



COLEGIO DE POSTGRADUADOS

INSTITUCION DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS

CAMPUS MONTECILLO

POSTGRADO EN SOCIOECONOMÍA, ESTADISTICA E INFORMATICA

DESARROLLO RURAL

**ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO PARA LA
FORMACIÓN DE EMPRESAS AGRÍCOLAS. Caso:
Consejo Estatal de Productores de Aguacate de
Morelos (CEPAMOR)**

OBLE VERGARA EVELIA

T E S I S

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN CIENCIAS

MONTECILLO, TEXCOCO, EDO. DE MEXICO

2010

La presente tesis titulada: **“Organización y Liderazgo para la formación de empresas agrícolas. Caso: Consejo Estatal de Productores de Aguacate de Morelos (CEPAMOR)”**, realizada por la alumna: **Evelia Oble Vergara**, bajo la dirección del Consejo Particular indicado, ha sido aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

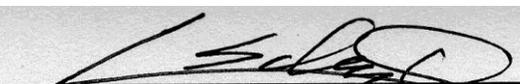
MAESTRA EN CIENCIAS

SOCIECONOMIA, ESTADISTICA E INFORMATICA

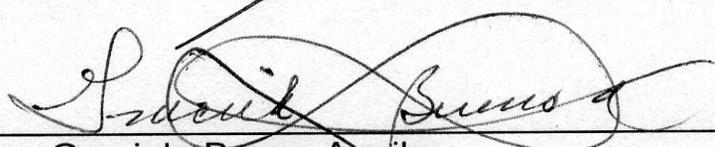
DESARROLLO RURAL

CONSEJO PARTICULAR

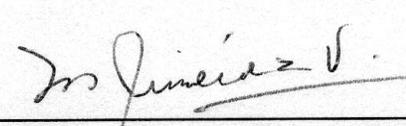
CONSEJERA:


Dra. Concepción Sánchez Quintanar

ASESORA:


Dra. Graciela Bueno Aguilar

ASESORA:


Dra. Mercedes Jiménez Velázquez

ASESOR:


Dr. Arturo Perales Salvador

Montecillo, Texcoco, Estado de México, Julio del 2010

DEDICATORIAS

A mi hija Natalya García Oble, por ser la luz de mi vida.

A mi esposo Rodolfo García Jiménez por su apoyo incondicional, comprensión y tiempo.

A mis padres Melitón Oble García y Rufina Vergara Rojas por sus ánimos para seguir adelante.

A mi hermana Isela, por su tiempo y disponibilidad para ayudarme.

A mí estimado amigo Ángel Sandoval García por su apoyo constante.

A mis amigas Minerva, Bety, Lesly, Carolina, Gema y Vianey, por sus valiosos consejos y compañía.

AGRADECIMIENTOS

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por el apoyo económico brindado durante mis estudios.

Al Colegio de Postgraduados por la oportunidad de realizar mis estudios de Maestría en Desarrollo Rural.

Al Fideicomiso del Colegio de Postgraduados por el recurso económico otorgado para la elaboración de la investigación.

A la Dra. Concepción Sánchez Quintanar por su paciencia e impulso para concluir con la investigación.

A la Dra. Mercedes Jiménez Velázquez, por sus consejos y asesoría.

A la Dra. Graciela Bueno Aguilar por el tiempo dedicado a este trabajo y valiosas observaciones

Al Dr. Arturo Perales Salvador por su amistad y apoyo en esta investigación.

Al Consejo Estatal de Productores de Aguacate de Morelos (CEPAMOR) y en particular a los integrantes del Comité Directivo por su disponibilidad para la realización de éste trabajo.

A todo el personal académico y administrativo del Programa de Estudios en Desarrollo Rural y del ISEI.

ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO PARA LA FORMACION DE EMPRESAS AGRÍCOLAS. Caso: Consejo Estatal de Productores de Aguacate de Morelos (CEPAMOR)

RESUMEN

En el año 2004 se estableció el Consejo Estatal de Productores de Aguacate de Morelos (CEPAMOR), con la finalidad de representar los intereses de los productores de aguacate del Estado de Morelos ante las instancias de gobierno, obtener apoyos para mejorar la producción y comercializar aguacate. CEPAMOR está integrado por 17 Sociedades de Producción Rural (S.P.R) que aglomeran a 250 productores; para su funcionamiento han realizado aportaciones económicas y recibido apoyos gubernamentales, sin embargo, en el transcurso del tiempo los socios tienen menos interés por las actividades de esta Organización que al inicio. Por ello el objetivo de esta investigación fue conocer el proceso organizativo y de liderazgo en el CEPAMOR y algunos de sus Grupos (S.P.R) para identificar su influencia en la eficiencia organizacional y grupal. El trabajo se realizó en la zona oriente del estado de Morelos, de junio a agosto del 2009. Se utilizaron las técnicas de: 1) Observación, para acercamiento al caso de estudio; 2) encuesta, para la aplicación de un cuestionario de datos socioeconómicos y productivos, 3) sesiones grupales, para conocer el proceso organizacional por medio del Método FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y 4) sociometría y observación, para aplicación de un test sociométrico de detección de líderes y observación de interacciones entre los participantes.

Para obtener los datos socioeconómicos y productivos se realizó un censo; para conocer el proceso organizativo y de liderazgo se seleccionaron 4 Grupos del CEPAMOR por medio del muestreo simple aleatorio. En el análisis de la información se emplearon métodos cuantitativos y cualitativos. Los datos de productividad mostraron un índice de eficiencia productiva que sirvió de guía para explicar el proceso organizacional y de liderazgo en el CEPAMOR y sus Grupos. Los resultados mostraron que en el CEPAMOR existe deficiencia productiva atribuida a un proceso organizacional

y de liderazgo inadecuado. Los aspectos organizacionales que se manifestaron como Debilidades fueron: Administración, Desconfianza y Compromiso; las Fortalezas consisten en Propuesta y Compromiso; las Oportunidades las constituyeron el Crédito, Mercado y Contactos; las Amenazas se refirieron a Coordinación Institucional, Desconfianza y Política. Los aspectos de liderazgo mostraron que los socios del CEPAMOR no tienen confianza en sus líderes debido falta de acercamiento al productor y no compartimiento de objetivos. Con respecto a la productividad, proceso organizacional y de liderazgo de cada Grupo, se obtuvo que el Grupo Isla es el más productivo, aunque sus integrantes consideran que sus procesos de organización y liderazgo enfrentan problemas que deben atenderse. El trabajo tiene aportaciones para mejorar la organización y el liderazgo, las cuales repercutirán en la eficiencia productiva

Palabras clave: *Persea americana*, asociación productores, proceso organizativo, liderazgo, eficiencia.

ORGANIZATION AND LIDERSHIP FOR THE CREATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES. CASE STUDY: STATE COUNCIL OF AVOCADO FARMERS IN MORELOS (CEPAMOR)

ABSTRACT

In 2004, the State Council of Avocado Farmers in Morelos (CEPAMOR) was established to represent the interests of the avocado farmers in the state of Morelos before governmental entities, and to obtain support to improve production and commercial activity of avocado. CEPAMOR is formed by 17 Production Associations (S.P.R.) that encompass 250 farmers; for the State Council to work, financial support has been provided by the government and by the farmers themselves, however, throughout the time, members have lost interest in the activities that the organization carries out.

This research was done on June - August 2009 in the western area of the state of Morelos; the objective was to identify the organizational and leadership process that take place in CEPAMOR and some of its S.P.Rs in order to determine their influence on organizational and group efficiency. The techniques used were: 1) Observation for the case study approach, 2) Survey to obtain data on socio-economic, production and group integration, 3) Group sessions to characterize the organizational process through the SWOT method (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) and 4) Sociometry and observation for the application of a sociometric test for leaders detection and observation of interactions between participants.

For the survey, a questionnaire was applied to the whole population; for the sociometry and the group sessions, four SPRs were selected through simple random sampling. In the analysis of information were used quantitative and qualitative methods. The results of the questionnaire yielded a productive efficiency index which was used to explain the organizational and leadership process per each group and at a CEPAMOR level; the results showed that at a CEPAMOR level, the productive efficiency is rather low which can be attributed to an inadequate organizational process and inadequate leadership. The organizational aspects needing improvement are the management, trust and

commitment; for this CEPAMOR's members have the strength of being proactive and have the opportunity to obtain credit; the members should not forget the threat posed by the lack of institutional coordination. Regarding the leadership process, the communication channels must be improved because the CEPAMOR members do not share interests with the organizational objectives.

At a group level, productivity, organization and leadership are unique but there is group functionality. Regarding the organizational aspects, the group's main strength is having a goal; the most pressing weakness is the lack of support for the avocado production; the substantial opportunity is the climate; and the serious threat they face is the theft of avocados. Leadership is appropriate since the leaders are recognized as suitable to continue with the job. The work must contribute to improve the organization and leadership, which will affect the productive efficiency

Key words: *Persea americana*, farmers associations, organizational process, leadership, efficiency.

CONTENIDO

INTRODUCCION	6
CAPITULO I. PROBLEMA DE ESTUDIO.....	8
1.1 Contexto General	8
1.2 Planteamiento del problema	11
1.3 Objetivos de la investigación.....	14
1.4 Justificación.....	15
1.5 Hipótesis.....	16
CAPITULO II. EMPRESAS: DESARROLLO, ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO.....	17
2.1 Las empresas rurales como base del desarrollo rural	17
2.2 Organización	22
2.3 Liderazgo	37
CAPITULO III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	50
3.1 Variables del estudio e indicadores	50
3.2 Técnicas de investigación	52
3.3 Población y Muestra.....	54
3.4 Etapas de la investigación y procesamiento de datos	55
CAPITULO IV. CARACTERIZACION DEL AREA DE ESTUDIO Y DEL CONSEJO ESTATAL D EPRODUCTORES DE AGUACATE DE MORELOS (CEPAMOR).....	60
4.1 Área de estudio	60
4.2 Caracterización del Consejo Estatal de Productores de Aguacate de Morelos (CEPAMOR).....	64
4.3 Caracterización de la producción de aguacate.....	68
CAPITULO V. ANALISIS DE RESULTADOS.....	72
5.1 Aspectos Socioeconómicos	72

5.2 Aspectos de Organización-----	93
5.3 Aspectos de Liderazgo -----	138
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	155
BIBLIOGRAFIA	160
ANEXOS	165
Anexo 1. Cuestionario Socioeconómico, de Productividad e Integración Grupal-	165
Anexo 2. Grupo MULTIFRUTAS: complemento de cuadros 10,11 y 12. -----	167
Anexo 3. Grupo PROASE: complemento cuadros 14, 18 y 19. -----	170
Anexo 4. Grupo LA ISLA: complemento cuadros 22, 23, 24, 25, 26, y 27. -----	176
Anexo 5. Grupo SANTA CRUZ: complemento cuadros 28, 29, 32, 33 y 35.-----	184

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Instalaciones del CEPAMOR	60
Ilustración 2. Padrón de Aguacate del Estado de Morelos	62

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Caracterización de los municipios productores de aguacate en el Estado de Morelos.....	63
Cuadro 2. Sociedades de Producción Rural integrantes del CEPAMOR, 2009.	65
Cuadro 3. Superficie sembrada, Rendimiento, Producción y Valor de la Producción en los principales municipios productores.....	69
Cuadro 4. Márgenes de comercialización del aguacate 1998 – 2008.....	71
Cuadro 5. Caracterización socioeconómica de las Sociedades de Producción Rural del CEPAMOR (Muestra Seleccionada).....	90
Cuadro 6. Indicadores de eficiencia del CEPAMOR y sus Grupos	92
Cuadro 7. Categorías de la Dimensión Fortalezas.....	95
Cuadro 8. Categorías de la Dimensión Debilidades.....	96
Cuadro 9. Categorías de la Dimensión Oportunidades	96
Cuadro 10. Categorías de la Dimensión Fortalezas.....	98
Cuadro 11. Categorías de la Dimensión Debilidades.....	99
Cuadro 12. Categorías de la Dimensión Oportunidades	101
Cuadro 13. Categorías de la Dimensión Amenazas.....	102
Cuadro 14. Categorías de la Dimensión Fortalezas.....	105
Cuadro 15. Categorías de la Dimensión Debilidades.....	106
Cuadro 16. Categorías de la Dimensión Oportunidades	106
Cuadro 17. Categorías de la Dimensión Amenazas.....	107
Cuadro 18. Categorías de la Dimensión Fortalezas.....	108
Cuadro 19. Categorías de la Dimensión Debilidades.....	111
Cuadro 20. Categorías de la Dimensión Oportunidades	113
Cuadro 21. Categorías de la Dimensión Amenazas.....	114
Cuadro 22. Categorías de la Dimensión Fortalezas.....	116
Cuadro 23. Categorías de la Dimensión Debilidades.....	117
Cuadro 24. Categorías de la Dimensión Fortalezas.....	119
Cuadro 25. Categorías de la Dimensión Debilidades.....	121
Cuadro 26. Categorías de la Dimensión Oportunidades	123
Cuadro 27. Categorías de la Dimensión Amenazas.....	124
Cuadro 28. Categorías de la Dimensión Fortalezas.....	127
Cuadro 29. Categorías de la Dimensión Debilidades.....	128
Cuadro 30. Categorías de la Dimensión Oportunidades	128
Cuadro 31. Categorías de la Dimensión Amenazas.....	129

Cuadro 32. Categorías de la Dimensión Fortalezas.....	132
Cuadro 33. Categorías de la Dimensión Debilidades.....	133
Cuadro 34. Categorías de la Dimensión Oportunidades.....	135
Cuadro 35. Categorías de la Dimensión Amenazas.....	136

Índice de Gráficas

Grafica 1. Edad de la población del CEPAMOR.....	73
Grafica 2. Integración de la familia del productor.....	74
Grafica 3. Personas que dependen económicamente del productor.....	75
Grafica 4. Superficie Total por Productor.....	77
Grafica 5. Superficie sembrada con aguacate (has.).....	78
Grafica 6. Pequeños Productores (1 a 100 plantas).....	79
Grafica 7. Medianos Productores (101 a 400 plantas).....	80
Grafica 8. Grandes Productores (más de 400 plantas).....	81
Grafica 9. Arboles en producción y en crecimiento: Pequeños productores.....	82
Grafica 10. Arboles en producción y en crecimiento: Medianos productores.....	83
Grafica 11. Arboles en producción y en crecimiento: Grades productores.....	84
Grafica 12. Lugar de venta de aguacate de cosecha 2008-2009.....	85
Grafica 13. Percepción sobre la venta de aguacate y factores que la sustentan.....	87
Grafica 14. Precio pagado al productor de aguacate.....	88
Grafica 15. Motivo del productor para formar parte de su S.P.R.....	89

Índice de Sociogramas

Sociograma 1. Grupo Multifrutas: Interacciones grupales.....	139
Sociograma 2. Grupo Multifrutas: Ambiente grupal.....	140
Sociograma 3. Grupo Mutifrutas: Liderazgo formal.....	141
Sociograma 4. Grupo Multifrutas: Liderazgo informal.....	142
Sociograma 5. Grupo PROASE: Interacciones grupales.....	143
Sociograma 6. Grupo PROASE: Ambiente grupal.....	144
Sociograma 7. Grupo PROASE: Liderazgo formal.....	145
Sociograma 8. Grupo PROASE: Liderazgo informal.....	146
Sociograma 9. Grupo La Isla: Interacciones observadas.....	147
Sociograma 10. Grupo La Isla: Ambiente grupal.....	148
Sociograma 11. Grupo La Isla: Liderazgo formal.....	149
Sociograma 12. Grupo La Isla. Liderazgo informal.....	150
Sociograma 13. Grupo Santa Cruz: Interacciones grupales.....	152
Sociograma 14. Grupo Santa Cruz: Ambiente grupal.....	152
Sociograma 15. Grupo Santa Cruz: Liderazgo formal.....	153
Sociograma 16. Grupo Santa Cruz: Liderazgo informal.....	154

SIGLAS

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CEPAMOR: Consejo Estatal de Productores de Aguacate de Morelos

CESVMOR: Comité Estatal de Sanidad Vegetal del Estado de Morelos

C.O: Comportamiento Organizacional

FAOSTAT: Base de Datos Estadísticos de la Organización para la Agricultura y la Alimentación de las Naciones Unidas

FIRA: Fideicomisos Instituidos en Relación a la Agricultura

FRUFIMOR: Frutas Frescas e Industrializadas de Morelos, Sociedad Cooperativa (1998-2006)

Grupo La Isla: Productores Agropecuarios La Isla, Sociedad de Producción Rural de Interés Limitada, integrante del CEPAMOR

Grupo Multifrutas: Mulifrutas de Ocuituco, Sociedad de Producción Rural de Interés Limitada, integrante del CEPAMOR

Grupo PROASE: Grupo Productores de Aguacates Selectos, Sociedad de Producción Rural de Interés Limitada, integrante del CEPAMOR

Grupo Santa Cruz: Unión de Fruticultores de Santa Cruz, Sociedad de Producción Rural de Interés Limitada, integrante del CEPAMOR

INEGI: Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática

INFRAESTRUCTURA: Infraestructura que tiene el CEPAMOR: oficinas, centro de acopio, maquina de selección y empaque, cuarto de refrigeración.

INIFAP: Instituto Nacional de Investigaciones Forestales Agropecuarias y Pesqueras

MATRIZ FODA: Matriz de Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Sesión de Análisis de la Matriz FODA: Entrevistas Grupales realizadas a las Sociedades de Producción Rural del CEPAMOR.

SAGARPA: Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural y Pesca

SEDAGRO: Secretaría de Desarrollo Agropecuario del Estado de Morelos

SIAP: Sistema de Información Agropecuaria y Pesquera

SIGAR: Sistema de Información Geográfica, Agropecuaria y Rural (SIGAR)

S.P.R: Sociedad de Producción Rural de Interés Limitada, integrante del CEPAMOR

INTRODUCCION

El mundo competitivo en el que se desenvuelven las empresas en México requiere de tener ventajas naturales, tecnológicas, administrativas, etc. que sean fuente de fortalecimiento y crecimiento con el transcurso del tiempo.

En México es común la formación de Sociedades de Producción Rural y Asociaciones para la actividad agrícola productiva, sin embargo, estas organizaciones no llegan a consolidarse como empresas competitivas porque se requiere de conjunción de intereses, perseverancia, compromiso, establecimiento de reglas, etc. que regulen el funcionamiento y aseguren que se cumplan sus objetivos.

El Consejo Estatal de Productores de Aguacate de Morelos se formó en el año 2004 con la finalidad de llegar a ser una empresa competitiva y rentable en beneficio de los productores de aguacate del Estado de Morelos. El Comité Directivo que es el encargado de la administración del CEPAMOR ha conseguido apoyos de diversas dependencias de gobierno para mejorar la producción de aguacate y fomentar la comercialización por medio de un centro de acopio, sin embargo actualmente se encuentran en un estancamiento y sus integrantes tienden a alejarse.

La presente investigación tuvo como objetivo conocer los aspectos económico-productivos, de organización y de liderazgo que caracterizan al CEPAMOR para identificar como influyen en su eficiencia productiva y proponer acciones de mejoramiento.

La obra está formada por 6 capítulos: en el primero se presenta el problema de investigación; el segundo está compuesto por aspectos teóricos conceptuales para el sustento de la investigación; en el tercer capítulo se presenta la metodología empleada para la realización del estudio; el cuarto capítulo se integra por un marco referencial del estado de Morelos, el CEPAMOR y la producción de aguacate; en el capítulo cinco se presentan los resultados obtenidos en función de las variables de

estudio: socioeconómico-productivas, organización, liderazgo y eficiencia; finalmente en el capítulo seis se presentan las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I. PROBLEMA DE ESTUDIO

1.1 Contexto General

Los seres humanos se han organizado desde tiempos inmemoriales para satisfacer necesidades y realizar actividades que de manera individual nunca hubiesen podido; se organizan en grupos para trabajar, divertirse, aprender, obtener servicios, etc. Por lo tanto, la sociedad ha formado sistemas sociales para realizar las actividades que resuelvan necesidades comunes; instituciones, industrias, empresas, asociaciones, fundaciones, organizaciones. Estos sistemas han cambiando en la medida en que el entorno también se modifica.

El cambio actual en la organización de la sociedad ha sido turbulento en las últimas décadas, propiciado por el fenómeno conocido como globalización. El avance de la tecnología ha propiciado el nacimiento de una economía electrónica mundial capaz de desestabilizar las economías del mundo y todos los administradores de negocios están a la expectativa para reducir los riesgos y obtener el mayor beneficio de la situación económica actual.

Diferentes pensadores han adoptado posturas opuestas sobre la globalización. Para los escépticos, la economía globalizada no es especialmente diferente de la que existía en periodos anteriores y consideran que los países ganan solo una pequeña renta con el comercio exterior y buena parte del intercambio económico se da entre regiones, en lugar de ser verdaderamente mundial. Para los radicales, la globalización no solo es muy real, sino que sus consecuencias pueden verse en todas partes y es ajeno a las fronteras nacionales. Ambos grupos consideran el fenómeno casi en términos económicos, pero es un error; la globalización es política, tecnológica y cultural, además de económica. (Giddens, 2007:20-23).

En el ámbito económico la globalización es más visible debido al incremento de flujos de capitales entre países, al dinamismo de las transacciones y a la formación de empresas complejas con operaciones en distintas partes del mundo lo que provoca que las empresas nacionales se enfrenten con extranjeras y tiendan a buscar ser más competitivas y eficientes para no desaparecer.

Michel Porter, considera que la ventaja competitiva proviene fundamentalmente del valor que una empresa pueda crear para sus clientes, por lo que existen dos tipos de ventaja competitiva principales: el liderazgo en costos y la diferenciación (Porter, 2007:3).

Otro autor considera que, el sistema capitalista es excluyente por su propia naturaleza y el desarrollo de los países del tercer mundo parece no tener esperanza, particularmente para el caso de los países de América Latina, señala que “es absolutamente imposible ésta que se desarrolle, no importa cuáles sean las políticas gubernamentales que se adopten, porque lo que se desarrolla no son los países, es únicamente la economía- mundo capitalista, y esta economía-mundo es de naturaleza polarizadora” (Wallerstein, 2005:155).

Los países en desarrollo reciben “apoyos” económicos de organismos internacionales para mejorar el nivel de vida de la población con la condición de las políticas de Estado de ajusten a las del Fondo Monetario Internacional (FMI), Banco Mundial (BM), entre otros que, no necesariamente implican el fomento del desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Actualmente los actores de la económica de países como México se desenvuelven dentro del ambiente de la globalización que implica el incremento de la competitividad para producir, vender, comprar, transformar, innovar, etc. por lo que todas las empresas privadas u organizaciones de productores con visión empresarial, deben tener una ventaja competitiva, conocer sus limitantes, y aprovechar óptimamente los recursos disponibles.

1.2 Planteamiento del problema

En México la formación y consolidación de empresas representa un reto debido a las condiciones internas y externas que enfrenta. Al interior, el pago de impuestos y restringido acceso a crédito, propician que la empresa tenga dificultades para consolidarse, al exterior el posicionamiento en el mercado está en función del producto o servicio que ofrezca, de su capacidad para diferenciarse de la competencia y de la calidad de información que tenga para elaborar su estrategia de crecimiento. En el año 2003 existían en México 3'005,157 empresas, de las cuales el 99.8 por ciento eran Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyME's), éstas generaron el 52 por ciento del Producto Interno Bruto y contribuyeron con el 72 por ciento de los empleos formales (INEGI, Censo Económico, 2004).

Las MiPyME's se concentran principalmente en zonas urbanas, por lo que en el sector rural predominan las uniones económicas y organizaciones de productores. El gobierno mexicano ha implementado acciones para fomentar el desarrollo en general del medio rural por medio del fomento a la organización de productores con el fin de facilitar el acceso a diversos programas y apoyos.

El Plan Nacional de Desarrollo (2007-2012) y la Ley de Desarrollo Rural Sustentable (2001) son la base jurídica que reglamentan las acciones del sector rural. El artículo 143 de la Ley, señala que “el Gobierno Federal, mediante mecanismos de coordinación, con los gobiernos de las entidades federativas y de los municipios, promoverá y fomentará el desarrollo del capital social en el medio rural a partir del impulso a la asociación y la organización económica y social de los productores y demás agentes de la sociedad rural, quienes tendrán el derecho de asociarse libre, voluntaria y democráticamente, procurando la promoción y articulación de las cadenas de producción-consumo para lograr una vinculación eficiente y equitativa entre los agentes del desarrollo rural sustentable. Lo anterior, dando prioridad a los sectores de población más débiles económica y socialmente y a sus organizaciones, a través de: I. Habilitación de las organizaciones de la sociedad rural para la

capacitación y difusión de los programas oficiales y otros instrumentos de política para el campo; II. Capacitación de cuadros técnicos y directivos; III. Promoción de la organización productiva y social en todos los órdenes de la sociedad rural; IV. Constitución de Gráficas asociativas para la producción y desarrollo rural sustentable; V. Fortalecimiento institucional de las organizaciones productivas y sociales; VI. Fomento a la elevación de la capacidad de interlocución, gestión y negociación de las organizaciones del sector rural; y VII. Las que determine la Comisión Intersecretarial con la participación del Consejo Mexicano”, es decir todas aquellas acciones necesarias para consolidar la organización de productores del medio rural.

En el 2007 existían 31, 514 ejidos o comunidades en el territorio mexicano y sólo 10,857 tenían algún tipo de organización o asociación. En el Estado de Morelos existían 234 comunidades y 111 estaban organizadas (INEGI, Censo Agropecuario 2007). En el año 2009 el Registro Agrario Nacional reporta que en Morelos existen 1036 organizaciones de las cuales 590 son Sociedades de Producción Rural, 428 Sociedades de Solidaridad Social, 10 Unión de ejidos, 4 Unión de Sociedad de Producción Rural, 2 Asociación Rural de Interés Colectivo y 2 Federación de Sociedades de Solidaridad Social (RAN 2009). De acuerdo a la Secretaría de Desarrollo Agropecuario, los municipios con mayor número de sociedades son: Tetela del Volcán (51), Ayala (42), Cuernavaca (40), Axochiapan (36) y Ocuilco (33) (SEDAGRO, 2009).

El Consejo Estatal de Productores de Aguacate del Estado de Morelos (CEPAMOR) se ubica en el municipio de Ocuilco, Morelos, es una Asociación Rural de Interés Colectivo de Responsabilidad Limitada (A.R.I.C. de R.L.) y está integrado por 17 Sociedades de Producción Rural (S.P.R.) que reúnen a 250 productores. En principio la organización (CEPAMOR) se formó por iniciativa del gobierno estatal, pero su funcionalidad ha sido responsabilidad del Comité Directivo (Administración) que está integrado por productores miembros de la organización.

Esta Asociación tiene 2 objetivos importantes:

- Representar los intereses de los productores de aguacate del Estado ante instancias públicas para obtener apoyos y,
- Consolidarse en una empresa agrícola rural rentable y competitiva de en beneficio de sus integrantes.

Para lograr el primer objetivo han realizado gestiones que han resultado satisfactorias por lo que han obtenido apoyos de La Secretaria de Desarrollo Agropecuario del Estado, El Comité Estatal de Sanidad Vegetal (CESVMOR) y Los Fideicomisos Instituidos en Relación a la Agricultura (FIRA), entre otros. Para el segundo objetivo algunos socios del CEPAMOR (aproximadamente 140) hicieron aportaciones para establecer la Infraestructura necesaria para la comercialización: maquinaria para selección de aguacate, equipo para empaque y embalaje, cuarto de refrigeración para adecuado manejo de la fruta, construcción de oficinas e instalaciones de acopio. Las aportaciones se realizaron por medio de emisión de acciones, nadie estuvo obligado a comprar acciones y como máximo se permitió que un productor tuviera 20 acciones.

La organización ha recibido apoyos que han favorecido su funcionalidad para aspectos productivos: cursos de producción de aguacate, asistencia técnica del Comité Estatal de Sanidad Vegetal del Estado de Morelos (CESVMOR), planta injertada, equipo de fumigación, pago a personal de campo y administrativo, entre otros; para la actividad de comercialización han recibido apoyos para construcción de instalaciones (nave de acopio y oficinas), compra de maquinaria de selección e insumos para empaque.

El CEPAMOR, tiene ya una trayectoria, distintas instituciones gubernamentales lo conocen y apoyan; sin embargo, consideran que no tiene la representatividad debido a que existe un alto porcentaje (75%) de productores de aguacate del estado que no son miembros de la organización lo cual está mermando los apoyos que hacia ésta

organización, lo cual representa un importante problema para que los productores socios alcancen sus objetivos tanto de forma grupal (S.P.R) como organizacional (CEPAMOR).

El estudio de las organizaciones ha sido objeto de estudio de distintas disciplinas como la sociología, psicología, administración y la economía, y éstas dan su opinión acerca de la forma en que funciona una organización, sus características y sus procesos.

Las Organizaciones tienen una estructura determinada y está integrada por grupos e individuos que interactúan constantemente para alcanzar el objetivo organizacional. El CEPAMOR tiene una estructura tradicional y jerárquica en donde la máxima autoridad es la Asamblea General, pero las funciones de Administración están a cargo del Comité Directivo. Actualmente tiene funcionalidad, pero existen problemas para conseguir Apoyos, incentivar la Comercialización y Comprometer a todos los Socios. De ello deriva la pregunta de investigación:

¿Cómo son los procesos de organización y de liderazgo que caracterizan al Consejo Estatal de Productores de Aguacate del Estado de Morelos (CEPAMOR) y a las Sociedades de Producción Rural socias de éste y, que relación guardan con su eficiencia?

1.3 Objetivos de la investigación

General

Conocer los factores que caracterizan el proceso de organización y de liderazgo en el Consejo Estatal de Productores de Aguacate de Morelos (CEPAMOR) y en sus Grupos (Sociedades de Producción Rural) con la finalidad de identificar como influyen en su eficiencia.

Particulares:

1. Identificar los factores del proceso de organización y de liderazgo en las Sociedades de Producción Rural y su relación con su eficiencia.
2. Determinar los factores que caracterizan el proceso organizacional y de liderazgo en el Consejo Estatal de Productores de Aguacate de Morelos y su influencia en su eficiencia.
3. Proponer acciones que ayuden al mejoramiento del Consejo Estatal de Productores de Aguacate de Morelos y de sus Grupos.

1.4 Justificación

El Consejo Estatal de Productores de Aguacate de Morelos (CEPAMOR) es una organización de agricultores que se localizan en la zona oriente del Estado de Morelos. Esta organización aglomera en promedio al 25% de los productores del Estado, se formó en el año 2004 con la participación de 15 Sociedades de Producción Rural con el objetivo de obtener apoyos para mejoramiento de la producción de aguacate y establecimiento de mecanismos de comercialización con la finalidad de mejorar la calidad de vida del productor y su familia.

El CEPAMOR es una Organización con funcionalidad, actualmente está integrada por 17 S.P.R. y otras están interesadas en ingresar. La Organización se muestra abierta a la sociedad, los integrantes tienen entusiasmo por conseguir los objetivos planteados, sin embargo también saben que tienen problemas internos que están mermando su potencial.

Al respecto, la presente investigación pretende caracterizar los procesos de organización y liderazgo que se dan en el CEPAMOR y sus Grupos con la finalidad de identificar su influencia en la eficiencia de la Organización.

1.5 Hipótesis

El compromiso que tienen los productores socios del CEPAMOR es un factor que ha propiciado funcionalidad en la organización, sin embargo no es suficiente para alcanzar sus objetivos.

La necesidad que tienen los productores de liquidez diaria para cubrir sus necesidades básicas, es una limitante para llevar a cabo la comercialización en forma organizada.

CAPITULO II. EMPRESAS: DESARROLLO, ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO

2.1 Las empresas rurales como base del desarrollo rural

El grado de desarrollo de una nación y la calidad de vida de su pueblo dependen fundamentalmente de la calidad de vida y la superioridad de sus organizaciones, sociales y privadas. En general, las organizaciones son el eje del desarrollo económico y social de un país. Los logros que registra la sociedad moderna son posibles gracias al hecho de que las personas agrupadas en organizaciones se involucran en proyectos comunes. La sociedad moderna se desarrollo gracias a la creación de organizaciones especializadas capaces de proporcionar los bienes y servicios que ella misma necesita.

En México, debido a los cambios en la tenencia de la tierra y a la modernización de las leyes que regían la constitución de figuras jurídicas y los procesos de organización rural, también los productores iniciaron un proceso de aprendizaje para obtener de su ambiente el mayor beneficio posible. La idea de “fomentar la organización rural” en México ha sido abanderada por la ley de Desarrollo Rural Sustentable. Para esta ley, la organización de los productores (en figuras jurídicas) es la base para ser sujetos de apoyo y la forma de fomentar su desarrollo. (Ley de Desarrollo Rural Sustentable, 2001).

2.1.1 Desarrollo rural

El concepto de desarrollo fue en un inicio relacionado directamente con crecimiento económico, posteriormente se fue ampliando, una definición seria: mejora sustancial de las condiciones de vida de la población que actualmente involucra también el uso sustentable de los recursos naturales. El desarrollo rural implica un cambio de las condiciones actuales de vida de la población rural en sentido de mejora en salud, alimentación, vivienda y pleno uso de capacidades.

2.1.2 Empresa

Algunos autores conceptualizan a la empresa como “unidad económica que combina un conjunto de elementos humanos, técnicos y financieros, localizados en una o varias unidades técnicas y fisicoespaciales, ordenados según una determinada estructura de organización y dirigidos en base a cierta relación de propiedad y control con el ánimo de alcanzar unos objetivos determinados”. (Bueno et al., 1992:47-48)

Así los elementos constituyentes de la estructura de la empresa son:

-  El grupo humano
-  Los bienes económicos
-  La organización

El grupo humano está formado por grupos diferenciados por sus intereses y relaciones con los grupos restantes (propietarios, socios, directivos, empleados). Los bienes son de carácter duradero o corriente. La organización es el conjunto de relaciones de autoridad, de coordinación y de comunicación que forman la actividad del grupo entre sí y con el exterior.

2.1.3 Empresa Rural

Para el sector rural en México, el estudio de las empresas agrícolas y en general del sector rural, se retoman principalmente por instituciones internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Banco Interamericano de Desarrollo (BIDE), Banco Mundial (BM) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Las empresas se ubican principalmente en el área urbana por dinamismo de la actividad económica. En las zonas rurales las unidades de producción son las que generan empleo y riqueza.

La organización de productores del sector rural es considerada vía para el desarrollo de las zonas rurales del país porque se superan problemas como: minifundio (poca extensión de tierra para la producción), Infraestructura (riego, caminos rurales, empaque, transporte, etc.), productividad (costos de insumos, acceso al crédito) y cadenas de valor (tecnificación, acceso a nuevos mercados, economías de escala)

Si bien, la organización debe ser responsabilidad de los propios productores, éstos necesitan de información, capacitación y asesoría para tener más certeza en la toma de decisiones e incrementar su competitividad.

La competitividad está ligada ampliamente con el aspecto de productividad, pero en el entorno actual de globalización, ésta ha tomado mayor importancia debido a que ahora las empresas nacionales compiten con las extranjeras que se caracterizan por su alto nivel tecnológico. Por ello, todas las empresas que deseen beneficiarse del sistema económico característico de nuestro tiempo, deben fomentar su competitividad, no importando el giro o ubicación.

En el sector rural se fomenta la organización de productores y el capital social para obtener competitividad y posicionarse y beneficiarse del entorno actual.

Para los autores Flores y Rello (2002), una organización de productores es exitosa cuando ha alcanzado las metas propuestas, como apropiarse de su proceso productivo o realizarlo con eficiencia, diversificar sus productos, aplicar nuevas tecnologías, acceder a nuevos mercados, gestionar mecanismos de microfinanciamiento, aprovechar recursos naturales de manera sustentable y realizar obras de beneficio colectivo. Condiciones económicas desfavorables, como bajas de precios de productos agrícolas y descensos de créditos y apoyos económicos, han afectado a todas las organizaciones de productores, así mismo los factores políticos desempeñan también un papel determinante. Los factores que proporcionan éxito a las organizaciones son:

- ✚ Capital social. Lazos de cooperación y confianza, redes de solidaridad, organizaciones locales y regionales, asociaciones civiles y toda forma asociativa que sirva de expresión a la capacidad de acción colectiva.
- ✚ Esquemas institucionales. Sirven para articular a las organizaciones rurales con agentes externos y comprenden: 1) los diferentes tipos de normas y reglas internas (estructura de gobernación) que se dan entre los socios y participantes en una asociación, organización, red o convenio, cuya importancia radica en que influyen decisivamente sobre la participación social,

la democracia interna y la coordinación entre los socios o participantes de empresa común, y 2) las reglas que posibilitan la vinculación de los productores rurales con otros agentes sociales, privados y públicos.

- ✚ Apoyos externos. Se alude a los apoyos financieros y técnicos, públicos y privados que reciben las organizaciones, y a los servicios gerenciales y administrativos de profesionistas contratados por ellos. Si bien los apoyos externos son muy importantes para el éxito de la organización, en ningún lado han sido factor suficiente. A los factores de incertidumbre asociados a fenómenos climáticos adversos recurrentes y las pérdidas que conllevan, se suma el riesgo inherente al funcionamiento de los mercados, sus precios y las condiciones de acceso.
- ✚ Capacitación. La capacitación de socios y dirigentes es un elemento muy importante. En la medida en que la capacitación supera la barrera de la simple transferencia de información, propicia una interacción más igualitaria entre interlocutores campesinos y gubernamentales.
- ✚ Liderazgo. El liderazgo desempeña un papel importante en las fases de movilización agraria, que generalmente conducen a un fortalecimiento de las organizaciones, así como en las fases de cambio de etapa (de la lucha agraria a la organización de la producción). La existencia de líderes capaces y honestos representa un activo muy importante para una organización. El liderazgo también tiene un lado negativo si bloquea la participación corrompe las reglas comunes.
- ✚ Alianzas. Por alianza se entiende todo nexo de colaboración entre productores rurales, empresas privadas y ONG para conseguir ciertos fines, lo que implica establecer relaciones con agentes externos, como proveedores, clientes, entidades gubernamentales y otras empresas.

Así mismo Flores y Rello señalan que:

- ✚ Los apoyos externos son muy indispensables, sobre todo en las fases iniciales, debido a la carencia de recursos financieros y técnicos (experiencia mercantil e información) de los pequeños productores rurales. Donaciones y préstamos

en condiciones blandas son imprescindibles para iniciar los proyectos, aunque no suficientes. Otros apoyos externos, como la asesoría técnica, financiera y administrativa, desempeñan un papel crucial, si se toma en cuenta la escasa experiencia empresarial de los campesinos.

- ✚ Las alianzas estratégicas entre empresas/ONG y productores desempeñan un papel muy positivo para éstos, porque les aportan una fuente de financiamiento, asistencia técnica y tecnologías, así como el acceso a canales comerciales, servicios que no están fácilmente disponibles en las zonas rurales. Sin embargo, no basta con establecer buenas alianzas y disponer de gerentes eficaces para garantizar la sustentabilidad de los proyectos, la participación de los socios en la toma de decisiones es necesaria para evitar una dependencia excesiva con respecto a agentes externos, y ello sólo se logra con la capacitación de los mismos socios en asuntos relacionados con la gestión de las empresas.

Finalmente aclaran que el capital social y la reconversión productiva se encuentran relacionados y la capacidad de perseguir conjuntamente un objetivo definido por todos, la cohesión grupal, la perseverancia en las acciones colectivas encaminadas a sacar adelante el proyecto productivo o las experiencias grupales previas en tratos con empresas, son aspectos que se deben tener presente en todo momento. (Flores y Rello, 2002:35-40).

Otro concepto de capital social es el que propone Contreras (2002), señala que son las formas de articulación práctica, entre valores, normas, redes sociales y formas organizativas facilitadoras o inhibidoras de beneficios para ellas mismas (Contreras et al., 2002:20)

2.2 Organización

El término organización tiene 2 principales significados: 1) como organizaciones, asociaciones o agrupaciones humanas y 2) como acción organizadora o proceso de cambio; ambas acepciones se utilizan ampliamente en el desarrollo de esta investigación.

El concepto de **organización** ha tenido cambios en el transcurso del tiempo; algunas definiciones son las siguientes:

- ✚ “sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas” (Barnard, 1959).
- ✚ “coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común y explícito, mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad” (Schein, 1982).
- ✚ “colectivos orientados al alcance de objetivos relativamente específicos y que exhiben estructuras sociales altamente formalizadas” (Scott, 1987).
- ✚ “unidad social en la cual las personas tienen relaciones estables (no necesariamente frente a frente) entre sí, con el propósito de facilitar la posibilidad de alcanzar un conjunto de objetivos o metas” (Gibson et al., 2007:30).
- ✚ “capacidad inherente a la naturaleza del ser humano, la cual se aprecia en la coordinación de sus acciones en la vida de la sociedad. Esta aptitud tiene la cualidad de proporcionarle a los individuos y grupos, adaptabilidad en etapas de modificaciones en el medio ambiente físico y social. Si se le analiza en profundidad, se le puede considerar como fundamental en el proceso de generación y acumulación de cultura, porque revela inteligencia para trascender en el tiempo y produce una forma de combinar, a través de la interacción humana, ese talento individual, hasta convertirlo en estructuras y sistemas sociales” (Sánchez, 1995:55).

- ✚ “unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos o más personas que funciona relativamente de manera continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes” (Robbins, 1997).
- ✚ “sistema social basado en la cooperación entre las personas y existe cuando se presentas tres condiciones conjuntas: la interacción entre dos o más personas, el deseo de cooperación o la disposición para ello y el propósito de alcanzar un objetivo en común. Se trata de sistemas sociales de cooperación que de fundamentan en la racionalidad y que son creados para conseguir el esfuerzo simultáneo de varias personas y así poder alcanzar objetivos que, de lo contrario, ninguna de las partes trabajando individualmente estaría en condiciones de alcanzar” (Drucker, 2001).
- ✚ “instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Influyen tanto en la sociedad como en la vida particular de cada persona, ya sea porque estamos dentro de una organización o porque nos vemos afectada por ella como cliente, paciente, consumidor o ciudadano” (Chiavenato, 2005:24).
- ✚ “sistema estructurado en el cual interaccionan e interactúan las personas, la información y los recursos materiales que generan los procesos que son necesarios para alcanzar sus objetivos” (Velázquez, 2006:14).¹

Las definiciones antes de 1980 conceptualizan a la organización como un sistema social racional, con objetivos específicos y características propias como la estructura, jerarquías, delegación de autoridad e integrada por individuos.

A principios del siglo XXI a esas acepciones se le han integrado otros aspectos como lo son las interacciones e influencias de las personas y los grupos en la organización y las relaciones de las organizaciones con éstos.

¹ Este autor visualiza a una organización como un sistema y habla de un sistema-organización. Así mismo considera que hay otros conceptos relacionados con las organizaciones que no deben olvidarse; el entorno del sistema, los subsistemas, la entropía, la homeostasis, las restricciones del sistema, las relaciones entre parámetros, el tiempo de respuesta del control, el sistema abierto, el sistema cerrado y la sinergia. Semejante a Velázquez, Chiavenato hace mención de la homeostasis, la entropía y la sinergia, pero como características por ser un sistema abierto (2007:38,80).

El concepto de Organización es general y se puede utilizar para referirse a las Organizaciones Rurales, al respecto un concepto de éste es: “La Organización Rural es un grupo de personas asociadas para alcanzar objetivos comunes” (Flores y Rello, 2002:20)

2.2.1 Estructura de la organización

Para poder funcionar debidamente, las organizaciones necesitan tener una estructura que les sirva de marco capaz de contener e integrar todos los órganos: personas, tareas, relaciones, recursos, etc. que la componen. La estructura funcionara como esqueleto de la organización y permitiría coordinar todos los elementos vitales para su funcionamiento: estos componentes son los equipos, puestos, jerarquías, relaciones y recursos. Por tanto, la estructura de la organización define formalmente la manera en que se distribuirán, agruparán y coordinaran las tareas y se pueden adaptar diversos formatos de estructura en función del entorno, la tecnología, tamaño de la organización y, sobre todo, la estrategia. La estructura de la organización define formalmente la manera en que se distribuirán, agruparán y coordinarán las tareas. Existen tres modelos básicos de organización: estructura simple, estructura burocracia y estructura matricial (Chiavenato, 2005: 106)

✚ **Estructura simple:** es muy rudimentaria y elemental, es común en organizaciones pequeñas o negocios en formación. Se caracterizan por centralizar la autoridad, reglamentación sencilla, estructura plana y jerárquica (con sólo uno o dos niveles jerárquicos), no departamentalización (debido a que la tarea no es compleja), amplio margen de control, es flexible y ágil. Su desventaja es que el director se vuelve indispensable para el funcionamiento de la organización.

✚ **Estructura burocrática:** es un modelo basado en la estandarización y caracterizado por tareas sumamente rutinarias realizadas por medio de la especialización, reglas y reglamentos muy formales, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, poco margen de control y toma de decisiones asociada a la cadena de mando. Su desventaja es que la

especialización provoca que cada área se enfoque en su propio interés y deje de lado los objetivos organizacionales.

✚ **Estructura matricial:** es una estructura que combina dos formas de división en departamentos en una misma estructura de organización: la división en departamentos por funciones y la división en departamentos por productos; así se combina una doble línea de autoridad como si fuera un tablero con dos entradas, de tal manera que el principio de unidad de mando queda anulado y aparece el delicado equilibrio de dos poderes que caracteriza a la matriz.

Estos 3 modelos expuestos pueden ser apoyados y alcanzar excelentes resultados si se implementan los nuevos modelos organizacionales: **estructura de equipo** y **estructura en forma de red**.

La estructura de equipo tiene las ventajas de reducir las barreras entre departamentos (y mayor compromiso del personal), flexibilidad (implica menor tiempo para la reacción), participación total de las personas y costos administrativos bajos; sus desventajas son en relación a que se requiere de reuniones de coordinación (tiempo para ellas) y puede provocar una descentralización exagerada y no planeada.

La estructura en forma de red es una forma de organización pequeña, puede controlar un gran volumen de operaciones y descentralizar la mayor parte de sus operaciones; es decir, se enfoca en su negocio central y transfiere a terceros todo aquello que no es esencial (organización con alta flexibilidad de la fuerza de trabajo, costos administrativos bajos, adecuación a cada proyecto y competitiva a escala global con peligro de que ese falta de un control global, mayor incertidumbre y débil lealtad de los asociados) (Chiavenato, 2005:107-112).

Otros autores, entre ellos Expósito (2005), Campos (2005) y Velázquez (2006), opinan que:

✚ “la estructura de un grupo se va formando gracias a la interacción entre sus miembros (especialmente en grupos pequeños); a su vez esa interacción repetida

da lugar a diferentes roles o papeles que cada individuo puede desempeñar dentro del grupo (estos roles son una de las principales dimensiones estructurales de los grupos) y cada posición en la estructura define a su vez roles² (Expósito, 2005:178).

- ✚ “la estructura es el armazón de un grupo y sus elementos más sobresalientes son el estatus y el rol” (Campos, 2005:136)”,
- ✚ “la estructura de la organización tiene un aspecto estático y otro dinámico: la estructura en si es estática y se representa generalmente en forma de organigrama y el aspecto dinámico se da en el momento en que se realiza el trabajo o conjunto de tareas en la organización (las estructuras de trabajo son unas y estructuras de relaciones y poder son otras); lo que hace a los procesos de grupo más difíciles de entender ya que las estructuras de relaciones y de poder involucran actitudes y percepciones, mientras que a la estructura la conforman manuales de organización y procedimientos” (Velázquez, 2006:168).

2.2.2 Comportamiento Organizacional

La vida cotidiana se desenvuelve en distintos ambientes organizacionales sea trabajando, aprendiendo, comprando, etc., por lo que cada organización tiene sus características y saber cómo relacionarse influye en el éxito de cada individuo.

Algunos autores han explorado sobre el comportamiento de los individuos y su relación con las organizaciones de convivencia diaria. Así a principios de 1970, se consideró que la conducta de un individuo estaba determinada por fuerzas provenientes de su historia, por sus necesidades psicológicas, por la sociedad y por sus metas y creencias personales (Malcom y Hulda Knowles, 1969:34).

En 1980 se propuso que el ser humano tiene influencia y es influenciado por diversos grupos sociales por lo que grupos y organizaciones van teniendo mayor importancia para explicar el comportamiento humano. Al respecto se señala que “En una organización el individuo tiene diferentes comportamientos dependiendo del rol que

² Esta autora aclara que la relativa estabilidad de la estructura grupal no implica que ésta sea completamente estática, sino que suele adaptarse a las demandas del contexto, a las necesidades del medio.

desempeñe en un determinado momento. La disciplina que estudia a los individuos y los grupos dentro de la organización, es conocida como Comportamiento Organizacional (CO) y por lo tanto su objetivo es comprender el comportamiento de las personas en las organizaciones” (Gibson et al., 2007:24).

El estudio del Comportamiento Organizacional también es conceptualizado como “estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos” (Chiavenato, 2007:6).

Otro punto de vista señala que “el comportamiento organizacional está en función del comportamiento humano en el trabajo” y “el comportamiento humano no es un conjunto de piezas sueltas o de conductas individuales dispersas y el todo o la suma de las conductas individuales representa la imagen de una cultura organizacional” (Velázquez, 2006:121).

De lo anterior se desprende que el Comportamiento Organizacional estudia las acciones de las personas y grupos que trabajan en las organizaciones, se basa, sobre todo en aportaciones de la psicología y es un campo que trata sobre el comportamiento de los individuos y de los grupos y abarca temas como: personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje, motivación, normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos. (Chiavenato, 2005:7).

Por lo tanto, la conducta humana se visualiza en tres niveles: individual, grupal y organizacional; en el estudio del comportamiento individual se incluyen variables como: personalidad, cambio en la conducta, aprendizaje, motivación, actitud, estilos de mando de los administradores, comunicación humana, papel (rol), calidad de vida en el trabajo, entre otros. En el grupal, se abarcan aspectos de normas grupales, pautas de acción recíproca, conflicto en los grupos, estilo y conducta en el liderazgo, análisis de problemas, toma de decisiones, entre otros. En el organizacional se estudia la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones (Velázquez, 2006:121).

El comportamiento que muestra una persona de manera individual es diferente a su manera de comportarse en grupo y el comportamiento de los grupos no se puede visualizar como la suma de los comportamientos individuales. Uno de los desafíos para comprender el Comportamiento Organizacional, es que este sólo puede observarse en forma parcial ya que está conformado por aspectos superficiales visibles (estrategias, objetivos, políticas y procedimientos, estructura organizacional, autoridad formal, cadena de mando, tecnología) e invisibles (percepciones, actitudes, normas grupales, interacciones informales, conflictos interpersonales e intergrupales) (Chiavenato, 2005:7).

2.2.3 Los grupos en la organización

El ser humano se organiza en grupos para desarrollar actividades que satisfacen sus necesidades. El comportamiento que cada individuo tiene en un grupo depende del papel o rol que desempeñe.

Algunas definiciones de grupo que han surgido en el transcurso del tiempo son:

- ✚ “Un grupo es cualquier número de personas que entablan una interacción unas con otras en una sola reunión cara a cara o serie de reuniones, en las cuales cada miembro recibe una impresión o percepción de cada miembro lo suficientemente clara como para poder ofrecer alguna reacción a cada uno de los demás como personas individuales, aunque sea recordar que la otra persona estaba presente” (Bales, 1950).
- ✚ “Un grupo son dos o más personas que comparten normas con respecto a ciertas cosas y cuyos roles sociales están estrechamente intervenculados” (Newcomb, 1950).
- ✚ “Un grupo es una colección de organismos en la cual la existencia de todos en su relación es necesaria para la satisfacción de necesidades individuales” (Cattell, 1951).
- ✚ “El grupo es una unidad social consistente en un cierto número de individuos que se encuentran en un status y que desempeñan unas relaciones de rol más o

menos definidas, y que poseen un sistema propio de valores y normas que regulan la conducta de los individuos miembros, por lo menos en los asuntos que tienen consecuencias para el grupo” (Sherif y Sherif, 1956).

- ✚ “Un grupo es un sistema de interacción abierto en el que las acciones determinan la estructura del sistema y las sucesivas interacciones ejercen una influencia equivalente sobre la identidad del sistema” (Stogdill, 1959).
- ✚ “Un grupo es un sistema organizado de dos o más individuos que lleva a cabo alguna función” (MacDavid y Harari, 1968).
- ✚ “Un grupo consiste en una serie de individuos que tienen relaciones entre sí que los hace interdependientes en algún grado significativo. En el grupo no existe autonomía se supone que se pierde el individualismo pero no la libertad” (Cartwright y Zander, 1968).
- ✚ “Un grupo son dos o más individuos que comparten una identificación social de ellos mismos o se perciben a sí mismos como miembros de una categoría social” (Turner, 1981).
- ✚ “Un grupo es un número determinado de miembros quienes para alcanzar un objetivo (objetivo de grupo) se inscriben durante un tiempo prolongado a un proceso relativamente continuo de comunicación e interacción y desarrollan un sentimiento de solidaridad (sentimiento del nosotros). Para alcanzar el objetivo de grupo y la estabilización de la identidad grupal son necesarios un sistema de normas comunes y una distribución de tareas según una diferenciación de roles específica de cada grupo” (Shafer, 1984).

Shaw (1995) considera que los conceptos que han surgido de grupo pueden ubicarse dentro de uno de los siguientes seis aspectos: 1) percepciones de los miembros, 2) motivación, 3) objetivos, 4) organización, 5) interdependencia y 6) interacción; por lo que todas las definiciones son correctas en la medida en que señalan uno o más aspectos importantes del concepto de grupo y/o lo delimitan de algún modo (Shaw, 1995:20-24).

Tipos de grupo

Los diversos grupos en los que los seres humanos desarrollan sus actividades no son iguales, cada uno tiene naturaleza y propósito diferente. Algunos autores han clasificado a los grupos en:

- ✚ **Primarios y secundarios.** Los grupos primarios (familia, amigos, escuela) son aquellos grupos en los que los hombres establecen contactos sociales primarios y desarrollan su yo social; además de la socialización primaria y la integración social, ofrecen la constante posibilidad de afirmar la propia identidad, de mantener relaciones íntimas, espontáneas y liberarse de las exigencias de los grupos secundarios. Los grupos secundarios son aquellos como las organizaciones y las naciones, en los cuales se desempeña lo aprendido y lo que exige la organización (Shafer, 1984:38).
- ✚ **Formales e informales, temporales o permanentes, producción, solución de problemas, resolución de conflictos y vertical u horizontal.** Es decir el tipo de grupo está en función de la formalidad, temporalidad, fin y jerarquía que éstos tengan (Campos, 2005:14).
- ✚ **Muchedumbre, Banda, Agrupamiento, Grupo primario o pequeño y Grupo secundario u organización.** La muchedumbre tiene una estructuración muy débil debido a que está conformada por una gran cantidad de individuos, los cuales se reúnen generalmente por unos minutos o días, sin embargo si existe alto grado de contagio de las emociones e irrupción de las creencias en el grupo; la conciencia de las metas es escasa, lo cual se aprecia en la apatía del grupo para realizar acciones en común. La estructuración de la banda aun es débil aunque se reúnen por días o meses, se conforma por una pequeña cantidad de individuos los cuales están en búsqueda del semejante, por lo que se refuerzan las creencias en el grupo; la conciencia de las metas es mediana aunque las acciones en el grupo son espontáneas y poco importantes para el grupo. El agrupamiento tiene una estructura mediana y una duración de semanas o meses, la cantidad de individuos que lo forman es variable, existe un mantenimiento en las creencias y normas del grupo, la conciencia de las metas en el agrupamiento

es escasa a mediana, sus relaciones humanas son superficiales y existe resistencia para llevar a cabo acciones en común. El grupo primario (o pequeño) tiene una elevada estructuración y duración, la cantidad de individuos que lo forman es pequeña por lo que las relaciones entre los individuos son muy estrechas (ricas); existe una elevada conciencia en las metas, alta influencia en las normas y creencias por lo que las acciones en común son importantes, espontaneas e incluso innovadoras. La organización es el grupo que tiene la más elevada estructuración y duración, la cantidad de individuos es de media a grande, las relaciones que se establecen entre ellos son de tipo funcional, por lo que las acciones en la organización son de tipo habitual y planificado; existe alta variabilidad en la percepción de las metas, desde escasa hasta elevada pero siempre se ejerce presión para el establecimiento de normas y creencias (Anzieu y Jacques-Yves, 2007:22-31).

✚ **Formales e Informales.** Los grupos formales son los que establece la organización para cumplir con sus objetivos, como el grupo de mando y el grupo de tarea; el grupo de mando es el que corresponde al organigrama de la organización, en el cual se establecen los jefes y los subalternos; y el grupo de tarea se compone de empleados que se comunican y se coordinan para realizar una tarea asignada (equipo). Los grupos informales son agrupamientos naturales de personas para satisfacer necesidades sociales, ejemplo de éstos son el grupo de interés y el grupo de amistad; el grupo de interés lo forman individuos que pueden o no formar parte de los grupos de tarea dentro de la organización formal, pero que comparten un objetivo en común; y el grupo de amistad está formado por individuos que tienen algo en común, como la edad, convicciones políticas, etnia, etc. (Gibson et al., 2007:234-235).

✚ **Pequeños.** Los grupos pequeños son los únicos que se consideran como grupos y son de tipo primario, lo demás son asociaciones (Velázquez, 2006:23).

✚ El **Equipo** de trabajo es una forma de grupo, todo equipo es un grupo pero no todo grupo es un equipo; la diferencia entre grupo y equipo es que el grupo tiene **cierta conciencia de un nosotros** y el equipo tiene **plena conciencia de un nosotros**. En un equipo los miembros interaccionan entre sí, comparten ciertos

objetivos que guían sus acciones, desarrollan espontáneamente ciertos roles, se autoorganizan y desarrollan ciertas normas que gobiernan su conducta en todas las esferas de su convivencia. Trabajar en grupo implica EVOLUCIONAR y pasar por etapas para alcanzar el status de equipo. Las etapas son: 1. Reclutamiento: los objetivos son individuales no se comparte responsabilidad pero se empieza a definir un propósito; el líder del grupo ordena lo que se tiene que hacer; 2. Identificación: los miembros definen sus papeles, desarrollan una identidad grupal, establecen normas y esclarecen su propósito; hay cierta conciencia de un nosotros. El líder insiste en la importancia de las tareas; 3. Integración: hay objetivos comunes, se cuenta con un propósito, ya hay plena conciencia de un nosotros. El líder propicia la participación para la toma de decisiones; se delega autoridad y se comparte responsabilidad. Ya se cuenta con un equipo (equipo = alto rendimiento) y 4. Aflojamiento: Es la retirada de algún miembro o la disolución total del grupo (Velázquez, 2006:169-171).

Características de un grupo

De manera general, las características que se pueden identificar en todo tipo de grupo, ya sea que pertenezca a una organización o no, son:

- ✚ **Objetivos:** Todos los grupos se reúnen porque tienen un objetivo en común.
- ✚ **Normas y Valores:** Establecen las normas y valores que prevalecerán dentro del grupo para que éste sea controlable y se pueda dirigir a los objetivos grupales.
- ✚ **Interacciones:** En todos los grupos habrá interacciones o locomociones para que se realicen las actividades necesarias y suficientes para alcanzar los objetivos.

Dentro de una organización, las características generales de los grupos:

- ✚ **Estructura:** Es la posición y el patrón de las relaciones que guardan los miembros dentro del grupo. La estructura es jerárquica y de acuerdo a ella se espera que los miembros asuman cierto comportamiento (papel).

- ✚ **Jerarquía del status:** Es la consecuencia de ciertas características que diferencian a una posición de otra. Se atribuye cierto status a una persona por factores como el puesto, antigüedad, edad o responsabilidad.
- ✚ **Papeles:** Se refieren a las conductas esperadas de acuerdo a la posición que se ocupa. Estas suelen estar convenidas y aceptadas por todos. El papel cambia cuando se cambia de grupo.
- ✚ **Normas:** son los estándares que comparten todos los miembros del grupo y se forman de acuerdo a cosas que son importantes. Gozan de aceptación por parte de los miembros del grupo y son aplicables a una parte o a toda la organización.
- ✚ **Liderazgo:** Es la influencia que ejerce el líder en los demás miembros del grupo, es un miembro respetado y prestigiado y dirige al grupo para alcanzar sus objetivos.
- ✚ **Cohesión:** Es la fuerza que actúa sobre los miembros para que pertenezcan unidos y esta es superior a las fuerzas que tratan de sacar al individuo del grupo. Existe una alta atracción interpersonal cuando los grupos son altamente cohesivos

Por lo tanto, en una organización las personas se sienten motivados para unirse, perciben el grupo como un conjunto unificado de gente que interactúa, contribuyen en distinta proporción a los procesos grupales y llegan a acuerdos y disienten mediante diversas formas de interacción (Gibson et al., 2007:239-244).

Otra autora (Gámez, 2007) también ha caracterizado a un grupo en función de:

- ✚ **Estructura:** A medida que pasa el tiempo en el grupo se desarrolla algún tipo de estructura; se distinguen en base a factores como la experiencia, agresividad, poder y status. Cada miembro del grupo ocupa una posición dentro de él y el patrón de las relaciones entre las posiciones constituye la estructura del grupo.
- ✚ **Jerarquía de Status:** El status que se asigna a una posición particular, es consecuencia de ciertas características que distinguen una posición de otra. Factores como la antigüedad en el puesto, la edad o la labor encomendada en algunos casos determina el status de la persona.

- ✚ **Rol:** Cada una de las personas del grupo tiene un papel que desempeñar, lo que constituye los comportamientos esperados del ocupante de esa posición. Pero además existe el papel percibido y el desempeñado. El primero es el conjunto de comportamientos que la persona que ocupa un puesto piensa que debe desempeñar, en ciertos casos el papel percibido puede corresponder con el esperado. El papel desempeñado es el comportamiento que de hecho tiene la persona en grupos relativamente estables, suelen fomentar un buen acuerdo entre los papeles esperados y los percibidos, pero pueden originar conflictos y frustraciones por las diferencias entre los tres papeles.

- ✚ **Normas:** Son estándares generalmente aceptados del comportamiento del grupo y del individuo que se desarrollan a raíz de la interacción de los integrantes con el paso del tiempo. Las normas se forman solamente en relación con las cosas que tengan significado para el grupo. Pueden estar escritas o comunicarse verbalmente. Los integrantes del grupo aceptan las normas en diversos grados, algunos las aceptan totalmente, otros sólo parcialmente. Se pueden aplicar a todos y cada uno de los integrantes del grupo. Los grupos establecen normas sobre asignación de recursos y normas de desempeño.

- ✚ **Liderazgo:** El líder ejerce poder legítimamente sancionado sobre sus integrantes y en el grupo formal. El líder en el grupo es respetado, reconocido, contribuye a que el grupo logre sus metas, satisfaga sus necesidades, es la personificación de los valores, los motivos y las aspiraciones de sus integrantes, representa los puntos de vista de su grupo cuando interactúa con líderes de otros grupos, además es mediador en los conflictos del grupo.

- ✚ **Cohesión:** Es una fuerza que mantiene unidos a los miembros del grupo, la cual es mayor que las fuerzas que trata de alejarlos. Conforme aumenta la cohesión en el grupo también se incrementa el nivel de acatamiento de las normas del grupo. Su grado de cohesión puede arrojar efectos positivos o negativos según el grado de

coincidencia ente las metas del grupo y la organización formal. Los líderes pueden fomentar o desalentar la cohesión del grupo, empleando las siguientes estrategias: tamaño del grupo, acuerdo con las metas del grupo, competencia con otros grupos, recompensas, etc.

✚ **Conflicto Intergrupual:** Los grupos pueden tener conflictos con otros grupos de la organización por diversas razones y las consecuencias pueden ser buenas o negativas. Se considera que ese conflicto es positivo, cuando induce a la productividad, resultado de la competencia, así como al cambio organizacional. Se considera negativo el conflicto intergrupual, cuando éste se apodera del grupo y paraliza cualquier otra actividad (Gámez, 2007).

Adicionalmente, otro autor señala a la **comunicación** como el aspecto fundamental para la vida del grupo y se señala que “toda actividad social implica intercambios de información entre los miembros de un grupo o entre miembros de diferentes grupos, es necesario que los grupos se organicen por dos razones: en primer lugar para que recojan informaciones útiles y eficaces, y en segundo lugar para que esas informaciones se distribuyan entre los que han de utilizarlas” (Anzieu y Jacques-Yves, 2007:130-137).

También, “las comunicaciones son vitales en cualquier organización, la cadena emisor- mensaje-canal-receptor es el principal sistema entre los seres humanos que conforman grupos. La información e ideas (mensaje), los medios de transmisión, el destino del mensaje, la intención del emisor (remitente) y la percepción del receptor (luego se transforma en emisor del mensaje), representan estímulos y respuestas en la conducta de los grupos pequeños (grupos primarios). El establecimiento mismo de una estructura organizacional y del grupo que la conforma, es una señal de que las comunicaciones deben seguir por un camino determinado. El proceso de comunicación (entre los miembros del grupo) es por definición un proceso de relación y de interacción entre el emisor y el receptor en un momento determinado del tiempo organizacional. Si un emisor (subordinado) es intimidado por el receptor (jefe), la

naturaleza del mismo mensaje y su interpretación se verán afectadas. Así también las diferencias de estatus (jerarquías), los modelos perceptivos humanos tan distintos, el estímulo emitido, las sensaciones y las emociones, pueden entrar en acción, producir la distorsión de lo que se envía y se recibe y afectar la motivación y la conducta entre los miembros del grupo” (Velázquez, 2006:121).

2.3 Liderazgo

El tema de liderazgo ha fascinado al mundo desde hace mucho tiempo y está adquiriendo una importancia cada vez mayor en las organizaciones. La razón es muy sencilla: las empresas requieren líderes que les dirijan correctamente, pues el liderazgo es la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones y llevarla al éxito y a la competitividad. Sin liderazgo, las organizaciones corren el peligro de no tener metas y rumbo definido. El liderazgo les imprime fuerza, vigor y dirección.

Se tienen algunos conceptos que se señalan a continuación:

- ✚ “Es una interacción entre los miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyas acciones afectan a otras personas más de que las acciones de los demás afectan a ellos. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o capacidades de los demás en el grupo” (Banard, 1990:21).
- ✚ “Es ante todo un arte, más que una ciencia fría, descriptiva y deshumanizada. Como todo arte, tiene muchas facetas y es difícil de definir...Analizar, meditar ejercitar y perfeccionar el liderazgo es trabajo de una vida...” (Casares, 2004:26).
- ✚ “Es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dada y es dirigida por medio del proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar uno o varios objetivos específicos. Por lo tanto los elementos que caracterizan al liderazgo son cuatro: influencia, la situación, el proceso de comunicación y los objetivos por alcanzar” (Chiavenato, 2005:342).
- ✚ “Intento de utilizar tipos de influencia sin coerción para motivar individuos a lograr alguna meta” (Gibson et al., 2007:313).

El liderazgo dentro de una organización compleja cumple esta función a través de tres subprocesos:

1. **Marcar un rumbo:** elaborar una visión de futuro, a veces lejano, junto con las estrategias necesarias para llevar a cabo los cambios precisos que permitan materializar dicha visión.

2. **Coordinar el personal:** comunicar el rumbo que seguir a aquellos cuya colaboración puede resultar necesaria, con el objeto de crear coaliciones que entiendan la visión y se comprometan a alcanzarla.
3. **Motivar e inspirar:** mantener a la gente en movimiento en la dirección oportuna, a pesar de las importantes barreras políticas, burocráticas y de recursos que puedan oponerse al cambio, apelando a necesidades, valores y emociones humanas, muy básicas, pero con frecuencia no manifiestas (Kotter, 1992:5).

El liderazgo es en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento. En esa relación siempre existe un líder (la persona que influyen) y los liderados (los sometidos a su influencia). Influencia está estrechamente ligado a los de poder y autoridad. Poder es el potencial de una persona para influir en otras (Chiavenato, 2005:336).

2.3.1 Liderazgo, poder y administración

En general se relaciona al liderazgo con el poder que tiene una persona para alcanzar determinados objetivos, sin embargo la relación entre estos dos conceptos es más compleja.

“El concepto de poder comprende toda capacidad que posea un actor social para afectar la conducta de otros actores sociales. Dicha capacidad se deriva del hecho de que cualquier actor social controla más o menos los recursos con los que deben contar los demás actores sociales para alcanzar sus fines. La diversidad de estos recursos y la forma en que los factores los controlan le conceden al poder bases o fuentes muy distintas. Cualquier sistema social implica una relación de poder” (Simon y Albert, 1989:353). Otra opinión señala que liderazgo y poder no son sinónimos, sin embargo el liderazgo se basa en el poder. “En una primera acepción, el poder es la capacidad de lograr lo que uno se propone. En segunda acepción de interacción con

los demás, poder es la habilidad potencial de una persona para lograr que otra se conduzca de cierto modo” (Casares, 2004:50).

En una organización, el poder es la capacidad de controlar las decisiones y las acciones de otras personas, aún cuando éstas se resistan. Por otra parte, la autoridad se refiere el poder legítimo, o sea, a las facultades que tiene una persona gracias a la posición que ocupa en una estructura organizacional; autoridad es el poder legal y socialmente aceptado. El individuo que posee un puesto importante en una organización tiene poder por ese simple hecho: ese llamado poder del puesto. En una organización, el presidente tiene más poder que el gerente, debido a la autoridad formal que le confiere su posición jerárquica, y no por sus características personales, aún cuando éstas le permitan ocupar su cargo. La capacidad de influir, persuadir y motivar a los subalternos está fuertemente relacionada con el poder que los demás perciben en el líder. De acuerdo a Chiavenato (2005) hay cinco tipos de poder:

- ✚ El poder coercitivo se basa en el temor y la corrección. El subalterno percibe que si no cumple con las exigencias del líder ello le puede llevar a sufrir algún castigo o sanción que quiere evitar.
- ✚ El poder de recompensa se sustenta en la esperanza del subalterno de tener algún premio, incentivo, elogio o reconocimiento que desea.
- ✚ El poder legítimo se derivan del cargo que ocupa el individuo en el grupo con la jerarquía. En una organización formal, el supervisor de primera línea es percibido como una persona que tiene más poder que los obreros, el gerente tiene más poder que el supervisor y el director tiene más poder que gerente. Los niveles jerárquicos establecen escalafones autoridad dentro del organización.
- ✚ El poder de competencia se basa en especialización, el talento, la experiencia o reconocimiento técnico. También se le llama poder de pericia. Los subalternos perciben al líder como una persona que posee competencias y conocimientos superiores.
- ✚ El poder de referencia se basa en actitud y el atractivo. El líder que es

admirado por ciertos rasgos de personalidad deseables posee poder de referencia. A este poder se le llama popularmente carisma. El poder de referencia proviene de la admiración por el líder y el deseo a parecerse a él.

El poder de coerción, el poder de recompensa y el poder legítimo, no proviene del líder, sino del poder que le confiere su posición en la organización, mientras que el poder de competencia y el de referencia se derivan de la misma persona, independientemente de su puesto en la organización. Por lo tanto, el verdadero liderazgo se deriva del poder de competencia o de referencia y se caracteriza por la capacidad del líder de lograr resultados por medio de las personas (Chiavenato, 2005:336-337).

Desde la perspectiva grupal, poder es el grado de control que un grupo tiene sobre los recursos, sobre su propio destino y sobre el de otros grupos. El Poder se da a través de la estructura y se fomenta con la comunicación. La estructura social puede ser definida como la relación entre los elementos de unidad social. Estos elementos pueden ser individuos, o posiciones para lo que los individuos han sido designados. Se da un modelo de posiciones dentro de él (grupo), líneas de comunicación (estructura comunicativa), disposiciones de cómo se toman las decisiones y pasos en la asunción del liderazgo (estructura de poder), especializaciones en la tarea (estructura ocupacional, relaciones de unos miembros con otros (estructura sociométrica) y modos y medios para que los individuos puedan pasar de una posición a otra (Anzieu y Jacques-Yves, 2007:113).

Con respecto a la actividad administrativa y el liderazgo, el problema radica en que no todo directivo (presidente, director o gerente) es un líder, y no todo líder ocupa un puesto de alto nivel; es decir, liderazgo no es sinónimo de administración. De hecho, el liderazgo, nunca había sido tan importante para el éxito de las organizaciones como en estos tiempos de cambio, incertidumbre, globalización y competitividad en los cuales se requiere de organizaciones con gran número de personas que trabajen juntas y realicen diferentes actividades en varios niveles, desde los cuales vigilen el

trabajo de otras personas y asume responsabilidad por la actividad conjunta de varios individuos, lo cual necesariamente implica liderazgo.

Liderazgo y administración son dos conceptos que con frecuencia se confunden. La administración está en manos de la gerencia y consiste en enfrentar complejidades. La administración busca el orden y congruencia por medio de la elaboración de planes formales, desempeño de la organización y la comparación de los resultados con los planes. Por su parte, el liderazgo se refiere a enfrentar el cambio. El líder desarrolla una visión de futuro, define el rumbo a seguir, comunica esta idea a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar obstáculos.

Así, el administrador o gerente utiliza la autoridad de su posición para conseguir cierto comportamiento de los subordinados. La administración implanta la visión y la estrategia que aportan los líderes, coordina y suple a las personas y trata problemas cotidianos.

En la práctica, todo administrador o gerente debe ser un líder, pero no todo líder es un administrador o gerente. El administrador basa su posición en la jerarquía organizacional, mientras que el líder se basa en sus cualidades personales. En suma, administrar y liderar no son actividades idénticas. En el mundo de hoy, poseer habilidades administrativas no basta para que ejecutivo tenga éxito. Debe entender la diferencia entre administración y liderazgo, y la forma en que esas dos actividades se pueden combinar para alcanzar el éxito organizacional. Para unir la administración y el liderazgo, el ejecutivo moderno debe demostrar equilibrio, concentrarse en los procesos organizacionales (administración) y mostrar una auténtica preocupación por las personas (liderazgo).

La administración tradicional y jerárquica con base en relaciones de mundo puede funcionar bien hasta cierto punto, pero tiene limitaciones y al parecer está destinada al museo del viejo mundo de los negocios. Hay cosas que todavía se pueden administrar, como la rutina, horarios, procesos, equipos, etc. Sin embargo hay otras que no, como lo son: la actitud, dedicación, confiabilidad, coraje, creatividad, perseverancia, valores, colaboración y la pasión (Chiavenato, 2005:336-340).

2.3.2 Teorías sobre liderazgo

Teoría de los rasgos de personalidad

Esta teoría buscaba identificar los rasgos de personalidad que diferenciaban a las grandes personas de las masas: Jesucristo, Moisés, Gengis Khan, el huno Atila, Pedro el Grande, Napoleón, Getulio Vargas, etc. Sin embargo esta teoría tiene limitaciones ya que: 1) no existe un frasco universal que permita prever el liderazgo en una situación cualquiera, es decir, ciertos rasgos sólo podrían relacionarse con el liderazgo en situaciones específicas, 2) los rasgos permiten prever el comportamiento en situaciones normales, más que en un ambiente rígido, es decir, en situaciones poco flexibles crean menos oportunidades para que los líderes expresen sus tendencias personales; las organizaciones muy formales y con cultura fuerte generan este tipo de ambiente y en ellas los rasgos no sirven de mucho para detectar el liderazgo y 3) los rasgos más útiles para prever el surgimiento del liderazgo que para distinguir a los líderes eficaces de los ineficaces.

Errores del planteamiento teórico, dificultades para medir los rasgos y el hecho de pasar por alto las diferencias entre situaciones provocaron que la teoría de los rasgos cayese en el descrédito. No obstante, ciertos rasgos de personalidad, en combinación con otros aspectos del liderazgo (como el comportamiento, las actitudes y la asertividad) sentaron las bases de otras teorías.

Teorías del comportamiento

Las teorías del comportamiento, al igual que la teoría de los rasgos, sostienen que el liderazgo es fundamental para el desempeño y consideran importantes las diferencias individuales. Las principales teorías del comportamiento que analizan estilos del liderazgo son las siguientes:

- ✚ Investigación de la Universidad de Iowa (1936). En la década de 1930, Kurt Lewin y un grupo de colaboradores identificaron 3 tipos de líder: a) Liderazgo

autocrático. El líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones, b) Liderazgo liberal (laissez-faire). El líder tienen una participación mínima, su supervisión es muy distante, otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar por regular las acciones del grupo, y c) Liderazgo Democrático. El líder esboza directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad.

- ✚ Investigación de la Universidad de Michigan. En la década de 1940, investigadores de la Universidad de Michigan hicieron un estudio sobre el liderazgo para identificar las pautas que producen un desempeño eficaz y encontraron dos formas clásicas del liderazgo: a) Liderazgo centrado en el empleado; enfocado en las relaciones humanas en el trabajo y b) Liderazgo centrado en la producción; centrado en los resultados de trabajo.
- ✚ En la Universidad estatal de Ohio (1990) se realizó una investigación para medir la percepción de los subordinados e identificaron dimensiones similares a las de Michigan: a) Consideración por la persona y b) Enfoque en estructura de trabajo. En el primero el líder toma en cuenta los sentimientos de las personas En cambio, el líder enfocado en estructura del trabajo está más preocupado en cumplir los requisitos de las tareas y la agenda de trabajo.
- ✚ La rejilla del liderazgo. Fue desarrollada por Blake y Mouton (1978) para medir la preocupación por las personas y la producción. Se trata de un modelo tridimensional basada en cinco estilos de liderazgo, colocados en una rejilla que tiene un eje vertical (preocupación por las personas) y uno horizontal (preocupación por la producción). Cada eje tiene una escala de nueve puntos; el uno indica una escasa preocupación y el 9 una elevada. Se consideran que la administración de equipos es el estilo más eficaz y recomendable debido a que los miembros se unen para sus tareas.

Teorías de la situación y de la contingencia del liderazgo

En las teorías de la situación del liderazgo, los rasgos y el comportamiento se conjugan con la contingencia de la situación para determinar los resultados. La contingencia de la situación se refiere a las circunstancias en que se produce el

liderazgo. Las teorías de la situación tratan de ubicar el liderazgo dentro de su contexto ambiental, toman en cuenta al líder, a los subalternos, tareas, situación, objetivos, etc. son un avance en comparación con las teorías pasadas exclusivamente en el estilo de liderazgo. Algunos trabajos sobre estos aspectos son:

- ✚ *Elección de pautas de liderazgo (1958)*. Consideran que el líder debe escoger las pautas de liderazgo más adecuadas para cada situación. El liderazgo es un fenómeno situacional y se basa en tres aspectos: las fuerzas del líder, las fuerzas de los subordinados y las fuerzas de la situación.
- ✚ *Teoría de la contingencia de liderazgo de Fiedler (1984)*. Propone combinar el estilo del liderazgo de acuerdo con la situación de la organización. La idea básica es simple: aplicar el estilo de liderazgo a la situación que sea más propicia para su éxito. El diagnóstico del estilo de liderazgo y de la situación de la organización permite una adecuación correcta. La eficacia del grupo depende de que el estilo de líder se ajuste a las demandas de la situación. Existen dos tipos de liderazgo: orientado hacia las relaciones o hacia las tareas. Dos aspectos son necesarios para aplicar la teoría: 1) el líder debe saber cuáles estilo u orientación y, 2) el líder debe ser capaz de diagnosticar la situación y determinar relaciones con sus subalternos, la estructura de la tarea y el poder de su posición son favorables o desfavorables.
- ✚ *Teoría de liderazgo por etapas de House (1977)*. También se le conoce como teoría del camino y la meta o teoría dirigida a los objetivos. Trata de demostrar la influencia que el líder ejerce en la percepción de las metas de trabajo de los subordinados, sus metas de desarrollo personal y los caminos para alcanzarlas. Esta teoría afirma que la responsabilidad del líder es aumentar la motivación de los subordinados para alcanzar objetivos individuales y organizacionales.
- ✚ *Teoría de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard (1988)*. Es una extensión de la rejilla administrativa. Destaca el que los subordinados tienen distintos niveles de madurez. Cada tipo de liderazgo requiere una combinación diferente de comportamiento de trabajo y relaciones.

Nuevos enfoques de liderazgo

No obstante, la relativa aceptación de las teorías sobre las contingencias de liderazgo y la cantidad investigaciones al respecto, se puede concluir que liderazgo es un concepto complejo que está siendo analizado desde todos los ángulos, ya sea en términos de teorías, métodos de investigación o aplicaciones. Por ello, la cantidad de enfoques y teorías aumentan gradualmente. Algunas novedades son:

- ✚ Liderazgo carismático (1972). Se refiere a las habilidades personales que generan un enfoque profundo y extraordinario entre los seguidores de líder.
- ✚ Liderazgo trasnacional y liderazgo transformacional (1976). El primero implica sólo una relación intercambio entre líderes y seguidores. El liderazgo transformacional se basa más en los cambios de valores, creencias y necesidades de sus seguidores.
- ✚ Enfoque social cognitivo (1979). Ofrece un modelo para explicar la interacción continua y reciproca entre el líder (incluidas sus comisiones), el entorno (incluye los subordinados, sus seguidores, así como variables organizacionales) y el comportamiento de líder. En el enfoque cognitivo social, el análisis funcional de tipo ACC (antecedente-comportamiento-consecuencia) es utilizado dentro del enfoque operante, pero con especial hincapié en el papel de los procesos conflictivos, como la simbolización, el pensamiento anticipatorio y la autoeficacia. La aplicación del enfoque cognitivo social depende de habilidades del líder para ajustar su desempeño al de los subordinados. En otras palabras, los seguidores se involucran activamente en el proceso y, junto con el líder, se concentran en sus propios comportamientos, contingencias ambientales (tanto antecedentes como consecuentes) y sus cogniciones, como la autoeficacia (Chiavenato, 2007: 343-365).

2.3.3 El líder y sus funciones

Uno de los primeros en hablar del tema del liderazgo fue Max Weber (1842-1920), quien señaló que la acción social debe ser legitimada por una autoridad, la cual

puede ser de tres tipos: racional, tradicional o carismática; de esta manera se conceptualiza al tipo de líder y se habla de líder racional, líder tradicional y líder carismático (Preston, 1999:53-71).

Aunque ya había reflexiones y teorizaciones sobre el liderazgo, es hasta el año de 1938 cuando se plantea por vez primera y se analiza con minuciosidad las funciones de aquellos que dirigían y administraban las organizaciones los ejecutivos. Las aportaciones de Barnard fueron en relación a las funciones esenciales del ejecutivo: 1) proveer al sistema de comunicaciones, 2) promocionar seguridad de que se ejecutan esfuerzos esenciales y 3) formular y definir el propósito de la organización.

A finales del siglo XIX, desde los comienzos de la moderna organización industrial, las dos grandes tendencias habían sido: la búsqueda de la eficiencia y la productividad, así como el compromiso de la organización con el ser humano.

En 1960 aparecieron investigaciones publicadas por Douglas McGregor, quien analizó la influencia de la filosofía de los líderes en su conducta y en el estilo particular de dirigir; Robert Tannenbaum y Warren Schmidt (1973) analizaron la relación entre un estilo democrático y uno autoritario; Robert Blake y Jean Mouton (1975) definieron dos variables esenciales sobre las que se ejerce el liderazgo: la orientación hacia resultados y hacia la conducción de las personas. En estas investigaciones se analiza la misión básica de todo líder, que es dirigir a un grupo humano hacia las metas deseadas y propuestas. En ellas se clarifica que todo dirigente debe moverse entre estas dos variables para lograr su cometido: 1) saber motivar, promover, orientar, negociar, relacionarse con las personas y 2) ser capaz de definir, proponer y lograr las tareas y objetivos. El descuido de cualquiera de las dos variables los debilita en su función de productividad, ya que por un lado fracasaría en el logro de resultados, y por el otro, fracasaría en la formación de un equipo humano integrado y fuerte.

Posteriormente aparecen otros dos estudiosos del liderazgo, Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1981), quienes investigan la íntima relación que se da entre el líder y los seguidores. Y señalan que la existencia misma del líder depende de los colaboradores; de hecho no existe líder sin seguidores. Líder es servir.

Warren Bennis (1985), descubrió que existen todo tipo de líderes efectivos y que sus cualidades reales son habilidades que se pueden aprender: “los líderes son habitualmente gente normal, o aparentemente normal, más que carismática; el liderazgo no es exclusivo de aquellos que están en la cúpula corporativa y es relevante a todos los niveles; el liderazgo no es una cuestión de control, dirección y manipulación”. Bennis destaca cuatro habilidades del liderazgo moderno: 1) su visión, 2) su capacidad de comunicación, 3) su capacidad de crear un clima de confianza y, 4) su capacidad de aprender. Por ello, el proceso de llegar a ser un líder es muy parecido al proceso de hacerse una persona íntegra. Los líderes son capaces de expresarse plenamente, saben quiénes son, cuáles son sus debilidades y fortalezas y como desplegar estas y compensar aquellas.

John P. Kotter (1988) señaló que las organizaciones adolecen del liderazgo que debieran tener; liderazgo es una cualidad difícil de aprender por lo que muchas veces se confunde el liderazgo con los deberes del management o con estilos personales de dirigir, e incluso se confunde a falsos líderes con la cuestión real. Sin liderazgo, opina Kotter, las organizaciones se mueven demasiado despacio, se oxidan y pierden su orientación. (Chavarri, 2001:161).

Importancia del liderazgo para las empresas rurales

El tema de liderazgo ha tomado mucha importancia en las últimas décadas, debido a la necesidad de las empresas de conocer las características idóneas que debe tener una persona o líder eficaz y a la vez sea un potencializador de la competitividad en la empresa.

En la práctica, los líderes eficaces son muy versátiles, pues utilizan al mismo tiempo un arsenal de capacidades personales e interpersonales, las cuales se apoyan en forma recíproca. Desde el punto de vista de las habilidades personales, debe procurar que tres aspectos importantes sean compatibles:

1. Manejar la atención del quehacer diario. El líder debe ser capaz de trabajar en un ambiente de tensión creativa y equilibrar elementos estresantes, es decir, moderar algunos e influyente forma negativa en el aprendiz y estimular otros

quien ayudan a lograr objetivos. También debe hacer sentir la urgencia del cambio y la innovación, y al mismo tiempo suavizar esa premura para no sobrecargar al aprendiz. Además, debe instalar su propio tiempo y la delegación de responsabilidades a sus subalternos.

2. Desarrollar la atención. El líder define y redefine valores y prioridades, identifican su estilo de comportamiento y evalúa las actitudes de las personas ante el cambio que pretende motivar.
3. Resolver creativamente los problemas. El líder utiliza un enfoque racional o un operativo para solucionar los problemas, de acuerdo con la naturaleza de estos. En general, hace más hincapié en el enfoque creativo para fomentar la innovación en las personas.

Desde el punto de vista de las habilidades interpersonales, el líder debe saber crear su propio espacio para:

1. Adquirir poder e influencia. El líder debe adquirir poder ejercer influencia y, después, atribuir facultades a las personas que están bajo su orientación, de modo que pueda repartir ese poder y proporcionarles mayor responsabilidad y autonomía. Esta es una habilidad fundamental para el liderazgo.
2. Comunicarse para brindar apoyo. El líder debe saber cómo comunicarse por las dos vías (incluye saber escuchar a las personas, facilitar su comunicación, entender sus problemas y puntos de vista) a efecto de aconsejarlas y orientarles. Así mismo la expresión de ideas y puntos de vista, transmisión de información, conocimientos, experiencias y expectativas y comunicación son otras habilidades fundamentales para el liderazgo.
3. Motivar a las personas. El líder debe diagnosticar el desempeño de los individuos, crear un ambiente agradable y motivador y recompensar el buen desempeño a fin de reforzarlo e incentivarlo. La motivación de las personas es otra habilidad fundamental para el liderazgo.
4. Administrar conflictos. El líder debe identificar las causas y el origen de posibles conflictos en su equipo, escoger las estrategias adecuadas para resolverlos correctamente y administrar posibles confrontaciones a efecto de reducir al

mínimo posible las consecuencias negativas de situaciones conflictivas (tensión emocional y estrés) y aprovechar al máximo sus consecuencias positivas (identificación con el grupo y afiliación grupal) para tener un esfuerzo en cooperación. En otros términos, debe utilizar los conflictos, que son situaciones inherentes a la vida organizacional, para conseguir la colaboración y la cooperación de las personas.

Los nuevos enfoques sobre el desarrollo del liderazgo basado en las competencias y en las personas, demuestran que los fundamentos de las competencias son los siguientes:

1. Investigaciones. Las competencias se derivan de información reunida sobre el comportamiento de líderes exitosos.
2. Estrategias utilizadas. Los modelos se derivan de la información acerca de las decisiones estratégicas de las organizaciones.
3. Los valores se enfocan en los valores culturales de la organización como los interpretan sus líderes.

Además, el liderazgo debe verse desde una perspectiva integral, es decir no se debe separar al líder de sus seguidores. Las partes involucradas deben estar unidas en una relación abierta e intensa para que exista una interacción capaz de ofrecer aprendizaje y desarrollo. Cada organización debería unir a sus diversos líderes e integrar las habilidades de manera estratégica para crear y mantener oportunidades de colaboración democrática y autodirigida. Esto depende básicamente del director ejecutivo y de su fuerza y capacidad para sumar liderazgos. (Chiavenato, 2007:347-348).

CAPITULO III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

La presente investigación es un estudio de caso y el Consejo Estatal de Productores de Aguacate de Morelos (CEPAMOR) constituyó la unidad de análisis. El CEPAMOR, está integrado por 17 Sociedades de Producción Rural (S.P.R) y aglomera a 250 productores de aguacate.

El estudio de caso utiliza procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta para analizar profundamente una unidad y responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría (Hernández et al., 2007:224).

Esta es una investigación mixta, se utilizaron métodos cualitativos y cuantitativos. Con respecto al primero se recurrió a la técnica de observación y sesión grupal. De los métodos cuantitativos, se selecciono el método estadístico para el diseño y aplicación del cuestionario que incluyo aspectos socioeconómicos y de productividad.

Las variables del estudio fueron:

1. Socioeconómica-Productiva
2. Organización
3. Liderazgo
4. Eficiencia

Cada una se definió teórica y operativamente para establecer sus indicadores de medición.

3.1 Variables del estudio e indicadores

1. Variable socioeconómica, de productividad e integración.

La variable socioeconómica sirvió para conocer las características sociales económicas, de productividad e integración de la población de estudio: socios del Consejo Estatal de Productores de Aguacate de Morelos (CEPAMOR).

Los indicadores socioeconómicos fueron: genero, edad, escolaridad, integración familiar, dependientes económicos del productor, vínculo familiar, actividad económica, cultivos que complementan el ingreso del productor, motivo de ingreso al grupo y estancia en el grupo. La productividad se midió con respecto a: tenencia de la tierra, superficie para la producción agropecuaria, superficie sembrada con planta de aguacate, producción de aguacate, tipificación de árboles por productor, precio pagado al productor, lugar de venta del aguacate y percepción sobre la venta de aguacate.

2. Variable Organización

La variable organización sirvió para conocer los aspectos organizacionales que caracterizan al CEPAMOR y sus Grupos.

La definición teórica de la que se partió considera que: Organización es una unidad social con una relativa estructura funcional conscientemente coordinada en la que se dan diversos procesos organizacionales con la finalidad alcanzar objetivos o metas de manera eficiente. (Elaboración propia con base en Chiavenato y Reyes).

Operativamente este concepto se definió en función de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que sirvieron como indicadores para conocer el proceso organizativo de cada Grupo de Estudio y a nivel CEPAMOR.

3. Variable Liderazgo

La variable liderazgo fue utilizada para conocer el proceso de liderazgo de las Sociedades de Producción Rural, socias del CEPAMOR e identificar su influencia en la eficiencia del CEPAMOR.

La definición teórica fue: Es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dada y es dirigida por medio del proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar uno o varios objetivos específicos. Por lo tanto los elementos que caracterizan al liderazgo son cuatro: influencia, la situación, el proceso de comunicación y los objetivos por alcanzar (Chiavenato, 2005:342).

Para su operatividad se estableció que a nivel grupal la observación de las interacciones entre los participantes de cada Grupo de Estudio, así como su importancia para el grupo (aceptaciones, rechazos, indiferencias) por medio de la respuesta a un test sociométrico de 3 preguntas; a nivel organizacional definió en relación al conocimiento o aceptación que tiene el socio CEPAMOR de los objetivos organizacionales y la forma en que se establece la comunicación.

4. **Variable eficiencia**

Teóricamente esta variable se definió como: La eficiencia es la medida en que se utilizan los recursos disponibles; hace la relación entre costos y beneficios, entradas y salidas. Es la que se ocupa de los medios, los métodos y los procedimientos más indicados que se deben planear y organizar debidamente con el fin de asegurar el uso óptimo de los recursos disponibles (Chiavenato 2007:73).

Se estableció en función de los indicadores: producción de aguacate, superficie sembrada con planta de aguacate, número de árboles por hectárea y porcentaje de árboles en producción.

3.2 **Técnicas de investigación**

Se aplicaron técnicas de investigación necesarias para responder la pregunta de investigación, estas fueron:

- **Variable socioeconómica-productiva.** Consistió en la aplicación de un cuestionario de 22 preguntas distribuidas en 3 secciones: 1) datos socio económicos, 2) datos de producción de aguacate y 3) integración grupal. Las preguntas fueron abiertas y cerradas (Apéndice No.1).
- **Variable organización.** Se realizaron Sesiones Grupales para identificar por medio del Análisis de la Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), los aspectos de organización que determinan su eficiencia.

La Matriz de Análisis FODA es una herramienta de planeación estratégica que proporciona información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas.

Para la investigación se definieron las **Dimensiones** de la siguiente manera:

1. **Fortalezas:** son las ventajas que tiene un Grupo u Organización (CEPAMOR) para alcanzar sus objetivos
2. **Debilidades:** son factores que representan problemas para el Grupo u Organización y lo limitan para alcanzar sus objetivos.
3. **Oportunidades:** son factores, aspectos o alternativas que puede tener el Grupo y Organización para fortalecerse.
4. **Amenazas:** son factores que representan un potencial daño al Grupo u Organización.

La Sesión se realizó por medio de lluvia de ideas para caracterizar a cada Dimensión de la Matriz y se utilizó una guía con los indicadores: conocimiento de objetivos, asistencia a reuniones y compromiso (Geilfus, 2005).

- **Variable liderazgo.** Para identificar las interacciones grupales se recurrió a la técnica de observación. De acuerdo a Hernández, la observación cualitativa no es mera contemplación (sentarse a ver el mundo y tomar notas); nada de eso, implica adentrarnos en profundidad con las situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones (Hernández et al., 2007:587).

Por otra parte la aceptación, rechazo o indiferencia que tienen cada integrante del grupo en su grupo, se obtuvo de la aplicación de la técnica sociométrica de detección de líderes y consistió en la aplicación de un test de 3 preguntas:

1. ¿Reelegiría a su actual representante?
2. ¿Si su actual representante tuviera que retirarse por causas de fuerza mayor, a que miembro del grupo erigiría como nuevo representante?
3. ¿A qué persona del grupo le pediría un favor?

De acuerdo a Arruga, la sociometría es la ciencia que trata de medir cualquier relación interpersonal” y, el test sociométrico es un instrumento que mide la organización de los grupos sociales (Arruga, 1974:18-21).

- **Variable eficiencia.** Los datos proporcionados por la variable socioeconómica-productiva y de integración grupal acerca de la producción de aguacate sirvieron para establecer un índice de eficiencia productiva.

3.3 Población y Muestra

La población total de CEPAMOR es de 250 personas (socios), organizados en 17 Grupos o Sociedades de Producción Rural (S.P.R.); cada S.P.R o Grupo del CEPAMOR está formado por 2 o más integrantes; el grupo más grande tiene 36 socios.

La muestra se determino como sigue:

1. **Variable socioeconómica, de productividad e integración grupal.**
Realización de censo poblacional. Encuestar a todos aquellos que tuvieran disponibilidad y/o se encontraran en su domicilio al momento de la visita.
2. **Variable organización.** Se estableció una escala para ordenar a los Grupos integrantes del CEPAMOR en función del número de integrantes. Las clasificaciones fueron: chicos, medianos y grandes. Los chicos fueron los constituidos por hasta 12 productores, los medianos de 13 a 24 y los grandes mayor a 24 integrantes. Se obtuvieron 2 grupos pequeños, 10 medianos y 5 grandes. Para la selección de la muestra se eliminaron los grupos pequeños y se eligieron por medio del muestreo simple aleatorio 2 grupos medianos y 2 grupos grandes, estos fueron:
 - MULTIFRUTAS DE OCUITUCO S.P.R. DE R.L. (26 integrantes)
 - PRODUCTORES DE AGUACATES SELECTOS, S.P.R. DE R.L. (14 integrantes)
 - PRODUCTORES AGROPECUARIOS LA ISLA S.P.R. DE R.L. (13 integrantes)

- UNION DE FRUTICULTORES DE SANTA CRUZ S.P.R. DE R.L. (26 integrantes)

Se requirió de la participación de al menos 50% del total de cada grupo para efectuar la Entrevista Grupal.

3. **Variable liderazgo.** Se utilizó la muestra especificada para la variable organización, por lo que los integrantes de cada Sociedad de Producción Rural que asistieron a la Sesión de Análisis FODA, fueron observados y contestaron el test sociométrico.
4. **Variable eficiencia.** No aplica muestra debido a que es una variable dependiente.

3.4 Etapas de la investigación y procesamiento de datos

La investigación se realizó en 3 fases:

- **1ª. Etapa: Revisión de bibliografía**

Se realizó con la finalidad de analizar literatura sobre el tema y recabar información para la elaboración del marco teórico y marco de referencia que sustenta a la investigación.

- **2ª. Etapa: Introducción a CEPAMOR**

La segunda etapa de la investigación consistió en la introducción al trabajo de campo: estudio exploratorio. En esta etapa se realizaron 3 actividades:

1. Presentación del proyecto de investigación al Consejo Estatal (CEPAMOR). Se realizó con el fin de explicar los beneficios del proyecto para la organización, aclarar dudas al respecto y obtener permiso para entrevistar a los socios integrantes del Consejo.
2. Asistencia a reuniones. Se realizaron para generar acercamiento con la unidad de análisis y ubicar a sus integrantes. Se asistieron a 7 reuniones :
 - 9 de enero: reunión ordinaria mensual de CEPAMOR
 - 6 de febrero: reunión ordinaria mensual de CEPAMOR
 - 17 de febrero: feria de las frutas en las que participo el CEPAMOR
 - 6 de marzo: reunión ordinaria mensual de CEPAMOR
 - 22 de marzo: participación del CEPAMOR en el I ENCUENTRO DE LOS SISTEMAS PRODUCTO DE MORELOS.
 - 17 de abril: reunión ordinaria mensual de CEPAMOR
 - 21 de abril: realización de taller de diagnóstico a CEPAMOR por parte de la Secretaria de Desarrollo Agropecuario de Morelos.
 - 9 de junio: reunión ordinaria mensual de CEPAMOR
 - 1 de julio: reunión ordinaria mensual de CEPAMOR
3. Técnica de observación cualitativa. Se realizó con la finalidad de conocer el funcionamiento de la organización y observación de interacciones personales.

- **3ª. Etapa: Recolección y procesamiento de datos.**

Esta etapa consistió en la aplicación de los instrumentos de recolección y procesamiento de datos para la explicación de las variables de estudio:

1. **Variable socioeconómica, de productividad e integración grupal:** Durante el trabajo de campo, 170 productores tuvieron disponibilidad para la aplicación del cuestionario, por lo que se realizó un censo en el que participó el 68% de la población total del CEPAMOR. Los resultados se procesaron en el programa EXCEL (2007) y se elaboraron gráficas.
2. **Variable organización.** Se aplicó la técnica de Análisis de la Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) a las 4 S.P.R. o Grupos de Estudio seleccionados para identificar los aspectos de organización que caracterizan al CEPAMOR y sus GRUPOS. De la muestra seleccionada se tuvo la siguiente participación:
 - MULTIFRUTAS DE OCUITUCO S.P.R. DE R.L. ---- 53.8%
 - PRODUCTORES DE AGUACATES SELECTOS, S.P.R. DE R.L. ---- 78.5%
 - PRODUCTORES AGROPECUARIOS LA ISLA S.P.R. DE R.L. ---- 53.8%
 - UNION DE FRUTICULTORES DE SANTA CRUZ S.P.R. DE R.L. ---- 50%

Por lo tanto se realizaron 4 Sesiones de Análisis FODA, cada una con sus particularidades. Cada una se grabó y transcribió para su posterior análisis.

El análisis de cada Sesión se realizó por medio del software de análisis de datos cualitativos MAXQDA. En general, MAXQDA es programa que sirve para hacer análisis cualitativo de datos por medio de la interpretación de textos. La interpretación del texto requiere de la creación de Códigos o Categorías que explican el fenómeno, por lo que en esta investigación se asignaron códigos y sub-códigos en función de las respuestas u opiniones que los participantes de cada Grupo expresó durante la Sesión de Análisis FODA.

3. **Variable liderazgo.**

La técnica de observación sirvió registrar las interacciones que cada integrante del Grupo de Estudio realizó durante la Sesión de Análisis FODA, así como para conocer su apertura o dificultad para participar en los asuntos del Grupo y de la Organización. Las interacciones se registraron por medio de flechas; en caso de comunicación o

interacción recíproca, la flecha tiene ambas direcciones; en el caso de una sola dirección indicó que solo de donde parte la flecha existió intención de comunicación. La apertura o participación de cada integrante se estableció en relación al siguiente criterio:

- Abierto al grupo, participación activa, representante del grupo (líder)
- ===== Abierto al grupo, sin problemas para expresar su opinión
- - - Abierto al grupo pero con barreras para expresar su opinión
- Cerrado al grupo sin barreras para expresar su opinión
- Cerrado al grupo, no asistió a la reunión

Los datos de interacciones y apertura para cada Grupo de Estudio quedaron registrados en la Gráfica denominada **Sociograma de Interacciones Grupales**.

Con los resultados o respuestas del test sociométrico se elaboraron Sociogramas.

- Las respuestas de la pregunta 1 (¿Reelegiría a su actual representante) ofrecen un panorama de fuerzas positivas y negativas latentes en el grupo y generó el **Sociograma de Ambiente Grupal**.
- Las respuestas a la pregunta 2 (¿Si su actual representante tuviera que retirarse por causas de fuerza mayor, a que miembro del grupo erigiría como nuevo representante?) concentra las nominaciones emitidas por los integrantes que participaron en la Sesión FODA en relación a la persona que tiene más afinidad en el Grupo para que ésta los represente en asuntos formales. Se elaboró un **Sociograma** nombrado **Liderazgo Formal**.
- Finalmente, las respuestas de la pregunta 3 (¿A qué persona del grupo le pediría un favor?) concentro las nominaciones del Grupo hacia sus compañeros con respecto a las relaciones de amistad, o afinidad para compartir algún problema. El **Sociograma** fue denominado como **Liderazgo Informal**.

4. **Variable eficiencia.** Se elaboró un cuadro concentrador del índice de eficiencia productividad de cada Grupo de Estudio y del CEPAMOR, en relación a su:

- Rendimiento por hectárea (obtenido de la división de producción total obtenida entre superficie sembrada con árboles de aguacate)
- Porcentaje de árboles en plena producción.
- Número de árboles por hectárea

Adicionalmente se retoma el año de establecimiento del Grupo de Estudio y del CEPAMOR, para hacer referencia al tiempo de trabajo en equipo.

CAPITULO IV. CARACTERIZACION DEL AREA DE ESTUDIO Y DEL CONSEJO ESTATAL DE PRODUCTORES DE AGUACATE DE MORELOS (CEPAMOR)

4.1 Área de estudio

El Consejo Estatal de Productores de Aguacate del Estado de Morelos tiene sus instalaciones en el Municipio de Ocuituco debido a que es el municipio en donde se localizan más del 50% de sus socios y unidades de producción.

Ilustración 1. Instalaciones del CEPAMOR



Fuente: Consejo Estatal de Productores de Aguacate de Morelos, verano 2009

4.1.1 Caracterización del Estado de Morelos

El estado de Morelos se localiza en el centro de la República Mexicana. Colinda con: al norte Estado de México y Distrito Federal, al este estado Puebla, al oeste el Estado de México y Guerrero y al sur el estado de Guerrero. Abarca una extensión territorial de 4,941.2 km² y está constituido por 33 municipios: Amacuzac, Atlatlahucan, Axochiapan, Ayala, Coatlán del Río, Cautla, Cuernavaca, Emiliano

Zapata, Huitzilac, Jantetelco, Jiutepec, Jojutla, Jonacatepec, Mazatepec, Miacatlán, Ocuituco, Puente de Ixtla, Temixco, Temoac, Tepalcingo, Tepoztlán, Tetecala, Tetela del Volcán, Tlalnepantla, Tlaltizapan, Tlaquiltenango, Tlayacapan, Totolapan, Xochitepec, Yautepec, Yecapixtla, Zacatepec y Zacualpan de Amilpas.

Morelos tiene una población de 600,000 habitantes. El municipio de Cuernavaca, capital del Estado, se caracteriza por ser el municipio que tiene el mayor número de habitantes (338,706), el menor porcentaje de analfabetismo (3.29%) y por el mayor porcentaje de población económicamente activa (35%). Ocuituco se caracteriza por ser uno de los tres municipios³ con menor porcentaje de población indígena (0.5%), contrario a Tetela del Volcan que es el municipio en donde se ubica el mayor porcentaje (14.7%) de la población antes mencionada. (Enciclopedia de los Municipios de México, 2005)

El estado de Morelos presenta cuatro tipos climáticos: 1) **Semifrío**: Ubicado en alturas mayores a 2800 metros sobre el nivel del mar (msnm). Su precipitación es de 1500 milímetros (mm) y su temperatura media anual de 12 °C; 2) **Templado Subhúmedo**: Ubicado en alturas entre 2000 y 2800 msnm, su precipitación es de 1300 mm y su temperatura media anual es de 16 °C. Este tipo de clima se le conoce como la zona alta de Morelos; 3) **Semicálido**: Ubicado en alturas que van de 1400 a 2000 msnm; se le conoce como la zona media del Estado. Su precipitación anual es de 1100 mm y su temperatura anual media es de 21 °C; y 4) **Cálido Subhúmedo**: Ubicado en alturas menores a 1400 msnm; su precipitación anual es de 800 mm y su temperatura media anual es de 24 °C, se le conoce como la zona baja o zona sur del estado de Morelos.

El estado de Morelos se caracteriza por su importante contribución al PIB Nacional, provenientes del fomento a los tres sectores de la actividad económica. La actividad turística constituye una importante fuente de ingresos para la población de las zonas cálidas del estado (aunque no se deja de lado la actividad primaria), mientras que la

³ Los otros municipios son Coatlan del Rio y Amacuzac

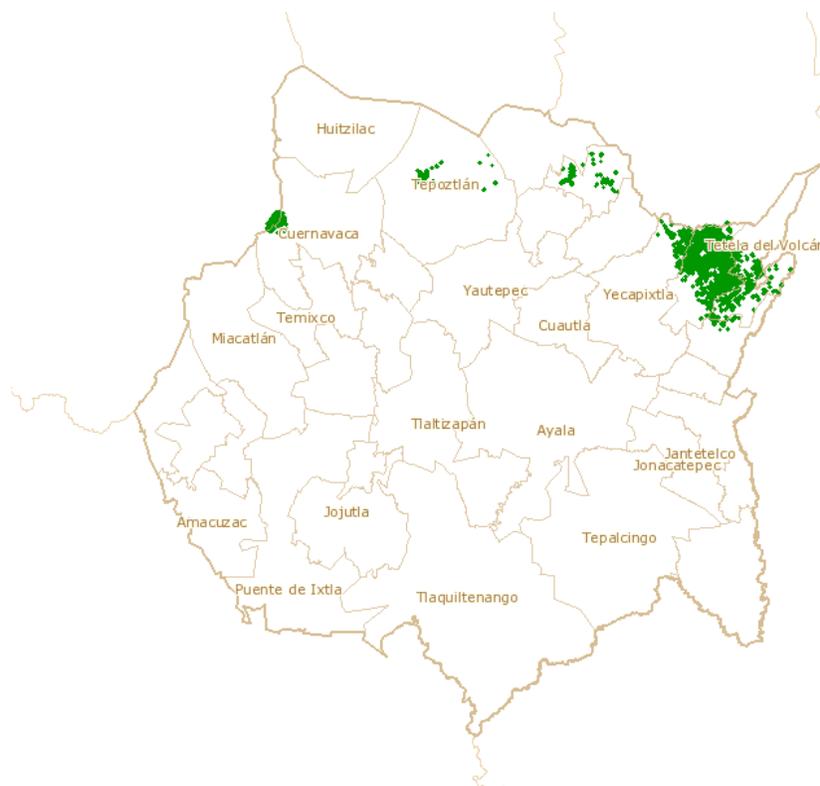
producción y comercialización agrícola, constituye la principal fuente de ingresos de la población de los municipios rurales.

4.1.2 Caracterización de los municipios productores de aguacate

La planta del aguacate requiere para su óptimo desarrollo de un clima templado frío, ausencia de heladas, alturas superiores a los 800 msnm, suelos suaves arenosos (no pesados), temperatura promedio 20 °C y presencia de lluvias o riego. La zona norte del Estado presenta estas características.

De acuerdo al Padrón de Aguacate de Morelos de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario 2009 (Ilustración 2), en Morelos existen en promedio 1,230 productores de aguacate y se ubican principalmente en los municipios de Ocuilco y Tétela del Volcán. El CEPAMOR aglomera a 250 productores y se ubican principalmente en los municipios antes señalados.

Ilustración 2. Padrón de Aguacate del Estado de Morelos



Fuente: Sistema de Información Geográfica, Agropecuaria y Rural (SIGAR)

Cuadro 1. Caracterización de los municipios productores de aguacate en el Estado de Morelos

Municipio	Altura (msnm) / Temperatura (°C)	Precipitación (mm)	Número Habitantes		Actividad agrícola	Superficie agrícola (has)
			Rural	Urbana		
Ocuituco	1,900 / 22	1,500	7,017	8,073	Frutales (aguacate, higo, pera, durazno, etc.), granos (maíz de grano, sorgo de grano, frijol) y hortalizas (tomate rojo (jitomate), tomate verde, chilacayote).	4,649
Tetela del Volcán	2,200 / 18	2,341	2,103	14,325	Maíz, frijol, tomate rojo (jitomate), tomate verde, chilacayote, aguacate, durazno, ciruela, higo y pera.	3,085
Totolapan	1,900 / 17	959	3,575	5,167	Maíz, manzanilla, trigo, tomate verde, papa, avena, y trigo.	43,115
Tepoztlán	1,700 a +3000 / 18	1,384	10,502	22,419	Maíz, frijol, calabaza, chiles, flor de gladiola y jitomate.	3,053
Yecapixtla	1,500 / 22	890	11,999	24,583	Aguacate, calabaza, maíz, sorgo y tomate rojo y verde.	13,382
Zacualpan de Amilpas	1,640 / 20	943	191	7,771	Maíz, frijol, sorgo, calabaza, cebolla, y chilacayote.	1,898
Cuernavaca	1,480 / 20	1,096	10,227	331,689	Maíz, sorgo, pasto tapete y planta ornamental.	2,735

Fuente: Elaboración propia con datos de Enciclopedia de los Municipios de México, 2005.

4.2 Caracterización del Consejo Estatal de Productores de Aguacate de Morelos (CEPAMOR)

El Consejo Estatal de Productores de Aguacate de Morelos (CEPAMOR) se constituyó legalmente el 14 de mayo del 2004 con la participación de 15 Sociedades de Producción Rural. Es una Asociación Rural de Interés Colectivo de Responsabilidad Limitada (A.R.I.C. de R.L.).

Una ARIC puede ser de segundo o tercer nivel dependiendo de las Gráficas jurídicas que lo integren; son de primer nivel cuando están constituidas por Sociedades de Producción Rural (S.P.R.), y de segundo nivel cuando en su interior existen Uniones y/o Cooperativas, etc.

Debido a que CEPAMOR está integrado por Sociedades de Producción Rural, es una ARIC de segundo nivel. Las Gráficas jurídicas de segundo nivel se caracterizan principalmente porque asocian a personas morales y cuentan con organizaciones de primer grado en su membrecía. Son mucho más impersonales en las relaciones internas, con toma de decisiones y participaciones a través de representantes y de acuerdo a las capacidades económicas de los asociados. Desde 1992 la Ley Agraria no limita que puedan explotar directamente la tierra y generalmente sus principales actividades son la comercialización y los servicios a sus asociados, lo que facilita las alianzas estratégicas que pueden dar valor agregado a las actividades de sus asociados (SAGARPA – INCA RURAL, 2004: 43).

Las Sociedades de Producción Rural son Gráficas jurídicas de primer nivel y tienen un tipo de responsabilidad y capital definido. Son el tipo de organización de más frecuencia en el México debido a que pueden agrupar desde dos productores de cualquier régimen de tenencia, son de fácil constitución y, gozan de prestigio ante otras empresas, bancos y organismos que inciden en el sector agropecuario.

En general, las organizaciones de primer nivel se integran de pequeños grupos de personas físicas que tienen un objetivo económico determinado y que por su tamaño,

permiten que los socios comúnmente tengan relaciones personalizadas, precisas, responsables y de cooperación estrecha (SAGARPA – INCA RURAL, 2004: 37).

Actualmente, el Consejo Estatal de Productores de Aguacate de Morelos (CEPAMOR) está constituido por 17 Sociedades de Producción Rural y reúnen a 235 productores ubicados principalmente en los municipios de Ocuituco, Tetela del Volván, Totolapan y Tepoztlán (Cuadro 2).

Cuadro 2. Sociedades de Producción Rural integrantes del CEPAMOR, 2009.

Sociedad de Producción Rural	Miembros	Localidad y Municipio	Año de formación	Ingreso a CEPAMOR
Sociedad Productora Agroindustrial Morelense S.P.R. de R.L.	3	Ocuituco, Ocuituco	2005	2005
Aguacates Valle del Popocatepetl S.P.R. de R.L.	5	Ocoaxtepec, Ocuituco	n.d.	2004
Frutales de Jumiltepec S.P.R. de R.L.	36	Jumiltepec, Ocuituco	n.d.	2004
Frutales de Tetela del Volcán S.P.R. de R.L.	16	Tetela del Volcán, Tet.	2002	2004
Frutícola de Huejotengo S.P.R. de R.L.	20	Huejotengo, Ocuituco	n.d.	2004
Grupo Altos de Popocatepetl S.P.R. de R.L.	7	Ocoaxtepec, Ocuituco	n.d.	2004
Productores Agropecuarios La Isla S.P.R. de R.L.	13	Ocuituco, Ocuituco	2002	2004
Grupo Nepofrutimor S.P.R. de R.L.	10	Nepopualco, Totolapan	n.d.	2004
Grupo Proase S.P.R. de R.L.	14	Metepec, Ocuituco	2003	2004
Productores de Aguacate del Valle Sagrado S.P.R. de R.L.	27	Tepoztlán, Tepoztlán	n.d.	2004
Productores del Campo Tierra Fría S.P.R. de R.L.	7	Ocoaxtepec, Ocuituco	n.d.	2005
Rincón de Huecahuasco S.P.R. de R.L.	2	Huecahuasco, Ocuituco	n.d.	2005
Productores Agropecuarios San Miguel S.P.R. de R.L.	14	Huepacalco, Ocuituco	n.d.	2004
Unión de Fruticultores de Santa Cruz S.P.R. de R.L.	26	Huecahuasco, Ocuituco	2003	2004
Multifrutas de Ocuituco S.P.R. de R.L.	26	Ocuituco, Ocuituco	2003	2004
Productores Frutícolas San Marcos S.P.R. de R.L.	8	Totolapan, Totolapan	2003	2004
Texcal Pintado S.P.R. de R.L.	1	Metepec, Ocuituco	n.d.	2005

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por CEPAMOR.

En principio el CEPAMOR se formo por iniciativa del gobierno estatal, pero los logros hasta ahora obtenidos han sido fruto del trabajo y persistencia de sus integrantes, fomentada por su Comité Directivo.

El CEPAMOR tiene un Comité Directivo y un Comité de Vigilancia para su administración. El primero está constituido por presidente, secretario y tesorero y, el segundo por presidente y 2 vocales.

El objetivo de ésta Organización es “ser una empresa de impacto social en la se beneficie al productor de aguacate por medio del incentivo a la producción y establecimiento de mecanismos e Infraestructura suficiente para la comercialización de aguacate directo al consumidor”.

En su Acta Constitutiva del 28 de enero del 2005, está establecido su objeto social de la siguiente manera:

- ✚ Resolver los problemas comunes de sus asociados y otros productores.
- ✚ Relativos a la producción de aguacate, durazno y demás productos frutícolas, granos básicos, hortalizas, transformación y aprovechamiento de productos y subproductos de las mismas, su comercialización y demás actividades agropecuarias.
- ✚ Establecer las actividades y servicios necesarios para las actividades descritas en el inciso anterior, pudiendo realizar el aprovechamiento integral de las mismas así como su comercialización en unidades económicas de explotación, para el cumplimiento del objeto social desarrollar cualquier actividad relacionada con la elaboración y producción de productos aguacate, durazno, productos frutícolas en general y producción agropecuaria así como dar valor agregado su comercialización y demás actividades en los términos y facultades que a este tipo de asociación concede la legislación en vigor.
- ✚ Utilizar en sus actividades terrenos, herramientas y otros activos, derechos y concesiones que, siendo propiedad individual de sus asociados, sean destinados de común acuerdo para tal fin, siempre y cuando puedan integrarse en unidades económicas de explotación acordes a los fines de la asociación.

- ✚ Adquirir terrenos rústicos y urbanos que sean necesarios para las instalaciones y otros activos, así como los derechos, patentes y concesiones que sean necesarios para el cumplimiento de sus fines, tratando de maximizar los beneficios para sus asociados, por medio del aprovechamiento óptimo e integral de los recursos disponibles.
- ✚ Formular y desarrollar programas de inversión y producción y organizar sus actividades y las de sus asociados trabajando de común acuerdo.
- ✚ Obtener créditos para la mejor realización de sus fines y favorecer y acelerar la capitalización y el desarrollo social y económico de sus asociados.
- ✚ Suscribir títulos de crédito.
- ✚ Poder recibir préstamos de sus socios de instituciones de crédito compañías de seguros y de fianzas del país o de entidades financieras de exterior, tanto públicas como privadas así como de sus corredores pudiendo practicar con sus clientes operaciones de descuento, préstamo y crédito de toda clase reembolsable a plazos congruentes con las de las operaciones pasivas que celebren.
- ✚ Fomentar y recibir de sus clientes depósitos de ahorro, crear reservas y fondos para la dispersión del riesgo y la protección mutua de sus asociados.
- ✚ Adquirir y distribuir los insumos necesarios para la asociación, sus miembros y a otros productores a fines, comercializar la producción de los mismos incluyendo el establecimiento de canales de comercialización, industrias, bodegas y mercados propios.
- ✚ Establecer o contratar todos los servicios requeridos para el desarrollo de sus actividades y las de sus asociados, tales como transporte, industrialización de sus productos de insumos y otros análogos.
- ✚ Obtener contrato o establecer la asistencia técnica necesaria para proyectar y ejecutar los proyectos, programas y demás actividades de la asociación, sus miembros y otras personas u organizaciones que lo requieran.
- ✚ Fomentar la organización de los productores afines, su desarrollo social y fomentar y participar en todo tipo de Uniones o Asociaciones compatibles.

- ✚ Establecer, gestionar, obtener o contratar servicios y actividades que eleven el nivel de vida de sus asociados tales como la adquisición y distribución de artículos de consumo, servicios medico asistencial, mejoramiento de la vivienda y otros análogos, así mismo la creación de microindustrias, la explotación de sus instalaciones en eventos sociales y establecimientos comerciales.
- ✚ En general, fomentar el mejoramiento económico de sus socios y de otros productores y su progreso intelectual, moral y social.
- ✚ Los demás necesarios en la organización, proyección y administración de los fines sociales (Acta constitutiva de CEPAMOR, 28 de enero del 2005).

El CEPAMOR elaboró un PROYECTO PRODUCTIVO DE FORTALECIMIENTO PARA LA PRODUCCION, SELECCIÓN Y COMERCIALIZACION DE AGUACATE HASS con la finalidad se establecer una guía de acciones para alcanzar su objetivo, sin embargo no ha realizado difusión del documento.

La ARIC (CEPAMOR) ha recibido apoyos de diversas dependencias e instituciones tales como, SAGARPA, Secretaria de Desarrollo Agropecuario del Estado, FONAES, FIRA,CEVSMOR, COLPOS, INIFAP, entre otros. Los principales apoyos económicos recibidos han sido: planta injertada de Michoacán, asesoría técnica especializada, aportación económica para construcción de instalaciones (centro acopio, oficinas y cámara fría), facilidades para adquisición de maquinaria de selección, insumos para empaque y pago de personal administrativo.

Es importante mencionar que los socios también han aportado económicamente, sin embargo aun no es suficiente para alcanzar sus objetivos.

4.3 Caracterización de la producción de aguacate

En el año 2007, en el mundo se produjeron 3,363,124 toneladas de aguacate en una superficie de 407,135 hectáreas que se distribuyen en más de 50 países, se las cuales 90% se originan en América y el restante en los demás continentes; México produjo del 34% de la producción total de aguacate en ese año (Coria, 2008:2 y SIAP, 2010).

En el año 2008, las entidades Federativas de la República Mexica mostraron que Michoacán sigue siendo el líder en la producción aguacate (88.1%) seguido de Nayarit (2.3%), Morelos (2.2%) y el Estado de México (1.8%). (SIAP, 2010).

Cuadro 3. Superficie sembrada, Rendimiento, Producción y Valor de la Producción en los principales municipios productores

Municipio	Año	Superficie cosechada (has)	Rendimiento (ton/ha)	Producción (ton)	Valor de la producción (miles de \$)
Ocuituco	2001	1,180.00	10.50	12,390.00	73,101.00
	2002	801.00	9.35	7,492.00	31,467.24
	2003	1,273.00	9.00	11,457.00	49,265.10
	2004	1,273.00	12.00	15,276.00	88,600.80
	2005	1,273.00	10.30	13,124.50	79,674.30
	2006	1,273.00	10.59	13,478.00	106,424.00
	2007	1,273.00	9.72	12,380.00	142,960.00
	2008	1,457.00	8.36	12,174.00	125,057.20
Tetela del Volcán	2001	682.00	8.70	5,936.00	34,376.80
	2002	715.00	8.04	5,748.00	29,047.80
	2003	715.00	9.30	6,651.00	30,315.60
	2004	722.00	13.99	10,104.00	60,624.00
	2005	717.00	11.64	8,348.00	56,542.00
	2006	717.00	9.49	6,803.20	58,985.60
	2007	717.00	10.96	7,856.00	75,632.00
	2008	880.00	8.00	7,036.00	69,085.60
Yecapixtla	2001	165.00	8.00	1,320.00	7,856.64
	2002	188.00	9.44	1,774.50	8,851.80
	2003	188.00	11.80	2,233.00	11,535.70
	2004	196.00	12.00	2,352.00	15,717.60
	2005	196.00	14.16	2,775.00	19,077.00
	2006	196.00	11.07	2,169.90	18,237.70
	2007	196.00	9.69	1,899.00	21,647.00
	2008	455.00	7.38	3,360.00	31,928.00
Totolapan	2001	69.00	11.00	759.00	5,464.80
	2002	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
	2003	5.00	8.50	42.50	174.25
	2004	5.00	12.00	60.00	372.00
	2005	21.90	6.00	131.40	1,051.20
	2006	21.90	11.00	240.90	1,638.12
	2007	21.90	10.00	219.00	2,409.00

ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO PARA LA FORMACION DE EMPRESAS AGRICOLAS.
CASO: CONSEJO ESTATAL DE PRODUCTORES DE AGUACATE DE MORELOS

	2008	65.00	9.00	585.00	5,850.00
Tepoztlán	2001	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
	2002	33.50	9.00	301.50	1,386.90
	2003	34.00	8.00	272.00	1,224.00
	2004	34.00	12.00	408.00	2,611.20
	2005	34.00	15.00	510.00	3,825.00
	2006	34.00	12.00	408.00	3,508.80
	2007	34.00	10.00	340.00	2,890.00
	2008	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Total Estatal	2001	2,374	10.035	23,823	142,638
	2002	2,023	8.489	17,174	78,771
	2003	2,497	9.6	23,968	106,460
	2004	2,502	12.367	30,948	184,993
	2005	2,552	11.443	29,207	188,773
	2006	2,514	10.376	26,089	216,840
	2007	2,514	10.098	25,390	277,282
	2008	3,133	8.098	25,372	258,446
Total Nacional	2001	94,148	9.987	940,229	5,030,864
	2002	93,847	9.602	901,075	4,039,305
	2003	95,399	9.487	905,041	5,373,582
	2004	100,127	9.861	987,323	6,085,761
	2005	103,119	9.906	1,021,515	7,617,150
	2006	105,477	10.753	1,134,250	9,122,964
	2007	110,377	10.354	1,142,892	12,019,378
	2008	112,479	10.335	1,162,429	12,459,371

Fuente: Sistema de Información Agropecuaria y Pesquera (SIAP), SAGARPA, 2010.

En relación a la producción de aguacate en el Estado de Morelos se observa que, en el 2008, los municipios de Ocuilco y Tetela del Volcán concentraron el 75.7% de la producción estatal (Cuadro3).

La producción de aguacate en Morelos se realiza en superficies pequeñas y accidentadas por las condiciones propias del ecosistema. El productor generalmente cultiva el aguacate en simbiosis con otras frutas de la región (durazno, ciruela, chirimoya, pera, manzana, higo), aunque también se encuentra en forma de monocultivo. Es importante señalar que el cultivo del maíz y frijol siguen siendo importantes para el productor debido a que lo utiliza para autoconsumo principalmente.

En la última década la rentabilidad del aguacate se ha incrementado debido al incremento de las exportaciones y el sostenido consumo interno. El 64% de la producción se destina al mercado nacional y el resto se exporta a Estados Unidos (14%), Japón (2%), América Central (2%), Europa (2%), Canadá (1%) y otros (15%) (Coria, 2008:4-5).

El incremento en el precio del aguacate ha mejorado considerablemente el ingreso de todos los agentes involucrados en la producción y comercialización de la fruta (Cuadro 4).

Cuadro 4. Márgenes de comercialización del aguacate 1998 – 2008

Año	Precio promedio al productor (\$/kg)	Precio promedio al mayoreo (\$/kg)	Precio promedio al consumo (\$/kg)	Participación del productor en el precio final (%)
2001	7.26	9.61	17.42	42
2002	4.29	7.9	14	31
2003	7.31	10.57	17.46	42
2004	7.83	10.44	17.83	44
2005	10.37	14.33	22.27	47
2006	9.82	14.1	23.7	41
2007	12.06	17.62	27.54	44
2008	14.79	21.59	32.16	46

Fuente: Sistema de Información Agropecuaria y Pesquera, SAGARPA, 2010.

CAPITULO V. ANALISIS DE RESULTADOS

La presentación de resultados se hace en función de las variables que explican el fenómeno de estudio: socioeconómica-productiva, organización, liderazgo y eficiencia. Debido a que la eficiencia es una variable dependiente, aparece en la parte final del análisis socioeconómico-productivo.

5.1 Aspectos Socioeconómicos

Para obtener información de los aspectos socioeconómicos que determinan el comportamiento de los integrantes del Consejo Estatal de Productores de Aguacate de Morelos (CEPAMOR) y sus Grupos, se aplicó un cuestionario a 170 productores de una población total de 250 personas (ver Capítulo III).

5.1.1 Del CEPAMOR

Género y edad

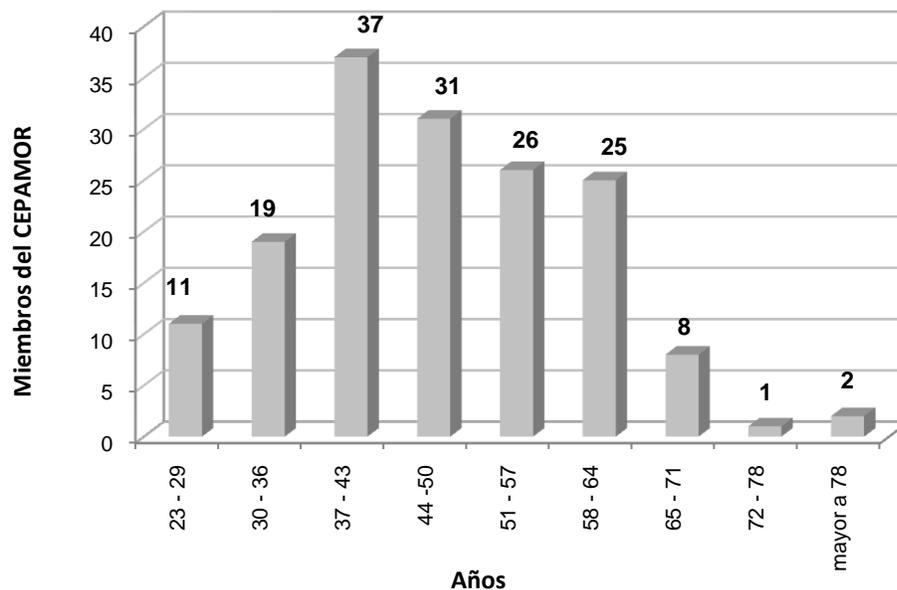
La población del CEPAMOR es predominantemente del género masculino y representa el 84.7% del total. Las mujeres que son socias en general son viudas o jubiladas que ven la producción de aguacate como una fuente de ingreso importante.

La edad promedio es de 49 años y la moda es de 43. En la Grafica 1, en el eje de las "X" se establecieron clases o rangos de la edad que tiene la población iniciando con el número 23 que es la edad del miembro más joven. En el eje de las "Y" se registra el número de socios del CEPAMOR que caen en esa clase. Las clases o rangos de mayor frecuencia son: de 37 a 43 años y de 44 a 50. La persona de mayor edad tiene 81 años.

Estado Civil

El estado civil más importante es la unión legal con el 42.4%, la unión libre también es representativa con el 40.6%; el estado “soltero” incluye al 9.4%, viudo 6.5% y divorciado 1.2%. Es notable la participación de la gente soltera en las reuniones del CEPAMOR debido a que ésta función está a cargo del líder o representante de grupo o S.P.R. y, 6 representantes de un total de 17 (número total de grupos que integran a la organización) tienen estado civil soltero y se explica por la alta demanda de tiempo que requiere el cargo.

Grafica 1. Edad de la población del CEPAMOR



Fuente: Investigación directa, verano, 2009.

Escolaridad

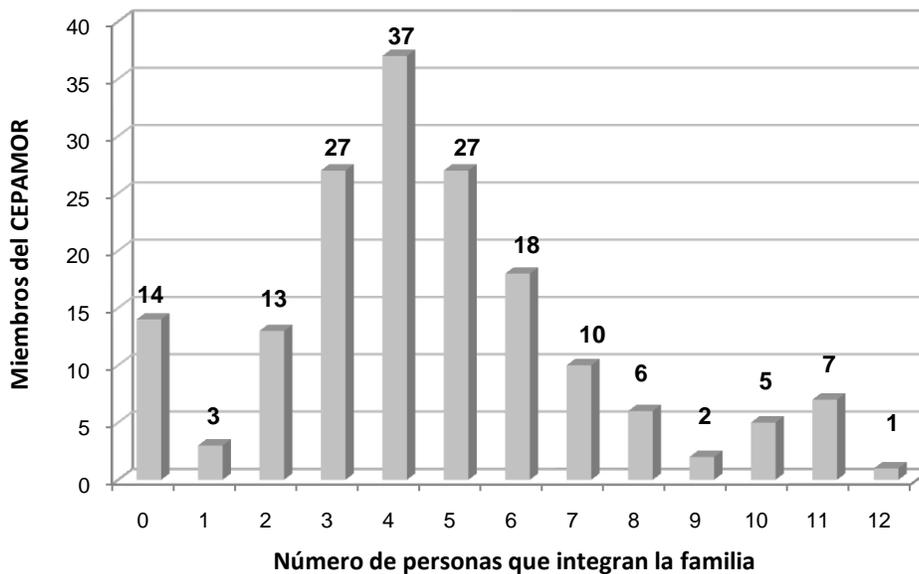
La escolaridad de los integrantes de CEPAMOR es variable. La población analfabeta representa el 6.5%, estudios incompletos de primaria 19.4%, primaria completa 26.5%, secundaria incompleta 6.5%, secundaria completa 25.9%; y nivel medio superior y superior 18.8%. La escolaridad de los representantes de las Sociedades de Producción Rural o Grupos que integran al CEPAMOR se ubica en alguno de los rangos mencionados) tienen diversos grados de estudio y en general consideran

importante apoyar los puntos de vista del Consejo de Administración de la organización y su vez, éstos sienten el compromiso de hacer todo lo que este a su alcance para el mejoramiento de la organización.

Integrantes de la familia:

De acuerdo a la encuesta aplicada a 170 integrantes del CEPAMOR, la familia del productor tiene en promedio 5 integrantes, existen familias que tienen desde 1 integrante hasta familias con 12 personas, 14 individuos no tienen familia (12 porque son solteros), 16 productores tienen una familia pequeña (1 o 2 integrantes), 91 productores tienen una familia mediana (3 a 5 integrantes) y el resto (49 productores) tienen una familia grande (de 7 a 12 integrantes). (Gráfica 2).

Gráfica 2. Integración de la familia del productor



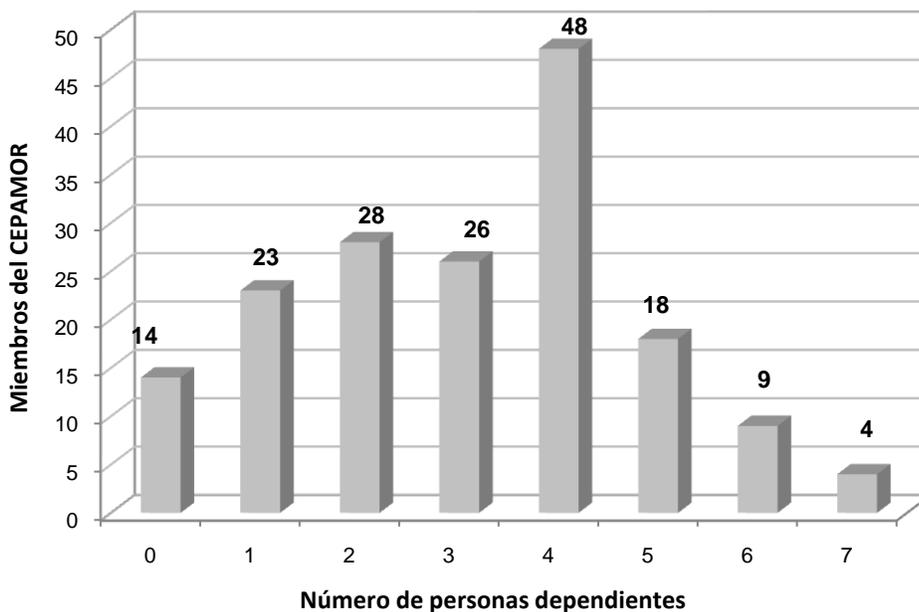
Fuente: Investigación directa, verano, 2009.

Dependencia económica

La dependencia económica se refiere al número personas (familiares generalmente) que dependen económicamente del productor de aguacate socio del Consejo Estatal (Gráfica 3). Los resultados obtenidos muestran que en promedio 4.5 personas

dependen económicamente del productor y el número más frecuente de dependientes es de 4 (lo registran 48 productores). Del productor dependen económicamente 7 personas como máximo (en comparación con 12 integrantes que tiene la familia como máximo (ver *INFRAESTRUCTURA*)); así mismo es notable el compromiso que tienen las personas solteras con su núcleo familiar pues 11 de 14 miembros solteros de CEPAMOR son el sostén económico de padres (madres), hermanos (as) y/o sobrinos (as).

Grafica 3. Personas que dependen económicamente del productor



Fuente: Investigación directa, verano, 2009.

Tipificación de la familia

La información obtenida manifestó que la familia del productor se puede clasificar en 4 categorías:

1. **Nuclear.** La familia nuclear está formada por padres e hijos los cuales comparten generalmente casa y servicios. Se caracteriza por tener roles definidos y es el tipo de familia típica de las zonas urbanas. En esta categoría se ubico al 78% de la población del CEPAMOR.

2. **Nuclear sin padres.** Está formada por hermanos que viven en el mismo predio o comparten algún servicio. El 3% de la población encuestada se ubica en esta categoría.
3. **Familia extensa con 1ª, 2ª y 3ª generación.** Está formada por 3 generaciones, es decir: abuelos, padres e hijos y comparten casa y/o algún servicio. El productor se ubica en uno de los tres niveles. Esta familia es típica del medio rural, pero sólo se ubico al 13.1% de la población del CEPMAOR.
4. **Familia extensa con 1ª y 3ª generación.** Está formada por primera y tercera generación, es decir hay ausencia de padres debido principalmente al fenómeno de migración. El productor se ubica en uno de los 2 niveles. El 5.4% de la población del CEPAMOR se ubicó en esta categoría.

Actividad económica

La producción y venta de aguacate representa su principal fuente de ingresos para el 42.4% de la población del CEPAMOR, el resto obtiene ingresos principalmente por concepto de producción de otras frutas de la región (19.4%), autoempleo o pago por día (13.5%), comercialización de otros productos agrícolas (7.6%), empleado o jubilado (7.1%), comerciante de aguacate (5.3%) y ganadería (1.8%). El faltante 2.9% corresponde a actividades domésticas que aunque no son remuneradas, es la actividad principal de algunas productoras.

Producto complemento del ingreso

Para el 19.4%, el aguacate es el único cultivo que siembra en su superficie agrícola ya que el 31.2% siembra también granos, el 22.9% opta por diversificar su producción, el 20.6% siembra alguna otra fruta y el 2.9% cultiva alguna hortaliza.

Tenencia de la tierra

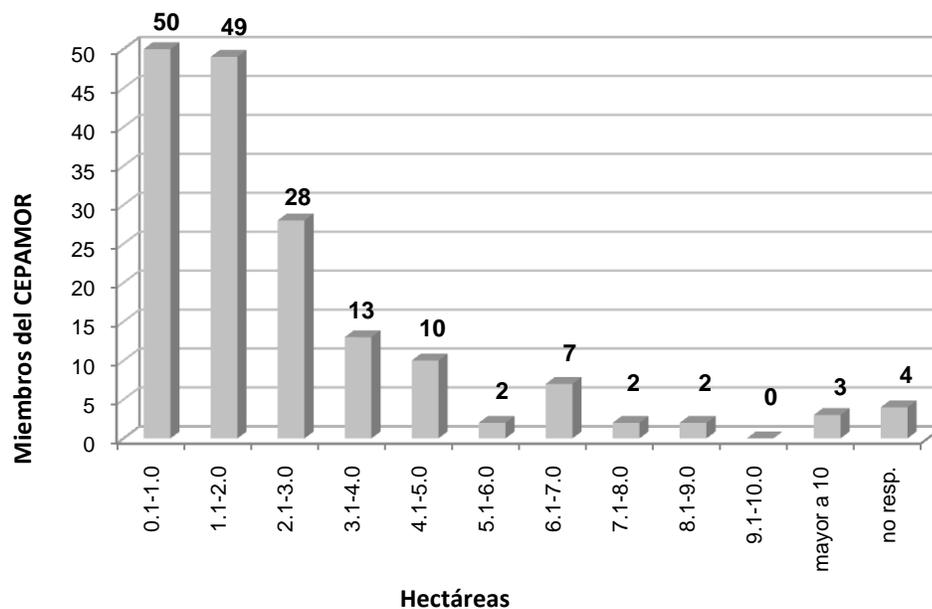
La tenencia de la tierra es ejidal (43.5%) y privada (34.7%) y es común que el productor tenga más de una parcela y con ello ambas tenencias de la tierra (21.8%).

Superficie agrícola

La superficie total con la que cuentan los socios del CEPAMOR para la producción de aguacate es de 460.82 hectáreas y representa el 14.7% de la superficie estatal.

El tamaño de la parcela por productor oscila en el rango de 0.1 a 21 hectáreas ubicadas en uno o más predios. En promedio, los productores tienen 2.8 hectáreas para la producción agrícola (Gráfica 4).

Gráfica 4. Superficie Total por Productor



Fuente: Investigación directa, verano, 2009.

Superficie agrícola con planta de aguacate

De la superficie total agrícola, el 80.3% tiene planta de aguacate en algún estado de desarrollo. En promedio el productor de CEPAMOR tiene 2.4 hectáreas sembradas con esta fruta. Existen 3 integrantes que no tienen cultivo de aguacate, una persona no contestó y el productor con la mayor superficie de aguacate tiene 15 has. (Gráfica 5).

Densidad de siembra

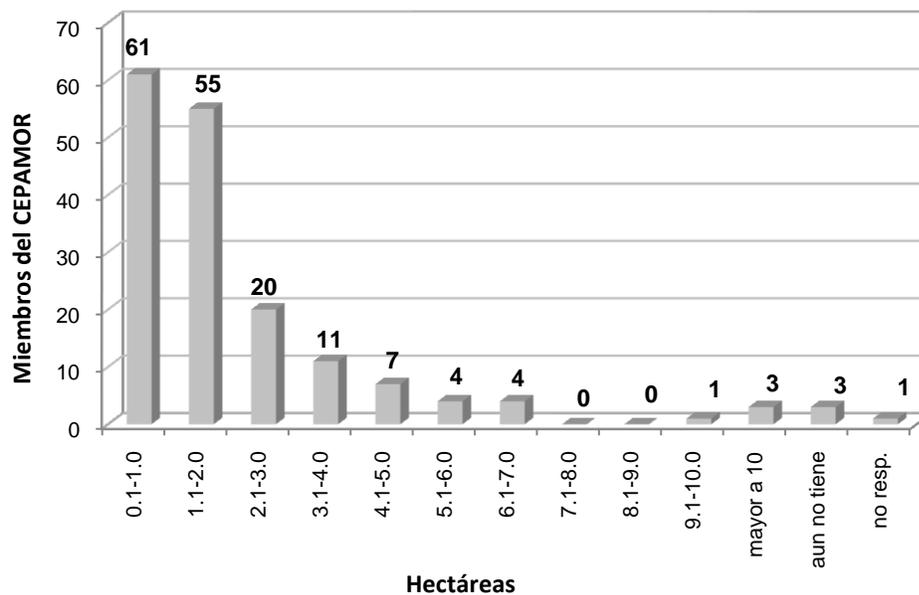
La densidad de siembra es variable, hay parcelas que están cubiertas al 100% con planta de aguacate y otras en que este cultivo es complemento de otro (s). En

promedio existen 95 plantas de aguacate por hectárea. Estas plantas a su vez están en etapas de desarrollo diferentes; el 63.2% está en producción y el resto (36.8%) está en crecimiento, por lo que el CEPAMOR tiene un alto potencial para el incremento de la producción en el mediano plazo (5 años).

EL incremento en la siembra de aguacate se debe principalmente a:

1. Incremento de la rentabilidad del cultivo del aguacate fomentado por el aumento del precio.
2. Disminución de la rentabilidad de otros cultivos económicamente importantes como durazno y ciruela.
3. Apoyo gubernamental de planta de aguacate injertada de Michoacán para productores de Morelos.

Grafica 5. Superficie sembrada con aguacate (has.)



Fuente: Investigación directa, verano, 2009.

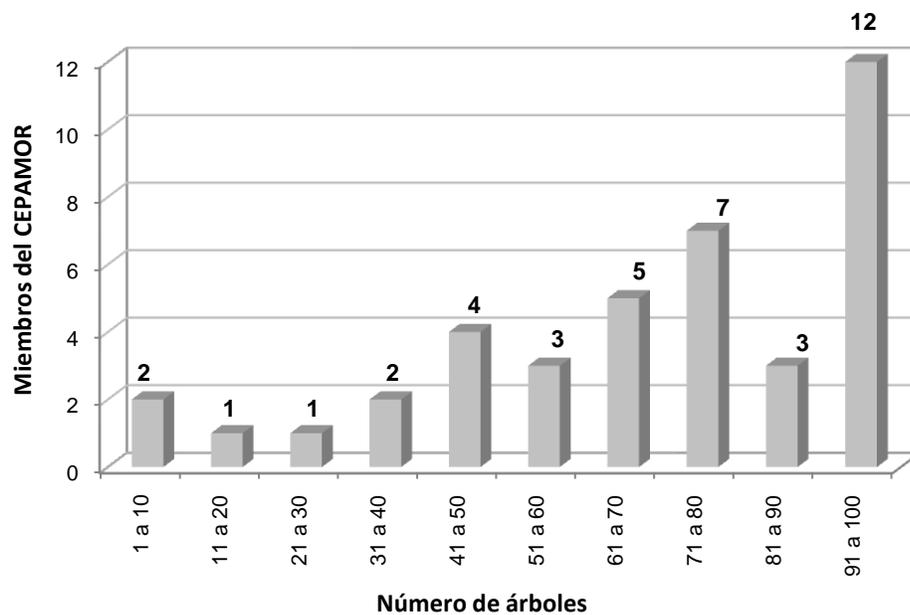
Tipificación de productores del CEPAMOR en relación al número de árboles

De acuerdo al número total de árboles de aguacate que tienen los miembros del CEPAMOR, sin importar su estado de desarrollo (plena producción y/o crecimiento) se aprecian 3 clases:

1. Pequeños productores: lo constituyen las personas que tienen de 1 a 100 plantas de aguacate
2. Medianos productores: aquellos que tienen de 101 a 400 plantas.
3. Grandes productores: formado por individuos que tienen más de 400 árboles de aguacate.

El 24.2% de los productores del CEPAMOR se ubican en el grupo de los pequeños productores (40 socios). En promedio en esta clase cada socio tiene 72 árboles. La moda estadística es 100 árboles (Gráfica 6).

Gráfica 6. Pequeños Productores (1 a 100 plantas)

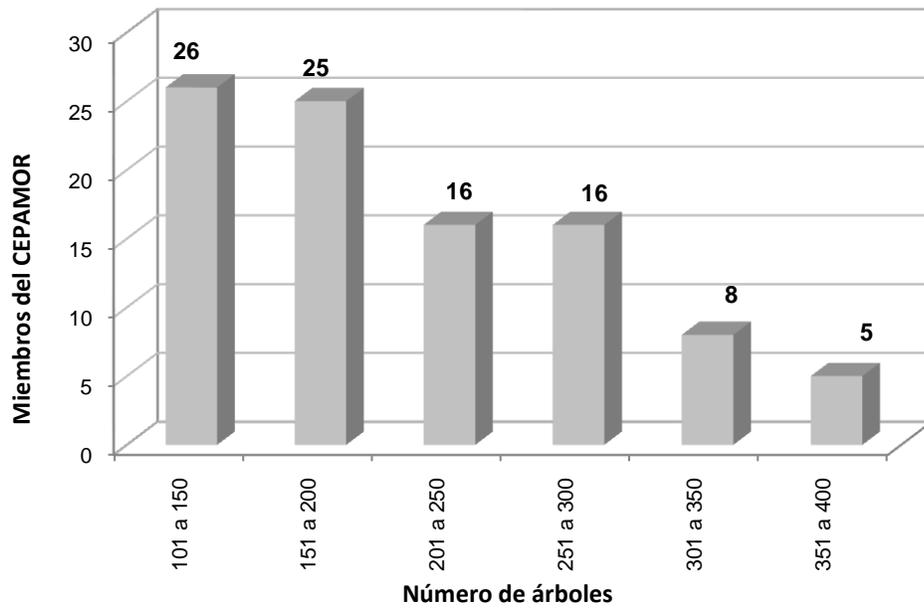


Fuente: Investigación directa, verano, 2009.

El grupo de los medianos productores es el más numeroso, representa al 58.2% de la población del CEPAMOR (96 socios), en promedio cada productor tiene 218 árboles y la moda estadística es 200 árboles (Gráfica 7).

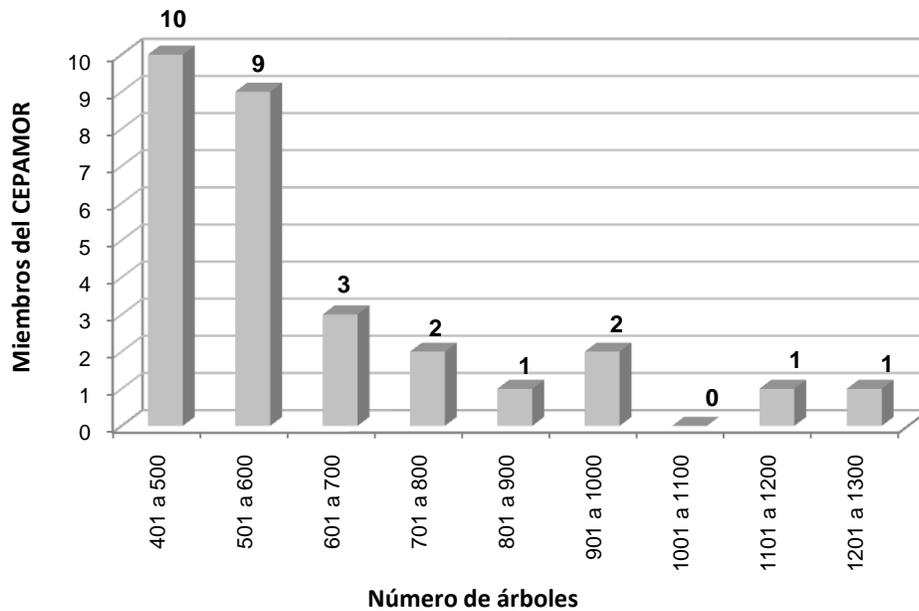
En el grupo de los grandes productores se ubica al 17.6% de los socios del CEPAMOR, en promedio cada productor tiene 645 árboles en total (producción y/o crecimiento) y la moda estadística es 500 árboles (Gráfica 8).

Grafica 7. Medianos Productores (101 a 400 plantas)



Fuente: Investigación directa, verano, 2009.

Grafica 8. Grandes Productores (más de 400 plantas)



Fuente: Investigación directa, verano, 2009.

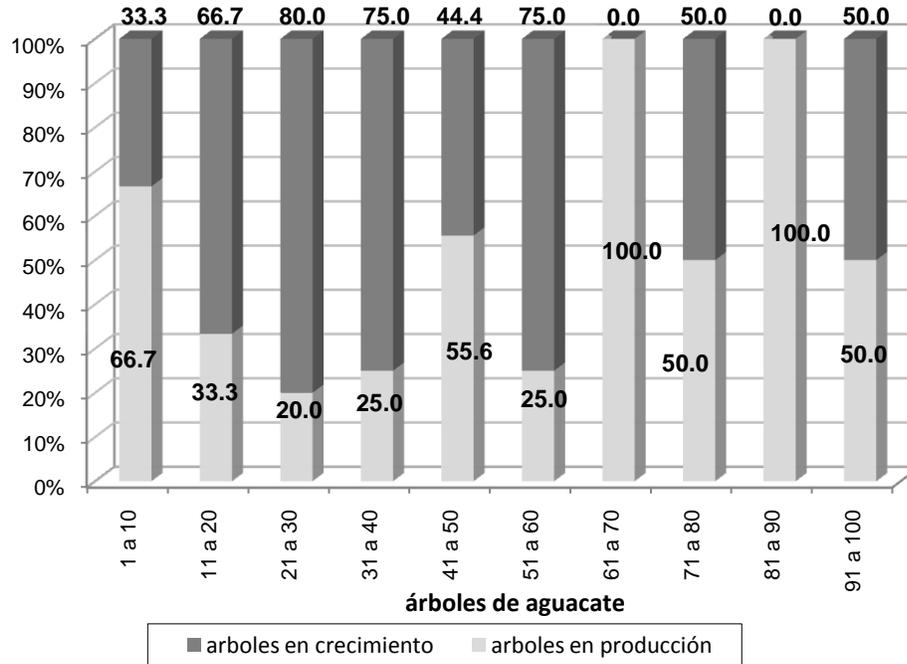
Estado de desarrollo de los arboles según tipo de productor

Los socios del Consejo Estatal tienen en promedio 163 árboles en producción y 95 en crecimiento y en total tienen en promedio 258 árboles.

Los pequeños productores (de 1 a 100 árboles) se caracterizan por tener en promedio 38 árboles en producción y 34 árboles en crecimiento, esto indica que se ha incrementado recientemente la plantación; algunos han optado por incrementar la densidad de plantación, otros por realizar rejuvenecimiento de árboles y también hay quienes han comprado superficie para la producción.

La tenencia de arboles en plena producción corresponde principalmente a productores que tienen en total más de 60 árboles, mientras los árboles en crecimiento son característicos que productores que tienen en total hasta 60 árboles. Esto implica que las personas socias del CEPAMOR que están iniciando con la actividad productiva del aguacate tienen menos de 60 árboles (Gráfica 9).

Grafica 9. Árboles en producción y en crecimiento: Pequeños productores

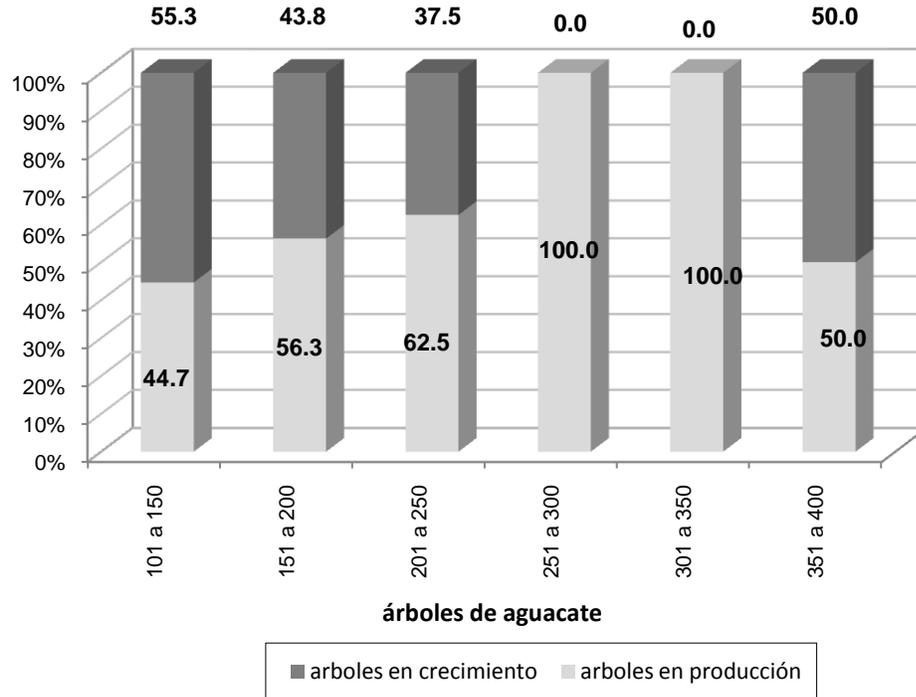


Fuente: Investigación directa, verano, 2009.

Los medianos productores tienen en promedio 128 árboles en producción y 91 árboles en crecimiento.

La tenencia de arboles en crecimiento se ubica principalmente en productores que tienen en total hasta 250 árboles lo que indica que los productores que superan esa cantidad tienen por lo general árboles en plena producción. Sólo hay una persona que tiene todos sus 400 árboles en crecimiento (Gráfica 10).

Grafica 10. Árboles en producción y en crecimiento: Medianos productores

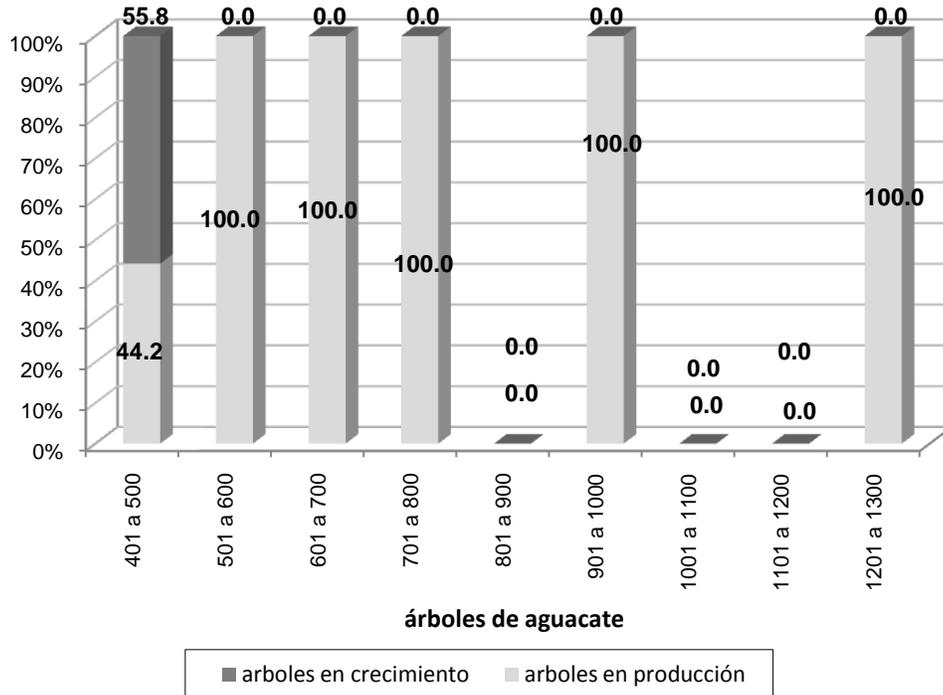


Fuente: Investigación directa, verano, 2009.

Los productores grandes tienen en promedio 453.2 árboles en producción y 192 árboles en crecimiento, lo que muestra que en esta clase no existe interés en sembrar más aguacate o bien no se cuenta con más superficie para la siembra.

El productor más grande tiene como máximo 1300 árboles en total, todos en producción. En general para los productores ubicados en este grupo, los árboles en crecimiento representan solo un complemento, los utilizan para el rejuvenecimiento de las huertas y para incrementar la densidad de siembra; los productores que superan las 500 unidades tienen principalmente árboles en producción (Gráfica 11).

Grafica 11. Árboles en producción y en crecimiento: Grados productores



Fuente: Investigación directa, verano, 2009.

Producción de aguacate

Del total de productores encuestados (170), el 20% no tuvieron cosecha porque aun no tienen producción (82.4%), no son productores (8.8%) o bien no respondieron (8.8%). El resto de la población informó que en el ciclo 2008-2009 produjeron 677.4 toneladas de aguacate con 26,925 árboles que están producción.

En el Estado de Morelos se cultivan 3 variedades: *hass*, *fuerte* y *criollo*, pero la primera es la de mayor importancia económica y las plantaciones recientes corresponden a esa variedad.

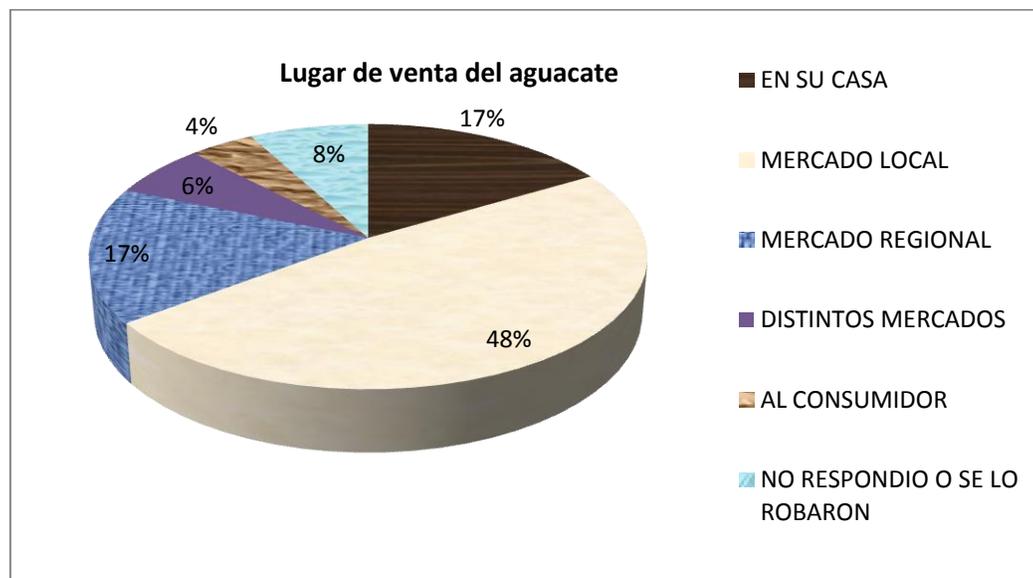
Rendimiento

De acuerdo a los datos proporcionados de superficie con producción de aguacate y toneladas producidas en el ciclo productivo 2008-2009, el índice de rendimiento fue de 1.8 toneladas por hectárea.

Venta de aguacate

En el ciclo de producción 2008-2009, los socios del CEPAMOR que tuvieron cosecha (78%) vendieron su producción principalmente en mercados locales, otros se desplazaron a los mercados regionales y en menor medida vendieron a pie de huerta o directo al consumidor (Gráfica 12).

Gráfica 12. Lugar de venta de aguacate de cosecha 2008-2009



Fuente: Investigación directa, verano, 2009.

Los mercados locales están ubicados en Tétela del Volcán, Yecapixtla y Tepoztlán; cada productor acude al mercado más cercano y si tiene posibilidad se traslada a la plaza (local) en el que le ofrezcan mejor precio.

La venta en mercados regionales la realizan personas que cuentan con vehículo para desplazarse hacia Cuautla, Cuernavaca, Ozumba, Puebla y/o Distrito Federal.

Los productores que realizan esta actividad son personas que tienen huertas de aguacate propias y compran a otros productores.

Es importante destacar que los productores que venden directo al consumidor rentan o son dueños de algún local o puesto en la central de abastos de Cuautla o Cuernavaca.

Percepción sobre la venta de aguacate

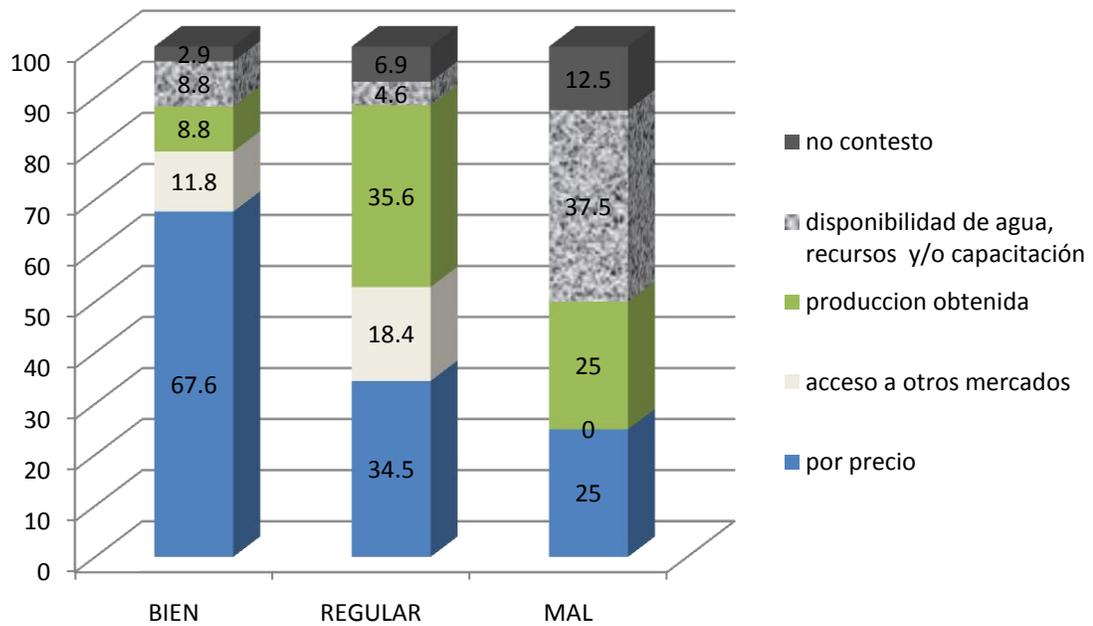
Para conocer la percepción del productor acerca de la venta de su producción del ciclo 2008-2009 se hizo una pregunta cerrada con 3 opciones: bien, regular y mal.

Los resultados mostraron que al 65% de la población consideró regular su venta, el 26.5% la calificó como buena y el resto (5.7%) como mala.

Así mismo se preguntó el motivo o razón que justificaba su respuesta. Las respuestas establecieron 4 categorías de percepción: precio, acceso a mercados, calidad de la producción y disponibilidad de recursos (económicos y naturales).

En general a los productores les fue bien porque vendieron a un buen precio; a los que les fue regular lo relacionan con falta de calidad de la producción y precio regular, finalmente a los que les fue mal lo relacionaron con la falta de recursos económicos y/o naturales para producir con calidad (Gráfica 13).

Grafica 13. Percepción sobre la venta de aguacate y factores que la sustentan

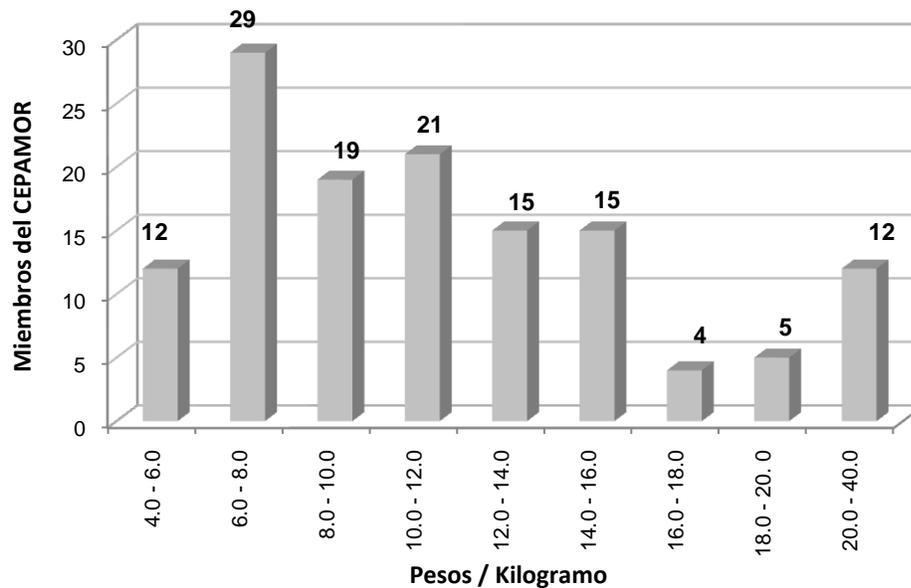


Fuente: Investigación directa, verano, 2009.

Precio pagado al productor

El precio que el productor recibió por la venta de su cosecha 2008–2009 fue en promedio de 12.48 pesos por kilogramo. Los que venden directo al consumidor obtuvieron ingresos de hasta 40 pesos por kilo (Gráfica 14).

Grafica 14. Precio pagado al productor de aguacate



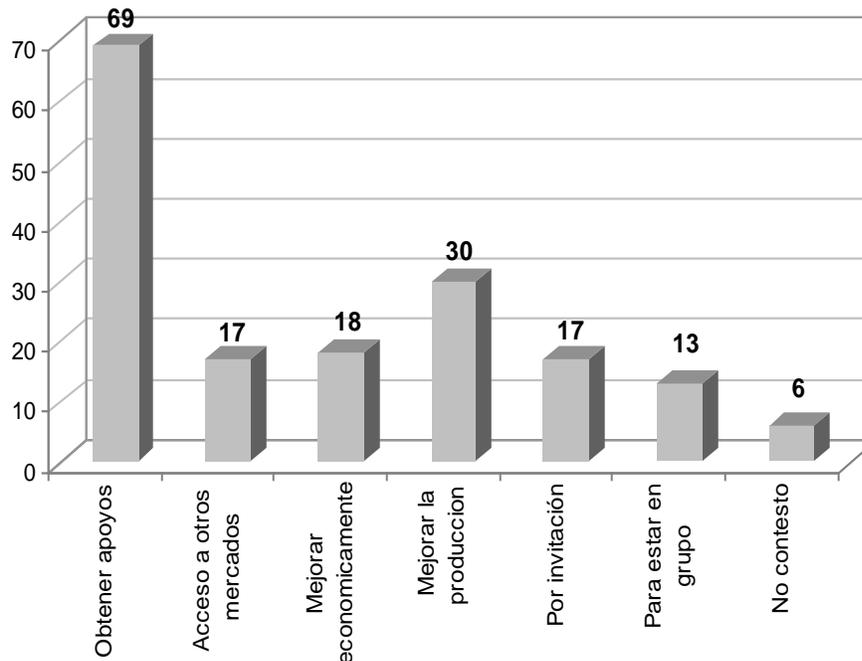
Fuente: Investigación directa, verano, 2009.

Los socios del CEPAMOR consideran importante que se inicie la comercialización del aguacate de forma conjunta; el 41.5% consideran se debe aprovechar la Infraestructura que la organización tiene para la comercialización (centro de acopio, maquinaria de selección, cámara frigorífica), el resto (58.5%) no considera al CEPAMOR como opción para venta de su próxima cosecha.

Motivo de integración en grupo

El CEPAMOR se integró en el año 2004 y sus grupos (Sociedades de Producción Rural) se integraron antes o después de esa fecha. El principal motivo que tuvieron los integrantes de las Sociedades de Producción Rural para integrarse en grupo fue ingresar a CEPAMOR y así tener apoyos para la producción de aguacate (Gráfica 15).

Grafica 15. Motivo del productor para formar parte de su S.P.R.



Fuente: Investigación directa, verano, 2009.

Estancia en el grupo

Debido a falta de información, canales ineficientes de comunicación y falta de compromiso de cada productor con su Grupo y de éste con el CEPAMOR, hay problemas de desintegración grupal y organizacional, sin embargo existen socios comprometidos con los objetivos de su Grupo y de la organización. En general en los grupos el ambiente es positivo ya que el 71.8% de los encuestados señaló sentirse a gusto en su S.P.R.

5.1.2 De las Sociedades de Producción Rural (Grupos de Estudio)

En este apartado se presenta una síntesis de las principales características de las Sociedades de Producción Rural que fueron seleccionadas para el estudio de las variables organización y liderazgo. Los Grupos de estudio fueron: Multifrutas de Ocuituco, PROASE, La Isla y Santa Cruz (Cuadro 5).

Cuadro 5. Caracterización socioeconómica del CEPAMOR y de las Sociedades de Producción Rural (Muestra Seleccionada)

			CEPAMOR	MULTIFRUTAS	PROASE	LA ISLA	SANTA CRUZ
PROMEDIO		Edad (años)	49.1	53.2	43.4	59.0	44.8
		Familia (#)	4.9	5.8	5.3	3.8	4.8
		Dependientes (#)	3.7	3.1	4.6	2.3	4.2
		Sup. total (ha)	2.8	3.3	5.7	2.8	2.2
		Sup. Aguacate (ha)	2.3	2.8	2.2	0.9	2.1
		Producción (ton)	4.1	3.6	6.5	5.5	8.1
	Arboles por hectárea (#)	Plena producción	53.9	47.9	124.0	107.7	103.8
		Inicio de producción	22.9	17.3	28.8	18.7	45.6
		Crecimiento	40.5	56.7	40.4	13.3	38.6
		Precio de venta (pesos por kilo)	12.5	13	15.8	6.5	16
PORCENTAJE	Escolaridad	Ninguno	6.5	23.5	0.0	0.0	0.0
		Primaria	45.9	41.2	54.5	50.0	61.5
		Secundaria	28.8	0.0	27.3	25.0	38.5
		Otro	18.8	35.3	18.2	25.0	0.0
	Tipo de familia	Familia nuclear	77.6	58.8	100.0	75.0	76.9
		Otro	22.4	41.2	0.0	25.0	23.1
	Act. económica	Aguacate	42.4	23.5	54.5	50.0	53.8
		Otro	57.6	76.5	36.4	50.0	46.2
	Lugar de venta cosecha 2009	Mercado local o regional	52.9	41.2	36.4	50.0	76.9
		Directo al consumidor	3.5	0.0	27.3	0.0	15.4
		Otro	43.5	58.8	36.4	50.0	7.7
	Percepción sobre venta 2009	Bien	27.2	27.3	55.6	33.3	30.8
		Regular	66.9	72.7	44.4	66.7	61.5
		Mal	5.9	0.0	0.0	0.0	7.7
	Lugar de venta próxima cosecha	Mismo Lugar	32.1	23.5	27.3	0.0	61.5
		CEPAMOR	41.4	52.9	27.3	100.0	15.4
		Otro	26.5	23.5	45.5	0.0	23.1
	Motivo de ingreso al Grupo	Obtener apoyos	40.6	64.7	36.4	100	23.1
		Acceso a mercados	10	17.6	0.0	0.0	38.5
		Otro	49.4	17.6	63.6	0.0	38.5
Estancia en el Grupo	Bien	71.8	88.2	90.9	50	62.9	
	Regular	24.1	11.8	0.0	25	30.8	
	Mal	4.1	0.0	9.1	25	0.0	

Fuente: Investigación directa, verano, 2009.

Los Grupos de Estudio presentaron situaciones socioeconómicas, productivas y de integración diversas. Multifrutas y La Isla son grupos que tienen edad promedio mayor a la media (CEPAMOR), mientras que Grupo PROASE y Santa Cruz tienen integrantes jóvenes y, a excepción de Santa Cruz, en el resto de los Grupos hay presencia femenina. El Grupo que tiene mayor cantidad de árboles por productor es PROASE, en segundo lugar esta Santa Cruz, en tercero La Isla y en cuarto Grupo Multifrutas. La Isla y Multifrutas se caracterizan por tener el menor número de dependientes económicos y por los fuertes lazos familiares entre hijos, padres y abuelos, mientras que PROASE y Santa Cruz se caracterizan por tener familias de tipo urbano. La actividad productiva del aguacate tiene importancia diferente para cada persona, en general es más importante para Grupo PROASE y Santa Cruz debido a que algunos de sus integrantes comercializan directamente al consumidor. Particularmente Grupo Multifrutas se caracteriza por tener personas sin escolaridad y con estudios superiores. En general, los 4 Grupos manifestaron sentirse Bien en su Grupo y haberse integrando para ingresar al CEPAMOR y obtener apoyos para la producción de aguacate.

5.1.3 Indicadores de Eficiencia

De los datos recabados sobre información socioeconómica, productiva y de integración grupal se obtienen los indicadores de eficiencia: rendimiento (superficie sembrada con aguacate entre producción obtenida), porcentaje de árboles en plena producción y número de árboles por hectárea. Otro indicador de eficiencia fue el tiempo que cada S.P.R. tiene trabajando en Grupo (Cuadro 6).

El CEPAMOR tiene un rendimiento de 1.8 toneladas de aguacate por hectárea, en promedio el 45.9% de sus árboles están en plena producción, tienen en promedio 117 árboles por hectárea (diferente etapa de desarrollo) y han estado trabajando durante 6 años (desde el 2004).

Así mismo, cada Sociedad de Producción Rural integrante del CEPAMOR tiene características particulares de eficiencia; de los 4 Grupos Estudiados tienen mayor cantidad de árboles por hectárea que el promedio. Grupo la Isla es el más eficiente, con un rendimiento de 5.9 ton/ha y 77.7% de sus árboles en plena producción, lo cual se explica debido a que tiene más tiempo trabajando en grupo (8 años). En segundo lugar de eficiencia productiva se encuentra Grupo Santa Cruz con 3.9 ton/ha, 7 años de trabajo en Grupo y 66.2% de sus árboles de aguacate en plena producción. En tercer lugar se ubica a Grupo PROASE con 3.0 ton/ha, 7 años de trabajo y 64.2% de sus árboles en plena producción. Finalmente Grupo Multifrutas registro el rendimiento más bajo (1.3 ton/ha), aunque tienen 6 años trabajando en Grupo y el 39.3% de sus árboles están en plena producción.

Cuadro 6. Indicadores de eficiencia del CEPAMOR y sus Grupos

	Rendimiento (ton/ha)	Arboles en plena producción (%)	Número de árboles por hectárea	Tiempo de trabajo en grupo (años)
CEPAMOR	1.8	45.9	117.4	6
MULTIFRUTAS	1.3	39.3	122	7
PROASE	3.0	64.2	193.1	7
LA ISLA	5.9	77.1	139.7	8
SANTA CRUZ	3.9	55.2	188	7

Fuente: Investigación directa, verano, 2009.

5.2 Aspectos de Organización

En este capítulo se expone el resultado del análisis cualitativo de las Sesiones Grupales en las que se aplicó el Método FODA ((Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que se realizaron a las 4 Sociedades de Producción Rural (S.P.R.) seleccionadas en la muestra (ver Capítulo III).

Las Sesiones consistieron en la exposición oral por parte de los miembros de cada S.P.R. o Grupo de Estudio, acerca de los aspectos que caracterizan a sus procesos de organización en el interior de su Grupo y en el CEPAMOR. Para realizar la Sesión se recurrió a la elaboración de la Matriz FODA de cada proceso organizacional y con el Software de Análisis Cualitativo MAXQDA se caracterizó a cada Dimensión de la Matriz (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) por medio de Categorías.

En total se establecieron y definieron 26 Categorías: Administración, Acuerdos, Agua, Apoyo, Aprendizaje, Capacitación, Clima, Compromiso, Comunicación, Constitución, Contactos, Coordinación, Crédito, Crisis, Cultura, Desconfianza, Fe, Infraestructura, Intermediarios, Mercado, Objetivo, Participación del Líder, Pertenencia, Política, Producción y Propuesta. Algunas Categorías fueron propias de una Dimensión de la Matriz y otras caracterizaron a varias.

Cada Categoría tuvo diferente importancia, dependiendo del Grupo de Estudio y de la Dimensión analizada, por lo que sus frecuencias o cantidad de respuestas fueron variables.

Los resultados se presentan por Grupo Estudiado, por nivel organizativo (Grupo y CEPAMOR) y por Dimensión de Análisis (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas). Los resultados de cada Dimensión se presentan en un cuadro que define Categoría, testimonios registrados y total de respuestas.

5.2.1 Multifrutas de Ocuituco, Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada (Grupo Multifrutas)

La Sociedad de Producción Rural “Multifrutas de Ocuituco” se formó en el año 2004, actualmente cuenta con 26 socios. Tiene un Comité Administrativo (presidente, secretario y tesorero) y un Comité de Vigilancia (presidente, secretario y 2 vocales).

La sesión grupal se llevo a cabo el día 29 de julio del 2009 en las instalaciones del Consejo Estatal de Productores de Aguacate de Morelos (CEPAMOR), tuvo una duración de 2 hrs y asistieron 14 miembros.

5.2.1.1 A nivel grupal

En la **Dimensión de Fortalezas** solo hubo 2 categorías con pocas respuestas: de 1 a 3. Los integrantes del grupo consideran su principal fuerza tener un **Objetivo** en común y en segundo lugar ubican la buena **Comunicación** que hay en Multifrutas (Cuadro 7).

Cuadro 7. Categorías de la Dimensión Fortalezas

CAT.	DESCRIPCION Y TESTIMONIOS	FREC.
COMUNICACIÓN	Interacción del grupo para hacer fluir información de carácter grupal y organizacional: -“Pero del grupo no, del grupo estamos apoyándonos nosotros mismos para irnos recordando que no se nos olvide la fecha de reunión”.	1
OBJETIVO	El grupo sabe en que enfocarse y tiene un fin común: -“Todos tenemos un fin común” -“...idea común que compartimos todos, es el creer en un proyecto” -“...fin común es que todos estamos conectados, eh, con la idea de mejora, eh, nuestro manejo en lo que es el cultivo de aguacate”.	3

Fuente: Sesión de análisis grupal, Multifrutas de Ocuituco S.P.R. de R.L., verano, 2009.

La única respuesta que el grupo dio para la **Dimensión Debilidades** está relacionada con la forma en que han recibido los **Apoyos**. Si bien reconocen la ayuda que el gobierno y otras instituciones le han otorgado por medio del CEPAMOR

también señalan que estos no llegan a tiempo y en la cantidad que se requiere. La planta de aguacate es un ser vivo y requiere de atención inmediata (Cuadro 8).

Cuadro 8. Categorías de la Dimensión Debilidades

CAT.	DESCRIPCION Y TESTIMONIOS	FREC.
APOYO	Ayuda que la organización ha gestionado y obtenido: -“...no tenemos los insumos adecuados, para aplicárselos en el momento que requiere”.	1

Fuente: Sesión de análisis grupal, Multifrutas de Ocuituco S.P.R. de R.L., verano, 2009.

Con relación a la **Dimensión Oportunidades** el grupo la relaciona con el **Crédito** o financiamiento que el CEPAMOR puede obtener para comprar aguacate a sus integrantes, es decir, el grupo no visualiza la oportunidad que financiar con producto a su organización (Cuadro 9).

Cuadro 9. Categorías de la Dimensión Oportunidades

CAT.	DESCRIPCION Y TESTIMONIOS	FREC.
CREDITO	Préstamo que la organización puede obtener para impulsar la producción y comercialización de aguacate: -“Si, la comercialización es una cosa y la asistencia es otra, pero considero que para poder aterrizar bien el modelo, la oportunidad de que la producción de los grupos y este, de todo el consejo, pudiera llegar a tener la empacadora, pues es que nosotros como organización debemos tener la disponibilidad de un recurso en efectivo a la mano, cuando se llegue a dar, como se esta comentando ahorita, esta entregando, estamos pesando, estamos sacando las cuentas, y por aquí esta entregando su producto, y por aquí le estoy pagando, y la empacadora lleve su nombre, pero ya le pagamos”.	1

Fuente: Sesión de análisis grupal, Multifrutas de Ocuituco S.P.R. de R.L., verano, 2009.

La **Dimensión Amenazas** grupales no registro respuestas u opiniones.

5.2.1.2 A nivel Organizacional

En cuanto a la **Dimensión Fortalezas** organizacionales, los socios de Multifrutas de Ocuituco opinan que el **Compromiso** que tienen algunos de sus integrantes hacia el CEPAMOR, representa su principal fortaleza ya que esta Categoría registró 8 frecuencias. Como segunda fortaleza se ubican con 4 frecuencias cada una, la

Comunicación de la organización hacia sus grupos y los **Apoyos** que los productores de Multifrutas han recibido para la producción. Como tercer fortaleza se encuentra la disponibilidad del grupo de **Aprender** y consolidarse como organización (3 frecuencias). Otras fortalezas señaladas fueron: la **Capacitación** que les ha brindado la organización, la **Infraestructura** que tiene el CEPAMOR para impulsar la comercialización y las **Propuestas** del grupo para mejorar la producción (Cuadro10).

En la **Dimensión Debilidades** hay 7 categorías, dos destacan por sus altas frecuencias y por afectar el proceso de integración en la organización: **Compromiso** y **Desconfianza**. El Compromiso se le identifica como Debilidad debido a que las personas que participan y asisten a las reuniones regularmente son las mismas y por el contrario, con el paso del tiempo los Grupos se alejan de la organización. La Desconfianza es otro problema importante y se refiere a la incertidumbre que perciben los socios debido a la inestabilidad en la comercialización de aguacate como organización (CEPAMOR), a la falta de reglamentación de para la compra de aguacate al socio, y porque la organización no vela por los intereses del productor.

Un tercer aspecto que debilita a la organización son las actividades del Comité **Administrativo** (o Comité Directivo); consideran falta planeación y organización realizar la comercialización de aguacate, y falta poner orden.

Otras categorías que forman parte de las Debilidades Organizacionales de acuerdo a Grupo Multifrutas son: **Producción**, **Infraestructura**, **Apoyos** y **Objetivos**. La calidad y cantidad de la producción de aguacate no es adecuada para obtener buen precio en el mercado, las instalaciones y equipo para la comercialización están subutilizadas, los apoyos para la producción son insuficientes y no hay claridad en los objetivos organizacionales (Cuadro 11).

Cuadro 10. Categorías de la Dimensión Fortalezas

CAT.	DESCRIPCION Y TESTIMONIOS	FREC.
APOYO	<p>Ayuda que la organización ha gestionado y obtenido:</p> <p>-“...estar organizados definitivamente considero que nos fortalece, para cualquier apoyo que logremos hacernos de beneficio, como decía yo, ya sea a nivel federal, estatal o inclusive municipal”.</p> <p>- tener este, apoyos federales, estatales, o municipales - en realidad hemos avanzado mucho, eh, hemos logrado muy buenas situaciones para la organización, y a la vez la organización que es el consejo, lo va dispersando, en grupos</p> <p>-“Año con año, gracias a dios siempre hemos tenido el apoyo por lo menos de la planta y el equipo, no me van a dejar mentir”.</p>	4
APRENDIZAJE	<p>Disponibilidad de asimilar conocimientos:</p> <p>-“...estamos en proceso de aprendizaje todavía”.</p> <p>-“...estamos en una transición, estamos en un proceso, que demos de superar y debemos de alcanzar”.</p> <p>-“...yo creo que todos estamos abiertos para eso, ¿Por qué?, porque ya tenemos el equipo adecuado”.</p>	3
CAPACITACION	<p>Asesoramiento otorgado a los socios del CEPAMOR para mejorar en los aspectos de producción y de integración grupal y organizacional:</p> <p>-“...manejo del aguacate, hemos hecho, este, huertos demostrativos, ha habido técnicos que se han especializado para atendernos”.</p> <p>-“...asesoría técnica que hay aquí”.</p>	2
COMPROMISO	<p>Responsabilidades que los socios tienen como organización:</p> <p>-“...poderlos ayudar, en un momento dado con las cosechas que vayamos logrando”.</p> <p>-“...es justo, es justo que nosotros como productores pongamos parte, de lo que estamos consiguiendo”. (continuación anexo 2)</p>	8
COMUNICACIÓN	<p>Interacción del grupo para hacer fluir información de carácter grupal y organizacional:</p> <p>-“...para el CEPAMOR si hay convocatoria cada mes”.</p> <p>-“Como consejo, hay documentos que nos llegan, donde se está recordando cuando vamos a tener una reunión, del consejo, aunque ya lo sabemos, ya sabemos cuándo nos toca, donde es, y que hora”.</p> <p>-“Se les manda de todos modos un documento a cada SPR, para que, un recordatorio dijéramos”.</p> <p>-“Para que tomemos nota, de que no se nos vaya a pasar que tenemos que asistir”.</p>	4
INFRAESTRUCTURA	<p>Instalaciones que tiene la organización para la comercialización:</p> <p>-“...tener esa empacadora en condiciones ya de operación para que tengamos un lugar específico donde llevar nuestro producto y no batallamos en las diferentes plazas de la región o fuera del estado en andar buscando clientes que nos puedan dar buenas condiciones en cuanto al precio de la fruta”.</p> <p>-“...el hecho de estar organizados, pues logramos un apoyo Federal y tenemos la Infraestructura, logramos un apoyo estatal y bueno pues ya tenemos el equipo”.</p>	2

PROPUESTA	<p>Sugerencias del grupo para mejorar como organización: 2</p> <p>-“...para lograr una buena cosecha, necesitamos tener buen manejo de huerto”.</p> <p>-“Aunque en un momento dado al establecer convenios, contratos, compromisos, podemos decir, sabes que mi periodo de producción es este, ¿te conviene?, le entramos, ¿verdad?, entonces si aparte de mi periodo de producción hay oportunidad en los meses que no tenga producción que pueda conseguir yo te aviso, pero no asegures.? Entonces si le podemos hacer negociación a clientes, pero, obviamente lo ideal, lo mejor es que los 365 días del año”.</p>
------------------	---

Fuente: Sesión de análisis grupal, Multifrutas de Ocuituco S.P.R. de R.L., verano, 2009.

Cuadro 11. Categorías de la Dimensión Debilidades

CAT.	DESCRIPCION Y TESTIMONIOS	FREC.
ADMINISTRACION	<p>Proceso de planeación, dirección y control:</p> <p>-“Ósea que la cosa es que, estamos muy desordenados”.</p> <p>-“...no se tiene, digamos concientizados, las personas”.</p> <p>-“se han alejado porque, no sé, no les gusta cómo se han hecho las cosas “.</p> <p>-“...ya llevamos algunos años, y pues no hay nada nuevo “</p> <p>-“...esa vez tuve poquito aguacate, no me lo pudieron comprar”.</p> <p>-“Pero yo creo que esto debe ser de ser a la voz de ya, porque si suspenden ya la cosecha, cuando, cuando va a ser que digamos ahora sí, debemos de buscar la oportunidad”.</p>	6
APOYO	<p>Ayuda que la organización ha gestionado y obtenido:</p> <p>-“...no tenemos los insumos adecuados, para aplicárselos en el momento que requiere”.</p>	1
COMPROMISO	<p>Responsabilidades que los socios tienen como organización:</p> <p>-“...no todos entramos a la cooperación”.</p> <p>-“...hay mucha apatía, hay mucho vamos a decir, poco apoyo, entonces, eh, muchas veces cuando se trata de hacer una cooperación económica, pues lo pensamos ¿no?”.</p> <p>-“...todos creo que de alguna forma si apoyáramos de la misma manera estaría funcionando en mejores condiciones”. (continuación anexo 2)</p>	21
DESCONFIANZA	<p>Temores que manifiesta el productor con relación a situaciones que no puede controlar o que le generan incertidumbre:</p> <p>-“...mucha gente, estoy totalmente consciente de que vamos al día, entonces, eh, pues si yo llevo mis 50 kilitos, yo quiero que me pague 50 kilitos hoy, ¿no?, entonces eso es lo que nos ha faltado”. (continuación anexo 2)</p>	10
INFRAESTRUCTURA	<p>Instalaciones que tiene la organización para la comercialización:</p> <p>-“...pero de que ya estamos trabajando, estamos trabajando, pero todavía en muy bajo nivel”.</p>	1
OBJETIVO	<p>El grupo sabe en que enfocarse y tiene un fin común:</p> <p>-“...yo quisiera saber, cual es la opción, cual es el motivo de este negocio”.</p>	1
PRODUCCION	<p>Cantidad y calidad de aguacate cosechado por el socio del CEPAMOR:</p> <p>-“Que se mejore la calidad es un poco este, pues, no, ósea, poniendo un poco de empeño pues no es muy difícil”.</p> <p>-“...falta de área o de potencial para satisfacer el mercado internacional o el estado de Canadá, que semana por semana quieren productos de todos lados”.</p>	2

Fuente: Sesión de análisis grupal, Multifrutas de Ocuituco S.P.R. de R.L., verano, 2009.

La **Dimensión Oportunidades** organizacionales está formada por 3 categorías: en primer lugar, con 12 respuestas, se ubica al **Mercado** potencial para venta de aguacate (ya se tiene experiencia de venta a tiendas de autoservicio y cartera de clientes); en segundo lugar, con 7 respuestas, señalan la posibilidad de obtener un **Crédito** para impulsar la comercialización por medio de la compra y pago al contado al socio de CEPAMOR. En tercer lugar con sólo 1 respuesta, el acercamiento (**Contactos**) que tiene la organización con instancias gubernamentales como el Comité Estatal de Sanidad Vegetal del Estado de Morelos (CESVMOR) para realizar acciones conjuntas de utilidad para ambas partes, por ejemplo la actualización del padrón del cultivo del aguacate del Estado el cual concentre toda la información relativa al cultivo y que sirva de base para la toma de decisiones (Cuadro 12).

La **Dimensión Amenazas** está formada por 4 categorías, mayor a menor frecuencia se ubican: **Desconfianza, Cultura, Intermediarios y Coordinación.**

La primera la relacionan con el robo de aguacate y la incertidumbre acerca del funcionamiento de la organización fomentada por críticas negativas tanto de miembros ajenos al CEPAMOR como de los integrantes. La segunda categoría se refiere a la forma tradicional de producción, corte y venta del aguacate: si bien el proceso tradicional de producción es lo que la mayoría de los productores practican, es necesario fomentar el cambio de cultura debido a que el acceso a nuevos mercados exige prácticas de manejo de calidad.

Como tercera categoría a tener en cuenta se ubican a los intermediarios quienes cuentan con liquidez para la compra de producto y el precio se fija en función de la oferta y demanda del producto. El productor vende al intermediario debido a que paga al contado y compra todas las calidades (extra, primera, segunda, tercera, canica, roña, armada, tierna, etc.), es decir aunque le ofrezca menos precio que el CEPAMOR le paga de inmediato y eso es preferible para el productor ya que considera requiere del pago para cubrir sus necesidades diarias.

Finalmente Multifrutas de Ocuituco señaló que falta coordinación del CEPAMOR con las instancias gubernamentales para obtener más apoyos y/o que lleguen a tiempo a la organización y sus grupos (Cuadro 13).

Cuadro 12. Categorías de la Dimensión Oportunidades

CAT.	DESCRIPCION Y TESTIMONIOS	FREC.
CONTACTOS	<p>Capacidad del Comité Administrativo para relacionarse y llegar a acuerdos (coordinarse) con personas e instituciones que pueden apoyar a la organización:</p> <p><i>-“...primero que nada vamos a llevar a cabo un patrón de los productores del sistema de aguacate registrado, en donde vamos a saber ¿cuántos somos?, ¿dónde estamos? y ¿Qué capacidad de producción tenemos en las variedades que se están cultivando?, y obviamente estamos ahí eh, paralelamente trabajando con la gente del comité de sanidad vegetal”.</i></p>	1
CREDITO	<p>Préstamo que la organización puede obtener para impulsar la producción y comercialización de aguacate:</p> <p><i>-“...estamos en el proceso de un financiamiento, yo estoy segurísimo que en el momento de que tengamos recursos económicos suficientes para poder comprar al productor en el momento que me esta entregando, en ese momento nosotros como organización podemos hacer o establecer convenios consientes para poder decir, hoy si te puedo entregar 20 o 40 toneladas”. (continuación anexo2)</i></p>	7
MERCADO	<p>Posibilidad de venta del aguacate en los mercados nacional y extranjero:</p> <p><i>-“...porque debo decirles que le mes pasado, inclusive ya por ahí les he platicado que tenemos un compañero productor que es australiano y está produciendo en Totoloapan por lo menos 25 hectáreas de productos, de esas 25 hectáreas se están exportando a Canadá”.</i></p> <p><i>-“De momento que lo que vemos esa parte, seguramente como consejo, podremos establecer contratos, convenios, compromisos con los clientes que ya hemos estado incursionando, o con otros clientes, para poder asegurar, asegurar una comercialización”. (continuación anexo2)</i></p>	12

Fuente: Sesión de análisis grupal, Multifrutas de Ocuituco S.P.R. de R.L., verano, 2009.

Cuadro 13. Categorías de la Dimensión Amenazas

CAT.	DESCRIPCION Y TESTIMONIOS	FREC.
COORDI- NACION	Capacidad de la organización para establecer acuerdos con instancias publicas: -“...sabemos que hay diferencias en tres instituciones y nosotros como organización, pero hemos acordado sumar esfuerzos, hemos acordado sumar experiencias, conocimientos para poder avanzar más en firme con nuestro proyecto”.	1
CULTURA	Forma tradicional en que el productor de aguacate produce, corta y vende su producto: -“...vendo mi fruta en las condiciones, que la pueda llevar, nosotros ahorita estamos incursionando en este, en tener una presentación en el mercado pero con fruta de calidad”. -“...la fruta que no se esta cortando adecuadamente,(que todavía la seguimos cortando, como lo hemos hecho a través de muchas generaciones, con un chicón, o nos subimos al árbol y desde ahí la estamos bajando, la fruta se viene golpeando entre los palos o entre las mismas ramas del árbol, o llega al suelo) con el mismo aguacate o con todo lo que se encuentre en el suelo, esa fruta ya no madura muy bien, todos lo sabemos muy bien eso, pero no nos importa porque el coyote se la lleva quien sabe a dónde y la gente”. -“...que lo sabe hacer y que no lo sabe hacer, con herramienta adecuada para hacerlo, y mas ahora, y hay mas gente que también lo sabe coser, yo creo que ahí no habría tanto problema, si ya tenemos la herramienta adecuada”.	3
DESCONFIANZA	Temores que manifiesta el productor con relación a situaciones que no puede controlar o que le generan incertidumbre: -“...otras personas les dicen eso no sirve”. -“...yo he oído a más de cuatro personas que dicen: "no pues a que vamos, pues la fruta no se comercializa, nada más se está reteniendo ahí, este, los representantes no hacen un propósito para que salga nuestra fruta”. -“...cuando ya tenemos prácticamente la cosecha, pues tenemos gente externa, digo, bueno si externa, ajena a nosotros, que llega a robarnos”. -“...cuando ya tenemos la producción hay gente vecina del lugar o a lo mejor de otras comunidades, pues que viven de eso, nada mas estar cuidando las huertas que ya van teniendo fruta mas o menos buena, y en la primera oportunidad que se descuida el productor se la roban”. -“¿Qué hace el productor?, dice, no pues a que me la roben, a que la corte tierna y se la venda yo al coyote, pues yo se la suelto”. -“Ósea, y dice yo la vendo, yo ya tengo a quien se la entrego, y pues yo la corto porque me las van robando, que este tierna, ósea, hay muchas situaciones que debemos de superar, como dice el Ing. Álvarez”.	6
INTERM	Venta de aguacate de productores socios del CEPAMOR a mayoristas y detallistas: -“...que llegan los coyotes y nos agarran por situaciones, este, mm, vamos a decir de urgencias de recursos y nos ofrecen cierta cantidad y soltamos nuestro producto”. -“...nosotros la hemos estado vendiendo con cualquier persona, negociante”.	2

Fuente: Sesión de análisis grupal, Multifrutas de Ocuituco S.P.R. de R.L., verano, 2009.

5.2.2 Productores de Aguacates Selectos, Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada (Grupo PROASE)

Es un grupo integrado por 14 socios, se fundó en el año 2003 para su funcionamiento tiene un Comité de Administración integrado por presidente, secretario y tesorero, así como un comité de vigilancia. Actualmente este grupo comercializa aguacate propio y de otros productores en la Central de Abastos de Cuautla.

La sesión grupal se llevó a cabo el 25 de julio en la Primaria de la comunidad de Metepec, municipio de Ocuituco, Morelos. Tuvo una duración de 2 hrs y los resultados se presentan a continuación:

5.2.2.1 A Nivel Grupal

Grupo PROASE se caracteriza por tener disponibilidad para seguir adelante y alcanzar sus objetivos. En la **Dimensión Fortalezas** grupales la categoría de **Compromiso** es la más importante (13 respuestas) y se relaciona con el apoyo mutuo que existe en el grupo y la responsabilidad que manifiestan los integrantes para consolidar al grupo y no caer en desanimado. En segunda fortaleza señalan **Objetivo** (9 respuestas); en éste señalan tener claro las acciones que deben realizar para no colapsar internamente e incluso ayudar a otros grupos. La **Participación del Líder del Grupo**, con 3 frecuencias registradas, constituye otra fortaleza ya que el líder motiva, anima y orienta al grupo por lo que la mayoría expresa su opinión sin problema. La Categoría de **Propuesta** registra 3 respuestas, y en ella los integrantes hacen propuestas para combatir el robo de aguacate: 1) formar cuadrillas de vigilancia y, 2) utilizar radios para notificar sobre situaciones extrañas en las huertas de los integrantes (Cuadro 14).

Debido a que Grupo PROASE es una sociedad en actividad constante y tiene claros sus objetivos la **Dimensión Debilidades** grupales tiene 3 categorías con sólo 1 frecuencia cada una; estas son **Apoyos, Producción y Compromiso**.

Los Apoyos que recibe el grupo no son los que le corresponden, otros grupos reciben más. La segunda categoría se refiere a la falta de calidad de aguacate producido y, la tercera con relación a la impuntualidad de algunos integrantes para asistir a las reuniones (Cuadro 15).

En la **Dimensión Oportunidades** grupales solo se menciona una categoría: el **Clima**. Debido a que la Zona en el que se ubican las huertas de aguacate de los integrantes de Grupo PROASE es ideal para la producción de aguacate durante todo el año, por lo que temporadas de escases del producto (abril-agosto), el productor vende a precios altos (20 pesos por kilo en el 2008). Los requerimientos naturales para la óptima producción de aguacate son: suelo nutritivo, ausencia de heladas y disponibilidad de agua (Cuadro 16).

La **Dimensión Amenazas grupales**, está integrada por la categoría **Desconfianza** y se refiere al problema de robo de aguacate, la cual genera pérdidas al productor. En época de escases el robo aumenta debido al alza de precio del producto por lo que consideran se requieren de acciones que combatan el problema. (Cuadro 17).

Cuadro 14. Categorías de la Dimensión Fortalezas

CAT.	DESCRIPCION Y TESTIMONIOS	FREC.
PARTICIPACION DEL LIDER	Participación del líder para animar y motivar a los integrantes del grupo: -“Y de que ustedes aporten , hablen y participen en este caso, si ustedes, lo que estoy comentando aquí, ustedes creen que hay razón de ser, ustedes deben de manifestarlo para que se plasme y esto tenga un efecto positivo tanto para nosotros como socios, cada uno tenga, ese beneficio como sociedad y también como organización estatal, entonces si ustedes consideran que CEPAMOR, debe estar enfocado exclusivamente a atender las necesidades del productor, entonces manifiéstense, y si ustedes creen que la comercializadora debe estar atenta, con otros socios, atendiendo los mejores nichos del mercado, y la mejor oferta que podamos tener para nuestro producto, entonces también hay que apoyar eso, porque ese es el camino que debemos seguir para tener éxito”. (continuación anexo 3)	3
COMPROMISO	Responsabilidades que los socios tienen como organización: - 5 personas opinaron que a través del tiempo pueden mejorar su producción. -“Si gastos de representatividad, eso si se tiene que dar, y la sociedad estamos dando 10 pesos por socio”. -“Cada mes, ósea está bien”. -“Estaba bien porque éramos mas, pero 100 pesos por mes”. -“...aquí el grupo y los objetivos del grupo, y yo les voy a demostrar y todo este grupo le va demostrar a CEPAMOR y a las demás unidades que si se puede, y que los objetivos que tenía o que tiene CEPAMOR, se va a lograr en pequeña escala pero lo vamos a lograr”. -“...debemos, elegir el perfil adecuado para sacar este proyecto adelante, ahí es también donde ahí que tener cuidado, porque si, vamos a poner el ejemplo”. -“Mientras estemos bien y aquí a la sociedad la tenemos para apoyarnos mutuamente”. -“Cuando alguno de nosotros tenemos que estar enfermos, nos hemos podido ayudar, lo hemos hecho”. -“Podemos aportar al interior, como ustedes quieran, como...”.	13
PROPUESTA	Sugerencias del grupo para mejorar como organización: -“Nosotros como grupo lo podríamos hacer ¿Cómo?, invertir, en qué?. Si tenemos un radio nuestro, con una frecuencia nuestra, cada quien porta su radio, y hacemos recorridos”. -“Yo lo he intentado, precisamente anteayer, yo iba 11.30 o 12 de la noche, pero se callan, digo yo a donde va, con quien va”. -“Para que se le pregunte a donde va a esta hora y con quien va”.	3
OBJETIVO	El grupo sabe en que enfocarse y tiene un fin común: -“La unión”. -“Trabajar juntos para avanzar más”. -“Para propuestas de trabajo”. -“Podría ser, una fortaleza, es que todos coincidimos con una misma visión”. (continuación anexo 3)	9

Fuente: Sesión de análisis grupal, Grupo Productores de Aguacates Selectos S.P.R. de R.L., verano, 2009.

Cuadro 15. Categorías de la Dimensión Debilidades

CAT.	DESCRIPCION Y TESTIMONIOS	FREC.
APOYO	Ayuda que la organización ha gestionado y obtenido: -“ <i>si pero no ha sido apoyo para la sociedad, para los socios</i> ”.	1
PRODUCCION	Cantidad y calidad de aguacate cosechado por el socio del CEPAMOR: -“ <i>quiero aumentar el rendimiento de mi huerta, me interesa aumentar la calidad de mi fruto</i> ”.	1
COMPROMISO	Responsabilidades que los socios tienen como organización: -“ <i>deberíamos estar puntualmente</i> ”.	1

Fuente: Sesión de análisis grupal, Grupo Productores de Aguacates Selectos S.P.R. de R.L., verano, 2009.

Cuadro 16. Categorías de la Dimensión Oportunidades

CAT.	DESCRIPCION Y TESTIMONIOS	FREC.
CLIMA	Ecosistema ideal para la producción de aguacate: -“ <i>El clima también es una oportunidad, porque en Metepec, no tenemos ni demasiado calor, que pueda arruinar nuestras cosechas y creo que la mayoría de nosotros no tiene sus terrenos donde no hay agua o sí?, o sea, tampoco se les seca o ¿sí?</i> ”. -“ <i>O sea estamos en un buena tierra</i> ”. -“ <i>Sobre la producción, porque bueno aquí tenemos flor loca, ósea aquí no tenemos problema, si va más arriba hay más problemas, ese frio ocasiona que no llueva, acá el medio de producción es buena</i> ”. -“ <i>No</i> ”. -“ <i>Si, Si usted sabe, que el agua es digamos suficiente para que la planta se mantenga, y en otras partes hay que regarlas</i> ”. -“ <i>Entonces aquí no sería suficiente contar con agua, por que el clima aporta con eso</i> ”. -“ <i>No</i> ”. -“ <i>Ósea, si se necesita, pero son menos meses de riego * se me hace mas alevoso</i> ”. -“ <i>Claro el que no tiene olla, tiene el modo de regar con manguera, con tinacos, con autos</i> ”. -“ <i>Con lo que se pueda</i> ”.	10

Fuente: Sesión de análisis grupal, Grupo Productores de Aguacates Selectos S.P.R. de R.L., verano, 2009.

Cuadro 17. Categorías de la Dimensión Amenazas

CAT.	DESCRIPCION Y TESTIMONIOS	FREC.
DESCON- FIANZA	Temores que manifiesta el productor con relación a situaciones que no puede controlar o que le generan incertidumbre: -“Se roban el aguate”. -“Tienen una huerta no se, yo salgo del camino”. -“Bueno, pero esa ya sería otra situación, yo te aseguro que con eso, va caer el índice de robo”.	3

Fuente: Sesión de análisis grupal, Grupo Productores de Aguacates Selectos S.P.R. de R.L., verano, 2009.

5.2.2.2 A Nivel Organizacional

En la **Dimensión de Fortalezas** organizacionales se ubican 6 Categorías. La primera con el mayor número de respuestas (16) se refiere a la **Propuesta** que el Grupo hizo para mejorar el funcionamiento de la organización y fueron respecto a: 1) establecer una administración para los asuntos de comercialización y la que está en función (Comité Directivo de CEPAMOR) se ocupe de los aspectos relacionados con la producción, 2) pedir apoyo a autoridades federales, estatales y municipales para establecer casetas de vigilancia y otorgar permisos para traslado de aguacate (disminuir índice de robo), 3) iniciar la comercialización a pequeña escala y, 4) cuantificar la cantidad y calidad de aguacate que los socios del CEPAMOR producen para realizar programa de ventas.

En segundo lugar, con 8 respuestas esta la categoría de **Infraestructura**, el grupo cuenta con maquinaria para seleccionar aguacate, cuarto de refrigeración, báscula y otros insumos para empaque. Con 3 respuestas se ubica la Categoría de **Compromiso** y se aprecia como la disponibilidad que algunos socios han mostrado a la organización para llevar a cabo la comercialización, así como para cooperar para gastos de administración.

Con 2 frecuencias cada una se ubican los **Apoyos** que CEPAMOR ha otorgado a sus miembros y la Formalización Legal (**Constitución**) que éste tiene y que puede utilizar para gestionar apoyos para el productor. Finalmente con 1 frecuencia la

categoría de **Capacitación** es percibida como buena e importante para fortalecer la producción de aguacate (Cuadro 18).

Cuadro 18. Categorías de la Dimensión Fortalezas

CAT.	DESCRIPCION Y TESTIMONIOS	FREC.
APOYO	Ayuda que la organización ha gestionado y obtenido: - <i>“Aja, productor, entonces en eso, el CEPAMOR está enfocado, a otorgarle al productor, todas las facilidades, todos los apoyos, toda la influencia que pueda tener ante el gobierno, para poder avanzarle directamente en apoyos y poder enfocarlos exclusivamente en la producción del aguacate, es eso, debe estar atento el CEPAMOR”.</i> - <i>“Una de esas serían los apoyos que nos ha otorgado el gobierno, esas son las fortalezas, como digo son las oportunidades, digo bueno”.</i>	2
CAPACITACION	Asesoramiento otorgado a los socios del CEPAMOR para mejorar en los aspectos de producción y de integración grupal y organizacional: - <i>“Lo mejor es los intercambios tecnológicos que ha habido, con algunas capacitaciones”.</i>	1
COMPROMISO	Responsabilidades que los socios tienen como organización: - <i>“...es la de por con grupo, es en la que siempre se esta hablando de que debemos de mejorar, cada reunión que tenemos es que se, ósea este tema siempre, de emocionar a la gente”.</i> - <i>“...le propuso que cortaron frutos y hubo gente de Jumiltepec, que órale y empezaron jalar pa’ arriba”.</i> - <i>“Los gastos de la representatividad si se puede salir de las organizaciones, de la sociedades”.</i>	3
CONSTITUCION	Formalización legal de la organización (Consejo Estatal de Productores de Aguacate de Morelos Asociación Rural de Interés Colectivo): - <i>“Si de CEPAMOR somos más, de CEPAMOR somos todos”.</i> - <i>“La fortaleza podría ser la integración de la sociedades o nos e caray, ya se perdió”.</i>	2
INFRAESTRUCTURA	Instalaciones que tiene la organización para la comercialización: - <i>“Si, de hecho, la comercializadora está pagando mejor...”.</i> - <i>“Entonces creo yo, que la comercializadora está muy bien ahí, está bien”.</i> (continuación anexo 3)	8
PROPUESTA	Sugerencias del grupo para mejorar como organización: - <i>“...que se hicieran dos dirigencias, dos representaciones con el propósito, de que se manejara con los socios de la comercializadora pura información que va con la organización”</i> - <i>“Una de las medidas que se debe tomar para evitar el robo, es poner casetas estratégicas de vigilancia, por un lado, por otro la movilización de la fruta debe ser con guía expedida por sociedad mexicana ¿sí?”.</i> (continuación anexo 3)	16

Fuente: Sesión de análisis grupal, Grupo Productores de Aguacates Selectos S.P.R. de R.L., verano, 2009.

En cuanto a la **Dimensión** de **Debilidades** organizacionales, la categoría **Administración** sobresale con 47 frecuencias, por lo que la actividad administrativa tiene deficiencias con respecto a: 1) Falta de claridad en los objetivos de CEPAMOR:

producción y comercialización de aguacate, 2) Confusión con respecto a los derechos y obligaciones los socios del CEPAMOR (250 personas) y de los que realizaron aportaciones para establecimiento y equipamiento del centro de acopio o comercializadora (140 personas), 3) Prioridades de la administración (establecimiento de comercializadora) no coincide con las necesidades del productor, 4) Falta de canales de adecuados canales de comunicación, 5) No se propicia ambiente de confianza y unión, 6) La toma de decisiones se hace de manera unilateral, 7) La Infraestructura para la comercialización no se estableció acorde a las características de producción de la zona, lo que propicia subutilización. El Grupo señala que en general no existe confianza hacia la administración, por lo que la comercialización en forma consolidada no ha tenido éxito y que este aspecto debe atenderse porque está provocando desanimo y desintegración de los demás grupos integrantes de CEPAMOR.

En segundo lugar con 12 respuestas se encuentra la categoría de **Objetivo**. En ésta el grupo señala que no existe apego al objetivo inicial del CEPAMOR, el cual era atender y mejorar la producción de aguacate, y en su lugar han establecido como prioridad impulsar la comercialización. Esta situación conlleva a falta de **Compromiso** del miembro de CEPAMOR (11 respuestas), pues considera no representa sus intereses y se refleja en expresiones de apatía en las actividades de CEPAMOR.

Otra categoría que señala el grupo es la **Infraestructura** (10 respuestas) y se refieren a ella como inadecuada debido a que la máquina de selección y la cámara frigorífica requieren de alto consumo de energía eléctrica y ésta última tiene un alto costo.

En cuarto lugar se encuentra la **Pertenencia** en la cual el grupo señala que no es protegido por la organización porque no tienen algo que los identifique con ellos como lo es una credencial. Así mismo se refieren al Comité de Administración como un agente externo que tiene problemas.

En el quinto lugar se señala la **Desconfianza** y desánimo entre las S.P.R. integrantes del CEPAMOR por malas experiencias con la organización y por falta de reglamento de compra de aguacate al productor.

Los **Apoyos** ocupan el sexto lugar con 4 frecuencias en las cuales el productor opina que éstos no satisfacen sus necesidades para la producción, por lo que es importante gestionar otros apoyos en beneficio de todos los socios de la organización.

Finalmente, dos categorías ocupan el séptimo lugar y registran 3 frecuencias cada una, estas son: **Comunicación y Producción**.

La falta de de adecuados canales de Comunicación entre el CEPAMOR y sus Grupos y de éstos con sus integrantes ha provocado confusión con respecto a las actividades de la organización y consideran irrelevante su asistencia a las reuniones ordinarias de cada mes pues tratan principalmente aspectos de comercialización.

La Producción que el productor obtiene la percibe como “de baja calidad”, y debido a que desea obtener buen precio por la venta de aguacate considera que ésta se debe mejorar (Cuadro 19).

La **Dimensión Oportunidades** grupales está constituida por dos categorías: **Contactos y Mercado** con 3 y 2 frecuencias respectivamente.

En la primera, el grupo refiere que el Comité de CEPAMOR ha contado con asesores para que han aportado propuestas adecuadas para el funcionamiento de la organización, pero no las han tomado en cuenta. Por ello, es importante que en futuras decisiones se tomen en cuenta esas opiniones.

En la categoría Mercado el grupo opina que el aguacate es un producto de aceptación por el consumidor, por lo que es necesario buscar canales de comercialización en beneficio del productor (Cuadro 20).

Cuadro 19. Categorías de la Dimensión Debilidades

CAT.	DESCRIPCION Y TESTIMONIOS	FREC.
ADMINISTRACION	<p>Proceso de planeación, dirección y control:</p> <p>-“Pero hay dos situaciones, que debemos diferenciar lo que es el CEPAMOR y lo que es la comercializadora, y aquí estamos hablando de CEPAMOR y la comercializadora como iguales relacionales y no es así”</p> <p>-“...esa es otra debilidad que tienen, porque no hay un seguimiento en CEPAMOR, como que no tienen sus metas fijadas, o una visión, de repente que se les prende la chispa o tienen una indicación del gobierno estatal o no se, otra vez se vuelven a..., no hay continuidad, yo creo que pierden el expediente o cambian de técnicos y no saben ni en que me quede o el técnico anterior, en tal huerta en que se quedo”.</p> <p>-“Yo creo que es por falta de una buena dirigencia, si hubiese una buena dirigencia, los representantes son para dirigir, deben conducir a toda la organización, a todos los socios, así objetivos claro...”.</p> <p>-“necesitamos en primer lugar, otra diligencia, es que ya la diligencia está cansada”.</p> <p>-“Ahora, si no se piden opiniones, si no se consultan, no interesa, y si ya tienen todo planeado pues pierde el interés, pues ya, para que voy”.</p> <p>-“...no sabe la necesidad del compañero que está allí”.</p> <p>-“Necesitamos una persona que se comprometa con el productor”.</p> <p>-“No había cuentas claras, de repente tenía yo un reactivo y de repente decían que no era válido, ósea ni ellos mismos, no lo sabían”.</p> <p>-“...siempre, la empacadora, la maquina, han costado mas caros”.</p> <p>-“...si nos vinieron a embarcar en un pinche problemón y no les dijeron a ellos que no estamos bien...”. (continuación anexo 3)</p>	47
APOYO	<p>Ayuda que la organización ha gestionado y obtenido:</p> <p>-“Y apoyar las producciones”.</p> <p>-“...también pues ayudar con el equipo para trabajar...”.</p> <p>-“...entonces, ellos le dan cada beneficio pero a cada quien de su grupo o de manera personal, no a nivel de CEPAMOR de toda...”. (continuación anexo 3)</p>	4
COMPROMISO	<p>Responsabilidades que los socios tienen como organización:</p> <p>-“No son dos o tres, pero aquí en este caso vamos uno o a veces los dos, pero en general nada más es uno, si yo que le voy a platicar a la comercializadora, si la mayoría son no socios”.</p> <p>-“Pero también hay otra cosa, que, que funcionaria mejor el CEPAMOR enfocado directamente a la producción, porque a mí no me interesa la comercialización verdad, pero si me interesa la producción...”. (continuación anexo 3)</p>	11
COMUNICACIÓN	<p>Interacción del grupo para hacer fluir información de carácter grupal y organizacional :</p> <p>-“lo que nosotros, debemos pensar, es que, ha faltado mucha comunicación por parte de CEPAMOR, de la comercialización con la sociedad, el contacto con la sociedad, las diligencias que no han tenido la delicadeza de venir a las sociedades, y comunicar, platicar, convivir, conocer su punto de vista, su punto de cada una de las sociedades, están, en el mismo tenor que todos, están a la par de CEPAMOR, que es lo que nos empuje, y si están también a la par con la comercializadora...”. (continuación anexo 3)</p>	3

DESCON- FIANZA	<p>Temores que manifiesta el productor con relación a situaciones que no puede controlar o que le generan incertidumbre :</p> <p>-“Mas barato, cuando llegaron, había 103 CAJAS echadas a perder, 103, son más de 2 toneladas de aguacate echadas a perder, donde estuvo, yo localizo perdidas, en el productor”.</p> <p>-“Pero Eso crea desconfianza de los productores”.</p> <p>-“Ahora, se pusieron, yo la voy a vender, regresan y no hay dinero...”.</p>	3
INFRAESTRUCTURA	<p>Instalaciones que tiene la organización para la comercialización:</p> <p>-“...que ya está la comercializadora ahí, ojala y no sea un problema como se ha estado presentando, hasta este momento, pero necesitamos un relevo ahí, para que venga gente con otra visión”.</p> <p>-“La luz para alzar esa máquina es muy cara”.</p> <p>-“Y por ejemplo este cuarto es frio, y los ventiladores no los querían conectar todos, es inmensa esa habitación, para atenderlo son más de 6 mil pesos”.</p> <p>-“80 toneladas caben ahí de aguacate, cuando la vamos a llenar”.</p> <p>-“Para seleccionar, de esta máquina, bueno y si no sabe”.</p> <p>-“Toma a veces 1,000 pesos mensuales”.</p> <p>-“Pero ahora 500 pesos o 1000 pesos, dependiendo de la hora”.</p> <p>-“Dependiendo de la hora, porque si era en la noche era más caro por lo de la luz, en el día, y en la noche otro precio, si se apaga la maquina y si la vuelves a cargar otra vez ya es otro precio por maquina”.</p> <p>-“No, estamos en una locura”.</p> <p>-“Cambien esa máquina y pongan otra”.</p>	10
OBJETIVO	<p>El grupo sabe en que enfocarse y tiene un fin común:</p> <p>-“En función de cada que, ahí están más bien los objetivos de cada cosa”.</p> <p>-“Yo creo que no tienen bien cuál es la política de uno y cuál es la política administrativa, pues”.</p> <p>-“Una debilidad que tiene CEPAMOR, es que no tiene claro, cual es la solución del, el se va mas por la comercialización...”. (continuación anexo 3)</p>	12
PERTENENCIA	<p>Actitudes y comportamientos del productor como miembro de la organización:</p> <p>-“...nosotros todos somos socios del CEPAMOR, necesitamos ser verdaderamente representados por esa organización, es por decirlo así, se ha fijado usted, otros traen su credencial y se sienten protegidos por la organización, aquí nosotros estamos desamparados en nuestra organización, si no nos dan el apoyo...”.</p> <p>-“Pues porque vemos que, yo me he dado cuenta que, luego nos ponemos a platicar, a lo mejor nosotros nos sentimos a lo mejor alejados ¿no?, mejor no vamos, y por eso las cosas salen así”.</p> <p>-“Entonces si hay quienes tienen 15 o 20 actuales, con capacidad alta y nosotros estamos abajo y la verdad”.</p> <p>-“Y también es el problema de que nadie quiere ser presidente porque están endeudadísimos”.</p> <p>-“Usted cree que si yo hubiera involucrado mucho a la sociedad allá, estaríamos unidos, estarían ilusionados...”.</p>	5
PRODUC CION	<p>Cantidad y calidad de aguacate cosechado por el socio del CEPAMOR:</p> <p>-“Y apoyar la producción en calidad, y buscar canales de comercialización, esa, es el CEPAMOR...”.</p> <p>-“Todavía, porque estamos apenas comenzando con la producción a mover”.</p> <p>-“Mejorara su calidad de producto, como apena.....”.</p>	3

Fuente: Sesión de análisis grupal, Grupo Productores de Aguacates Selectos S.P.R. de R.L., verano, 2009.

Cuadro 20. Categorías de la Dimensión Oportunidades

CAT.	DESCRIPCION Y TESTIMONIOS	FREC.
CONTACTOS	<p>Capacidad del Comité Administrativo para relacionarse y llegar a acuerdos (coordinarse) con personas e instituciones que pueden apoyar a la organización:</p> <p>-“...Juan Carlos, le dijo, miren señores no vamos a caer con el juego de sus ... , porque ustedes están pidiendo algo grande y no son grandes, entonces, dice, yo les sugiero que empiecen de abajo, con lo que tengan...”.</p> <p>-“...pero ellos lo soñaron alto, no la verdad (risas), la verdad, pues ahora si a lo largo, pero el representante del colegio, le dijo bien claro, que mejor comprara una más pequeña”.</p> <p>-“Al contrario empezaron a decir que era para el futuro, entonces para que lo quería el productor”.</p>	3
MERCADO	<p>Posibilidad de venta del aguacate en los mercados nacional y extranjero:</p> <p>-“...y, ahora los socios que están integrados en la comercializadora, están buscando, buscar nuevos nichos de mercado y de sacarlos, lo mejor producto que ya a poder CEPAMOR, que se va a beneficiar CEPAMOR o socios de CEPAMOR y que van a buscar mejores mercados en donde poder vender su producto...”.</p> <p>-“Y apoyar la producción en calidad, y buscar canales de comercialización, esa, es el CEPAMOR...”.</p>	2

Fuente: Sesión de análisis grupal, Grupo Productores de Aguacates Selectos S.P.R. de R.L., verano, 2009.

La **Dimensión** de **Amenazas** organizacionales constituida por dos categorías: **Cultura y Desconfianza**.

La primera categoría registra 2 respuestas y se refiere a las prácticas rudimentarias que por generaciones el productor ha utilizado para la cosecha de aguacate. Integrantes del grupo señalan que la forma tradicional de cosecha no cubre los estándares de calidad que requieren los nuevos mercados a los que la comercializadora del CEPAMOR desea ingresar, por lo que es importante cambiar hábitos. Consideran que la resistencia al cambio por parte del productor se debe a que los mercados locales y regionales (Tetela del Volcán, Yecapixtla, Ozumba, Puebla) aceptan la calidad de fruta que produce, aunque no obtenga el ingreso esperado.

La categoría Desconfianza tiene 5 frecuencias y se hace referencia al robo como problema potencial para toda la organización ya que provoca pérdidas económicas al productor al no poder dejarlo en la planta para su óptima maduración y venderlo tierno o bien porque repercute en su programa de venta (Cuadro 21).

Cuadro 21. Categorías de la Dimensión Amenazas

CAT.	DESCRIPCION Y TESTIMONIOS	FREC.
CULTURA	<p>Forma tradicional en que el productor de aguacate produce, corta y vende su producto:</p> <p><i>-“Y va a ser un poquito difícil por una ideología de tipo cultural, ósea la gente está acostumbrada por, (ósea los hijos de los hijos), de ir a vender su producto a tétela o Yecapixtla, entonces no tiene hilo de cultural, no está acostumbrada de que paso con los socios definimos ya la comercialización, no voy a decir quien, pero este dijeron que como le harán esto para que se corte, a no usted no da chicón me da me voy a Tétela, porque sale más barato si lo cortarlo así, porque no necesita su equipo de manejo, son actos que son difíciles de arrancar de momento, poco a poco esperamos a que si vaya cambiando la ideología”.</i></p> <p><i>-“...la desventaja de entrar al mercado tétela, es que se llega mucho a atascar unas cuatro de aguacate, el aguacate va para abajo y CEPAMOR para delante, si lleva producto, pero le puede pegar, pero es un albur, es una suerte que pueda hacer eso, ¿sí?...”.</i></p>	2
DESCONFIANZA	<p>Temores que manifiesta el productor con relación a situaciones que no puede controlar o que le generan incertidumbre:</p> <p><i>-“Yo lo encuentro más perdido, sabe que otra lata que tenemos como CEPAMOR... es que la delincuencia, ósea los productores cuando tienen su producto no llega de buena calidad, porque lo cortan antes, por obra de fruta, entonces prefiero que me paguen un poquito menos, a que cuando llegue mi cosecha de que estoy esperanzada, es una amenaza, que yo llegue o lo poco que con tanto trabajo he estado fumigando, fruto de buena calidad, y llego y la delincuencia ya se lo llevo, entonces antes de que el aguacate llegue a su buen término es cortado, entonces no tenemos apoyo ahí de la consolidaría para hacer vigilen cuando se llegan a agarrar y son menores de edad los sueltan, ósea, no, y allá en CEPAMOR tampoco nos apoyan, porque no van a hablar con las autoridades que se les dé cierto castigo ¿no?”.</i></p> <p><i>-“Si”.</i></p> <p><i>-“A modo que Van a robar y nada mas hay bajando y viendo”.</i></p> <p><i>-“Si por lo mismo”.</i></p> <p><i>-“Si”.</i></p>	5

Fuente: Sesión de análisis grupal, Grupo Productores de Aguacates Selectos S.P.R. de R.L., verano, 2009.

5.2.3 Productores Agropecuarios La Isla, Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada (Grupo La Isla)

Es el grupo con más tiempo de formación (8años), sus integrantes son 75% del género masculino. Lo integran 13 productores y a la Sesión Grupal Asistieron 7. La reunión se llevó a cabo el 12 de julio del 2009 en las instalaciones de CONASUPO del municipio de Ocuituco, Morelos.

5.2.3.1 A Nivel Grupal

Los integrantes de la Sociedad La Isla identificaron 6 categorías en la **Dimensión Fortalezas** grupales. La categoría **Propuesta** sobresale con 12 respuestas y en su mayoría conllevan una actitud crítica hacia aspectos como la asistencia técnica, organización y metas por alcanzar. En segundo lugar se ubican, con 4 frecuencias cada una, el **Compromiso** y la **Fe**; el primero se refiere a la disponibilidad del grupo para mejorar y seguir adelante y la segunda se relaciona con la esperanza que tienen los productores acerca del adecuado funcionamiento de la organización.

Otras categorías con 3 frecuencias cada una son: **Comunicación y Participación del Líder (PDL)**. La Comunicación es directa y exponen dudas o expresan opiniones cuando lo consideran adecuado. La Participación del Líder es buena, aunque no asistió a la Sesión Grupal, designo a un encargado quien cumplió con su función: participó activamente y promovió la participación de sus compañeros y integrantes.

Finalmente con 1 frecuencia el **Aprendizaje** que ha experimentado el grupo y la disponibilidad para seguir asimilando conocimientos que beneficien al grupo y a la organización en su conjunto, es otra fortaleza que reconoció "Grupo La Isla" (Cuadro 22).

La **Dimensión Debilidades** grupales está constituida por 3 categorías. La más importante es la falta de **Acuerdos** o discusiones provocadas por insatisfacción acerca del funcionamiento del CEPAMOR. La calidad de la **Producción** aguacate es otro problema y consideran tiene que ver con falta de recursos para compra de insumos y por la ineficiencia del servicio técnico que ofrece el CEPAMOR.

Finalmente, la ausencia de **Compromiso** que tienen los integrantes con el grupo provoca enfrentamientos internos, pero saben que deben estar organizados para su bienestar común aunque sea difícil el proceso (Cuadro23).

Cuadro 22. Categorías de la Dimensión Fortalezas

CAT.	DESCRIPCION Y TESTIMONIOS	FREC.
APK ENDI ZAJE	Disponibilidad de asimilar conocimientos: -“Bueno los que saben, cuando necesitamos van a aprendiendo”.	1
COMPROMIS O	Responsabilidades que los socios tienen como organización: -“A eso del precio es malo estarnos quejando es malísimo, pues si pero hay que reconocer, que hemos fallado, hemos fallado”. -“Ustedes como grupo, ósea, si tienen la facilidad de organizarse”. -“Ahí es donde tenemos que ponernos de acuerdo las dos partes, pero tenemos que trabajar unidos,, no cada quien por su parte”. -“Si dicen vamos pues vamos”.	4
COMUNICA- CION	Interacción del grupo para hacer fluir información de carácter grupal y organizacional: -“Yo creo que hay mucha razón de lo que dice ahí Sidonia”. -“Aquí, yo lo que le entendí, es que estamos hablando aquí de proyectos, porque vamos a decir que queremos un sistema de riego, si el sistema de riego sale en 100 mil pesos, yo pues pondría 10 mil pesos y las s dependencias podrían 90 mil, así lo entendí yo, pero tú ya te fuiste por otro lado”. -“Vamos por partes no?, hay que aclarar esto”.	3
FE	Actitud hacia el futuro de la organización: -“Yo si quiero hablar bien verdad, y porque no, yo espero que el día de mañana esto resulte, y que esperamos que si va a resultar pero cuando! -“No, lo bueno que ya esta centro de acopio, y que va a salir adelante, cuando quien sabe”. -“Para mí, para mi sigue siendo un sueño, y ojala y se lograra”. -“Pues ojala, estos, esta reunión, estas platicas, pues no saquen adelante, porque la verdad estamos profundamente hundidos, no arrancamos ni en palabra”.	4
PARTICIPACION DEL LIDER	Participación del líder para animar y motivar a los integrantes del grupo: -“Para mejorar que vamos a hacer esto, ahorita ya con esto si ya nos va mejor, yo eso quisiera pues, no se aquí a los compañeros, pregúnteles algo”. -“Si no vienen se los voy a quitar a todo el grupo, para que nos comprometamos, de que vamos aceptar ese apoyo de dinero sino lo tomamos no vamos a salir adelante”. -“Yo les platico mi experiencia, dijo que iba a México y ni me pago, si supongamos que, pues aquí es seguro, el depósito es seguro”.	3
PROPUESTA	Sugerencias del grupo para mejorar como organización: -“Yo soy capaz de dejarle mi huerto, que lo manejen ellos, órale canijos vamos a sacar 10; 20 para ustedes o 30 y 70 para mí, porque decir no?, todos contento, pero hay que buscar eso”. -“Lo que estoy diciendo es que tenemos que empezar a la voz de ya, al principio podemos contratar un carrito que te brinde poco, pero poco a poco va saliendo lo del carro, poco a poco, si no también, no puede ser”. (con. anexo 4)	12

Fuente: Sesión grupal, Productores Agropecuarios La Isla S.P.R de R.L., verano 2009.

Cuadro 23. Categorías de la Dimensión Debilidades

CAT.	DESCRIPCION Y TESTIMONIOS	FREC.
ACUERDOS	Capacidad del grupo para formalizar acciones que fomenten su mejoramiento: - <i>Ya hubo ese problema, se supone que ya teníamos un proveedor, pero que paso?, que no se cumplió, porque mira, es que ya sabemos esto y no seamos hipócritas</i> . - <i>Pero aproximadamente, entonces ya te puedes comprometer con x proveedor, pero tampoco una cantidad exagerada</i> . - <i>Y yo lo hago por su situación porque ven que si les he cumplido y he querido, yo que tengo que andar sufriendo por otro lado</i> . (continuación anexo 4)	11
COMPROMISO	Responsabilidades que los socios tienen como organización: - <i>Haber digamos que fuéramos el grupo responsable de ver la problemática esta, que también vamos a ver que también avanzo, si no avanza porque no se avanza, no pues es que no tuve dinero, la coperacha de los compañeros de 20 pesos cada quien, porque luego dice que no avanzo porque necesitaban dinero</i> (continuación anexo 4) .	5
PRODUCCION	Cantidad y calidad de aguacate cosechado por el socio del CEPAMOR: - <i>Yo vuelvo a ver ser sincero y veo mis plantas, y veo que le falta mucho, ahora sí que calidad</i> . - <i>No nos buscan mas, por qué?, porque no rendimos calidad, eh, ellos sí, yo se que para los grupos, pregunten por el precio</i> . - <i>Porque los ingenieros nos explican todo, lo que tenemos de hacer, pero se habla de un buen dinero para invertir, y luego no tenemos, ahí vamos haciendo lo que vamos pudiendo</i> . (continuación anexo 4)	6

Fuente: Sesión de análisis grupal, Grupo Productores de Aguacates Selectos S.P.R. de R.L., verano, 2009.

Grupo La Isla no identifico categorías para las **Dimensiones Oportunidades y Amenazas** grupales.

5.2.3.2 A Nivel Organizacional

En la **Dimensión Fortalezas** organizacionales se ubican 5 categorías. La categoría más importante por el número de frecuencias registradas (14) es el **Compromiso** que los productores señalan como necesario de fomentar la unión entre todos los socios del CEPAMOR, así como establecer compromisos y respetarlos.

En segundo lugar, con 10 respuestas se encuentra la categoría **Propuesta** en la que el grupo señala que es importante: acercamiento del CEPAMOR con el productor, establecer funciones de cada parte de la organización (CEPAMOR- S.P.R-socios), otorgar crédito al productor para mejorar y aumentar la producción, establecer

compromisos con los clientes de acuerdo a cantidad de aguacate disponible y, fomentar la comunicación entre el CEPAMOR y sus grupos.

Otras categorías identificadas son en orden de mayor a menor importancia por las frecuencias registradas: **Capacitación** especializada que ha recibido el productor (4 respuestas), **Infraestructura** existente para realizar la comercialización de aguacate en forma organizada (3 respuestas), reconocimiento de que los **Apoyos** recibidos si les ha beneficiado (3 frecuencias), **Fe** en que el proyecto del CEPAMOR funcionara en beneficio del productor (2 respuestas) y la posibilidad de mejorar la **Producción** (1 respuesta) (Cuadro 24).

En la **Dimensión Debilidades** organizacionales, el grupo “La Isla” señala 9 categorías con frecuencias ubicadas en un rango de 2 a 28. La categoría definida como **Administración** es la debilidad más importante que tiene el CEPAMOR (con 28 respuestas) y se relaciona con las actividades que realiza el Comité Directivo. Los aspectos que la Administración debe mejorar son: mejorar trato al productor, establecer calendarios de actividades, vigilar el uso de los recursos suministrados, facilitar un crédito al productor, mejorar la asistencia técnica, establecer compromiso con el productor y dar informe de actividades a los integrantes del Consejo.

Como segunda debilidad se encuentra la **Desconfianza** con 17 respuestas y se refiere a la incertidumbre que tiene el productor socios de CEPAMOR al venderle su producto debido a que no existe reglamentación para la compra de aguacate al productor: calidades, forma de pago, traslado de aguacate de la huerta al centro de acopio, etc.

La **Capacitación** es otro problema potencial (11 frecuencias) ya que no se da de manera eficiente. El CEPAMOR ofrece servicio técnico y por otra parte el Comité Estatal de Sanidad Vegetal del Estado (CESVMOR) también brinda el apoyo, sin embargo el problema radica en que no hay coordinación y planeación para que el productor aproveche eficientemente las asesorías.

Cuadro 24. Categorías de la Dimensión Fortalezas

CAT.	DESCRIPCION Y TESTIMONIOS	FREC.
APOYO	Ayuda que la organización ha gestionado y obtenido: -“CEPAMOR, el centro de acopio, ellos los mandan, así que nosotros directamente les demos no, todavía a sanidad vegetal si les damos, para digamos el veneno pal producto”. -“.... apoyo en planta”. -“Como grupo, ahí si la hemos adquirido, hay veces que no en tiempo en forma, cuando empieza temporal y luego viene ya frutal, y voy al tiempo”.	3
CAPACITACION	Asesoramiento otorgado a los socios del CEPAMOR para mejorar en los aspectos de producción y de integración grupal y organizacional: -“Mire las fortalezas, que veo yo, desde que empezamos a entrar con la asistencia técnica, y nos ayudan con los demás y mejor, eso es una fortaleza” -“Interacción del grupo para hacer recordatorios de reuniones: a asesorar”. -“Talleres, para que influya aquí como debemos de cultivar, como debemos de fumigar y toda la cosa, para tener mejor rendimiento de fruta y de calidad, gracias a dios, si hemos tenido avance, muy buenos”. -“Si, también las capacitación con los productores de Michoacán, especialistas”.	4
COMPROMISO	Responsabilidades que los socios tienen como organización: -“...como dice el dicho "si nos estamos hundiendo, pues vamos a ayudar no" porque ya nos conviene, y ya estando bien desarrollados en el acopio, todo eso se acaba, se tiene que dar, porque si no, no tiene caso que estemos constituidos”. -“...pero solamente así estar unidos, si no se pierde todo”. (continuación anexo 4)	14
FE	Actitud hacia el futuro de la organización: -“Quisiéramos que ya nuestro consejo, nuestro acopio, ya hubiera tocado fuerte la venta del producto, pero desgraciadamente no se ha construido organizar bien”. -“Bueno ahorita, yo no voy a decir nada, porque, yo tengo fe y confianza de que esto si va a funcionar”.	2
INFRAESTRUCTURA	Instalaciones que tiene la organización para la comercialización: -“...para eso pedimos llevar a cabo este centro de acopio, para no andar sufriendo en otros mercados”. -“...el centro de acopio, esa es una fortaleza”. -“El centro de acopio, sus aparatos para transportar y exportar, no vamos así”.	3
PRODUCCION	Cantidad y calidad de aguacate cosechado por el socio del CEPAMOR: -“Si se ha mejorado la producción”.	1
PROPUESTA	Sugerencias del grupo para mejorar como organización: -“Una persona que se dedique especialmente a ese cargo, a buscar gente”. -“Sí, yo les firmo cualquier compromiso, órale, me comprometo a entregarle toda mi cosecha”. -“Ósea que haya el contacto entre CEPAMOR y nosotros continuamente, porque si no, así como vamos a buscar la meta, como vamos a saber, ósea, que haya contacto continuo, continuo”. (continuación anexo 4)	10

Fuente: Sesión grupal, Productores Agropecuarios La Isla S.P.R de R.L., verano 2009.

Otras debilidades que destacar son **Comunicación, Producción y Compromiso**, con 9, 9 y 10 respuestas respectivamente. La primera categoría se refiere a la Comunicación inadecuada dentro de la organización, no es clara y oportuna, lo que provoca malos entendidos. La Producción no tiene la calidad que el CEPAMOR ha solicitado al productor, por lo que consideran se debe mejorar. El Compromiso del productor hacia la organización está mermando, no quieren realizar más aportaciones económicas o establecer lapsos de pago por concepto de venta de aguacate a la organización por más de 8 días.

Finalmente, con menor cantidad de respuestas se ubican las categorías: **Apoyo** (4), **Pertenencia** (3) e **Infraestructura** (2). Los Apoyos no son los adecuados para mejorar la calidad de producción de aguacate; existe un importante problema de Pertenencia, el grupo visualiza los problemas de CEPAMOR ajenos a su persona. La Infraestructura es considerada insuficiente debido a la falta de vehículos para el transporte de la fruta de las huertas al centro de acopio (Cuadro 25).

La **Dimensión Oportunidades** organizacionales está formada por 3 categorías. En primer lugar, con 16 frecuencias, Grupo La Isla señaló al **Crédito** que CEPAMOR puede conseguir para impulsar la producción y comercialización y que sería pagadero en el momento que se corte el aguacate del socio, aunque reconocen que no todos los socios están de acuerdo, no quieren comprometer su producto, no quieren pagar intereses y/o no quieren ser supervisados.

Como segunda oportunidad mencionaron los **Contactos** que se tienen y se pueden aprovechar para obtener subsidios y así mejorar la producción, particularmente por medio de la capacitación. Finalmente, el **Mercado** potencial de consumo que tiene el aguacate consideraron representa una gran oportunidad para toda la organización (Cuadro 26).

Cuadro 25. Categorías de la Dimensión Debilidades

CAT.	DESCRIPCION Y TESTIMONIOS	FREC.
ADMINIS- TRACION	Proceso de planeación, dirección y control: -“Un compromiso, serio, que haya más seriedad, pues que se cumpla”. -“...yo vendí mi fruta por otro lado, pero porque aquí no hay buena requisición”. -“...mientras no quitemos a esas personas que ahorita están al frente”. - “estaría bien que hubiera confianza, que hubiera buena organización ¿Cómo?, organizándonos”. (continuación anexo 4)	28
APOYO	Ayuda que la organización ha gestionado y obtenido: -“Eso es que no tenemos un , necesitamos el apoyo”. -“La falta de recursos”. -“Necesitan definir las necesidades del productor no?”. -“Pues ver las necesidades del productor y necesitamos ver más para”.	4
CAPACITACION	Asesoramiento otorgado a los socios del CEPAMOR para mejorar en los aspectos de producción y de integración grupal y organizacional: -“nos hace falta, buenos técnicos, buenos técnicos, buena asesoría”. -“Entonces los técnicos, porque digo es porque más horita viene uno, al rato viene o más”. -“...luego viene otro técnico, y ese ya lo sabe todo, aplíquenle esto, pero aplíquenle de lo mío y no, no se va a hacer milagros, nuestra huerta, quiere un buen técnico pero desde el principio”. (continuación anexo 4)	11
COMPROMISO	Responsabilidades que los socios tienen como organización: -“...se hizo una vez una reunión, y de eso salió que todos los productores tenían X determinada cantidad de aguacate, entonces, buscan el proveedor, y buscan quien se los va a comprar y resulta que no cumplieron entonces de esa manera, no pues estamos soñando”. -“Mire, yo como representante del grupo, le digo que sí, pero lo que pasa es que la gente no asiste, es muy poca”. -“Pero se necesita algo mas, que estemos de acuerdo todos los que estamos incluidos, necesitamos comprometernos, y meternos”. (continuación anexo 4)	10
COMUNICACIÓN	Interacción del grupo para hacer fluir información de carácter grupal y organizacional: -“Perdón si, a lo mejor yo me atrevo a contestarle eso, que es lo que paso conmigo, yo fui de los primeros que empezó a meter, pero nada mas eso, de que según se llevo mi aguacate, de que el licenciado había dicho de que mi fruta tenía de que gusano en el hueso, ahí como que lo dejan a uno, así como que”. -“...y recuerdo siempre nos dijeron que iban a apagar un peso más que aquí en la plaza, entonces como que no”. (continuación anexo 4)	9
DESCONFIANZA	Temores que manifiesta el productor con relación a situaciones que no puede controlar o que le generan incertidumbre: -“Todos estamos constituidos, en apoyar al acopio, en meter la fruta allá, pero la consecuencia sería la definitiva, aquí les podemos pagar tanto, pero mientras no tengamos un apoyo al ingeniero que nos den aunque para fortalecer los medios pa' cargar no podemos comprometernos a llevar la fruta allá”. -“...nada más que nos demuestren, que tengan recurso, que se arriesguen vaya, como decían hace rato, que se note el esfuerzo, que pidan, que se yo, pero que traigan el recurso, para qué?, para que hagamos el compromiso”. -“...hay que pagar transporte, ellos no han metido más dinero al producto, y este, de donde van a sacar para pagar, perdón”. (continuación anexo 4)	17

INFRAESTRUCTURA	Instalaciones que tiene la organización para la comercialización : -“...esta aquí nomás en el mercado nacional, ya es, pero la cuestión es de que no tienen los vehículos para el transporte, y quieren meter gente, y al meter gente, pues están en cargo”. -“Es la forma de tener, los vehículos, es lo primero”.	2
PERTENENCIA	Actitudes y comportamientos del productor como miembro de la organización: -“...ellos desde un principio propusieron, mercados internacionales”. -“...es responsabilidad de ellos de poner allá una tienda de insumos para agrícolas, para la aplicación de las plantas a dos precios”. -“...como grupo, la dependencia tiene que apoyarnos”.	3
PRODUCCION	Cantidad y calidad de aguacate cosechado por el socio del CEPAMOR: -“...para que queremos mercados extranjeros si de aquí no sacamos ni calidad para los mercados internos, menos para los extranjeros, pues yo, para poder exigir o poner bien, o tener más mercado, es calidad.... -“...primero hay que asegurar nuestra huerta, y ya después veremos porque con calidad yo creo que donde quiera vendemos eh, donde quiera”. -“Por el apoyo que dicen ¿no?, para los aguacates, porque también las frutas muy chiquitas y si no hay más grandes, que vamos a hacer con la fruta chiquita, yo quiero un apoyo”. (continuación anexo 4)	9

Fuente: Sesión grupal, Productores Agropecuarios La Isla S.P.R de R.L., verano 2009.

La **Dimensión Amenazas** se conformó por 3 categorías. Con 8 frecuencias se ubicó en primer lugar a la falta de **Coordinación** entre el CEPAMOR y el Comité Estatal de Sanidad Vegetal (CESVMOR). Señalaron que éste último atiende solo plagas y enfermedades por lo que es necesario que la asistencia técnica del CEPAMOR complemente la atención que debe tener la planta de aguacate para su óptimo desarrollo.

Otra amenaza identificada fue la Situación de **Crisis** Económica que prevalece en México, señalaron que la fluctuación de las tasas de interés afecta directamente al productor porque paga más de lo esperado

Finalmente, la categoría **Intermediarios** fue señalada porque éstos pagan el menor precio posible, dependiendo de la calidad y de la necesidad de liquidez que tenga el productor (Cuadro 27).

Cuadro 26. Categorías de la Dimensión Oportunidades

CAT.	DESCRIPCION Y TESTIMONIOS	FREC.
COORDINACIÓN	<p>Capacidad de la organización para establecer acuerdos con instancias públicas:</p> <p>-“...si no nos ponemos de acuerdo, SAGARPA, consejo de aguacate y trabajar unidos de la mano y con las autoridades tambien, si no le hacemos así, pues así vamos a estar, y de ahí no vamos a pasar, a lo mejor si arrancan el grupo, pero no vamos a vender como lo deseamos”</p> <p>-“...principalmente con los gobiernos para que se nos auxilie, y no andemos haciendo lo que estamos haciendo”.</p>	2
CONTACTOS	<p>Capacidad del Comité Administrativo para relacionarse y llegar a acuerdos (coordinarse) con personas e instituciones que pueden apoyar a la organización:</p> <p>-“...han venido, este, de aquí de Michoacán, de los centros de acopio, de allá pues también, incluso se han entablado platicas, asesorías”.</p> <p>-“Si así no dijo nos hablo bien claro, si cada quien quiere trabajar por su lado, no se unen, la ch., así nos dijo, si nosotros trabajos 12 años y nos taparon el ojo, y gracias a esos productores de Michoacán, y somos el número uno”. (continuación anexo 4)</p>	6
CREDITO	<p>Préstamo que la organización puede obtener para impulsar la producción y comercialización de aguacate:</p> <p>-“¿si es posible recursos, esos recursos de donde pueden salir?, de la mismas dependencias donde ellos mismos nos consigan dinero y que después ellos mismos las recuperen, ¿de dónde?, de nuestra misma huerta, de nuestros mismos frutos, ya una vez teniendo compromisos”.</p> <p>-“Si no hay dinero”.</p> <p>-“O sea que el crédito se ocuparía para la compra de los vehículos”</p> <p>-“Y en segundo lugar se ocuparía para un seguro para la producción del productor, para que tenga seguro su pago, para que de esa manera, se podría el aval”. (continuación anexo 4)</p>	16
MERCADO	<p>Posibilidad de venta del aguacate en los mercados nacional y extranjero:</p> <p>-“...la venta de nuestro producto también se fomenta mucho”.</p> <p>-“Por lo menos, no, pero otros mercados, donde se nos pague mejor el producto, aunque sea nacional”.</p> <p>-“...como lo menciona, que va a tener mercados extranjeros”.</p> <p>-“Si saben que el aguacate es un mercado potencial, el mercado seria para internacionalizar, los señores nuevamente”.</p>	4

Fuente: Sesión grupal, Productores Agropecuarios La Isla S.P.R de R.L., verano 2009.

Cuadro 27. Categorías de la Dimensión Amenazas

CAT.	DESCRIPCION Y TESTIMONIOS	FREC.
COORDINACION	<p>Capacidad de la organización para establecer acuerdos con instancias públicas:</p> <p>- <i>“yo . volvemos al inicio falta de coordinación, con el ingeniero de sanidad vegetal, si viene, dan tres aplicaciones ellos, ellos cumplen y se van, entonces, nos dejan ahí 3 4 meses, cuando merito llegan los tiempos de las secas, vienen la araña roja y uno no sabemos que hacer, igual le aplicamos lo que nosotros creemos conveniente y al ratito ya todo sale bien roñoso, nuestra fruta, todo se estropea nuestra fruta por la araña roja, que pasa?”</i></p> <p>- <i>“Exactamente, también lo que le dicen como que no jalan a par, como que no concuerdan, como que no están de acuerdo, como que no aceptan eh, tanto no ceden de un lado o de otro”. (continuación anexo 4)</i></p>	8
CRISIS	<p>Situación económica del país los afecta:</p> <p>- <i>“el campesino, así como está la crisis, a quien le cae mas la crisis, a quien le cae mas todo esto de la crisis, no pues al campesino ¿no?, entonces nosotros siempre andamos de mal carácter, no sabemos, no estamos bien enterados de nada”. (continuación anexo 4)</i></p>	8
INTERM	<p>Forma tradicional en que el productor de aguacate produce, corta y vende su producto:</p> <p>- <i>“ha sí, pues mi esposo me ayuda a cortar y no pues bien varal, y todavía nos dicen, bueno te lo pago a tanto y si lo quieres, si no, entonces que hago, pues se echa a perder la fruta, pues se lo damos, y haber tanto trabajo y tanto gasto y para qué”</i></p>	1

Fuente: Sesión grupal, Productores Agropecuarios La Isla S.P.R de R.L., verano 2009.

5.2.4 Unión de Fruticultores de Santa Cruz, Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada (Grupo Santa Cruz)

Este grupo está integrado por 26 productores. Fue necesario realizar dos sesiones grupales debido a horarios de trabajo de los integrantes. En la primera sesión participaron 9 personas y en la segunda 4; en total participó el 50% del grupo.

La primera sesión se realizó el 2 de agosto del 2009 y la segunda el 3 de septiembre del mismo año, con una duración aproximada de 2 horas cada una. Ambas se llevaron a cabo en domicilios particulares ubicados en la localidad de Huecahuasco, municipio de Ocuituco, Estado de Morelos.

5.2.4.1 A Nivel Grupal

Grupo Santa Cruz identificó 8 categorías para la **Dimensión Fortalezas** grupales. La categoría más sobresaliente con 8 frecuencias fue el **Objetivo** o expectativas en relación a su función como grupo, opinan ser unidos y saber trabajar en equipo, sus objetivos son el mejoramiento de la producción de aguacate y aumento de su calidad de vida del productor, por lo cual es importante mantener y fomentar el Compromiso en el grupo.

Para el Grupo Santa Cruz el **Compromiso** consiste en participar, apoyarse mutuamente, y cumplir con los acuerdos tomados y se refleja en las 6 respuestas que esta categoría tiene.

Con 5 respuestas se ubicó como tercera fortaleza la **Participación del Líder** del Grupo y en esta categoría el Líder expresa su compromiso personal para que el Grupo siga adelante y resalta la importancia que tiene la participación de cada integrante.

En cuarto lugar señalaron la categoría **Producción** en la cual el productor expresa su interés por el cultivo de aguacate y las actividades que realiza para obtener buenos resultados.

Las categorías **Apoyo** y **Aprendizaje** se ubicaron en quinto lugar con 2 frecuencias cada una. La primera se refiere al reconocimiento por parte del productor de la ayuda que ha obtenido de planta injertada de aguacate *hass*. El Aprendizaje se relaciona

con la disponibilidad que tiene el grupo para asimilar conocimientos y experiencias para mejorar la producción y funcionar como grupo.

Finalmente Santa Cruz identifico la **Capacitación** y la **Fe** como aspectos fortalecedores. La primera la califican como insuficiente pero de ayuda en el momento que la tienen. La categoría Fe se refiere a la confianza de que el Grupo tiene de conseguir más apoyos (Cuadro 28).

La **Dimensión de Debilidades** grupales se constituyó por 2 Categorías: **Apoyo y Producción**.

La categoría Producción registra el mayor número de frecuencias (21), por lo que es la debilidad más importante que tiene el Grupo Santa Cruz; en ésta, el productor expresa los problemas que tiene para realizar la producción de aguacate como plagas, falta de asesoría técnica especializada, altos costos de insumos, falta de siembra en algunos terrenos y calidad y rendimiento bajos.

En la categoría Apoyo (13 frecuencias) expresan que requieren de más y mejores recursos para la producción de aguacate como lo son: crédito para establecimiento de huertas nuevas, abonos orgánicos e inorgánicos, fungicidas, fertilizantes y adecuada asistencia técnica. Señalan que el ingreso que tienen por venta de aguacate es el sostén familiar por lo que sus recursos económicos son insuficientes para establecimiento de huertas nuevas. Están dispuestos a establecer compromisos de venta de aguacate al CEPAMOR si se tiene una reglamentación clara y no afecta sus intereses (Cuadro 29).

Cuadro 28. Categorías de la Dimensión Fortalezas

CAT.	DESCRIPCION Y TESTIMONIOS	FREC.
APOYO	Ayuda que la organización ha gestionado y obtenido: -“Pues si nos dieron unas platitas, si me dieron unas plantas”. -“A mí me dieron 40 y he plantado 25, o sea pues nada mas en donde le hace falta, si sale bueno de allí agarro”.	2
APRENDI- ZAJE	Disponibilidad de asimilar conocimientos : -“...más que nada que vamos aprendiendo porque si antes un compañero no quería plantar, pues ya se fortaleció y ahora ya tiene intención de plantar sus plantas. Porque ya vio que si....”. -“Pues le tratamos de mejorar cada día mas pero no se puede mucho pero hay vamos”.	2
CAPACITACION	Asesoramiento otorgado a los socios del CEPAMOR para mejorar en los aspectos de producción y de integración grupal y organizacional: -“...y con un poquito de la asesoría técnica que nos han dado, pues hay vamos avanzando”.	1
COMPROMISO	Responsabilidades que los socios tienen como organización: -“Hay veces que es necesario que ir todo el grupo. Si no funciona un personal, quien tiene la culpa?... nosotros que no asistimos a las reuniones...” -“Nosotros tenemos esta organización, pero nosotros tenemos la costumbre que por decir decimos a una hora y estamos a la hora, así por decir, tolerancia máximo una media hora, pero tenemos que ser cumplidos porque si de cualquier manera no cumplimos las otras gentes se desmoralizan igual y si la gente de verdad no va, entonces tenemos que manejarnos de esa manera...” (continuación anexo 5)	6
FE	Actitud hacia el futuro de la organización: -“...tenemos entusiasmo que con esa maquinita vamos a estar trabajando más bien, y ojala para el año nos aprueben otra pos más bien...”.	1
OBJETIVO	El grupo sabe en que enfocarse y tiene un fin común: -“Creo que nuestra principal fortaleza es que somos unidos”. -“...trabajando juntos, dándonos ideas, estamos trabajando con ideas de unos, con ideas de otros...”. - “Si más que nada y también desarrollarnos como grupo, crecer como grupo más que nada y alcanzar los objetivos de producción, mayor desarrollo”. - 5 personas señalaron que el objetivo es que la calidad de vida mejore, aumenten los ingresos por medio de la atención adecuada a la huerta de aguacate.	8
PARTICIPACION DEL LIDER	Participación del líder para animar y motivar a los integrantes del grupo: -“...yo aquí me pasa con ellos, algunos productores dicen "no pues es que nos quieres traer de arriba para abajo, "yo pierdo tiempo", y bueno -tu pierdes tiempo, pero cuando yo pierdo tiempo y te bajo las cosas, mira aquí está tu apoyo, aquí está tu plantita, ¿no tienes tiempo?, si vienes. Pero si yo te estoy respondiendo tu me tienes que responder...”. -“...Yo le dije a estos hombres, le vamos a dar porque le vamos a dar, soy necio...”. -“...les digo miren nosotros gracias a dios, este año no nos podemos quejar...” (continuación anexo 5)	5

PRODUC- CION	Cantidad y calidad de aguacate cosechado por el socio del CEPAMOR: 3 -"Uno empieza desde la 5 de la mañana". -"...Digo allí con mi bombita, despacito, todo el día pero bien fumigado, no". -"O sea que aquí ya fumigamos, sin asistencia técnica ni dada nosotros nos mas o menos nos vamos orientando con las medicinas que conocemospara la mosca...".
-------------------------	---

Fuente: Sesión grupal, Unión de Fruticultores de Santa Cruz S.P.R. de R.L.,verano 2009.

Cuadro 29. Categorías de la Dimensión Debilidades

CAT.	DESCRIPCION Y TESTIMONIOS	FREC.
APOYO	Ayuda que la organización ha gestionado y obtenido: -"Pero que ahora nos apoyen con medicina, una bomba". -"Y luego que la planta es de Michoacán ose que, como que requieren mucho cuidado". -"Agroquímicos y apoyo técnico desde luego". -"Yo he pedido parihuela, nunca me la han dado". -"Nos deben de dar agroquímicos, fertilizantes, insecticidas". - "con un buen ingeniero que nos diga, que los conozcamos" (continuación anexo 5)	15
PRODUCCION	Cantidad y calidad de aguacate cosechado por el socio del CEPAMOR: -"Y otras cosas, por ejemplo con la araña, mucha perdida de dinero con la araña roja y cristalina, hay huertos que se les secaron completamente este año". -"Hay muchos que todavía no plantan nada, y hay muchas pero ya viejas (plantas)". -"Si tuviera 10 ton ya me meto porque ya con eso puedo poner un poco allí". -"...si no tenemos todavía ni producción...". (continuación anexo 5)	25

Fuente: Sesión grupal, Unión de Fruticultores de Santa Cruz S.P.R. de R.L.,verano 2009.

En la **Dimensión Oportunidades** sólo se señaló al **Crédito** y se le relaciona con la posibilidad de obtener un crédito con la organización (CEPAMRO) para atender adecuadamente la producción de aguacate (Cuadro 30).

Cuadro 30. Categorías de la Dimensión Oportunidades

CAT.	DESCRIPCION Y TESTIMONIOS	FREC.
CREDI- TO	Préstamo que la organización puede obtener para impulsar la producción y comercialización de aguacate: -"Pero hay veces que dan un dinero para eso".	1

Fuente: Sesión grupal, Unión de Fruticultores de Santa Cruz S.P.R. de R.L.,verano 2009.

La **Dimensión Amenazas** se ubicó la categoría **Agua** y el Grupo refirió que la escases del recurso natural agua en la zona de producción (huertas de aguacate) tiene efectos negativos pues es una limitante para el desarrollo de la planta, pues cuando está en crecimiento corre el riesgo de secarse y cuando está en producción no se obtiene la calidad y cantidad esperada (Cuadro 31).

Cuadro 31. Categorías de la Dimensión Amenazas

CAT.	DESCRIPCION Y TESTIMONIOS	FREC.
AGUA	Falta de captación de lluvia pluvial o no existencia de fuentes de abastecimiento para riego: -“Se seca, o sea quiere más agua, quiere que se riegue”.	1

Fuente: Sesión grupal, Unión de Fruticultores de Santa Cruz S.P.R. de R.L.,verano 2009.

5.2.4.2 A Nivel Organizacional

La **Dimensión Fortalezas** se integró por 4 categorías. La más importante de acuerdo al número de frecuencias registradas (25) fue la **Propuesta** en la cual el grupo sugiere que es importante que el Comité Directivo del CEPAMOR:

1. Ratifique el padrón de miembros del CEPAMOR
2. De seguimiento a los apoyos que otorga sus integrantes.
3. Facilite asistencia técnica especializada y formal para mejorar la producción de aguacate.
4. De prioridad a la producción de aguacate (no a la comercialización).
5. Junto con el técnico, establezca convenios con los productores para que cada parte realice su tarea: 1) el productor siga las instrucciones del técnico y venda su aguacate al CEPAMOR, 2) el técnico este pendiente del desarrollo de la plantación de aguacate y, 3) El CEPAMOR otorgue créditos y apoyos para la producción de aguacate.
6. Cuenten con la Infraestructura adecuada según el mercado de entrega porque las pérdidas son altas si el producto no tiene el manejo adecuado.

En segundo sitio se señaló la categoría **Fe** (12 respuestas) y se refiere a la posibilidad de óptimo funcionamiento que los integrantes de Grupo Santa Cruz visualizan para el CEPAMOR y su comercializadora si se apoya a la producción y los precios de compra al productor son atractivos.

La categoría **Compromiso** tuvo 9 respuestas por lo que se ubica como tercera ventaja para la organización. En esta categoría los productores señalan que es importante que toda la organización esté implicada y unida para funcionar adecuadamente y el cambio en la forma de administración propiciara que más miembros participen.

Finalmente en la Categoría **Apoyo** constituye una fortaleza porque reconocen que el apoyo que la organización les ha dado de planta injertada de aguacate *hass* les ha sido de utilidad para hacer plantación y rehabilitación de sus huertas (Cuadro 32).

La **Dimensión Debilidades** Organizacionales se caracterizó por registrar altas frecuencias en sus categorías, lo que refleja la existencia de importantes problemas para la organización (CEPAMOR).

El principal problema es con relación a temores, desanimo y falta de confianza del productor hacia el CEPAMOR, por lo que la categoría **Desconfianza** registra 36 frecuencias. En esta categoría el productor expresa que, debido a experiencias negativas recientes con Frutas Frescas e Industrializadas de Morelos (FRUFIMOR), su perspectiva con respecto a CEPAMOR es de fracaso debido a que éste está cometiendo los mismos errores que FRUFIMOR. Grupo Santa Cruz señalo que FRUFIMOR tenía como objetivo impulsar la producción y comercialización de durazno en el Estado de Morelos y fracasó principalmente por 2 motivos: 1) Mala administración y 2) El productor no sabe trabajar en equipo, es individualista.

Debido a que Grupo Santa Cruz considera que CEPAMOR tiene que mejorar para no tener el mismo destino que FRUFIMOR, la categoría **Administración** registra 30 respuestas. En ésta categoría el productor opina que el Comité Directivo debe:

1. Propiciar la inclusión de productores grandes y ratificar el padrón existente
2. Inspeccionar el uso de apoyos otorgados: planta injertada, asesoría técnica
3. Dar prioridad a la producción, conseguir más apoyos
4. Fomentar la unión de la Organización y sus grupos
5. Motivar e incentivar la participación de todos los miembros
6. Establecer medios de comunicación con el productor
7. Formalizar compra de aguacate al productor
8. Delegar autoridad y respetar a las Comisiones que se designen
9. Tomar en cuenta al productor en la toma de decisiones
10. Establecer relaciones de compromiso entre productor y organización

Como tercer problema se encuentra el **Compromiso** y se refiere a la reiterada falta de asistencia de al menos el Representante del Grupo integrante del CEPAMOR, así como a la falta de interés por las actividades de la organización. Para el productor la asistencia a las reuniones es pérdida de tiempo y prefieren trabajar en su huerta de aguacate. Señalan que el CEPAMOR busca comercializar el aguacate en beneficio del productor pero no todos los socios necesitan ese servicio.

Relacionado con el aspecto de Compromiso esta la Categoría Pertenecía. En ésta última el productor hace explícito que no sentirse parte de la organización y no tener interés en asumir su responsabilidad. Consideran que el CEPAMOR no les ha informado del tipo de relación o compromisos que deben cumplir, en general no se acercan al productor.

Otros problemas que tiene la Organización son con relación a **Capacitación, Comunicación e Infraestructura**. En la primera Categoría se hace referencia a falta de programa de trabajo para la Asistencia Técnica: técnicos del CEPAMOR y CESVMOR tienen diferentes objetivos y deberían ser complementarios en beneficio de la planta de aguacate. El técnico de CESVMOR solo atiende problemas de Plagas, el del CEPAMOR hace un trabajo holístico.

Con respecto a la categoría **Comunicación**, señalan que hay indiferencia por parte de los productores y del CEPAMOR para establecer canales de comunicación adecuados para fomentar la participación y el compromiso entre ambas partes.

Por su parte, la **Infraestructura** es apreciada como excesiva y costosa, consideran no se ajusta a las condiciones de productividad y recursos económicos de los productores (Cuadro 33).

Cuadro 32. Categorías de la Dimensión Fortalezas

CAT.	DESCRIPCION Y TESTIMONIOS	FREC.
APO- YO	Ayuda que la organización ha gestionado y obtenido: -“A mí me parece que creo trajeron planta de aguacate”. -“Si quería yo más me daban mas, pero digo no las voy a plantar, yo las que necesito pos ya son nomas esas..”.	2
COMPRO- MISO	Responsabilidades que los socios tienen como organización: -“Si nos invitaran, si podríamos trabajar con ellos”. -“Si nos gustaría siempre y cuando trabajara bien”. -“...Si el consejo hace bien las cosas sus socios van a cumplir, van a ver la respuesta de ellos como nosotros (con don Ángel), vamos a sentirnos motivados, que los veamos que si están trabajando ¿Cómo los vamos a dejar?”. -“Como grupo debemos estar más unidos y ponernos a trabajar”. (continuación anexo 5)	9
FE	Actitud hacia el futuro de la organización: -“Puede ser que si haya cosas buenas, puede ser que si vaya a funcionar. No todo es malo, habrá cosas buenas, pueda ser que sí, todo está experimentarlo, verdad?. Puede haber una persona que si sea capaz de sobrellevar el grupo, pero tiene que esforzarse para ver las personas que si se pueda trabajar”. -“...Pero yo creo que sí, si la empresa quiere trabajar en verdad le echa ganas si hay modo de que pueda trabajar, pero todo depende su desarrollo”. (continuación anexo 5)	.12
PROPUESTA	Sugerencias del grupo para mejorar como organización: -“Ya se hace un convenio que se le va a vender a la empresa verdad”. -“Yo pienso que si hubiera organización y la organización nos brindara apoyos yo pienso que si se puede llegar a un convenio”. -“Primero debe saber quiénes son los aguacateros, investigar”. -“No creo que sea la única, debería mandar buena asistencia técnica, que mandaran un buen ingeniero y hacer una lista de los que ya van a producir, tienen planta y todo....”. -“Dar un seguimiento a la plantación...”. (continuación anexo 5)	25

Fuente: Sesión grupal, Unión de Fruticultores de Santa Cruz S.P.R. de R.L.,verano 2009.

Cuadro 33. Categorías de la Dimensión Debilidades

CAT.	DESCRIPCION Y TESTIMONIOS	FREC.
ADMINISTRACION	<p>Proceso de planeación, dirección y control:</p> <p>-“...o sea la cosa es de los dirigentes, eso es lo que está un poquito mal, porque hay veces que agarran el dinero para otras cosas y no para lo que es”.</p> <p>-“...hasta hoy pues no sabemos si realmente estamos como socios o no”.</p> <p>-“O sea nunca nos vienen a ver, miren ya llego un apoyo por parte de la empresa”.</p> <p>-“Falta inyectarle energía a nuestros representantes, mas motivación, mas incentivos hacia la gente”</p> <p>-“Mientras no se enfoquen en los productores, de hecho va a desaparecer”</p> <p>-“Primero armaron la casa y a la planta la olvidaron”.</p> <p>-“Lo primero de lo primero es la planta, ya teniendo huerísimas allí sí”.</p> <p>(continuación anexo 5)</p>	30
CAPACITACION	<p>Asesoramiento otorgado a los socios del CEPAMOR para mejorar en los aspectos de producción y de integración grupal y organizacional:</p> <p>-“Es que si vienen técnicos pero todo está a la deriva, luego vienen pero no hay ningún compromiso, luego ellos no vienen o esta uno esperando o vienen una vez y ya no vuelven”.</p> <p>-“Porque vienen cada mes y ni checan las huertas nomas quieren ir a fumigar para lo de la mosca. Pero por ejemplo horita mi hermano dice; hay una enfermedad, pero que pasa que nadie se da cuenta (nadie del CEPAMOR). Si hay varias enfermedades”. (continuación anexo 5)</p>	9
COMPROMISO	<p>Responsabilidades que los socios tienen como organización:</p> <p>-“Mire como mi hermano comentaba, nosotros haga de cuenta por decir si tenemos algo de producto, no. pues si si dice la empresa pues nos compra, como dice mi hermano pero como nosotros todavía no estamos muy centrados allí en la organización...”.</p> <p>-“Es que no hay compromisos pues, no hay ningún compromiso”.</p> <p>-“Ni la empresa con nosotros, ni nosotros con la empresa. Por eso como que ni ellos cumplen ni nosotros cumplimos”.</p> <p>-“Yo soy socio, pero yo ya ni voy, porque yo ya no quiero saber nada de esta cosa porque aquí en las sociedades y en cualquier sociedad, es mas luego aquí entre familia así pasan las cosas ve que no estamos impuestos a trabajar bien legalmente en sociedad y si en realidad allí no se ponen a ver bien, yo pienso que van a tronar o sea que quiere que se ponga uno buso y bien legalmente y todo”. (continuación anexo 5)</p>	16
COMUNICACION	<p>Interacción del grupo para hacer fluir información de carácter grupal y organizacional:</p> <p>-“...nunca nos han mandado un oficio o algo, un escrito que, que nos presentemos o algo...”.</p> <p>-“Yo escuche que las acciones valían mil pesos la acción”.</p> <p>-“Cepa mor debería invitar o convocar a todos sus socios?”.</p> <p>-“...no podemos opinar, no opinamos delante de ellos no decimos muchas veces “ese no funciona, ese no lo pongan” ese es un problema”.</p>	4

DESCONFIANZA	<p>Temores que manifiesta el productor con relación a situaciones que no puede controlar o que le generan incertidumbre:</p> <p>-“...por eso, pero también porque todo se da a la deriva. Si realmente la FRUFIMOR hubiera ido a ver, se les va a apoyar a los productores realmente, viene a ver una huerta de media ha o 50 plantitas no, pues te vamos apoyas para esas 50 plantitas”.</p> <p>-“Pienso que que va a pasar igual que el FRUFIMOR”.</p> <p>-“Si, porque los meros aguacateros no están”.</p> <p>-“Haga de cuenta, en la FRUFIMOR quien les iba a vender duraznos, si nada mas como 2 o 3 socios tenían y los demás no tienen”.</p> <p>-“...es que siempre no estamos impuestos a trabajar en sociedad aquí en México, es pura envidia y puro como el mexicano que siempre es, puro tranza”.</p> <p>(continuación anexo 5)</p>	36
INFRAESTRUCTURA	<p>Instalaciones que tiene la organización para la comercialización:</p> <p>-“...íbamos a comprar esa maquinaria muy grande y pues la verdad yo también lo vi mal, porque para que queremos un maquinonon...”.</p> <p>-“Si mire, incluso hubo un recurso.... Se había acordado que ese recurso se iba a ocupar para la compra de fruta, de allí se despego a la situación de la cámara fría de ver lo del mercado...”.</p>	2
PERTENENCIA	<p>Actitudes y comportamientos del productor como miembro de la organización:</p> <p>-“...Como ahora nosotros pues supuestamente nos metieron como socios ¿no? ...nomas no se si no bajan el recurso para comprar la fruta, no sé como lo manejen pero a nosotros como campesinos nos gusta que nos ayuden pa’... de esa manera paraqué voy a perder el tiempo, mejor me voy a trabajar a mi campo...”.</p> <p>-“...porque si quieren medio así a pagar a un plazo y luego como tenemos necesidades pues no se puede, verdad?. Y como no somos socios desde que iniciaron, no nos sentimos socios”.</p> <p>-“No, no mas por que dijo hay plantita gustas agarrar, si, verdad. (continuación anexo 5)</p>	15

Fuente: Sesión grupal, Unión de Fruticultores de Santa Cruz S.P.R. de R.L.,verano 2009.

En la **Dimensión Oportunidades** organizacionales se señalaron 4 categorías. El **Crédito** constituye la principal fuente de mejoramiento de la Organización, ya que de acuerdo a las 10 frecuencias registradas éste serviría para incentivar la producción y comercialización del aguacate. Consideran que el apoyo a la producción se debe ser por medio de insumos baratos, equipamiento de acuerdo a las necesidades del productor y asesoría técnica planeada y especializada. La comercialización porque el CEPAMOR tendría liquidez para pagar de contado al productor.

Con 4 respuestas se encuentran las Categorías **Producción** y **Mercado**; la primera representa una oportunidad porque por medio de rehabilitación, renovación y establecimiento de huertas de aguacate puede potencializar la producción y, el

segundo porque el aguacate (variedad *hass*) tiene demanda y se pueden buscar mercados en beneficio del productor.

Finalmente la Categoría **Clima** constituye otra oportunidad para que el CEPAMOR logre sus objetivos ya que el ecosistema es adecuado para la producción del aguacate (Cuadro 34).

Cuadro 34. Categorías de la Dimensión Oportunidades

CAT.	DESCRIPCION Y TESTIMONIOS	FREC.
CLIMA	Ecosistema ideal para la producción de aguacate: -“Creemos que es una de las zonas mejor para el aguacate”	1
CREDITO	Préstamo que la organización puede obtener para impulsar la producción y comercialización de aguacate: -“Como un crédito que hubiera para las plantas que lo merecen”. -“No tanto que nos regale, sino que nos otorguen un crédito, donde al largo plazo, donde haya cosecha”. - “si nos dan crédito voy a tener una huerta bien cargada y me va alcanzar para pagar y mas”. (continuación anexo 5)	10
MERCADO	Posibilidad de venta del aguacate en los mercados nacional y extranjero: -“...depende pues, porque la gente si le está echando ganas, ya aquí un señor se saco 70 mil pesos pura plantilla de 3 años, pero diario ahí anda. Otro muchacho igual, ya la gente esta...”. -“Otros años puro negro, puro criollo, pero ahora ya es puro has”. -“Ahora es lo que queremos, tumbar la planta vieja y poner has”. -“No pues allá el aguacate un dólar, pero esta así chiquitito”.	4
PRODUCCION	Cantidad y calidad de aguacate cosechado por el socio del CEPAMOR: -“La misma planta de acá la ponen en tétela o en hueyapan, la misma planta de acá es la que crece mejor”. -“Porque en 5 años ya estoy seguro que va a haber más producción”. -“Muchos las están tumbando y están plantando planta” -“Hasta en menos, porque hay árboles que ya están viejos y con una rehabilitación en 2 años esos árboles ya están dando”.	4

Fuente: Sesión grupal, Unión de Fruticultores de Santa Cruz S.P.R. de R.L.,verano 2009.

En la **Dimensión Amenazas** el Grupo Santa Cruz señaló 6 Categorías. La más importante tiene 17 frecuencias y se relaciona con la **Política**; en ésta Categoría el productor menciona que la actividad política afecta al CEPAMOR y sus Grupos en medida que los apoyos gubernamentales se dan a las personas afiliadas al partido político en turno, por lo que no necesariamente llegan a los productores de aguacate

socios del CEPAMOR. Así mismo entre los Grupos del CEPAMOR hay distanciamientos por actuar a favor de partidos políticos diferentes.

En segundo lugar, con 13 frecuencias esta la **Coordinación** y se refiere a la falta de plan de trabajo y coordinación entre los Técnicos del CEPAMOR y del CESVMOR al proporcionar Asesoría Técnica a los productores.

La Categoría **Cultura** está en tercer lugar con 4 frecuencias y en ella se aprecia conformismo de parte del productor con respecto a los apoyos recibidos del CEPAMOR, como lo son la planta injertada de aguacate *hass* y la asesoría técnica recibida, lo cuales son considerados como inadecuados a sus necesidades pero que aceptan porque tienen un costo mínimo.

La Categoría **Crisis** tiene 3 respuestas y se refiere al efecto negativo que tiene la situación económica sobre el productor, principalmente por el pago de intereses e impuestos.

Como quinta amenaza esta la **Desconfianza** y se refiere a los temores del productor en relación al incremento en el robo del aguacate. Consideran que si bien no han sido afectados como otros productores, el CEPAMOR debe tomar acciones para resolver este problema.

Finalmente se encuentra la Categoría **Intermediario** en la cual expresan que la falta de liquidez del CEPAMOR para la compra de aguacate provoca que el productor siga vendiendo al intermediario (Cuadro 35).

Cuadro 35. Categorías de la Dimensión Amenazas

CAT.	DESCRIPCION Y TESTIMONIOS	FREC.
COORDINACION	<p>Capacidad de la organización para establecer acuerdos con instancias públicas:</p> <p>-“No tienen un seguimiento los ingenieros, así que vean un socio y que den un seguimiento de la planta desde que empieza a florear hasta que se acabe la producción</p> <p>-“Vienen con lo de la campaña de la mosca y dejan de venir, y ya ni siquiera se asoman. O sea que también ese es el problema que tenemos”. (continuación anexo 5)</p>	13
CRISIS	<p>Situación económica del país los afecta:</p> <p>-“Se paga más impuesto”.</p> <p>-“Al productor no le conviene, gana poco y se imagina pagar impuesto”.</p> <p>-“Mire es que aquí, aquí la situación mire es de que año con año, vamos hablar de hace 5 años nosotros el problema nosotros ni lo conocíamos, "no pues es que por ahí andan robando", nuestras huertas, pero como esta crisis va aumentando, apenas es la primera vez que me roban, estaba tranquilo aquí, pero con esta crisis, dejabas herramienta en el campo (bombas), no había problema”.</p>	3
CULTURA	<p>Forma tradicional en que el productor de aguacate produce, corta y vende su producto:</p> <p>-“Es que ya nos aclimatamos a la planta de acá”.</p> <p>-“Si así es la mayoría”.</p> <p>-“Es que como dicen, ya nos acostumbramos a la planta de acá, y esa planta (Michoacán) como ya viene injertada en poco tiempo ya se desarrollo demasiado”.</p> <p>-“Aunque no nos guste(asesoría técnica), pero lo paga el gobierno”.</p>	4
INTERM	<p>Venta de aguacate de productores socios del CEPAMOR a mayoristas y detallistas:</p> <p>-“Fíjese que aquí llegan clientes por decir ahorita del estado de Puebla, aquí llegan”.</p>	1
POLITICA	<p>Influencia de aspectos partidistas en la organización y sus grupos:</p> <p>-“No con el presidente ni contamos”.</p> <p>-“Eso ya se sabe que nada mas va a sus seguidores, los que no somos sus seguidores, si sales ya ni vayan porque no les hacen caso”.</p> <p>-“Aquí funciona mejor que cada quien se dedique a su trabajo. Aquí la gente está viendo que mejor cada quien se dedica a su trabajo. Porque la política no deja nada, más que el trabajo de uno echándole ganas”.</p> <p>-“...yo siento que más del 50% del presupuesto que destinan al campo, lo están desviando equivocadamente, porque?, bueno: Primero lo hacen partidario, llega a las personas, llega a las personas que incluso no son ni campesinos, bueno, que ni se dedican al campo, si?...”. (continuación anexo 5)</p>	17
DESCONFIANZA	<p>Temores que manifiesta el productor con relación a situaciones que no puede controlar o que le generan incertidumbre:</p> <p>-“El robo fíjese que entre comunidades se puede organizar, en comunidades y si se incluyeran un poquito nuestros gobernantes que nos apoyaran sería magnifico, estaría más bien, pero no es tan grave, al menos en nuestra zona, habrá otras zonas que estén más este canijas, pero aquí nuestra zona al menos, aquí entre nosotros controlamos, tarde o mañana vamos a las huertas”. (continuación anexo 5)</p>	2

Fuente: Sesión grupal, Unión de Fruticultores de Santa Cruz S.P.R. de R.L.,verano 2009.

5.3 Aspectos de Liderazgo

En este apartado se analizan los resultados obtenidos por medio de la observación cualitativa y las técnicas sociométricas para identificación de liderazgos.

La observación cualitativa sirvió para establecer el espacio geográfico e interacciones que cada participante del Grupo en Estudio ocupó durante la Sesión Grupal de Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Oportunidades (Sesión de Análisis FODA), así como su apertura hacia el Grupo; con la técnica sociométrica de detección de líderes se determinó: Ambiente Grupal, Liderazgo Formal y Liderazgo Informal que caracterizan a los Grupos.

Los resultados se presentan por Grupo de Estudio y se utilizaron sociogramas para identificar la participación de cada integrante en el Grupo y su importancia para el éste.

5.3.1 Multifrutas de Ocuituco. Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada (Grupo Multifrutas)

La Sociedad “Multifrutas de Ocuituco S.P.R. de R.L.” está integrada por 26 productores, se formó en el año 2004, el 88% de su población es de género masculino y la edad promedio es de 53 años. Este grupo se caracterizó por ser un grupo con barreras para expresar su opinión y se aprecia también en los testimonios que expusieron durante la Sesión Grupal de Análisis FODA. Asistieron a la reunión 14 productores.

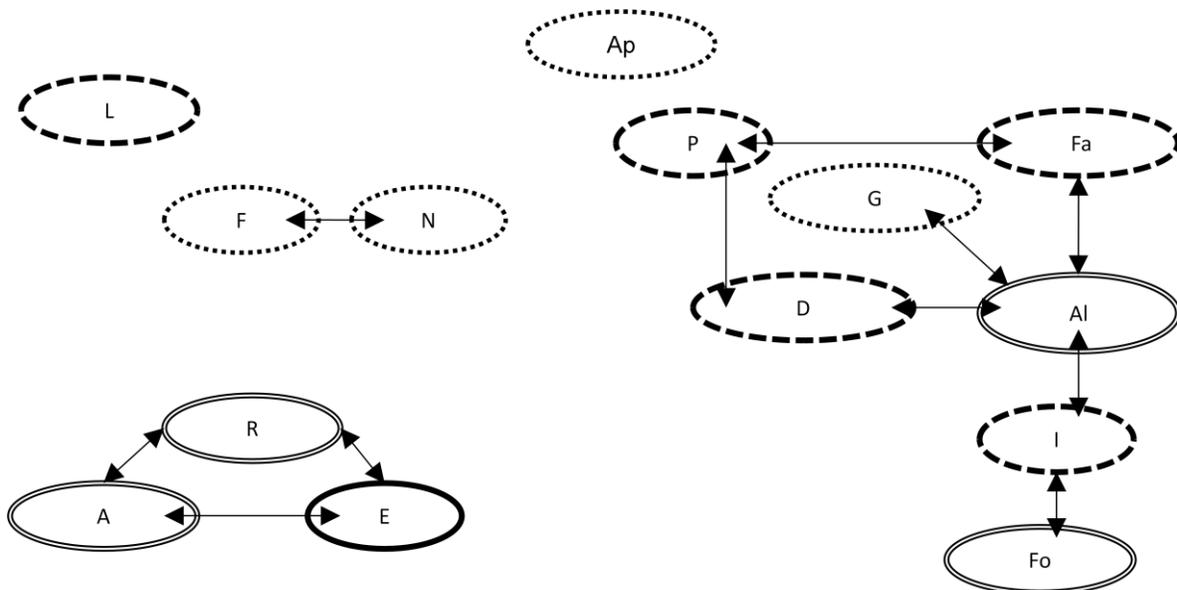
Las interacciones que se dieron en el grupo durante la Sesión refleja que “Multifrutas” es un grupo en proceso de integración. El sociograma indica que es un grupo formado por 3 subgrupos y de personas que aun no están integradas al grupo, no tienen flechas (Sociograma 1).

El primer subgrupo está formado por E, A y R, quienes se comunican de manera reciproca y se caracterizan por ser participativos. El segundo subgrupo lo integran Al, Fo, P, Fa, D, I y G y las comunicaciones son variables; entre Al, Fa, I, D y G la

comunicación es reciproca; D y Fa tienen afinidad con P, y este con ellos; entre I y Fo existe una comunicación especial. El tercer subgrupo lo integran F y N, quienes tienen comunicación reciproca y se caracterizaron por su nula participación. Los productores no integrados son L y Ap y se caracterizan por tener regular y escasa participación respectivamente.

El tipo de línea que encierra al código de cada integrante refleja la apertura que tuvo cada uno en relación a su participación durante la Sesión de Análisis FODA. El 35.7% de los integrantes participaron activamente, y expresaron su opinión sin dificultad (E, A, R, Al y Fo), otro porcentaje igual participó de manera regular (I, L, D, Fa y P), y el resto del grupo se limitó a escuchar (F, N, Ap y G) (Sociograma 1).

Sociograma 1. Grupo Multifrutas: Interacciones grupales



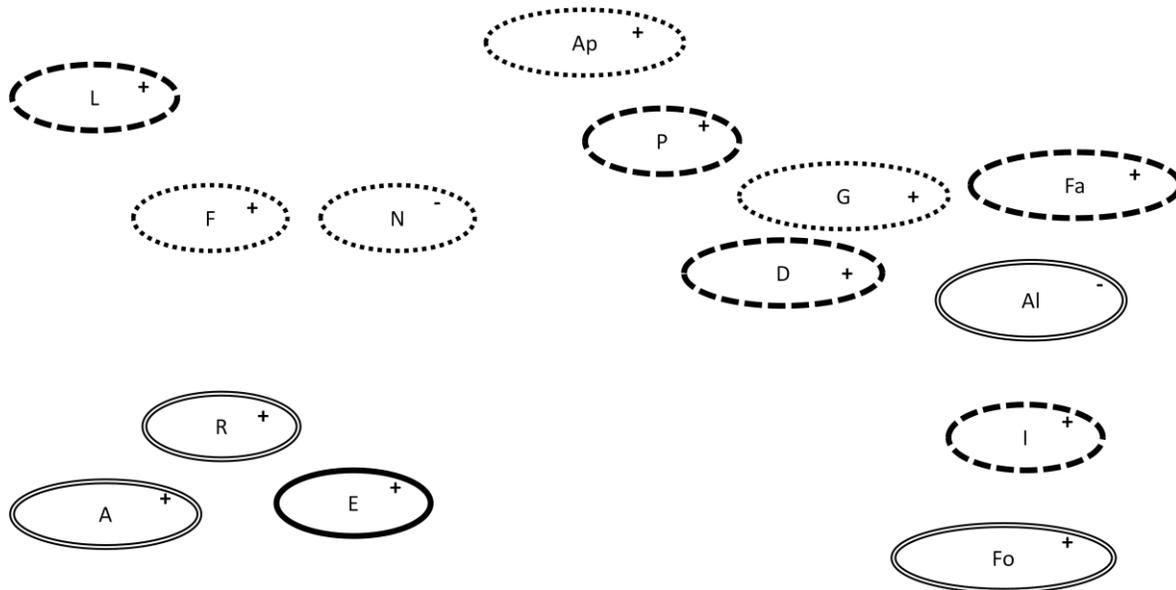
Fuente: Sesión grupal, Unión de Fruticultores de Santa Cruz S.P.R. de R.L., verano 2009.

Con respecto a los resultados del test aplicado a los participantes del grupo “Multifrutas” se tienen los siguientes resultados:

Las respuestas a la primera pregunta del test (¿Reelegiría a su actual representante de grupo?) mostraron que el 85.7% de los integrantes están de acuerdo con la forma en que su actual representante ha realizado, su función y si fuera el caso lo elegirían nuevamente. Las personas que están a favor de la reelección tienen signo positivo y

viceversa; el ambiente es de optimismo entre los integrantes del grupo por lo que se trata de una Sociedad con ambiente adecuado y que puede mejorar para que alcance sus objetivos (Sociograma 2).

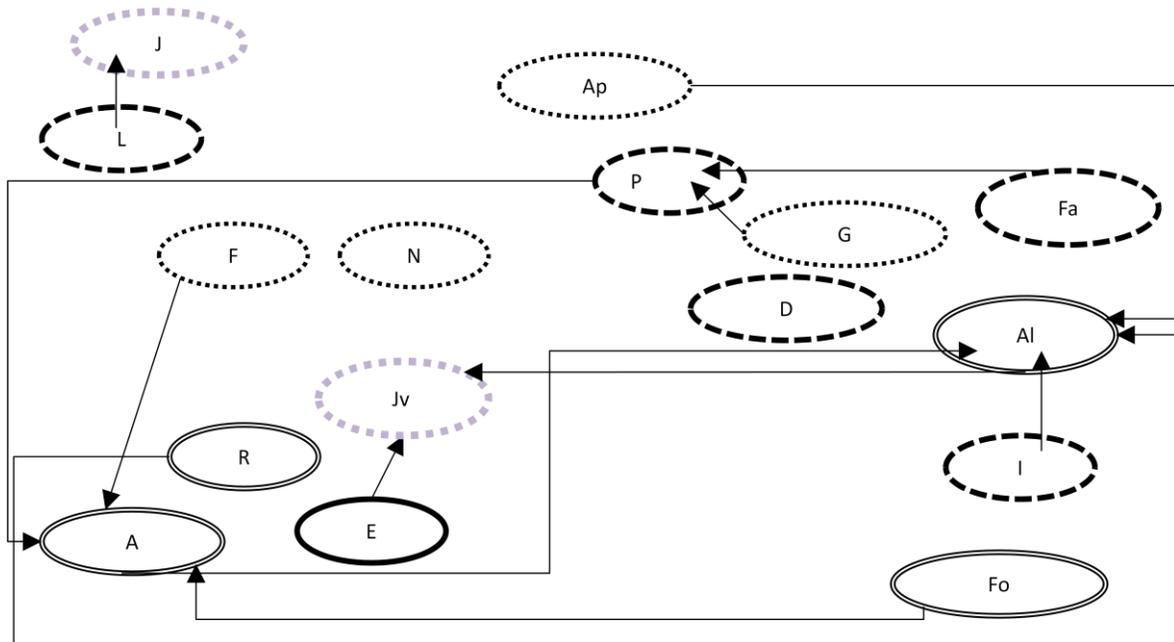
Sociograma 2. Grupo Multifrutas: Ambiente grupal



Fuente: Sesión de análisis grupal, Multifrutas de Ocuituco S.P.R. de R.L., verano, 2009.

La segunda pregunta del test tuvo como objetivo identificar, a otras personas que, además de E, representan los intereses de la Sociedad. El 85.7% del grupo emitió su opinión y la dirección de las flechas indican las nominaciones. N y G se abstuvieron al contestar la pregunta. Al fue nominado por 4 integrantes del grupo, A tuvo 3 nominaciones, P y Jv se ubicaron en tercer lugar con 2 nominaciones cada uno y J obtuvo 1 nominación. Es importante señalar que Jv y J fueron nominados pero no asistieron a la Sesión pero son importantes para algunos integrantes del grupo. Así mismo otra observación significativa es la permanencia de miembros aislados en el grupo (Sociograma 3).

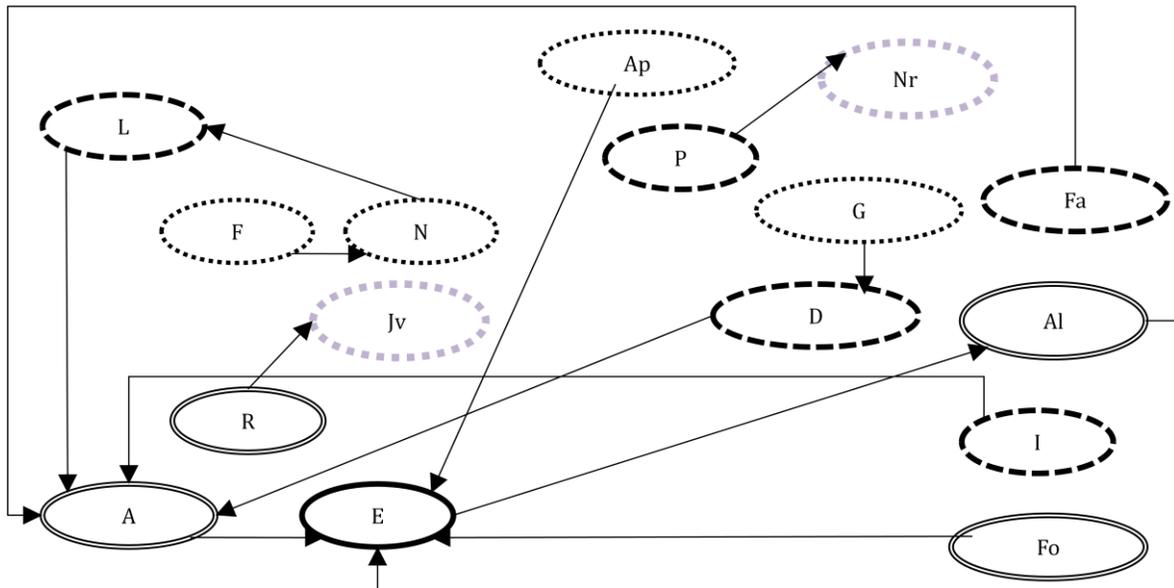
Sociograma 3. Grupo Mutifrutas: Liderazgo formal



Fuente: Sesión de análisis grupal, Mutifrutas de Ocuituco S.P.R. de R.L., verano, 2009.

Los resultados de la pregunta 3 del test (¿A qué persona de su grupo le pediría un favor?) muestran que A y E son las personas más confiables para el Grupo en el sentido de accesibilidad o amistad ya que tienen 4 nominaciones cada uno de ellos. Otras personas de confianza son: N, L, Al, D y Jv y tuvieron 1 nominación cada uno. Es importante observar que el grupo no alcanza la integración como tal aun cuando se traten se aspectos informales en el Grupo ya que N permanece aislado (Sociograma 4).

Sociograma 4. Grupo Multifrutas: Liderazgo informal



Fuente: Sesión de análisis grupal, Multifrutas de Ocuituco S.P.R. de R.L., verano, 2009.

Observaciones generales Grupo Multifrutas

Grupo Multifrutas es un grupo con participación regular, solo 5 de 14 miembros son abiertos, participativos y expresan su opinión hacia los problemas de su Grupo y del CEPAMOR (E, R, A, Fo y Al). Se encuentra en proceso de integración, permanecen individuos aislados en el grupo y existen abstenciones para nominar a personas dentro del grupo, por lo que falta interacción grupal para cohesionar al grupo.

El Grupo tiene disposición de aprendizaje para el mejoramiento del Grupo y la organización. El actual líder (E) tiene la confianza del grupo y el fomento de las interacciones entre las personas A y Al pueden ayudar a integrar al Grupo.

5.3.2 Productores de Aguacates Selectos, Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada (Grupo PROASE)

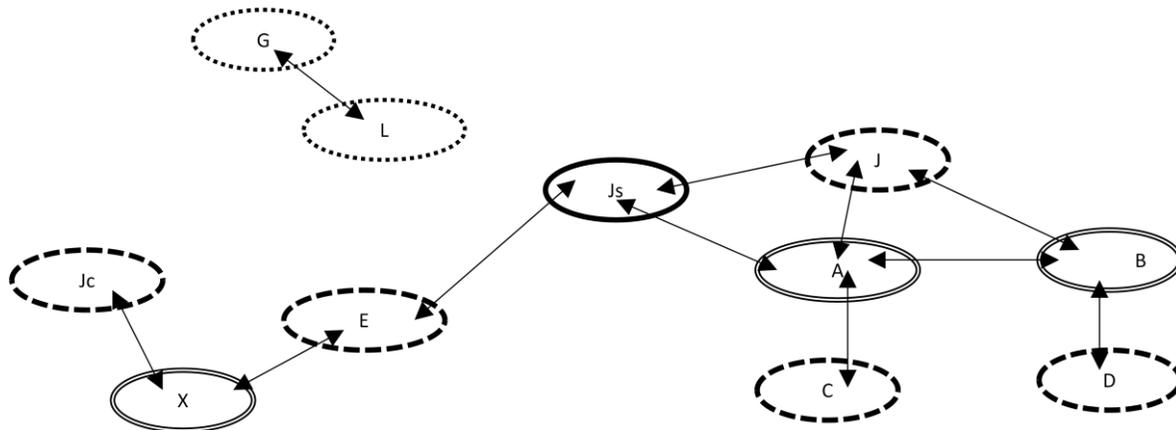
Grupo PROASE S.P.R. de R.L. está integrado por 14 productores de aguacate de la localidad de Metepec, municipio de Ocuituco en el Estado de Morelos. El 90.9% de los integrantes son de género masculino y tienen en promedio 43 años.

Las principales interacciones observadas durante la Sesión Grupal de Análisis FODA muestran que PROASE está integrado por 2 subgrupos, además de personas aisladas. El primer subgrupo lo forman Jc, E y X, esta persona se comunica recíprocamente con Jc y E y éste último con Js, la relación entre E y Js es el contacto entre los dos subgrupos. El segundo subgrupo lo integran Js, A, J, B, D y C y se caracteriza por relaciones de reciprocidad entre Js, A y J, así como entre A, J y B; otras relaciones de reciprocidad que permiten la inclusión de dos personas más, son las que se establecen entre A y C y entre B y D. Por lo tanto si se toma como referencia el número de interacciones que registra cada productor se observa que A, Js, J y B son las personas más comunicativas con 4, 3, 3 y 3 interacciones de reciprocidad respectivamente (Sociograma 5).

El tipo de línea que encierra al código de cada integrante refleja la apertura que tuvo cada uno en relación a su participación durante la Sesión de Análisis FODA. En general PROASE es un grupo que se comunica ampliamente y pueden expresar su opinión con excepción de G y L, quienes tienen una escasa participación y se caracterizaron por alejarse del grupo. Los integrantes más abiertos son Js (actual líder), B, X y A, mientras que Jc, E, D, C y J participaron de manera regular. (Gráfica 6).

Con respecto a los resultados del test aplicado a los participantes del grupo "PROASE" se obtuvo que:

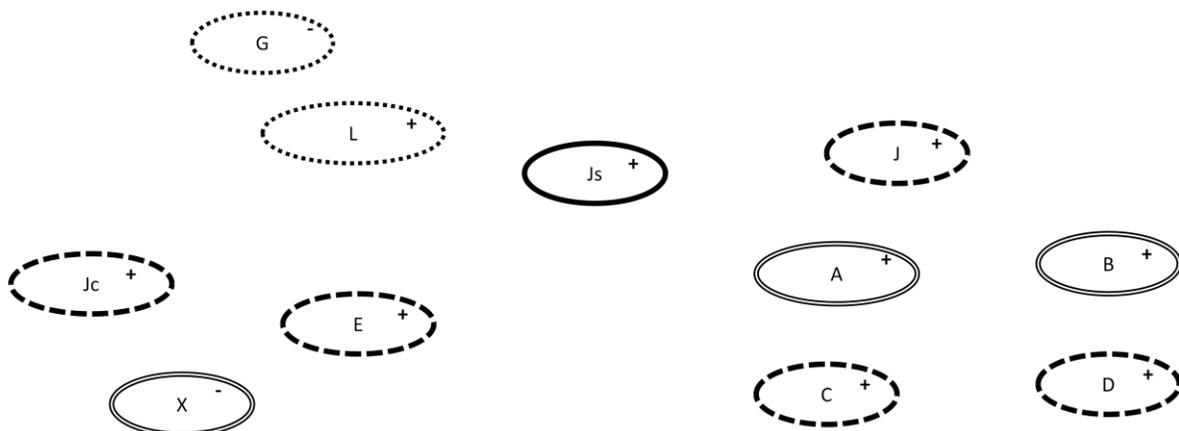
Sociograma 5. Grupo PROASE: Interacciones grupales



Fuente: Sesión de análisis grupal, Grupo PROASE S.P.R. de R.L., verano, 2009

Las respuestas a la primera pregunta del test (¿Reelegiría a su actual representante de grupo?) mostraron que el 85.7% de los integrantes están de acuerdo con la forma en que su actual representante ha realizado su función y si fuera el caso lo elegirían nuevamente. Las personas que están a favor de la reelección tienen signo positivo y viceversa. En el grupo fluye energía positiva por lo que es un grupo con potencial para alcanzar sus objetivos (Sociograma 6).

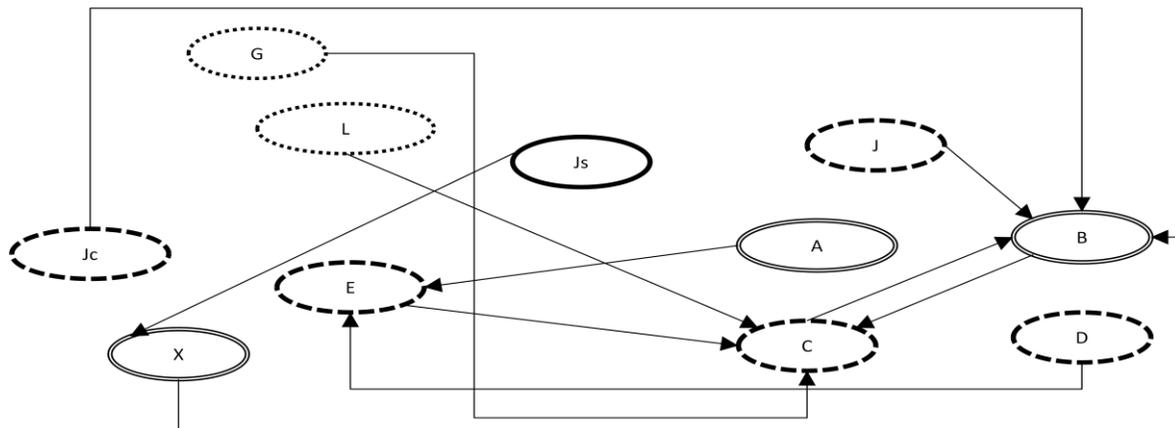
Sociograma 6. Grupo PROASE: Ambiente grupal



Fuente: Sesión de análisis grupal, Grupo PROASE S.P.R. de R.L., verano, 2009

La segunda pregunta del test tuvo como objetivo identificar, a otras personas que, además de Js, representan los intereses de PROASE. El 100% de los asistentes a la Sesión respondió la pregunta, por lo que es un grupo que reconoce las capacidades de cada integrante. Con 4 nominaciones cada uno, los miembros C y B son las personas con capacidad para dirigir al grupo y entre ellas existe nominación recíproca. En segundo lugar con 2 nominaciones se encuentra la persona E, mientras que X ocupa el tercer lugar con 1 nominación. Es importante observar que los subgrupos identificados en las interacciones grupales y los miembros aislados no se perciben como tal, por ejemplo: Jc y E del primer subgrupo nominan al miembro ubicado en el segundo subgrupo, así mismo G y L (personas que estaban aisladas) reconocen la capacidad del miembro C, quien también pertenece al segundo subgrupo (Sociograma 7).

Sociograma 7. Grupo PROASE: Liderazgo formal

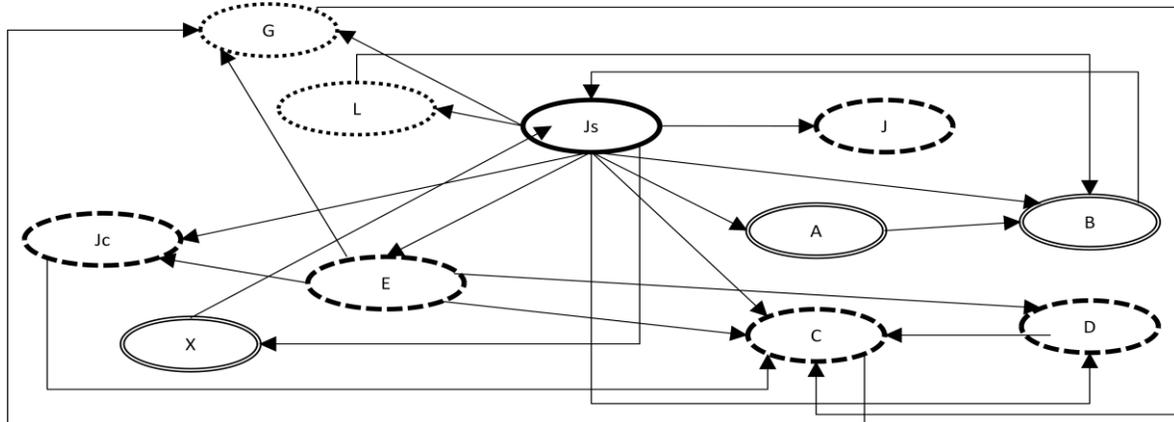


Fuente: Sesión de análisis grupal, Grupo PROASE S.P.R. de R.L., verano, 2009

Las respuestas a la tercera pregunta del test reflejaron que los miembros del grupo PROASE son amistosos, pues todos fueron nominados. La persona con mayor simpatía en el grupo es C ya que le otorgaron 6 nominaciones. En segundo lugar se encuentran B y G con 3 nominaciones cada uno; en tercer lugar con 2 nominaciones cada uno, fueron identificados los miembros D, Js y Jc y el resto del grupo tuvo 1 nominación (L, X, E, J y A). De los resultados es importante destacar que el miembro Js nominó a todos los integrantes del grupo; el miembro G que se

caracterizó por alejarse de sus compañeros, goza de simpatía dentro del grupo; y el miembro C es la persona que tiene mayor posibilidad de cohesionar al grupo (Sociograma 8).

Sociograma 8. Grupo PROASE: Liderazgo informal



Fuente: Sesión de análisis grupal, Grupo PROASE S.P.R. de R.L., verano, 2009

Observaciones generales Grupo PROASE

El Grupo PROASE es un grupo unido, participativo, tienen claridad en sus objetivos y cada integrante reconoce las capacidades de sus compañeros; el miembro C sobresale como la persona que puede auxiliar al grupo tanto en aspectos formales como en informales en tanto que al integrante B sobresale en las nominaciones para asuntos formales.

En el grupo sobresalen las relaciones de amistad, por lo que es un grupo de amigos por lo cual el clima grupal es adecuado para expresar su opinión.

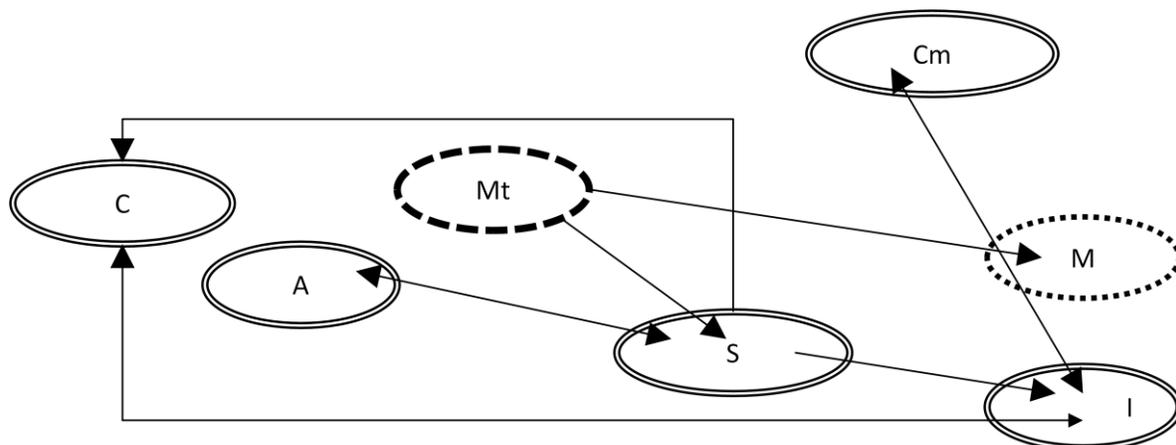
5.3.3 Productores Agropecuarios La Isla, Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada (Grupo La Isla)

Grupo La Isla Sociedad se estableció legalmente en el año 2002, se ubica en la cabecera municipal de Ocuituco, Estado de Morelos. Lo integran 13 personas, quienes en su mayoría son hombres (75%) y tienen en promedio 59 años de edad. A la Sesión Grupal de Análisis FODA asistió el 54% del grupo.

El registro de las interacciones observadas muestran que existe comunicación recíproca entre I y C, S y A, y Cm e I. La persona Mt se dirige hacia S y M pero no obtiene atención y S no es correspondido en el sentido comunicativo por C. (Gráfica 10)

El tipo de línea que encierra al nombre de cada integrante refleja su apertura: C, A, S, I y Cm se caracterizan por ser participativos y expresar su opinión; Mt participó de forma regular y expresa con dificultad su opinión; M decidió mantenerse al margen y no expresar su opinión (Sociograma 9).

Sociograma 9. Grupo La Isla: Interacciones observadas



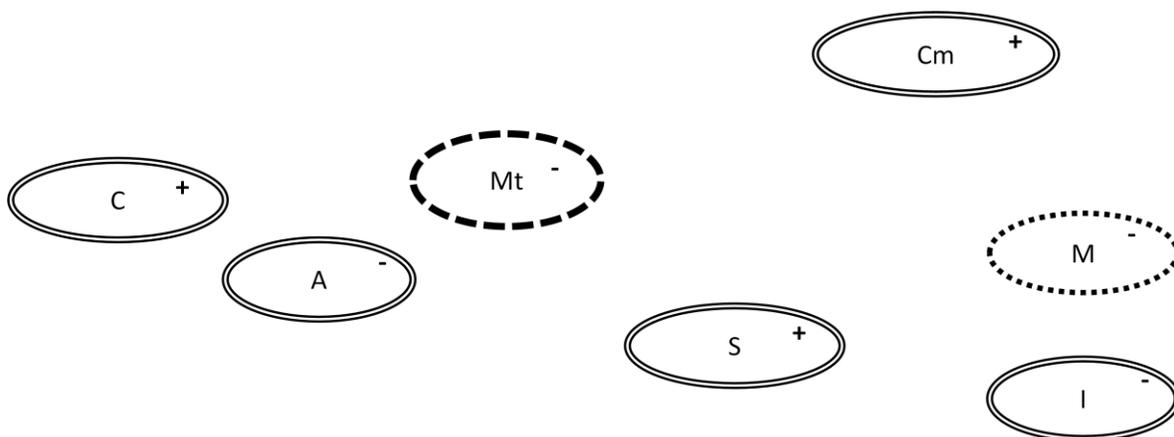
Fuente: Sesión grupal, Productores Agropecuarios La Isla S.P.R de R.L., verano 2009.

Grupo La Isla se caracterizó por ser un grupo participativo y crítico, tanto de aspectos internos (del grupo) como de su relación con CEPAMOR. Existen inconformidades

acerca de los resultados obtenidos y hacen propuestas para el “mejor funcionamiento del Grupo y de la Organización”

Las respuestas a la primera pregunta muestran el descontento y fricciones que existen entre los integrantes del Grupo. El 57% no está de acuerdo en reeligir a su actual representante de grupo debido a que consideran no representa sus intereses (I). En este caso a diferencia de los otros grupos estudiados, la persona “I” solo representa al grupo en los aspectos relacionados con el CEPAMOR (Sociograma 10).

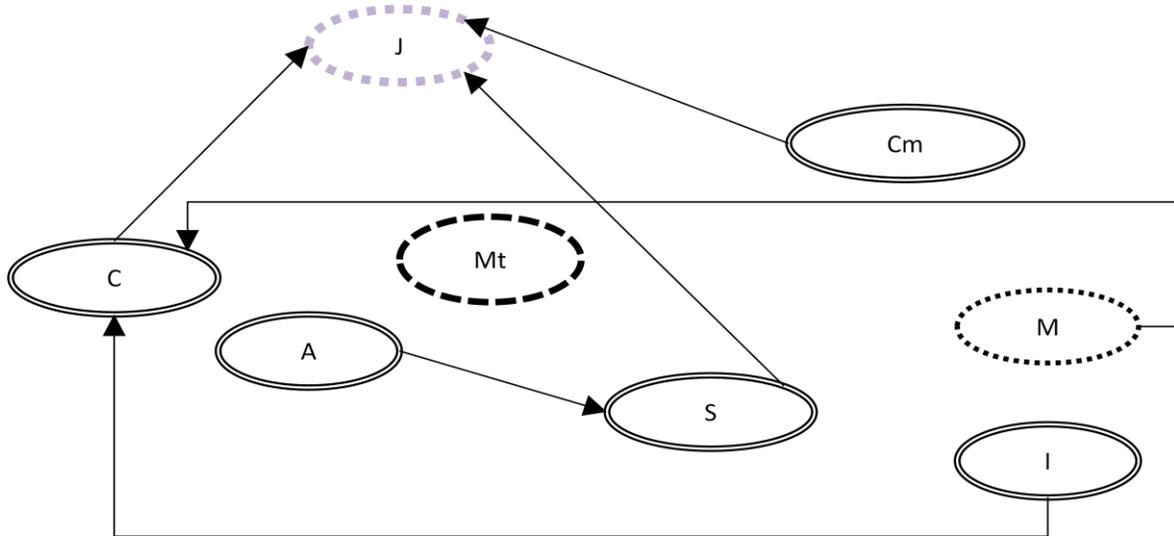
Sociograma 10. Grupo La Isla: Ambiente grupal



Fuente: Sesión grupal, Productores Agropecuarios La Isla S.P.R de R.L., verano 2009.

Con relación a la segunda pregunta del test “¿Si su actual representante tuviera que retirarse por causas de fuerza mayor, a que miembro del grupo elegiría como nuevo representante?” se observa que para aspectos de representatividad grupal ante instancias públicas y privadas la persona J es nominada por 3 de sus compañeros para ocupar el lugar del líder formal actual, aunque éste no asistió a la Sesión. En segundo lugar nominan a la persona C (2 nominaciones) y en tercer lugar a S (1 nominación) (Sociograma 11).

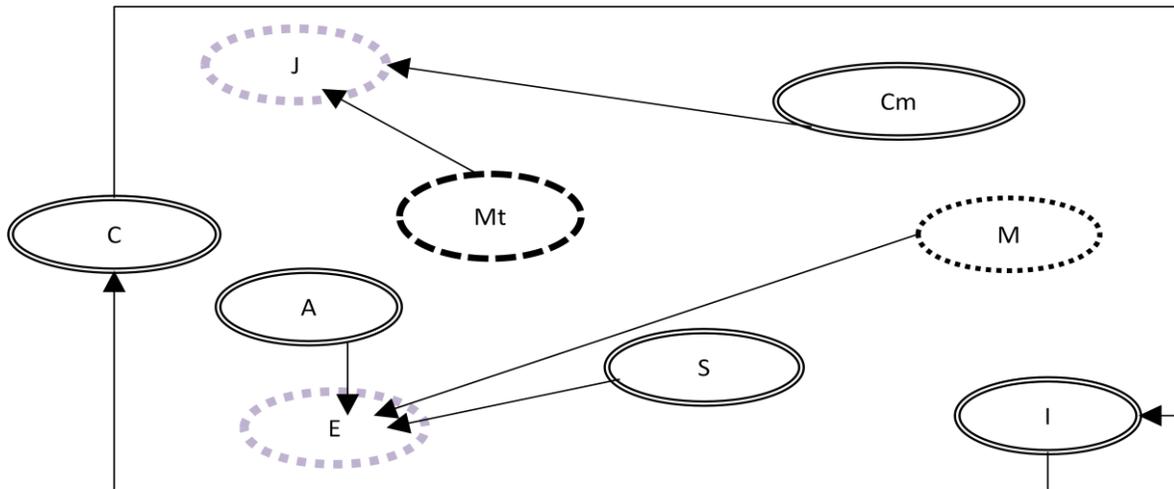
Sociograma 11. Grupo La Isla: Liderazgo formal



Fuente: Sesión grupal, Productores Agropecuarios La Isla S.P.R de R.L., verano 2009.

La tercera pregunta del test fue con relación a las relaciones de amistad en el Grupo. Se observa que aparece la persona E como la de mayor confianza afectiva del grupo con 3 nominaciones, y se debe a que es el líder formal del grupo, aunque éste no asistió a la Sesión. En segundo lugar nominan a la persona J quien también se caracteriza por no haber participado en la Sesión. Ambas personas E y J obtienen la atención de personas con dificultad para expresar su opinión; M en el caso de E y Mt en el caso de J, pero entre E y J no tienen relación entre ellos. Otro aspecto relevante a destacar es la amistad que existe entre C e I, pues se nominan mutuamente (Sociograma 12).

Sociograma 12. Grupo La Isla. Liderazgo informal



Fuente: Sesión grupal, Productores Agropecuarios La Isla S.P.R de R.L., verano 2009.

Observaciones generales Grupo La Isla

Grupo La Isla es participativo, propositivo y crítico. El líder formal (E) es importante para el grupo, aunque este se ausenta y delega su función en I. El grupo considera que I no cumple con su función por lo que el ambiente grupal no es adecuado para llegar a acuerdos. La persona J puede tener la confianza del grupo para representar sus intereses, sin embargo este se comporta indiferente. Es necesario incentivar y reanimar al grupo y las personas E y J podrían trabajar juntos para lograrlo.

5.3.4 Unión de Fruticultores de Santa Cruz, Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada (Grupo Santa Cruz)

Grupo Santa Cruz está formado por 26 productores oriundos de la localidad de Huecahuasco, municipio de Ocuituco en el Estado de Morelos. Todos los integrantes son del género masculino y tienen en promedio 44.8 años de edad. En la Sesión Grupal de Análisis FODA participó solo el 50% del Grupo (13 productores).

Las interacciones registradas muestran que en el grupo hay 2 subgrupos y personas aisladas. El primer subgrupo lo forman A, D, M, C, E, R, y J; el segundo subgrupo es más pequeño y lo integran V, Al, JI y Fn; las personas aisladas son F y Ms. En el primer subgrupo existen relaciones de reciprocidad entre A con J, D y C, también así entre R con E y C; mientras que D y M muestran una relación particular de comunicación. En el segundo subgrupo sobresalen las relaciones de reciprocidad entre JI y Fn, y ente Al y V, así como la unión de los 4 por medio de la relación solo de ida de Fn hacia V. Las personas más comunicativas del Grupo Santa Cruz son A (actual líder del grupo), D, C y V con 3, 2, 2 y 2 relaciones comunicativas respectivamente (Sociograma 13).

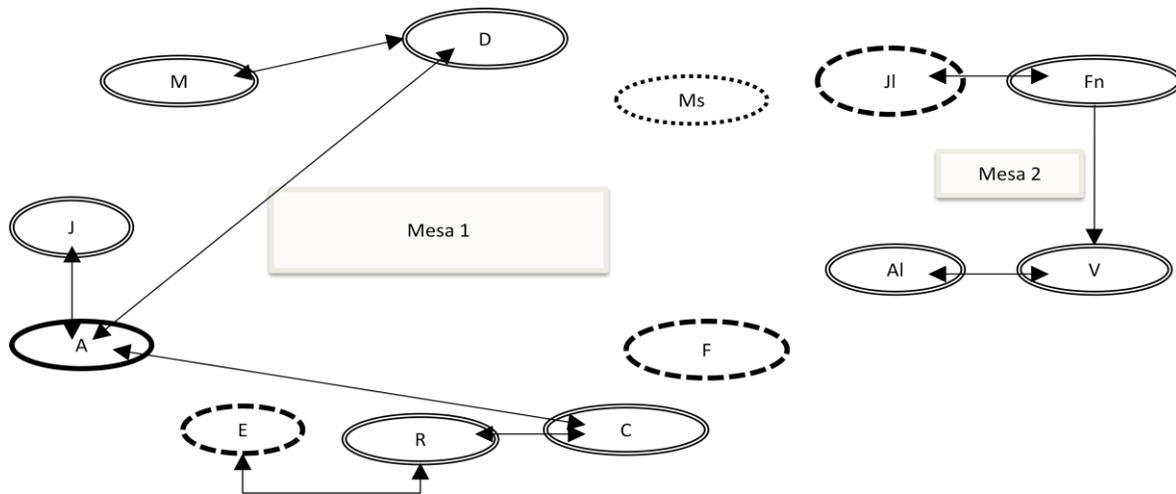
La línea que rodea al código de cada miembro refleja la apertura o participación de los integrantes de Grupo Santa Cruz durante la Sesión. En general se observó a un grupo abierto y participativo, el 69% no tuvo problemas en expresar su opinión (A, J, M, D, R, C, Al, Fn y V), el 23% (E, F y JI) participa de manera regular y el resto (7%) no participó (Sociograma 13).

En relación a las respuestas del test aplicado a Grupo Santa Cruz se obtuvo que:

Los resultados a de la primera pregunta (¿Reelegiría a su actual representante de grupo?) muestra que el 85% de los integrantes del grupo están de acuerdo con las acciones de su actual líder y si fuese necesario, lo reelegirían nuevamente. Las personas con signo positivo están a favor de la reelección del líder y viceversa. Por lo

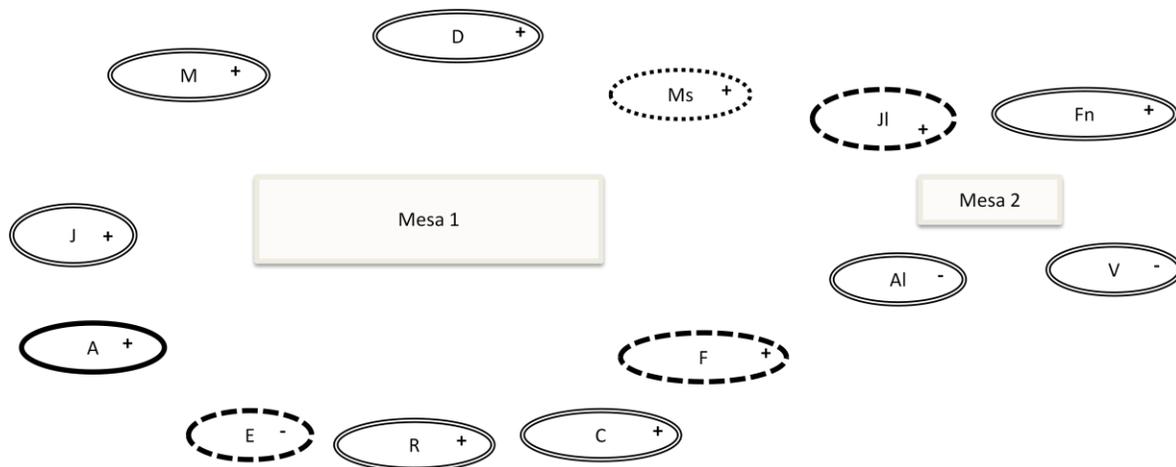
tanto el ambiente es positivo para que el grupo funcione adecuadamente (Sociograma 14).

Sociograma 13. Grupo Santa Cruz: Interacciones grupales



Fuente: Sesión grupal, Unión de Fruticultores de Santa Cruz S.P.R. de R.L., verano 2009

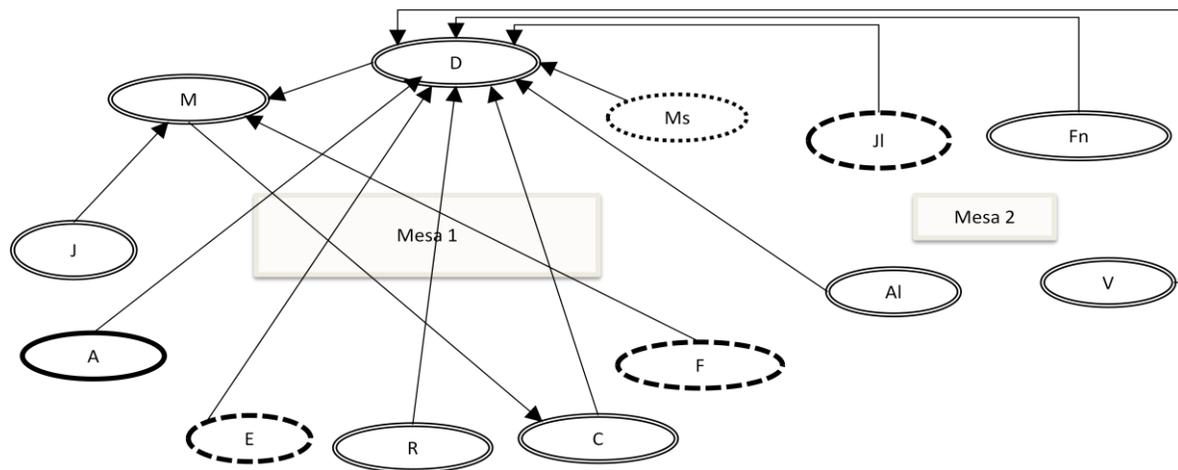
Sociograma 14. Grupo Santa Cruz: Ambiente grupal



Fuente: Sesión grupal, Unión de Fruticultores de Santa Cruz S.P.R. de R.L., verano 2009

Las respuestas a la segunda pregunta (¿Si su actual representante tuviera que retirarse por causas de fuerza mayor, a que miembro del grupo elegiría como nuevo representante?) muestran que el grupo conoce las capacidades de cada uno de sus compañeros y existe afinidad en elegir a D como la persona que además de A representa los intereses del grupo. Otras personas con nominaciones para el cargo fueron M y C con 3 y 1 nominación respectivamente (Sociograma 15).

Sociograma 15. Grupo Santa Cruz: Liderazgo formal

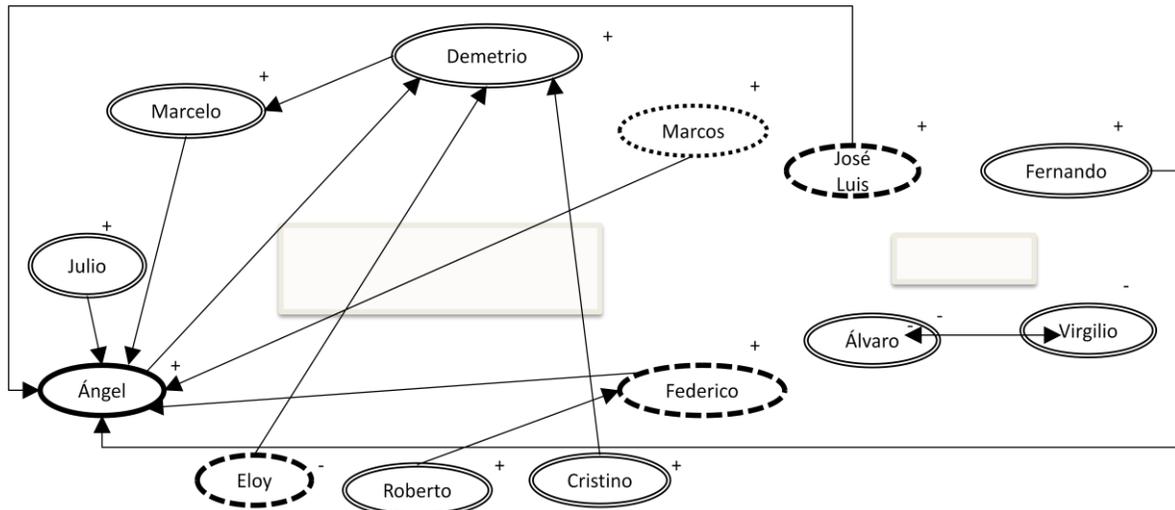


Fuente: Sesión grupal, Unión de Fruticultores de Santa Cruz S.P.R. de R.L., verano 2009

Las respuestas de la tercera pregunta (¿A qué persona de su grupo le pediría un favor?) muestran que la persona A, quien actualmente representa al grupo, es la persona más confiable en el sentido de amistad para J, M, Ms, F, Fn y JI, quienes formaron subgrupos de acuerdo a la observación cualitativa registrada en el Sociograma 14.

Otra persona que tiene simpatía en este aspecto es D, quien a su vez sobresalió en las respuestas de la segunda pregunta, y es nominado por A, E y C. Del sociograma es importante observar que Al y V se aíslan del grupo y establecen una relación recíproca en este sentido, explicada por el hecho de que son hermanos y trabajan juntos en la comercialización de aguacate (Sociograma 16).

Sociograma 16. Grupo Santa Cruz: Liderazgo informal



Fuente: Sesión grupal, Unión de Fruticultores de Santa Cruz S.P.R. de R.L., verano 2009

Observaciones generales Grupo Santa Cruz

En el grupo Santa Cruz existe un ambiente de afectividad propiciado por sus relaciones de parentesco y amistad, tiene un liderazgo definido, su actual líder representa sus intereses y es la persona más confiable, se conocen entre sí y tienen claro las capacidades de cada integrante.

Si el actual líder se auxilia de la persona D pueden potencializar e integrar al grupo, pues esta última goza de simpatía dentro del grupo. Entre D y M existe una relación importante de amistad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Los instrumentos empleados: Cuestionario, sesiones grupales, test socio métrico y el análisis de la información proporcionada permitieron alcanzar los objetivos de la investigación *“conocer los factores que caracterizan el proceso organizacional y de liderazgo en el CEPAMOR y sus Grupos, (Sociedades de Producción Rural) con la finalidad de identificar como influyen en su eficiencia”* y con base en ello hacer propuestas para el mejoramiento de la Organización.

CEPAMOR

Se concluye que en el CEPAMOR, en forma general, hay deficiencia productiva (ver capítulo de resultados página 88) propiciada por procesos organizativos y de liderazgo poco eficientes:

- ✚ **Organización.** Los factores organizativos que propician ineficiencia fueron identificados por los integrantes de CEPAMOR como Debilidades y se refieren a procesos incorrectos de Administración: falta de control sobre los apoyos otorgados, ausencia de normatividad y escaso informe de actividades; Desconfianza propiciada por rumores y falta de credibilidad en los objetivos del CEPAMOR; escaso Compromiso de parte del productor; falta de Pertenencia del socio al CEPAMOR, inadecuada Capacitación para la producción, ineficientes canales de Comunicación para difundir información, Infraestructura incompatible con la capacidad productiva, falta de calidad y cantidad en la Producción, ausencia de conocimiento de los Objetivos organizacionales e insuficientes Apoyos gubernamentales dado que el productor requiere de mayor cantidad de insumos y además que lleguen a tiempo para poder realmente impulsar y mejorar la producción de aguacate.

- ✚ **Liderazgo** El liderazgo es ineficiente debido a que los canales de Comunicación no son adecuados (páginas 109, 119) y los miembros no tienen interés en comercializar su producto por medio del CEPAMOR (página 108), que es uno de los objetivos de ésta organización, debido a que ya cuentan con mercado, como lo son los casos de PROASE y Santa Cruz (131)

El objetivo del CEPAMOR ha sido la mejora de la producción y fomento de la comercialización de aguacate a otros mercados para mejorar la calidad de vida del productor. Los integrantes del CEPAMOR reconocen que la Administración ha trabajado por alcanzar los objetivos, sin embargo consideran que lo realizado es insuficiente.

Grupos estudiados

El Grupo La Isla es el más eficiente (página 90), se trata de un grupo Propositivo, Comprometido y que tiene Fe en mejorar (página 114), aunque falta rapidez en la toma de Acuerdos (página 115) que se explica por un problema de ausencia del representante de grupo (página 148), lo que a su vez incide en la organización.

En segundo lugar de eficiencia se ubicó a Grupo Santa Cruz, que se caracterizó por tener una adecuada organización y liderazgo, atribuidos a claridad en los Objetivos grupales, Compromiso por parte de productor, activa participación del Líder (página 125) y confianza en el líder (página 152), la diferencia entre el Grupo la Isla y éste reside, en que el primero cuenta con productores con mayor experiencias y que tienen el 77% de sus árboles en producción.

El Grupo PROASE se ubicó en el tercer lugar de productividad (página 90), aunque sus procesos de organización y liderazgo son funcionales. Los integrantes de éste Grupo tienen alto sentido de Compromiso, claridad en sus Objetivos grupales (página 105), ventajas Climáticas (página 108) y ambiente adecuado para el trabajo en grupo debido a que los integrantes del grupo son participativos y expresan su opinión

(página 141), sin embargo la unión del grupo fomenta el incremento de su productividad.

Por su parte el Grupo Multifrutas se ubicó en el cuarto lugar de productividad (página 90) debido a que están en etapa de integración (página 141), tienen a su favor un Objetivo en común y Comunicación que les ayudará a consolidarse en el transcurso del tiempo (página 93).

Respuesta a la interrogante

Por lo anterior la hipótesis 1: *“El compromiso que tienen los productores socios del CEPAMOR es un factor de funcionalidad en la organización, sin embargo no es suficiente para alcanzar sus objetivos”*, se confirma por parte de los 4 Grupos Estudiados, ya que se ubicaron el factor Compromiso tanto en la Dimensión Fortaleza organizacional (páginas 93, 106, 117, 130), como en la Dimensión Debilidad organizacional (páginas 94, 109, 119, 131) durante las Sesiones Grupales de aplicación del Método FODA; sus frecuencias fueron las altas, registraron un total de 34 y 59 frecuencias, respectivamente.

La hipótesis 2: *“La necesidad que tienen los productores de liquidez diaria para cubrir sus necesidades básicas, es una limitante para llevar a cabo la comercialización en forma organizada”*, se confirma por parte de los Grupos Multifrutas y Santa Cruz, ya que esa es la razón por la cual venden al intermediario (páginas 100 y 122). Por su parte el Grupo Santa Cruz no vende al CEPAMOR porque ya tiene mercado para su fruta (página 135) y para el Grupo PROASE el intermediario no es importante.

Recomendaciones

Finalmente, derivadas del análisis de la información recabada en cada uno de los Grupos del CEPAMOR, se plantean las siguientes acciones para el mejoramiento Organizacional:

- Aspecto Administrativo:
 - ✚ Planear acciones en función de las necesidades de cada Grupo (Sociedad de Producción Rural).
 - ✚ Establecer de normatividad para obtención de apoyos, créditos, capacitación y pago de fruta.
 - ✚ Fomentar el compromiso entre el CEPAMOR y sus Grupos, así como el de cada productor con su Grupo.
 - ✚ Fortalecer los canales de comunicación del CEPAMOR con sus Grupos y vigilar que éstos informen adecuadamente a sus agremiados.
 - ✚ Fomentar la cohesión organizacional entre el CEPAMOR y sus Grupos por medio de difusión y apropiación de los objetivos organizacionales.
 - ✚ Propiciar medios para la participación del productor en reuniones, talleres o capacitaciones.
 - ✚ Mejorar la asistencia técnica por medio de la contratación de personal calificado y sanciones al productor y técnico asesor que no cumpla con su trabajo.
 - ✚ Dar informe de actividades, del Comité Directivo hacia sus Grupos y que los Responsables de cada uno (Líder) informe a sus agremiados (socio CEPAMOR) para evitar rumores y malos entendidos.
- Aspecto Operativo
 - ✚ Establecimiento de dos dirigencias:
 - Una para el aspecto productivo y
 - Otra para la comercialización del aguacate

- ✚ Identificar a los Grupos comprometidos con el CEPAMOR para realizar actividades que proporcionen dinámica y alcanzar los objetivos organizacionales.
- ✚ Firma de convenios o contratos de compra-venta en el que se especifique los derechos y obligaciones cada parte.
- ✚ Crear diagramas de flujo, para que el Comité Directivo, Comité de Vigilancia, Sociedades de Producción Rural y otras entidades ubiquen y cumplan con su responsabilidad.
- ✚ Instaurar cuadrillas para evitar el robo de aguacate y con ello fomentar la solidaridad y cohesión organizacional.
- ✚ Formar comisiones para resolver problemas particulares o representar los intereses de los agremiados al CEPAMOR en una situación determinada.
- ✚ Adquirir un crédito para incentivar la producción de calidad y asegurar el pago al productor y con ello fomentar la comercialización por medio de la Comercializadora del CEPAMOR.
- ✚ Establecer reglamento para otorgamiento de créditos para el socio CEPAMOR.
- ✚ Realizar programas de cohesión grupal de acuerdo a las necesidades de cada grupo.

BIBLIOGRAFIA

- Anzieu Didier y Jacques-Yves Martin. (2007). La Dinámica de los grupos pequeños. Biblioteca Nueva. España. 286 p. (Traducido por Sofía Vidaurrazaga Zimmerman).
- Arruga Ivaleri, Artur. (1974). Introducción al test sociometrico. Biblioteca de Psicología No. 17. España. Ed. Herder. 172 p.
- Blanchard, Ken. (2007). Liderazgo al más alto nivel. Colombia. Ed. Grupo Editorial Norma. 406 p.
- Cámara de Diputados. (2001) Ley de Desarrollo Rural Sustentable. México, Presidencia de la Republica, 250 p.
- Campos Pinar, María Isabel. (2005). Relaciones Interpersonales y trabajo en equipo en educación. España. Ed. Alcalá. 352 p.
- Casares Arrangoiz David. (2004). Liderazgo: capacidades para dirigir. México. Ed. FCE. 183 p.
- Chávarri Dicenta, Fernando. (2001). Hacia un modelo complejo unificado de comportamiento de liderazgo en la organización moderna. Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Madrid. 295 p.
- Chiavenato, Idalberto. (2005). Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. Ed. International Thomson Editores. 691p.p
- Consejo Estatal de Productores de Aguacate de Morelos (CEPAMOR). (2005). Acta Constitutiva.
- Coria, Avalos. Víctor M. (2008). Tecnología para la producción de aguacate en México. Libro técnico núm. 8 SAGARPA-INIFAP. 2ª. Ed. Uruapan, Mechoacán, México. 221 p.
- Flores Margarita y Fernando Rello. (2002). Capital Social Rural: Experiencias de México y Centroamérica. México. Ed. Plaza y Valdez. 195 p.
- Gámez Gastélum, Rosalinda. (2007). Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Dirección en internet
- Gibson James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr., Robert Konopaske. (2007). (traductora Magda Elizabeth Treviño Rosales).

Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. México, McGraw Hill, 602.p.p.

- Giddens, Anthony (1999). Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas. Editorial Taurus., 2ª edición. Madrid, España. 117 p. (Traducido por Pedro Cienfuentes).
- Geilfus, F.(2005). 80 Herramientas para el desarrollo participativo: diagnostico, planificación, monitoreo y evaluación. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 7ª edición. México. 208 p.
- Kotter. J.P. (1992). Una Fuerza para el Cambio. España. Ed. Díaz de Santos. 199 p.p.
- Instituto Nacional de Información Económica y Geográfica (INEGI).(2007). Censo Agropecuario. D.F., México. 120 p.
- Lussier N. Robert y Christopher F. Achua. (2008). Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México. Ed.CENGAGE Learning. 493 p.p.
- Maxqda (2001) Para Windows 98/ME/NT y 2000/XP Copyright Verbi GMBH Germany all rights reserved. Last change: 03.11.05 Webmaster: info@dresing-pehl.de.
- Porter, M.E. (2005). Ventaja Competitiva. Grupo Editorial Patria. México. 6ta. Reimpresión. México. 556p.
- Preston P.W. (1999). Una Introducción a la Teoría del Desarrollo. Parte II. Teoría Social Clásica. El nacimiento de una Ciencia Social de la Humanidad. México. Ed. Siglo Veintiuno Editores. 199 p.p.
- Reyes Ponce. (2005). Administración de empresas: teoría y práctica. 7ª Reimpresión. Limusa Noriega Editores. México. 393 p.
- Rialp Criado Alex. (2005). Fundamentos Teóricos de la Organización de Empresas. un Enfoque Interdisciplinar. Ed. Pirámide. 1ra. Edición. 230 p.p.
- Rodríguez Bailón Francisca y Elena Morales Marente. (2005). Procesos grupales. En: Expósito Francisca y Miguel Moya. Aplicando la Psicología Social. Capitulo 7 págs. España. Ed. Pirámide. 396 p.p.

- Hernández, Gabriela. (2009). El proceso educativo en la Cooperativa de Venta en Común Cupanda de Tacámbaro, Michoacán, México. Tesis de grado. Colegio de Postgraduados. México. 212 p.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista P. (2007). Metodología de la Investigación. 5ª edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 850 p.
- Sánchez, Q.C. (1995). Análisis Organizacional en el sector Rural. Psicología Social para el desarrollo. Vol. 1. Montecillo Edo. de Méx. México. Ed. Colegio de Postgraduados. 128 p.p.
- Shaw, Marvin. (1995). Dinámica de grupo. España. Ed. Herder. 517p.p.
- Simon Pierre y Lucien Albert (1989). Las relaciones interpersonales: ejercicios prácticos y fundamentos teóricos. Ed. Herder. España. 515 p.p.
- Velázquez Mastreta, Gustavo. (2006). Psicología del trabajo en la Organización. México. Ed. Limusa Noriega Editores. 1ra ed. 279 p.p.
- Visauta, B. (1998) Análisis estadístico con SPSS para Windows, Madrid: Mac Graw-Hill
- Subsecretaria De Desarrollo Rural – Instituto Nacional Para El Desarrollo De Capacidades Del Sector Rural. (2004). Las Organizaciones Económicas Del Sector Rural: Principios Y Bases Jurídicas. México. 2ª. ed. 98 p.p.
- Wallerstein Immanuel. (2005). La Crisis Estructural del Capitalismo. Libros de Contrahistorias. Cap. II “América Latina en la Crisis terminal del Capitalismo”. 155-179 p.p.

Webgrafía

- <http://oa.upm.es/395/> (13 de abril del 2010). Chávarri Dicenta Fernando. (2001). Hacia un modelo complejo unificado de comportamiento de liderazgo en la organización moderna.
- http://www.sagarpa.gob.mx/v1/desarrollorural/programas_dir/files/basesjuridicas.pdf (13 de abril del 2010). Subsecretaria De Desarrollo Rural – Instituto Nacional Para El Desarrollo De Capacidades Del Sector Rural. (2004). Las

Organizaciones Económicas Del Sector Rural: Principios Y Bases Jurídicas. México. 2ª. ed. 98 p.p.

- <http://www.oeidrus-morelos.gob.mx/estadisticasagrop/port.htm> (13 de abril 2010). Oficina Estatal de Información para el Desarrollo Rural Sustentable Morelos. Sistema de Información Para el Desarrollo Sustentable. Estadísticas agropecuarias: Morelos en el siglo XXI.
- <http://www.e-local.gob.mx/wb2/ELOCAL/> (13 de abril 2010). Gobierno del Estado de Morelos. Secretaría de Gobernación. Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) (2005). Enciclopedia de los municipios de México.
- <http://www.oeidrus-morelos.gob.mx/mor/map.phtml> (13 de abril 2010). Gobierno del Estado de Morelos. Secretaría de Desarrollo Agropecuario. Dirección General de Planeación. Subdirección de Informática y Estadística. Sistema de Información Geográfica, Agropecuaria y Rural (SIGAR).
- <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/> (13 de abril 2010). Gámez Gastélum, Rosalinda (2007) Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. México. 194 p.p.
- <http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/235.pdf> (13 de abril 2010). Cámara de Diputados. (2001) Ley de Desarrollo Rural Sustentable. México, Presidencia de la Republica, 250 p.p.
- http://www.campomexicano.gob.mx/portal_sispro/index.php?portal=aguacate (28 de julio 2010). Datos sobre producción y comercialización de aguacate en México
- <http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>. (28 de julio 2010). Producción mundial de aguacate
- http://www.inforural.com.mx/IMG/pdf/prn_aguac.pdf (28 de julio 2010). Sistema producto aguacate de Morelos (SPAM). (2005). Plan rector del sistema producto aguacate.

- http://www.ran.gob.mx/ran/servicios/ran_informacion-estadistica.html (28 de julio 2010). Registro Agrario Nacional (RAN). 2009. Registro Agrario Nacional de Consulta. SRA. México.
- <http://www.cofemer.gob.mx/documentos/marcojuridico/LEYES/pnd200720012.pdf> (28 de julio 2010). Plan Nacional de Desarrollo (PND). 2007. Plan Nacional de Desarrollo de Consulta. Presidencia de la República. México.
- <http://www.cevsmor.org.mx> (28 de julio 2010). Comité Estatal de Sanidad Vegetal del Estado de Morelos (CEVSMOR). 2010. Comité Estatal de Sanidad Vegetal del Estado de Morelos de Consulta. México.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario Socioeconómico, de Productividad e Integración Grupal

No. de cuestionario: _____ Sociedad de Producción Rural: _____

EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE COMO OBJETIVO CONOCER A LA OPINION DE LOS SOCIOS DEL CEPAMOR CON EL FIN DE FOMENTAR SU MEJORAMIENTO Y LOS DE SUS GRUPOS

PARTE: DATOS PERSONALES

1. **Género:** a) Hombre _____ b) Mujer _____
2. **Edad:** _____ (años)
3. **Estado Civil:** a) Casado(a) _____ b) Soltero(a) _____
c) Divorciado(a) _____ d) Unión Libre _____ e) Viudo(a) _____
4. **Grado de Estudios:** a) Ninguno _____ b) Primaria incompleta _____
5. c) Primaria completa _____ d) Secundaria incompleta _____ e) Secundaria completa _____
f) Preparatoria, Técnico o Estudios Universitarios _____
6. **¿Cuántos integrantes tiene su familia (solo a hijos (as) y esposa (o))?** _____
7. **¿Cuántas personas dependen económicamente de usted?** _____
8. **¿Dentro del terreno donde usted vive, comparte servicios con otros familiares (agua, luz, salida a la calle, baño, cocina)?**

Papás _____ Hermanos _____ Hijos casados _____ Nietos _____ Otros (quienes) _____
9. **¿Qué actividades económicas realiza para su sustento?. Diga en primer lugar la más importante y así sucesivamente.**
 1. _____
 2. _____
 3. _____

PARTE 2: DATOS DE PRODUCTIVIDAD

10. ¿Qué tipo de propiedad tiene su predio (s)?

a) Privada____ b)Ejidal o Comunal____ c) Ambas (a y b)____

11. ¿Cuánta superficie tiene en total para actividades del sector primario?

_____ (hectáreas) _____ (tareas)

12. ¿Cuánta superficie tiene sembrada con árboles de aguacate?

_____ (hectáreas) _____ (tareas)

13. ¿Tiene aguacate en su casa? a) Si____ b) No____

14. ¿Qué cantidad de aguacate cosecha al año (promedio en kg)?

Hass_____ Fuerte_____ Negro_____ Otros_____

15. ¿Cuántos árboles de aguacate tiene en plena producción, cuantos están ensayando y cuantos están en crecimiento?

En producción _____ Ensayando_____ En desarrollo_____

Si todos los árboles están en crecimiento se pasa a la pregunta 19

16. ¿En dónde o como vendió su cosecha pasada de aguacate (sep2008 - mar2009)?

17. ¿Cómo considera le fue en su venta 2008-2009? a) Bien____ b) Regular____
c) Mal____

18. ¿Por qué considera que le fue Bien, Regular o Mal en su venta de aguacate?

19. ¿A qué precio vendió su cosecha 208-2009? _____ (\$ / kilo)

20. ¿En dónde venderá su próxima cosecha o en cuanto tenga? _____

21. ¿Qué otros productos siembra para complementar su ingreso?

PARTE 3: DATOS DE INTEGRACION DE GRUPO

22. ¿Por qué se integro a su Sociedad de Producción Rural? _____

23. ¿Cómo se siente en su grupo? a) Bien____) Regular____ c) Mal____

Anexo 2. Grupo MULTIFRUTAS: complemento de cuadros 10,11 y 12.

CUADRO	CAT	DESCRIPCION Y TERMINOS	FREC.
10	COMPROMISO	<p>- certificados, nos están dando el derecho de tener una pequeña parte de lo que se ha convertido, ¿no?, entonces si tenemos nosotros este, derechos aquí, en esta empacadora, pero obviamente también hay obligaciones ¿no?, eso no lo debemos de dejar de lado, pero si es importante que si aquí tenemos una inversión, pues obviamente que la debemos de cuidar y la debemos de empujar todavía con más entusiasmo.</p> <p>- lo importante de todos los que hemos creído en este proyecto, en realidad, eh, sigamos con ese apoyo, con esa disposición de seguirlo empujando todos juntos para que este proyecto,</p> <p>- pero lo yo pienso que de eso, es de que estamos en la transmisión pues, y entonces tanto cepamor como el productor debemos estar consientes de que debemos de poner algo de nuestra parte</p> <p>- Entonces para mi deberíamos de estar consientes como productores que es un proceso que va por pasos, y que debemos estar consientes en algún momento debemos participar,</p> <p>- pero también nuestro de esta etapa nos tocaría como proyectivos y el gerente pues de que conseguir cosas que deberá fortalecer todo.</p> <p>-pero nada mas como unos poquitos que hemos estado ya dejando aquí la fruta, no ha sido suficiente para que la empacadora trabaje en condiciones normales</p>	8
11	COMPROMISO	<p>Responsabilidades que los socios tienen como organización:</p> <p>-“...vamos lentos, si es cierto, porque no todos estamos dispuestos a participar</p> <p>-“...Estamos hablando muy bajos, no estamos ni en 50, estamos ahí un 30 o 25% tal vez, entonces eso pega mucho a la organización,</p> <p>-“...otra parte de los productores, eh, está todavía como que pensando, la idea de que esto no va a funcionar</p> <p>-“...nos hemos retrasado porque ha habido una serie de situaciones que no nos dejaban avanzar, sobre todo para la integración de unos comités, de por obra,</p> <p>-“...lo que queremos, ayer tuvimos una reunión en la junta local de sanidad vegetal, nos están reportando 1281 productores que ellos han manejado ya en forma, este, directa, 1281 productores, cuando nosotros aquí en el consejo no les llegamos al 50%, entonces, este, en esta reunión que tuvimos el día de ayer en la junta general de sanidad, y en Metepec, pues ya nos dan gráficas totalmente, muy alejadoras en cuanto a volumen, pero nosotros si ahorita no tenemos esa capacidad, para captar esa información pues nos vamos a quedar entonces que les diga el compañerito, nomas mirando y viendo pasar los apoyos y jamás los vamos a tener</p> <p>-“...Es todo lo que sigue, si nos estamos atrasando y no estamos juntando más del 50%, automáticamente hasta una presidencia se puede perder</p> <p>-“...Falta de participación, y que únicamente si asistimos mayoría, cuando tenemos conocimiento de que vamos a recibir un apoyo</p> <p>-“...no somos puntuales,</p> <p>-“...hay, hay interés, pero no aterrizamos, el punto es que, decía yo al principio, todavía hay gente, desafortunadamente que no ha creído bien en el proyecto,</p> <p>-“... en cada reunión estamos también, las mismas personas</p> <p>-“...No le importa</p> <p>-“...no han acumulado realmente los beneficios de estar organizados o de trabajar organizadamente</p> <p>-“...Y el mismo productor, este, se entusiasmaría pues, porque, yo incluso el miércoles que me pagaron, pues un poco antes</p> <p>-“...no soy uno que diga que el productor se tenga que sacrificar, ni poquito ni mucho</p> <p>-“...nos falta un poquito de este acoplamiento</p>	21

	<p>-“...tambien, tampoco sabemos lo que queremos, pero a veces no nos gusta “...falta de interés, osea todo queremos que nos llegue, -“...desafortunadamente cuando se trata de participar, de dar nuestra parte de cooperar, no nada mas económico, sino de presencia, como ahorita, que deberíamos de estar todos, no pudimos, entonces, lo hemos dicho en infinidad de reuniones, estamos invitados a las reuniones de consejo, gracias a las reuniones de consejo, vamos a participar, vamos a opinar, vamos a decir lo que queremos, vamos a que nuestro voto se haga valer, pero si no nos presentamos, la gente que si llego a la asamblea, es la que decide por nosotros”</p>	
	<p>Temores que manifiesta el productor con relación a situaciones que no puede controlar o que le generan incertidumbre: -“ luego fue el ingeniero, se lo vendí más barato que todo, ósea, esa es como digo, en vez de que me ayuden, me están chingando mas. -“ Acelerar los movimientos de la fruta, o sea de cuanto tiempo, es tener la fórmula para defendernos, y el cartón, en mi opinión se movilizaría mas la fruta, porque si estamos esperando, pero que diga, no tiene hierba, es la fuga, por aquí se llega, por aquí se paga”. -“...porque diría se esta pagando bien de garrocha, se esta trabajando bien, porque si mi fruta tiene la capacidad nunca va a pagar, y eso sería el mejoramiento, un poco mas de...”. -“...De que si no hubiera comprador, si no tengo dinero, simplemente ir, contratar, no se o vender u otro comerciante pues, le digo sabes que pues mandame un camión, mandame un cargador que sirva. ¿para que necesitamos los camiones de aguacate?, ya nada mas en corto te pagan</p>	
11	<p>-“...ya hemos tenido experiencias, pero por la confianza, como se está diciendo, -“Todos estamos necesitados de dinero, todos vivimos de eso, ósea, si usted me falla dos tres días, veo aquí mas fallas que mejoramiento, entonces, yo estoy dispuesto a participar, lo que yo no entiendo, porque y estoy en desacuerdo, vender el aguacate con mas trabajo y mas barato que en supermercado, o sea que eso es lo que yo no quiero repetir aquí, porque esa situación”. -“...no hay dinero, como vamos a ofrecer nuestro producto si no nos van a pagar, se ha hablado , en asambleas anteriores, de que esta monitoreado los tres mercados de la región, por decir si en Tétela esta a 8 pesos, la señorita le van a elevar el precio, aquí lo van a pagar a 9, es malo, yo soy uno de los que he estado integrando a mi, yo quiero pegar un kilo, porque no me han invitado, nos han invitado pero no hemos visto luz verde”. -“...debemos de buscar la idea también, de que nos vuélvamos triqueños, de los consejos, lo voy a pagar en tanto -“...Entonces pocos hemos dicho, bueno si no me paga ahorita, ya llegara, a la semana -“...¿no', no pasa nada, pero no es el común denominador de todos</p>	10

12	CREDITO	<p>Préstamo que la organización puede obtener para impulsar la producción y comercialización de aguacate:</p> <p>-“...las mismas autoridades federales, nos han estado, este, pues dando un seguimiento y afortunadamente somos de las organizaciones que hemos tenido, más apoyos en la actualidad”.</p> <p>-“...estamos ahorita inclusive, teniendo reuniones con eh, la dirección general de comercialización, que depende del SEDAGRO, justamente como dice Rubén, para poder tener la comercialización consolidada como organización interna y tener la oportunidad de hacer la comercialización a cañada”.</p> <p>-“...no tenemos un financiamiento, en el momento que CEPAMOR, tenga un financiamiento para llegar con cualquiera de nosotros, en lo particular, eh, abrían oportunidades”.</p> <p>-“...hasta que haya financiamiento, haya recursos, nosotros vamos a venir a consumir, yo soy una de las personas que estoy totalmente consciente de eso, yo no lo llevaba a México por ganarme dos o tres pesos más, mejor lo dejo aquí, no gasto mi tiempo no gasto mi gasolina y todo”.</p> <p>-“...es donde estamos incursionando y estamos a punto de realizar ese pendiente, para decirles a los productos, saben que, ya tenemos el dinero a la mano, dame tu producción haber cuanto tienes”.</p> <p>-“De momento que lo que vemos esa parte, seguramente como consejo, podremos establecer contratos, convenios, compromisos con los clientes que ya hemos estado incursionando, o con otros clientes, para poder asegura, asegurar una comercialización”.</p>	7
12	MERCADO	<p>Posibilidad de venta del aguacate en los mercados nacional y extranjero:</p> <p>-“...fruta que a través del tiempo ha venido tomando más presencia en el mercado”.</p> <p>-“...alcanzar un buen mercado, tener buena ganancia, o una ganancia justa sobretodo, y obviamente lo que queremos alcanzar”.</p> <p>-“...este grupo produce su producto salga eh, sale fuera se va a Japón a Europa donde sea”.</p> <p>-“...nosotros ahorita estamos incursionando en este, en tener una presentación en el mercado pero con fruta de calidad”.</p> <p>-“...se requiere mercado, no”.</p> <p>-“...el decía que había conseguido un mercado muy bueno, y a la mera hora era el precio mas abajo, precio más abajo, entonces, el argumento que era algo que para entrar porque no teníamos certificado”.</p> <p>-“...porque debo decirles que le mes pasado, inclusive ya por ahí les he platicado que tenemos un compañero productor que es australiano y está produciendo en Totoloapan por lo menos 25 hectáreas de productos, de esas 25 hectáreas se están exportando a Canadá,</p> <p>-“...entonces si el consejo también ya puede establecer, ellos al rato los compromisos con los clientes grandes porque, ya hemos vendido con todos”.</p> <p>-“...pero la parte de lo que es Canadá, es que no mas con que tengas fruta, pero asegurarme que semana a semana me vas a entregar, y no lo llevamos a Canadá”.</p> <p>-“...entonces este amigo (Donald) que les platico de acá de Totolapan, el mes pasado nos decía, oye yo quiero la entrega de un tráiler por semana, pues no, empezamos a preguntar entre nosotros, pues alguien tiene media tonelada, alguien tiene 1 o 3 toneladas, 300kg”...</p> <p>-“...es sabido, la cadena esta como la Wal-Mart, Chedraui, estamos vendiendo en Cuernavaca aquí en la plaza solidaridad aquí en Cuautla, y obviamente inclusive yo, obviamente inclusive yo, ahora prácticamente ya no lo llevo, pero yo lo había hasta años anteriores también llevado a la ciudad de México porque ahí como pues buscaba las mejores condiciones ¿no?, sin embargo, hoy las actividades de la responsabilidad que he adquirido a través del grupo de la organización, eh, pues no me ha dado ya el tiempo necesario para que me vaya yo a otra vez a visitar a mis clientes que tenía en México, entonces pues ya perdí lo deje aquí, yo si no la llevo aquí, me he llevado pero nada mas como tres o cuatro clientes que ya se ideales, para no perderlos, pero la cantidad de</p>	12

volumen la he dejado aquí

-“...De momento que lo que vemos esa parte, seguramente como consejo, podremos establecer contratos, convenios, compromisos con los clientes que ya hemos estado incursionando, o con otros clientes, para poder asegura, asegurar una comercialización, -“... pero la parte de lo que es Canadá, es que no mas con que tengas fruta, pero asegurarme que semana a semana me vas a entregar, y no lo llevamos a Canadá.

Anexo 3. Grupo PROASE: complemento cuadros 14, 18 y 19.

CUADRO	CAT	DESCRIPCION Y TESTIMONIOS	FREC.
14	PARTICIPACION DEL LIDER	<p>Participación del líder para animar y motivar a los integrantes del grupo: -“Efectivamente nosotros tenemos que meternos en la mente, de que ya no somos aquellos que están plantando aguacate ¿sí?(así, porque si), nosotros no somos aquellos que vamos a ver que sale, que cosechamos ahí en la huerta de aguacate, nosotros tenemos que entrar en el campo de la competitividad, de la globalización, entonces para eso tenemos que meternos en la cabeza que somos profesionales, somos productores profesionales, y un productor profesional no va a malbaratar su producto, cuando le esta costando trabajo cultivarlo y sacarlo fuera en realidad y echarlo a perder nada mas en el corte, eso no lo va a hacer productor profesional, porque el productor profesional empieza desde la planeación, hasta la cosecha, con todo cuidado, porque su producto lo vale, yo tengo un puerco que vamos a decirlo de pura sangre fino que esta y no lo voy a llevarlo a vender a donde sea, sino debo buscar un mercado exclusivo, porque mi producto lo vale y tampoco lo voy a agarrar a garrotazos, a lo mejor empleo otra técnica para matarlo, para que no tenga golpes, eso tenemos que ir cambiando y lo vamos a lograr, necesitamos quitar esos años rayados de mala costumbre, una cultura que no favorece porque al final de cuentas, sino cambiamos nos vamos a quedar y los comercializadores, lo importante los nuevos productores van a ser cocadizas para nosotros, nosotros tenemos que ir adelante, nosotros tenemos que estar enfrente, para que cuando los productores que vienen quieran abrir los ojos, nosotros tengamos mucho camino avanzado, y haber si nos alcanzan, entonces, en este mundo globalizado, competitivo, necesitamos ir a la vanguardia y mucho mas allá para que podamos de momento, decir saber que, compañeros, por mas que sembró allá en guerrero y que sembró en Veracruz y Oaxaca, no nos interesa nosotros vamos adelante, sabemos cómo plantar, como cultivar, como cortar, como transportar, y como vender, entonces, es ahí donde nosotros no debemos perder, yo les digo a los compañeros, que no nosotros tenemos que hacer del aguacate nuestro modo de vida, para mejorar la calidad de vida de nuestra familia, tenemos que enfocarnos de manera profesional, ya no voy a tratar, vamos a hacerlo bien”.</p> <p>-“Que por ejemplo, aquí tenemos un socio que tiene mucho tiempo con su aguacate, lo tenemos así como ejemplo, tiene su camioneta, y que todos vamos a poder tener, al hacerlo, y entonces siempre estamos hablando de eso, ¿no?”.</p>	3
14	OBJETIVO	<p>-“Eh, la visión es de que vamos a mejorar la calidad y la producción del aguacate, así como su comercialización”.</p> <p>-“Primero a nivel grupal, es una base, y de ahí la visión es de que CEPAMOR nos va a servir para la producción, mejorar la calidad y luego la comercialización”.</p> <p>-“...pero necesitamos ahora, voltear hacia las sociedades, para empezar a ver la estrategia que se debe seguir para poder levantar, levantar las sociedades con apoyo, y eso hay, hay estrategias...”.</p> <p>-“...ya, ahorita en este momento todavía es salvable la cosa, porque yo le digo al</p>	9

	<p>compañero, no debemos perder la visión de que debemos conservar esa comercializadora, debemos estar enfocados a eso...”</p> <p>-”eh, sabemos, que hay una desintegración en esos grupos, de los grupos que había a lo mejor hay 5,6 ¿sí?, ahora si nosotros nos hemos mantenido en grupo, es porque hemos estado con los objetivos claro...”</p>	
18	<p>INFRAESTRUCTURA</p> <p>Instalaciones que tiene la organización para la comercialización:</p> <p>-“Ahuacatl”.</p> <p>-“...la comercializadora, entonces, daría los resultados que espera el productor”.</p> <p>-“De comercializadora (tiene maquinaria)”.</p> <p>-“...y la comercializadora no, porque la comercializadora tima precios, del mercado nacional, y a ese precio es al que está pagando, en el mercado nacional, entonces siendo así, aquí en tétela se ha visto la junta de 18 a 20, 22 pesos, pero oscila”.</p> <p>-“Aja, la comercializadora estaba pagando a 20 pesos el bueno, ¿sí?, es un muy buen precio, que yo hubiese querido estar en ese momento, verdad, generar, que no está, nos conviene”.</p> <p>-“No, no se puede cambiar eso, eso ya esta, pero si se puede mantener la otra, impulsar a este grupo, para que este grupo vea que tenemos mantener esta inversión y que eso va a venir a apuntalar esta inversión, pero si este grupo este débil y no lo fortalecemos”.</p>	8
18	<p>PROPUESTA</p> <p>Sugerencias del grupo para mejorar como organización:</p> <p>-“...Aquí, de al tiro que, primeramente nosotros hicimos esta propuesta a la asamblea de que se hiciera reunión de socios comercializadores y que se hiciera reunión de socios de CEPAMOR”</p> <p>-“...debemos hablar con el congreso, para que verifique algunas leyes a lo mejor, porque miren, ejemplo, en Veracruz no se compra ganado sino hay guía, aunque sea el dueño, no se mueve y aunque sea bueno, y que lleve papel pero que no lleve guía, se baja a bote y a legislación. En Michoacán hay tarjeta de vigilancia también donde esta los policías y esta también sanidad vegetal inspeccionando, haciendo las inspecciones, cada camión, de que ruta, de dónde vienes y aquí viene en tu guía, eso es lo que tenemos que hacer aquí, mejor los papeles que la vía. Necesitamos pues inmiscuir a la comunidad”.</p> <p>-“...debe llegar hablar primero, no se con el gobierno o con el secretario, debe hablar con el presidente municipal, debe hablar con sanidad vegetal, con la seguridad pública estatal. Hacer una reunión de trabajo para que se puedan tomar diferentes acciones, ¿sí? En ese sentido cuando siente a toda esa gente ahí pero con una retroactividad real, no nada más que vaya...”</p> <p>-“...todos hablar con el ayuntamiento la autoridad y con la comandancia de aquí de la policía judicial, y decir saben que compañeros somos productores de aguacate y se va a hacer esto, ya estamos presentes, haber a las autoridades, lo peor que va a suceder, no que nadie les entiende, yo creo que no”.</p> <p>-“Con dos años para empezar, con posibilidad reelegirse”.</p> <p>-“Dos años y que cambien”.</p> <p>-“Con posibilidad reelegirse, si hacen buenas, si hay buenos resultados”.</p> <p>-“Entrega de cuentas y que ya la asamblea decida, si va bien pues que continúe, pues si no, hasta ahorita no ha habido una entrega de cuentas por parte de CEPAMOR”.</p> <p>-“Todos debemos saber, como empezó, por ejemplo: Dominós pizza, me parece que Dominós pizza, era un italiano que llevo a nueva York y se puso en una esquinita a vender sus pizzas, y ahorita es una cadena mundial, empezó serio, apoco puso ahora si voy a ser tan, y en todo el mundo voy a poner pizzerías, no empezó así, el empezó con un puestecito en una calle y empezó a crecer y crecer”.</p> <p>-“Seria De arriba para abajo”.</p> <p>-“Necesitamos retomar, reiniciar”.</p> <p>-“Un trabajo, ahora, también es importante conducir a la persona idónea, porque si nos vamos a una votación así libre, otra vez se va a ir, a lo mejor hasta peor, nosotros no tenemos verdad, poner a fulano porque me gusta o es mi cuate o porque me cae</p>	16

	<p>bien...".</p> <p>-“Que se hicieran dos dirigencias, dos representaciones con el propósito, de que se manejara con los socios de la comercializadora pura información que va con la organización”.</p> <p>-“Lo que el debería de ver es como producimos y el otro es venta, aja, uno para vender y el otro como producimos”.</p>	
19	<p>Proceso de planeación, dirección y control:</p> <p>-“Es necesario, saber quién es el CEPAMOR y quien es la comercializadora”.</p> <p>-“Todo el tiempo te vi como que no, yo como que no, la verdad no”.</p> <p>-“La comercializadora la representa el gerente y el CEPAMOR el licenciado, entonces son distintas”.</p> <p>-“Eso esta confuso”.</p> <p>-“Ahí es donde entra la confusión con los socios y a la vez la institución crea incertidumbre, necesitamos definir las dos organizaciones, vamos a mencionarlo así, con el propósito, porque son dos propósitos totalmente diferentes, ¿sí?, la organización, el CEPAMOR fue creado con el propósito de unir sociedades de producción rural que estén enfocadas a la producción del aguacate”. , (fueron 6 los productores que dijeron no tener esta información)</p> <p>-“...que se hicieran dos dirigencias, dos representaciones con el propósito, de que se manejara con los socios de la comercializadora pura información que va con la organización y que ya esos mismos socios integrados junto con le productor se hicieran trabajos de técnica, de apoyos, de subsidios, de insumos, ese trabajo que esta enfocado a la producción, debería ser trabajo para todos, y reuniones para todos, porque se debe marcar mucho la diferencia en ese sentido, el propósito de saber pues, cada uno de sus objetivos”.</p> <p>-“Lo que pasa es que Nosotros estamos, este, bueno en mi caso, pues, el consejo, entonces no sabemos bien, cómo va la cosa ahí”.</p> <p>-“Lo de los cambios tecnológicos, se ha desviado, porque luego sirve para que la directiva ande de paseo, en vez de estar enfocado, porque te llevan al mismo curso, y al mismo curso "ya están ocupados los lugares", abrimos un lugar para cada grupo, si se está pendiente. Al principio también tenían buen objetivo, pero ya después ellos se perdieron, ellos lo toman como que, ya hasta se llevan a la contadora, y no sé, haber a poco la contadora va a ir a cortar los aguacates allá o cómo?, para que se quiere capacitar a la contadora”.</p> <p>-“No es tanto la cita de reuniones, porque bueno la cita de reuniones, puede ser, creo yo que el dirigente debe de decir, vamos a hacer esto, se va a hacer esto, y defender pues al campo...”.</p> <p>-“...La misma diligencia tiene problemas internos, no se lleva bien entre presidente ni el secretario, ni el vocal ni nada, hay como rivalidad, haber quien manda mas, o quien”.</p> <p>-“Aja, entonces entre ellos mismos traen pleito, no se ponen de acuerdo, y se pelean, como adolescentes, bueno termina la reunión y no me presento porque acabo de discutir contigo. No tienen los objetivos claros, aquí lo importante para ellos es el nombramiento, yo soy el que represento a tal estado, a todos los productores de aquí, yo soy el secretario de la organización”.</p> <p>-“No pues a lo mejor no, pero si es obsoleta, porque, creo que ya su término concluyo, ya dieron de si, todo lo que debieron dar, se les agradece...”.</p> <p>-“...estamos aquí en primer lugar necesitamos que la diligencia reconozca, pues, lo problemas que hay”.</p> <p>-“Ya tienen el show armado, ya saben lo que van a hacer”...</p> <p>-“...es también donde CEPAMOR como organización debe tener ese liderazgo...”.</p> <p>-“...no tenemos la confianza de ir a decirle a Petronilo o al licenciado, sabe que?, apóyeme porque no salen sus apoyos, tenemos que andar buscando y enfocarlos a que vayan también y vamos también porque se tiene que ir a, no sale de ellos, que digan "saben que compañeros como esta, se les va a ayudar a la organización,</p>	40

vamos a impulsarlos, no"

-"No tenemos, que ir a decirle sabe que, donde salió no me salió apoyo tu, pues ahí que ir".

-"Pues yo digo que más que nada necesitamos un liderazgo, necesitamos hacer".

-"Cambio de líderes, de verdad, porque ya vimos ellos donde nos tienen, no podemos seguir así".

-"Cuando tenemos un líder, con poca visión, con pocos objetivos, pocas ganas, nada se va a llevar a cabo, pero si somos una organización estatal y queremos superar ya no tanto a nivel de Michoacán o Nayarit pero si lograr ciertas cosas, tenemos que cambiar, lo más radical, un cambio completo, y sería bueno que yo no me conociera ¿no?, ya esta apoderado del puesto y no quiere soltar prenda".

-"...no sabe la necesidad del compañero que está allí".

-"Si, trabajando, eh, necesita esto, el otro y tiene necesidad, entonces ese líder no nos sirve, porque no tiene necesidad, la necesidad es madre de todas las ciencias, entonces si el no, no tienen necesidad pues lógico es que no va a entendernos y no va a buscar los medios para solucionar la necesidad que tenemos, no, porque él no la tiene...".

-"Así es".

-"Se puede traer una organización con una visión clara y realmente con avances importantes año tras año, si, con una transformación real, se puede hacer, se puede lograr, conformar un equipo con fuerte diligencia".

-"Si, agarraron toda la fruta, ahí esta la fruta ahora hay que venderla, ahí está la fruta cortada ahora que vender, se puso pues, y donde pues no la pudieron vender, y viene la feria de..., pesaron la fruta esa, se llevaron un poco de fruta para allá, y nada mas lo que había, el caso es que tuvieron que andar allá en la central de abastos, también vendiendo fruta".

-"...ese montón de cajas que están ahí es una inversión inútil, la impresión devastada, inútil, entonces, tenemos que sacarlo a nombre de la organización y todo lo dejaron NOMÁS, eh ahí la deuda".

-"...el CEPAMOR por esa toma de decisiones, que han llevado".

-"...hubo casi 3 millones de pesos, ustedes son testigos, regados, de esos 3 millones de pesos regados en la dirección, las cajas estaban en precios más económicos".

-"Usted como dirigente tiene una responsabilidad, si yo vendo ahí me pagan les digo a los productores, aja, : "miren compañeros, tenemos dos millones de pesos, con esos dos millones de pesos podemos comprar esta máquina, que nos va a ... pero como no tenemos, el productor no sabe, no conoce, no tiene idea, de que cosa, que es esa máquina, 70 toneladas por turno, no sabe qué pasa, cuanta cantidad es esa", entonces y dicen, aquí tiene un sobre 30 toneladas, pero eso es suficiente y sobra para lo que producimos hoy, así le dijeron que esta es..., nunca le dijeron cual era la diferencia cual era la realidad".

-"No, pues es que, que quieres este tráiler para llevar media tonelada de huacales a México o esta camioneta de dos toneladas o de tres a México, cuales es mejor?, "no pues mejor el tráiler para el futuro" ¿sí?, pero cuando ese futuro llegue, ese tráiler se acabo y ya lo dejamos tirado porque no alcanzo para mantenimiento".

-"Eso no es un buena dirigencia, a eso me refiero, ósea, el fin del liderazgo, debe ser un liderazgo razonador, visionario para que pueda encausar a todos ante los problemas y que se enfrente y que nos hable y que represente realmente los intereses, de sus agraviados, entonces eso que, a no, compañeros: "les digo miren compañeros es que no nos conviene, porque eso nos puede llevar a eso, esto y esto, es muy caro el mantenimiento, es muy cara la operación, es muy caro esto y esto".

-"Entonces, el cuarto frio, pues al alcance de todos, había una de 60 toneladas, digo, había una de tres, costaba 500 mil pesos menos, y se las propuse también, les dije miren compañeros, Nilo, tu ¿cuanto produces?, 8 toneladas 10 toneladas y vas a dejar embarradas en una hora, y luego que le vas a meter, y el producía mucho, entonces:"compañeros por favor analicemos".

19	APOYO	<p>Ayuda que la organización ha gestionado y obtenido:</p> <p>-“...defender a los productos, bajar apoyos a los productores de la organización, creo que tenemos un gran tesoro ahí, para poder explotarlo a beneficio de los productores, si yo como representante, represento a la secretaria de reforma agraria, porque necesito apoyo, para esto, para aquello, en una maquinaria, yo ya no necesito una desmalezadora, para que quiero desmalezadora para los socios, yo necesito dos o tres tractores equipados, con fumigadores, rebanadores, vamos, un sinfín de equipo, ¿para que?, para que los socios tengan!, con que moverse, con que trabajar, con que producir mejor, para que quiero más personas de productor, bueno si puedo tener fumigadoras, tractores, como decía yo”.</p>	4
19	COMPROMISO	<p>Responsabilidades que los socios tienen como organización:</p> <p>-“...me interesa vender bien”.</p> <p>-“...el comenzó de abajo hacia arriba, el se fue a buscar un cuarto demasiado grande, cuando todavía no siembra, no sembraba”.</p> <p>-“...lo más importante para nosotros es la producción”.</p> <p>-“...si vamos allá van a hablar de comercialización, y que esto y que el otro, ellos quieren, la otra pues hay no te dejan más, son los delegados uno es el que va son los que van”.</p> <p>-“Pues si, pero para mí es en otro tiempo, estoy tratando de que salga buena fruta, de la organización yo mas después, ahorita quisiera que saliera todo”.</p> <p>-“...en condición clara para mejorar las condiciones de sus socios, entonces, mientras no esté comprometidos y casados con un proyecto y que ellos que tengan ese compromiso, y lo desarrollen no se va a ser mas, seguimos igual”.</p> <p>-“Es que mucha gente como no le ven mucho beneficio, dicen, "para que voy", no veo que me den ingreso, no veo que me ayuden, no nada, mejor a que voy, y es lo que hace uno, que le quiten el ánimo, de seguir apoyando de seguir asistiendo”.</p> <p>-“nosotros todos, pertenecemos al CEPAMOR, si todos somos socios del CEPAMOR, pero en la comercializadora, nada mas tenemos unos socios y esos socios pues vamos a decirlo no les interesa, a los que no son socios de la comercializadora, pues no les interesa que es lo que se trate ahí, ¿sí?, pero sí debería de interesar, pero vamos a ponerlo aquí entre comillas "no les interesa"...”.</p> <p>-“Estaba bien, pero los resultados, mire, si vemos que están trabajando, tu vete, tu vete, tu córrele, yo estoy cosechando por acá y tu estás haciendo los beneficios, pero si no es así, ahí se saldrían</p>	11
19	COMUNICACIÓN	<p>Interacción del grupo para hacer fluir información de carácter grupal y organizacional</p> <p>-“...no miraban futuro en la organización, van a las reuniones y nos les han bajado el lenguaje, les hablan de proyectos, de un proyecto de otro proyecto, con las mismas locaciones esas de 50 +1 pues el productor no sabe ni de que, no se bajan al lenguaje del productor...”.</p> <p>-“...entonces no saben ni de que, de tanto que hablaron, no son claros, empiezan con un rollo mareador y hablan y hablan, no les dan los objetivos claros en corto, este, específicos, para que el productor los pueda entender, ese es otro error que también nos genera la dirigencia”.</p>	3
19	OBJE	<p>El grupo sabe en que enfocarse y tiene un fin común:</p> <p>-“Es que, cuando las reuniones, caemos en lo mismo, es el problema que tenemos allá, si aquí no definimos las cosas, yo, es más fácil ser empacador, en sí, porque como dicen, tiene una acción o dos, el no tiene, otro compañero...”.</p> <p>-“Pues por el aspecto que fue creado, fue fundado, pues se supone que era para la producción, para que estuviéramos unidos, pero a lo mejor el camino se ha desviado un poco, yo le encuentro más debilidades que fortalezas...”.</p> <p>-“...el objetivo por el cual fue fundado, pues no se ha llegado hasta allá, fue muy bueno ¿no?, el objetivo es muy bueno pero no se ha dado un seguimiento, porque le han dado enfoque a la comercialización”.</p> <p>-“Entonces se perdió”.</p> <p>-“...enfocados la comercialización y donde esta pues la vida del productor, donde esta</p>	12

las la actividad del productor, la tienen olvidada, ósea, eh ahí el detalle...".

-“pero sería más fácil, ósea, nosotros no necesitamos meternos así, pero si eso hubiera sido desde el principio, habría más manejo”.

-“...vamos a la reunión de cada mes, y vemos que las cosas están marchando bien, y yo no le veo pie ni cabeza”.

-“...no nos podemos involucrar tampoco allá (CEPAMOR), porque, yo siento que si involucro mucho a la sociedad allá, puede también venir un desastre, mejor nosotros trabajamos con ellos de acuerdo a lo que digan...”.

-“Si pero que sepan de que van a hablar, porque si nada mas van a hablar pues no...”.

Anexo 4. Grupo LA ISLA: complemento cuadros 22, 23, 24, 25, 26, y 27.

CUADRO	CAT	DESCRIPCION Y TESTIMONIOS	FREC.
22	PROPUESTA	<p>Sugerencias del grupo para mejorar como organización:</p> <p>-“La primera entrada se supone, que es, que, necesitamos, este, tener, ahorita ya tenemos el centro de acopio como aval”.</p> <p>-“Que el técnico nuevo que venga, ver las experiencias que tenga y analizar con todos los socios, todos los socios que aplican, que les da resultado que no”.</p> <p>-“Digamos que ellos digan, saben que vamos a poner una oficina donde vendan lo que ustedes consumen a bajos precios”.</p> <p>-“Entonces digamos, vamos y...., y no sabemos si la medicina es buena o de baja calidad, pero si ellos tienen una digamos, un centro de ventas donde encontremos la medicina barata y que sea eficaz”.</p> <p>-“Que sea barata exactamente, que sea la mera específica, ahora sí que la efectiva pues”.</p> <p>-“Esta medicina me la pidió el técnico mire vamos a ver resultados”.</p> <p>-“Pues mira, perdón que te interrumpa, si tienes mucha razón y todo no, pero la cosa que por ejemplo nosotros como productores que apenas empezamos, yo vuelvo a repetir del mismo cuero deben de salir las correas”.</p> <p>-“Yo digo que el centro de acopio mano, so ni no que hasta quince días, con poco se empiece a trabajar, supongamos que estamos aquí tres, digamos, vamos a meter por semana, tu digamos este, 200 kilos a la semana yo 160, y se empieza lo de la fox, y el que no , que está abierto digamos son 6 días a la semanas o menos, sabe que señor, le damos 5 fruta bien fresquecita y de aquí para delante ya, que empiece a funcionar a la voz de ya, porque perder tiempo”.</p> <p>-“Es socio, ósea por lo mismo que no funciona aquí esto, le digo, vamos a empezar por poquito”.</p> <p>-“Las pequeñas empresas empiezan de a poquito”.</p>	12
23	ACUERDOS	<p>Capacidad del grupo para formalizar acciones que fomenten su mejoramiento:</p> <p>-“Espérame, vamos a suponer que nos prestara el gobierno un millón de pesos, para los productores y lo van a ver el dinero para que trabajemos nuestras huertas, como le vamos a pagar el 10% de tu cosecha, si te dan 100, vas a pagar 20”.</p> <p>-“Mira compadre, me permite otra vez, pero yo creo que ni eso estaría bien que nos dieran el recurso”.</p> <p>-“Permíteme, desde cuando tú me dices que sí, que ya va a llegar un crédito, que para un préstamo”.</p> <p>-“No vemos nada”.</p> <p>-“Espérame, vamos a suponer que nos prestara el gobierno un millón de pesos, para los productores y lo van a ver el dinero para que trabajemos nuestras huertas, como le vamos a pagar el 10% de tu cosecha, si te dan 100, vas a pagar 20”.</p> <p>-“Si hay me lo detienen ahí quedo débil, porque con quien voy a trabajar y es que nos atrasa eso, si vamos a hacer una cosa, es porque ya tenemos algo preparado y claro que hay muchas cosas, por ejemplo, prestado, para preparar nuestras plantas, si el técnico va y me dice mira necesita esto, le vas a aplicar esto y esto y esto más para quitar el roedor o plaga que tiene, me da una lista de, vamos a...”.</p> <p>-“Dejamos hasta nuestras escrituras de parcelarias, y allá están”.</p>	11

23	COMPROMISO	<p>Responsabilidades que los socios tienen como organización:</p> <p>-“Pues, son muy buenas ideas, pero el problema somos nosotros, el productor, porque desgraciadamente vamos atrás del billete”.</p> <p>-“Exactamente, ahí es donde estamos mal”.</p> <p>-“Y usted cree que la mayoría de su grupo si aporta un porcentaje mínimo, del 10%, ósea si estarían de acuerdo ¿a que le toque aportar una parte?”.</p> <p>-“Que quede claro en un proyecto no en dinero, en un proyecto por ejemplo como sería un sistema de riego”.</p>	5
23	PRODUCCION	<p>Cantidad y calidad de aguacate cosechado por el socio del CEPAMOR:</p> <p>-“Bueno eso es lo que siempre estamos buscando”.</p> <p>-“O no ocupar pues, mejor sí, nada más cuando viene el tiempo de cuando la araña roja, hace rato mencionaba, que técnico iba?, no iba nadie, eso implica que ahí se deterioran nuestras plantas y todo pura roña, trixti, nos trae alote, no sabemos qué hacer, entonces ya vienen, cuando ya está todo roñoso, eche esto!, échele esto! Y pues no ya no, la roña ya cuando se le quita o el trix, ya tiene ahí, pues ya no, entonces es el aguacate como buen mercado, como voy a querer que me paguen bien, yo creo que ya no”.</p> <p>-“Pues yo digo que está bien, lo único que hace falta es dinero, porque todos los productores se quejan de que todo lo quisiéramos hacer, desgraciadamente no tenemos, tiempo para fortalecer, para fortalecer huertos se requiere dinero para que en su tiempo y forma, se vaya haciendo las cosas que deben ser, por ejemplo las abonadas, se deben hacer a tiempo para que cuando llueva, en cuantas abonadas van”.</p>	6
23	COMPROMISO	<p>Responsabilidades que los socios tienen como organización:</p> <p>-“..no le hace que los compren nosotros no queremos que nos regalen, pero sí que vayamos algo a la segura”.</p> <p>-“Porque de eso se trata no, para que no estemos solos”.</p> <p>-“para que no estemos solos”.</p> <p>-“Entonces quien gana más, los intermediarios que nosotros los productores, y de eso se trata de que cada productor que defienda su producto”.</p> <p>-“Yo lo que decía el centro de acopio con buenos técnicos y órale, que saque 100 mil pesos dije al principio ¿no?, que saque 100 mil pesos en mi huerta que me quiten 20, 30, me quedan 70”.</p> <p>-“Exacto, exacto así debe de ser”.</p> <p>-“Convencidos estamos desde hace rato”.</p> <p>-“Nos estamos atorando”.</p> <p>-“Como que nos estamos atorando, hay que entender”.</p> <p>-“Pero si hay avances como le vuelvo a repetir, si se te tiene el aguacate que se tienda uno o a turnarse, ¿por qué?, porque si no hay quien esté aquí, sabes que compañero hoy te toca, para que veas constante, entonces todos ganamos”.</p> <p>-“Hacer el tope de que si queremos, si queremos salir adelante y hacer compromisos pero compromisos buenos, tanto para un lado como para el otro no nada más para el bien de todos, o de la sociedad no tampoco, y como hacerlo, pues comprometidos a la mesa directiva o al señor gerente o a quien corresponda que nos echen un crédito y al rato lo pagamos”.</p>	14

24

PROPUESTA

Sugerencias del grupo para mejorar como organización:

-“...yo digo que hay muchas maneras de acercarnos, de invitarnos a tanto representantes del CEPAMOR, como nosotros los productores, primeramente yo siempre digo que buscar personas que tengan un buen carácter, un buen carácter para indicar a los campesinos, porque yo se que usted sabe ¿no?, que el campesino”.

-“Si, si nosotros que digamos que vaya Ahurrera que son tiendas grandes, a ver y que le llevaran muestreo, que aquí esta, pero como se hace, producimos 20 toneladas a la semana, señora ese va a comprar aguacate, pero comprometerse”.

-“Nacho, nos propuso que se hiciera un compromiso no, que se tuviera un seguro a su pago, que hubiera un seguro donde se está comprometiendo a su pago, pero digamos, ósea, tal vez allá casos que ni así los productor pueda vender”.

-“Nunca vamos a llegar al mismo lugar, que compromiso, yo comprometer mi huerta con ellos, y ellos sobrellevar mi huerta, como?, con técnicos, aplicando a tiempo productos que necesita mi huerta, porque si no pues no saco calidad, a donde lo van a llevar ellos, de todo va a ver precios, como voy a exigir un precio alto bueno, si mi producto no es de calidad, entonces, el compromiso es que del mismo cuero tienen que salir las correas como decía yo hace un rato, yo me comprometo con ellos, pero ellos que se comprometan a llevar mi huerta, para llegar a dos tres años, yo creo que si ya estoy bien asesorado, ya mi tierra se maneja, ahora si vámonos recio, yo así lo pienso eh, pero no sé”.

-“Pero haciendo los compromisos, tenemos que respetar esos compromisos”.

-“Debe tener compromiso directiva y productores, desde alto, porque se imaginan nada mas nosotros”.

-“Que haya contacto más entre la organización y nosotros, nos urge que entendamos en que hemos fallado, que ha fallado, en que no se ha avanzado, porque no hemos avanzado, cuanto es el tiempo que no se avanza, entonces si nos dijeran, cual es el medio para que avancen nuestros amigos”.

-“Ósea que haya el contacto entre CEPAMOR y nosotros continuamente, porque si no, así como vamos a buscar la meta, como vamos a saber, ósea, que haya contacto continuo, continuo”.

10

25

ADMINISTRACIÓN

Proceso de planeación, dirección y control:

-“Seriedad”.

-“...los gerentes los cambian”.

-“Exactamente”.

-“Exacto, que desde cuando, no lo han propuesto, no lo han platicado, y no ha habido nada”.

-“Yo hasta lo sé, jamás el canijo eh, y me dijo ahora le toca y espere y espere y jamás”.

-“...aquí yo siento que falta organización, y yo mis derechos pues los tomo para acá”.

-“...lo único que falta es formalizar, que tenga un calendario, digamos, supongamos que viene porque van a fumigar y es miércoles, pero si tu también tienen”.

-“También se ha comentado, se ha platicado se ha pedido, que hay que hacer una análisis por lo menos una vez al año de nuestros huertos para ver qué es lo que necesita, nuestro huerto que es lo que necesita nuestra planta”.

-“Y sin en cambio nada más se queda en pura platica, ahí es donde yo si quisiera que si se lleve a cabo todo eso”.

-“...si nos hacen falta algunas cosas que no se han dado, por ejemplo, este, en primera de cuentas, es la rendición”.

-“Bueno mire, ya está el proyecto, ahorita ya nos pidieron los papeles, de la curp, este, nos van a dar 5 mil pesos, y nos van a meter los productos que necesitamos en el mercado, entonces ahí está el error, ósea a nosotros nos dan 5 mil pesos y nosotros sabemos si los invertimos en fertilizantes o en agroquímicos o los utilizamos para nuestro huerta, pero eso de que nos ponen trabas, no, nosotros vamos a traer los producto y este, ahí cuando lleguen los 5 mil del producto hasta ahí nada más”.

-“Usted que participa allá en las reuniones”.

-“Si

*Usted tiene identificados a los de la directiva, dígales que definitivamente no cumplen aquí, con que si no cumplen con los productores, tenga por seguro ustedes como abarcar, a lo mejor siempre y no va a pasar, y mientras el acopio esta por irse”.

-“Desde cuando iba a ver un préstamo para los productores, y de eso fue hace una año y nomás no, y pues también ahí se desmoraliza uno”.

-“Perdón, ya como decía desde hace un rato, ya tiene mucha la culpa ellos, porque nos van a mandar buenos técnicos y ver que aplicamos cada quince días, cada mes, pues órale, pero si me dan el dinero y ellos nunca van, nunca me asesoran, nunca me dicen, pues yo en lugar de echarle minami, le echo nomás cal, o que se yo, en vez de producir calidad. Eso deforma todo”.

-“Yo los califico como regular, no mal ni tampoco bien, porque este, si”.

-“Mas supervisión, mas empuje como se dice vulgarmente”.

-“Mencionaban en un reunión ellos, y den toda la información de todo, que ahorita nadie va a querer aventarse, ahorita nada mas son las cuentas, nunca han dado un informe completo”.

-“Pero lo tienen que dar”.

-“Aja”.

-“Como quiera que sea”.

-“Aja, pero si nadie lo da, nadie va a hacer eso”.

-“No”.

-“Y tampoco es para elegir”.

-“...pa’ arriba y para abajo y aquí como no había cortado todo nada mas como 2 5 toneladas se llevo, entonces tuve que venderlo mi huerto mi fruta se me estaba cayendo, se lo di a otra persona más o menos igual al mismo precio, entonces nada mas son puras perdidas”

28

<p>25</p> <p>CAPACITACIÓN</p>	<p>Asesoramiento otorgado a los socios del CEPAMOR para mejorar en los aspectos de producción y de integración grupal y organizacional: <i>-“Es que también aquí yo, también pienso que hay errores, como malos entendidos, porque aquí participa sanidad vegetal y participa el centro de acopio, que es el CEPAMOR, tanto meten ingenieros de aquel lado como de este lado, y parece que no van a la par, hay mucha contradicción, tanto apunta uno como el otro, ”</i> <i>-“Exactamente”.</i> <i>-“...a veces conocen más mis chamacos, que el técnico que mandan, y entonces ahí como, sinceramente como que no”.</i> <i>-“Es que también, a veces, yo también quiero hacer una observación, bueno, los que echan muchos fumigantes, las plantas se intoxica”.</i> <i>-“...lo que decía aquí el compadre ¿no?, nosotros ya como productores, viejos, ya sabemos, que insecticidas son las buenas, que clase debemos aplicar, y luego ellos vienen y nos leen la cartilla”.</i> <i>-“...y a veces nosotros por querer quedar bien con ellos, o por querer sacar las marcas, les hacemos caso y resulta que no se dan los resultados”.</i> <i>-“...porque por eso nos confunde, porque vienen ellos y nos explican una cosa”.</i> <i>-“Si no se lleva a cabo bien, pues cambian cuando quieren de técnicos, ahorita viene uno, al rato viene otro”.</i></p>	<p>11</p>
<p>25</p> <p>COMPROMISO</p>	<p>Responsabilidades que los socios tienen como organización: <i>-“...entonces se me hace correcto de otro lado, hoy se las vendo a un amigo de Tétela que no voy a decir su nombre, para que lo sepas, ¿por qué?, porque no hay buena organización acá”.</i> <i>-“Y si los productores, al rato, no estamos bien de acuerdo, no van a traer el producto y de donde vamos pagar el crédito”.</i> <i>-“Y ya cuando venda usted su aguacate lo vamos a recuperar sin cobrar ni un solo centavo de rédito, pero eso es lo malo, la gente dice: "no. yo quiero mi dinero".</i> <i>-“No no van”.</i> <i>-“A parte ya estamos, y es por lo mismo, yo pongo lo mismo y es que depende de nosotros, porque hablan de préstamos y aquí en m... somos muy morosos, queremos dinero, no los prestan”.</i> <i>-“...pero ya para pagar, no nos paramos para pagar, ese es algo muy importante”.</i></p>	<p>10</p>
<p>25</p> <p>COMUNICACIÓN</p>	<p>Interacción del grupo para hacer fluir información de carácter grupal y organizacional: <i>-“...no me voy a lavar las manos, pero, yo por ejemplo, como le voy a decir a nacho, sabes que nacho, lleva tu aguacate al acopio, halla te lo están comprando pero si me pregunta a como lo están comprando”.</i> <i>-“Los vehículos y ya no nos cobren a nosotros hasta el flete, entonces digamos si vendemos el producto al acopio, y hay que saber medirlos, entonces que nos paguen y ya, mire, permítame, si yo llego y le entrego a usted ½ tonelada de aguacate y me dicen haber firmele aquí por media tonelada de aguacate, y le voy a pagar tanto, adelante, pero ya sé que usted me paga y si no me paga completo, al rato voy a llegar y usted ya no mas va a pagarme el completo, pero no me va usted estar cobrando el flete. Porque cobrarme el flete ya está reduciendo el precio, ¿si?, entonces no tiene caso, dice bueno me está cobrando 5, 10 pesos el flete, pues mejor lo llevo a la plaza, ese es el error”.</i> <i>-“Exacto”.</i> <i>-“Ya debe de incluir descuentos de todo”.</i> <i>-“Si”.</i> <i>-“Para que no haya engaños”.</i> <i>-“Exacto, si nos faltan 20 pesos ya sé que me van a pagar 10 pesos y hasta ahí, yo llego entrego, los pesamos y me pagan y ya, mejor y este, si al rato llego y me dicen no ya no me va a hacer descuento, este, pagamos tanto de esto, tanto de esto, mas y tanto de flete ya no sale, y el precio que tratamos?, pues si mejor lo llevo a la plaza”.</i></p>	<p>9</p>

<p>25</p> <p>DESCONFIANZA</p>	<p>Temores que manifiesta el productor con relación a situaciones que no puede controlar o que le generan incertidumbre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>“Porque no les pagamos lo que les están pagando en la plaza, no se estabiliza la balanza, sino que esta así, porque dice, si la ponemos a pagar nosotros si nos fallan, el problema será para nosotros”.</i> - <i>“Aja no puede ir a ningún lado porque no hay dinero”.</i> - <i>“...bueno digo esto porque ahorita podría fiar, hace un año le di a Petronilo, se lo llevo a Oaxaca, pasando 15 20 días y no veía nada”.</i> - <i>“...y si los hay pero hasta los 15, 20 días, y a la gente es lo que no le gusta, primero porque casi no hay quien”.</i> - <i>“Uno espera y espera para fumigar, se organiza uno, ósea vende una cosa, para invertir en otra, pasan 15 20 días y nada mas no”.</i> - <i>“Como organización, hay grupos que están vendiendo aguacate y les pagan hasta que se les puede pagar, al mes o medio mes”.</i> - <i>“Falta de pago, ósea, porque no se da el pago puntual, sino impuntual”.</i> - <i>“De pagarnos nos pagan, nada más que no nos pagan cuando dan el servicio”.</i> - <i>“...dijo que 8, 10 días más me iba a pagar, como a los 20, 30 días, entonces ese dinero para mí, como que no hay seriedad”.</i> - <i>“La confianza, lo que decía, yo si estaba de acuerdo, que vamos a decir que si un canijo de aquí de los coyotes que les decimos, me lo paga a 10 y el me paga 8 yo se lo traigo aquí al centro de acopio, pero bueno, exactamente, porque sé que de aquí a mañana yo me voy a poner de mano, que queda vivo, es que se va perdiendo esa confianza. Y todavía porque cree que estamos acá, espero que si pero como le van a llamar”.</i> - <i>“Yo te apoyo lo que estas comentando, hay que pagar desde la huerta eh”.</i> - <i>“...aunque me paguen 22 o 23 pero ahí luego me dan el dinero, ahí está el detalle”.</i> - <i>“Si nos unimos todos como productores, pues ya no mas, y entonces en este caso, si la directiva nos motiva, y hacemos bien la solicitud para el crédito que estamos solicitando, si lo hace, pero ahorita la desconfianza está en que dice, la gente no trae su producto aquí”.</i> - <i>“CEPAMOR debe de entender, que vinieron unos japoneses y nos dijeron, nosotros vamos a comprarles la chirimoya, pero nosotros las vamos a plantar, y fue lo que hicieron, les vamos a pagar el kilo de chirimoya a 50 pesos o un poco menos, nosotros vamos a plantar a fumigar y todo ustedes no van a hacer nada, lo vamos a tratar así, tampoco nos convenía”.</i> 	<p>17</p>
<p>25</p> <p>PRODUCCION</p>	<p>Cantidad y calidad de aguacate cosechado por el socio del CEPAMOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>“...y que debemos hacer para llegar a esos mercados, sino que tenemos nuestros huertos, nuestra fruta limpia de calidad”.</i> - <i>“porque por lo que yo vi, una cantidad muy grande que nunca la pudieron obtener, siento que nunca pudieron”.</i> - <i>“Cumplir con ellos”.</i> - <i>“Calidad, vaya, porque a lo mejor el técnico o yo, el cetro de acopio y todos no nos coordinamos bien, si no hay una buen asesoramiento, pues no sacamos calidad”.</i> - <i>“Yo soy primerito calidad, ósea, un buen producto”.</i> - <i>“Necesitamos que haya compromisos de esa calidad, ¿para qué?, para que tengamos una calidad, porque si me dan 20 mil, pues yo”.</i> 	<p>9</p>

<p>26</p> <p>CONTACTOS</p>	<p>Capacidad del Comité Administrativo para relacionarse y llegar a acuerdos (coordinarse) con personas e instituciones que pueden apoyar a la organización: -“Esta asesoría, también se han llevado a cabo, esos como se llaman * Talleres”.</p> <p>-“...el presidente de los productores de aguacate, que nos dijo, tenemos que ir de la mano,....., si cada quien agarra por su lado nos vamos a ir a la chingada”.</p> <p>-“Ayer estábamos platicando con el ingeniero y dice, miren si ustedes se organizan bien, dice, con sistemas de riesgo sacamos dinero del censor, dice el productor solamente va a poner el 10%”.</p> <p>-“Ósea supongamos que tú me das 100 mil pesos por tu sistema de riego y entonces vendemos un proyecto, voy a dar una parte y en otro otra parte y nos vamos así, ultima el productor va a poner solo el 10% de sus sistema de riego”.</p>	<p>6</p>
<p>26</p> <p>CREDITO</p>	<p>Préstamo que la organización puede obtener para impulsar la producción y comercialización de aguacate: -“Ahí te vuelvo a repetir, necesitamos el transporte, necesitamos un apoyo un financiamiento”.</p> <p>-“Pues por eso es que debería de haber un seguro, digamos entre los socios por 5 millones de pesos,”</p> <p>-“Los vehículos, para que el gasto no recayera en los productores. Ándale si”</p> <p>-“Yo propongo al gobierno”</p> <p>- “Y en este caso vamos a pedir dinero, si sacas 1 millón de pesos me vas a pagar el 1%, vamos para otro lugar, entonces así tenemos mucho más dinero que en otro lugar”</p> <p>-“Pues si vamos con el gobierno para contar con el apoyo, pero hay que tener sino la comitiva, debemos de buscar y buscar, y así nada mas”.</p> <p>-“Necesitan tener un tipo como seguro, digamos que tengo un millón de seguro, señor yo le vendo pero asegúreme de que le van a devolver su dinero, y de su propio dinero le agilizaron en el centro de acopio, usted me lo vende, si, pero quiero ver el seguro, el seguro aquí mismo, aquí lo que yo sugiero que si el dinero es base de todo lo vas a ver, entonces habiendo una seguridad pues yo me aviento, si voy el aguacate, ya después... que no desviado haya una seguridad, que haya una seguridad que digamos yo voy a venderlo por ganar mi dinero, hay lo que decía, el gobierno les da dinero para el CEPAMOR, les da 5 millones de pesos y de todo no paga réditos, aquí está el dinero, ya me entendieron”.</p> <p>-“... sí, yo no tengo miedo a firmar, cualquier cosa, de alguna dependencia, voy a pedir un crédito y señor, usted deje aquí la garantía firmada si la tengo correcta porque no”.</p> <p>-“Necesitamos sacar un crédito fuerte para comprar el vehículo”.</p> <p>-“Lo más pronto posible”.</p> <p>-“Esta bien comprar equipo, pero como digamos, hay que tocar puertas”.</p> <p>- “No lo sabemos invertir”.</p> <p>- “Y luego, bueno claro, cuando tenemos el dinero, pues nos vale un comino ¿no?, lo gastamos para lo que sea y todo, se acaba, pero ¿para los impuestos y pagar?”</p>	<p>16</p>

<p>27</p> <p>COORDINACION</p>	<p>Capacidad de la organización para establecer acuerdos con instancias públicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>“Pues no hay coordinación, porque digamos, están los grupos de soporte técnico, va su asesor y el da una explicación, digamos el técnico da una explicación para ver cómo están los grupos, usted, usted ve los resultados y yo vi resultados con eso, yo tengo esta técnica, total que llaman al ingeniero y dice que le quiere mover, pero en febrero, porque en octubre ya no pasa, pero el clima va a estar muy diferente”.</i> - <i>“Yo tengo un comentario, este supuestamente, sanidad vegetal, también es su gente, para que sea venir nada más para el huerto tanto de las ramas como el hueso de aguacate, esto es el error”.</i> - <i>“hay que detectar que también anda fallando, yo llegue a las 11 o 12 y no llegaron, después, llegue en la tarde y ya habían fumigado”.</i> - <i>“Que le pedí yo al ingeniero que iba a ir, “pues mire ingeniero, yo lo que quiero que yo los respeto a ustedes como ingenieros saben más que nosotros los productores, quiero que vaya usted a salvar mi huerta , que es lo que necesita, para que para aprovechar que ustedes van a fumigar como la maribuena, meter otro producto, me dice el ingeniero”, correcto si, “yo me he acostumbrado al teléfono, yo me voy a dar a la tarea de hablarle, para ponernos de acuerdo cuando voy a ver su huerta”, nunca hizo ese compromiso”.</i> - <i>“entonces nada mas son gastos implicosos vaya, entonces mejor, pues n hago nada, mejor que no vayan y yo, si yo me arriesgo haber como le busco la manera, no?”.</i> - <i>“No hay obligación..”.</i> 	<p>8</p>
<p>27</p> <p>CRISIS</p>	<p>Situación económica del país los afecta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>“Porque no luego pasa, a veces que buscamos, cuando la crisis, anteriormente, daban apoyo los gobiernos, pero ya no, ya no”.</i> - <i>“Yo de mi parte digo no, tiene sus ventajas y sus desventajas, porque de todas formas voy apagar réditos”.</i> - <i>“Como?, tienes que pagar réditos”.</i> - <i>“Si, porque se van a pagar réditos, ni crea que no se van a pagar réditos”</i> - <i>“Bueno depende también hay clases de réditos, los intereses pues</i> - <i>*Tenemos que buscar la tasa más baja”.</i> - <i>“Si, yo la verdad antes de tomar esa decisión, es buena, pero la tasa de interés”...”</i> - <i>Podría prestar 3 millones de pesos para empezar, (hablan todos), al 4%</i> 	<p>8</p>

Anexo 5. Grupo SANTA CRUZ: complemento cuadros 28, 29, 32, 33 y 35.

CUADRO	CAT	DESCRIPCION Y TESTIMONIOS	FREC.
28	COMPROMISO	<p>Responsabilidades que los socios tienen como organización: <i>-“...Porque aquí cuando nos sentamos para cubrir nuestras drogas (porque también nos endrogamos así en grupo), cuando nos sentamos a cubrir se manejan situaciones que, pues hemos visto, si no nos ponemos a trabajar como grupo, si no nos vemos como uno solo todos, pues no vamos a salir de nuestras drogas...”</i> <i>-“...Es una cosa de que así debe ser en todos los países pero bueno, por desgracia no es así. Pero nosotros tenemos que, que empezar por nosotros mismos a que tengamos que estar así trabajando unidos porque si así unidos no nos toca pues solos menos...”</i> <i>-“...porque si yo no tengo y no te digo que vendas, yo mismo estoy fregando a mi gente, sabes que tiene este amigo...”</i> <i>-“...Pero no es decir de verlo que parece que se pierde un día pero en realidad se gana más...”</i></p>	6
28	PARTICIPACION DEL LIDER	<p>Participación del líder para animar y motivar a los integrantes del grupo: <i>-“...Yo a ellos les he demostrado, a mi me gusta participar, participar bien, incluso a la mejor voy mas a tras de estos compas, porque ellos se dedican a esto (producción de aguacate) y yo de repente me desvió porque cuando veo que funcionan las cosas me gusta empujarlos para que funcione, pero también me gusta a veces hacer reclamaciones fuertes. A mí me ha gustado siempre...”</i> <i>-“...Yo, yo lo que a ellos les trabajo, lo que luego les digo les arrimo, se cumplir he, sí?, les digo es que yo aquí pierdo tiempo, luego te manipulaban, los documentos te los traspapelan, que ya te hace falta otra vez esto, o sea eso es un trabajo ineficiente, es un trabajo que no sirve, sí? los apoyos vienen muy retrasados, sin en cambio llevo y digo miren "aquí esta esto me lo aprobaron, firmele, pero si los necesito cuando los cito, directo...”</i></p>	5
29	APOYO	<p>Ayuda que la organización ha gestionado y obtenido: <i>-“...pues nosotros necesitamos que la empresa otorgue créditos o, apoyos para nuestras plantas, para el campo. Como ahora los que ahora mi hermano tiene ya arboles en producción, lo pudieran apoyar con abono, yo también tengo plantas también que ya van a empezar a dar, abonos fungicidas”</i> <i>-“Pero esta empresa también debe de aportar esos apoyos como ahora nosotros, como productores. Y luego como tenemos necesidades de nuestros hijos que están en la escuela pues hay veces que si necesitamos el apoyo”</i> <i>-“Y luego que la planta es de Michoacán ose que, como que requieren mucho cuidado”</i> <i>-“Sí, requieren mucho cuidado”</i> <i>-“Casi de aquí del rumbo, plantamos criollo para injertar, es que el otro requiere mucho cuidado”</i> <i>-“Hace como un mes, verdad, que nosotros queríamos planta.</i> <i>-“Yo estoy de acuerdo con lo de la comercialización, pero lo que se requiere también es, no hay dinero, se necesita también por lo menos unas 10 o 15 toneladas de abono orgánico para las plantas..... porque aunque trabajemos y trabajemos...”</i> <i>-“...Sí, un poquito ha apoyado...”</i> <i>-“Vamos a ir nosotros, pero vamos a ver si nos da algo de apoyo, abono de res o químico para también fortalecer nuestras huertas sino no tiene caso que nos lleven pa’ ya (risas)”</i> <i>-“se requiere que nos apoyen en lo que necesitamos en fertilizantes”</i></p>	15

<p>29</p>	<p>PRODUCCION</p>	<p>Cantidad y calidad de aguacate cosechado por el socio del CEPAMOR: -“A que salga buena cosecha pues”. -“Que saque uno una cosecha buena”. -“De calidad”. -“Mejor nada mas voy a comprar la medicina que me la vendan a mitad de precio y me conviene más. -“El tizón”. -“Hace falta para el tizón”. -“Es una mancha, se seca la punta”. -“Ya viejas, hay que tumbarlas”. -“Si que estén fuera de plagas”. -“El costo no lo cubrimos por decir dicen échale esto y esto otro y luego yo aquí pues como que ya no, muchas veces digo mejor lo fumigo a mi manera verdad y me evito..”. -“Por decir si esta valiendo 3000 pesos la fumigada, verdad?”. -“Yo me hecho 7 toneles de 185medicina, tengo 3 has. Y 185edición quiero comprar 185medicina buena, como ahora para la araña roja, pero el cuartito ahora cuánto vale, 600 .. 700 pesos, imagínese!, para 7 toneles son 7 frasquitos Ayuda que la organización ha gestionado y obtenido: -“De hecho no sabemos de ningún apoyo tampoco, no sabemos si ellos tienen apoyo como de abono o créditos o algo así los que son socios, no, realmente no sabemos”. -“...No mas dan planta y planta y planta. Si ok. Ya las platitas de 3 años necesitan su fertilización, su manejo vaya”. -“Una bomba, que se yo”. -“Los que necesiten abono”. -“Apoyo al campo”. -“Apoyo al campo”. -“Hay varios tipos de bombas...”. -Requieres una manual o requieres una de motobomba o requieres una parihuela, no?”. -“Ahora mi hermano tiene 3 has necesita una parihuela, y si le van a dar una de motor a la mejor le es insuficiente”.</p>	<p>25</p>
<p>32</p>	<p>COMPRO MISO</p>	<p>Responsabilidades que los socios tienen como organización: -“...pero si el licenciado quedo bueno, pues ahora vamos a darle pa’ delante”. -“...Nunca hemos discutido. Nos hemos puesto un poquito rejegos, aquí esta comunidad (Huecauasco) para su conocimiento, está acostumbrada a que las cosas se lleven a cabo de una manera real y de una manera bien...”</p>	<p>9</p>

32	FE	<p>Actitud hacia el futuro de la organización:</p> <p>-“Yo no sé cómo trabajan los de Michoacán, pero antier nos estaba platicando el señor este que llevo de allá de Michoacán, el produce 40 has de aguacate y 80 de guayaba, entonces hablando de que tal hay de huertas o si hay aguacate. Le dije que aquí hay huertas chicas, no tenemos mucha extensión, y dice pues “solo es cuestión que le echen ganas dice, un buen ingeniero que saque el producto bien”, pero la verdad yo no sé qué pasa bien acá. Se supone que a ellos también ingenieros manejan su huerta”.</p> <p>-“...pero pues parece que ahorita estamos dando el paso con el cambio del presidente. Ojala y esto sea el impulso que se necesita para llegar a donde queremos llegar. Todos tenemos fe!...”.</p> <p>-“...Es lo mismo el Consejo, si no nos vemos todos como Consejo estamos mal y no se impulsa pero debe de ser, tenemos que llegar, tenemos fe que si...”.</p> <p>-“...Lo que están haciendo es muy bueno, porque ahorita bien o mal se están cambiando...”.</p> <p>-“...ayer por eso se los agradecí a todos y de todo modos se los agradezco (lo nombraron suplente en la comisión de comercialización) hay que dale para enfrente y téngalo por seguro que...”.</p> <p>-“Entonces pues bueno vamos a darle pa’ delante, dije bueno ándele, pero queremos que nos demuestre ese trabajo que nosotros estamos necesitando”.</p> <p>-“...yo sé que si despega les traemos un centavo al campesino se van a entusiasmar mas y al rato sin invitarlos, todos los que están libres, van a venir acá, es mas cuando vean que se tiene el dinero “aquí tengo la lana, necesito aguacate, allí esta”, esas son las cosas que podemos hacer”.</p> <p>-“pero eso de que le digo yo soy necio, me gusta ser necio, soy perseverante, a mí me ha dado resultado porque este, yo tengo fe en que mire más adelante ojala que todos ya llenemos un tráeles y lo saquemos no nomas aquí en el estado lo saquemos a otro estado a vender”.</p> <p>-“tenemos esperanza de vender aunque sea unos 10 dólares el kilo (risas)”.</p> <p>-“ Fijese que yo vi al de los cítricos, el me vino a entusiasmar y me di cuenta de un programa piloto de cítricos, en 3 años ya están cosechando naranja, y digo entonces nosotros porque no podemos”.</p>	12
----	----	---	----

32

PROPUESTA

Sugerencias del grupo para mejorar como organización:

- “Ya se hace un convenio que se le va a vender a la empresa verdad”.
- “Yo en mi opinión pienso que, puede ser una opinión que pienso que debe trabajar la empresa es que nos debe de, de brindar apoyo tanto como por decir en agroquímicos, en abonos, en asesoría técnica, donde se comprometan ellos con su técnico a que nosotros también nos comprometamos”.
- “Si hubiera un ingeniero de la empresa de la empresa, que digan miren se les va apoyar con esto, o con tanto dinero para fungicidas o bueno todo. Pero van a estar comprometidos para sacar adelante esa planta junto con el ingeniero”.
- “Lo que diga el Ing. lo tiene uno que hacer”.
- “Si que diga cada 15 aquí estoy”.
- “Para ver quien tiene problemas”.
- “Sin embargo si viene de la empresa y haciendo un compromiso, tanto ellos como nosotros como productores yo pienso que si se puede salir adelante y todo”.
- “Lo primero es que la empresa haga convenio con los productores y les brinde apoyo ya sea el que va a plantar, el que va a hacer rehabilitación de huerta o el que tiene arboles en producción para que la empresa también empiece a comercializar”.
- “Hace falta capacitación para allí a los que ponen en el consejo, los meros dirigentes que los ponen. Es que primero les deben dar asesoría sobre una empresa, como se debe de trabajar”.
- “Yo pienso que si hubiera organización y la organización nos brindara apoyos yo pienso que si se puede llegar a un convenio”.
- “El consejo debiera de tener unas bodegas
- “Primero debe saber quiénes son los aguacateros, investigar”.
- “Entonces una vez que sepa quiénes son, debe hacer la convocatoria y llevar a un convenio para la comercialización, solo de esa manera se puede hacer que funcionen las cosas o ¿que otra alternativa tendríamos, o es la única forma?”.
- “No creo que sea la única, debería mandar buena asistencia técnica, que mandaran un buen ingeniero y hacer una lista de los que ya van a producir, tienen planta y todo...”.
- “Dar un seguimiento a la plantación...”.
- “Se hace un compromiso con la empresa”.
- “Se haría un compromiso entre empresa, técnico y productor”.
- “Si viniera un técnico yo le diría "vas a sacar bien el producto sino, no te voy a pagar". Y así debería ser la empresa”.
- “Por ejemplo aquí que dijera la empresa vamos a mandar un ingeniero para Huecahuasco y además este pendiente de las huertas pues. Se supone que para eso está. ¿No?”.
- “Yo pienso que si no va a cumplir con eso la empresa no le va a pagar. Porque ahí pienso que debe haber un convenio entre empresa, técnico y productor”.
- “...pero le está metiendo en serio, una gente de esas es la que tiene la intención de hacer progresar algo”.
- “Lo que podemos hacer es manejar hasta con chequera no y así”.
- “.. Yo pienso que los que están al frente de la sociedad deben hacer un recorrido aquí, realmente por las plantas, ver quien si las planto, darle apoyo a las personas que realmente tienen plantas”.
- “Primero debe saber quiénes son los aguacateros, investigar”.
- “Lo primero, primero es que trabajen en el campo con ingenieros que sepan del aguacate”.

25

Proceso de planeación, dirección y control:

-“...o sea la cosa es de los dirigentes, eso es lo que está un poquito mal, porque hay veces que agarran el dinero para otras cosas y no para lo que es”.

-“...hasta hoy pues no sabemos si realmente estamos como socios o no”.

-“O sea nunca nos vienen a ver, miren ya llevo un apoyo por parte de la empresa”.

-“...De por sí que no hay un seguimiento bonito así, desde que la planta empieza florear hasta que se cosecha. Es lo que nos hace falta”.

-“No todos son productores”.

-“Pero eso lo debe de ver la empresa. Cuando la apoya el gobierno”.

-“Pues mi hermano si se desanimó. Pues la verdad así está toda la situación”.

-“...luego nada más se pelean y se dicen de cosas y por eso luego yo ya no quiero salir, eso es lo que pasa en cada asamblea, en cualquier asamblea...”.

-“...consejo tenemos muchas ventajas, lo único que nos falta es actuar...”.

- “Pienso de esa manera, que mientras el Consejo funcione, mientras el Consejo funcione, va a funcionar toda la organización de todos los grupos, de todo... (Ángel: las comunidades). Si la cabeza no quiere funcionar entonces los demás como funcionan. Yo si veo que alguien no está funcionando...”.

-“...nosotros para que vamos a pelear con ellos si de todas maneras no va a cambiar...”.

-“...no administra bien y es cuando se va perdiendo el interés...”.

-“...En el momento en que se hizo el grupo, consejo, organización o lo que sea, se supone que estuvimos allí como grupo para hacer eso, pero desafortunadamente pasa haga de cuenta paso como con un grupo de estudiantes entran 10 y llegan 5, entonces es así...”.

-“...Pero no lo convocaron así, yo creo para tranquilizar las cosas porque estando toda la bola pues se empieza a decir las cosas como son, no. y pues total, si yo estuviera en el lugar de ellos yo no tendría porque no enfrentar a todos si de antemano yo se que las cosas no está bien, "que hay van más o menos" pero no están bien, les falta impulso real...”.

-“...pero imagínese si vamos y si ni nos atienden y si ni siquiera nos responden y si ni siquiera los encontramos, de qué manera”.

-“Yo también he asistido, yo me he dado cuenta que no funciona porque ha... de producción. El año pasado quedaron que iban a ir a la comercialización.... si se movieron unos... pero a la mera hora de los hechos nomas no compran la fruta entonces digo pues pa” que...”.

-“...En este año nuevamente según también se nos iba a comprar, allí está el compañero también, nomas dicen que iban a comprar...”.

-“Yo creo que sí, pero lo que pasa es que no quieren molestarse”.

-“...Esa confianza que deben tener los productores hacia los directivos, esa confianza es la más primordial que debe de haber, por eso, por eso ya no siguieron comprando acciones, porque vieron que las cosas no iban bien, yo tenía pensado comprar... pero cuando las cosas no funcionan se frena.....mire por eso no están todos los que eran, apenas llegaron los de Tepoztlán, faltan unos de por Yecapixtla (Tezontetelco, Xochitlán), faltan unos de por acá de Hueyapan, faltan muchos productores que se alejaron porque al principio éramos socios, socios, éramos más de 300, se distorsiono todo por malas administraciones...”.

-“...ya hubo un nombramiento anterior para que funcionara todo esto, incluso quede en una comisión de captación, lo de la planta y todo eso.....”.

* Antes estaban otros: Nilo, Noel, Julio, el Lic. entro después. Las comisiones no se respetaron pues, por eso ayer yo les recalque, diciéndole bien claro que esas comisiones se deben de respetar, cada quien su lugar, si. El presidente, claramente le toca ser el ejecutivo hubiera dicho, haber comisión de financiamiento, hay esta, haber fírmale. O sea se tiene que hacer una organización tal y como es...”.

-“No ha habido una delegación de autoridad

* No”.

-“Mire no vamos a hablar mal de ellos, pero tampoco vamos a hablar bien... ellos querían este fortalecer las cosas, pero de una manera autoritaria, como le decía, es que las cosas son esto, son esto, son esto y si no pues que se van a juntar, se van a ver esto, se van a ver el otro. Allí es donde la gente dice, pues si no hay a donde fuiste. No es consensado. Allí un problema eso, por eso Tepoztlán se fue y

<p>33</p> <p>CAPACITACION</p>	<p>Asesoramiento otorgado a los socios del CEPAMOR para mejorar en los aspectos de producción y de integración grupal y organizacional: <i>-“No porque luego no viene no estamos, como Ud. quedo allí la estamos esperando nosotros. Pero este no sabemos ni cuándo va a venir”.</i> <i>-“Hace falta que los ingenieros salgan a ver qué personas merecen, o sea pues ser socio más o menos. Porque también habemos personas que hay tenemos nuestras plantitas, hay las plantamos, hay esta la planta, hay la plante, aunque sea un poquito, a un cuartito de hectárea ya le puse 200 aguacates 300. Me entendió, así pensamos que el ingeniero debe ver eso (plantas que estas enfermas, etc.)”.</i> <i>-“Hace falta el mero que sabe. Como director. Haber tu me vas a ver esta huerta y si no está bien...”.</i> <i>-“Y que no nomas vengan cada 8 días, que estén pendientes de alguna enfermedad...”.</i> <i>-“El producto sale así chiquito, deben saber bien que cosa echarle. Ahorita viene la floración viene mas poquita”.</i> <i>-“El que fumiga es uno y el que viene por parte de Ángel es otro. Pero apenas vino una vez”.</i> <i>-“Viene y me dice donde está tu huerta, bueno vamos a verla y te dice tiene esto y esto, fumígale esto y esto”.</i></p>	<p>9</p>
<p>33</p> <p>COMPROMISO</p>	<p>Responsabilidades que los socios tienen como organización: <i>-“No nos hemos interesado”.</i> <i>-“Yo si fui cuando dijeron que el que quisiera comprar las acciones de a 1000 pesos y le digo no, si mis plantitas estaban de un año, si tenía un billetito pero dije yo para que lo compro si no tengo fruta, aquí los que ya tienen fruta deben de llamarlos porque esos si ya van a tener por ejemplo si llega un pedido y pagan bien por decirlo así...”.</i> <i>-“Nosotros (Álvaro) somos comerciantes de aguacate y a lo mejor no nos interesa la sociedad de aguacateros, nosotros vendemos nuestra fruta y compramos y vendemos. Hay aunque poco vamos ganando pero a lo mejor no nos interesa tanto estar dentro de la sociedad”.</i> <i>-“Por eso mi hermano y yo hemos decidido venderlo directo al mercado. Nosotros vendemos en la central de Cuautla. Vamos a vender sábados y domingos, y se vende mejor”:</i> <i>-“Es mejor trabajar así que meterse en problemas con empresas o con, aquí con el Consejo, no.... Lo que pasa que a nosotros se nos hace más fácil así, nosotros directo...”.</i> <i>-“Lo que pasa es que por ejemplo pa’ mi hay veces que si es pérdida de tiempo”.</i> <i>-“Es que lo que pasa es que lo que uno piensa al otro no le conviene...”.</i> <i>-“...tenemos mucha gente que dice yo me voy a regar mis plantas, a mucha gente no le cae el veinte que, este, conjuntando ideas, no nomas entre nosotros sino también con los de afuera vamos a llegar a acuerdos y a alcanzar las metas que queremos..”.</i> <i>-“...Si el consejo no funciona se desmoraliza uno, como es posible que los pusimos y no trabajen, e y desafortunadamente nosotros no le tomamos el interés por decir nos vamos a trabajar”.</i> <i>-“Exacto, no vamos a perder el tiempo, si quiera tenemos trabajo aquí, no mas alegan y alegan, y se perdió el día, como dice Ángel de que sirve que estemos todos los días allá... pero pues si es necesario estar en las reuniones como en este caso (cambio de Comité Sistema Producto) y vamos a tratar de que esa gente si trabaje y si no trabaja pues de nuevo se organiza uno”.</i> <i>-“...mejor me dedico a mi terreno, me voy a vender al mercado como sea lo vendo”.</i> <i>-“...yo hasta la fecha he estado asistiendo pero en partes voy, en partes no voy, o sea que no estamos funcionando bien...”.</i></p>	<p>16</p>

Temores que manifiesta el productor con relación a situaciones que no puede controlar o que le generan incertidumbre.

-“...luego también uno necesita dinero ¿verdad? Y quieren pagar a una determinada fecha pues y, nosotros lo que nos urge es al luego”.

-“...pues solo de esa manera podría empezar a funcionar la empresa porque, como ahora por decir mi hermano tiene y si dice que les va a vender a la empresa pues necesita como él dice, que nos paguen luego”.

-“...Nada más que esos señores (grandes productores) no están allá, como dice el Álvaro es que esos señores quieren su dinero”.

-“Y es que se deben enfocar en la producción la empresa de los aguacateros pues le platicaba lo de la FRUFIMOR, pues cuando mando el gobierno dinero no sé cuantos millones de pesos pues dieron arto apoyo de bombas, soladoras y le dieron a todo mundo, supuestamente se firmo como convenio que se le iba a vender producto a la empresa y mejor se acabo el producto”.

-“Esa ves los que plantamos, los que logramos la planta fuimos pocos, muchas gentes que les dieron no tenían ni huertas. Les dieron bombas, les dieron asoladoras, les dieron....”.

-“Y ya estamos igual que el gobierno igual...”.

-“Por ejemplo la compra de camionetas estuvieron facturadas 20mil pesos más de lo normal, nosotros como tenemos camionetitas pues sabemos. Y no nomas es en FRUFIMOR, es así donde quiera. Así se maneja en México y todo eso.

Fernando: uno como socio no le conviene uno y ve uno las cosas y se descompone uno”.

-“En la FRUFIMOR hay empacadoras, hay maquina, carros, termos, oficinas, nunca la han podido echar a andar, imaginase que ya nada mas allí es cosa de”.

-“Ya se acabo el durazno y menos”.

-“Ya no hay nada para comercializar, ya todo se lo “fregaron””.

-“Si se busco, porque yo estaba yendo hasta 190medicina, yo ponía hasta mi camioneta pa’ ir imagínese como socio, estábamos tratando las maquinas también, y ya empezaron a decir que nos chingamos el dinero quien sabe que, dije órale, se puso otro comité, comercialicen. Fue a rentar bodega en México, 10 mil pesos de renta, les dimos como 500 mil pesos para empezar, lo acabaron”.

-“...lo acabaron”.

-“Otra vez se acabo el dinero y ya haber.”.

-“Había un fondito. Se saco del ISR. Fue un buen dinero que dio como 800 mil pesos, ve que se devuelve, lo saco el contador y empezamos a trabajar, pero así”.

-“...es que nos dan, nos dan hermano pero no es igual que lo den y lo hagan, si esta difícil, aquí con la gente esta difícil hacer cosas. Es muy difícil, no nos entendemos”.

-“Yo tuve la experiencia con los de FRUFIMOR, les íbamos a vender a Carrefour, nos íbamos de aquí a las 3 de la mañana, ellos nos atendían”.

-“Y luego una filota, luego pagan al mes y si se les echa a perder dicen son mermas de 200 Kg, 500kgs. que va uno a ganar, ni gana uno, yo pienso que mejor hay que venderlo a la plaza, aquí de volada....”.

-“De contado”.

-“Se gana uno mas poco o casi viene uno ganando lo mismo porque allí siempre que sus que sus mermas y sus mermas”.

-“Es que ellos no pierden, como dice mi hermano”.

-“Para que nos reciben la mercancía hasta que quieren, que pagan hasta el mes, luego también las mermas. Pues una:

1 Reciben la mercancía hasta que quieren

2 Para que pagan (Virgilio: un mes pa’ que pagan)

3 Y luego las mermas.”.

-“Esas empresas no pierden, van a lo seguro. Ellos dice dicen tanto es de merma, no dicen ¿sí o no?, están preguntado, tanto es de merma y ya”.

-“Pues sí, porque en las empresas a lo mejor pagan más. Pero como dice mi hermano “la merma”, “tiempo”, pues viene saliendo lo mismo. Por eso hay muchas veces que muchas personas que ya no les conviene”.

-“Es que uno anda atrás del dinero. Claro que el que tiene capital no importa que le paguen hasta el medio año, allí tiene dinero para seguir trabajando, pero uno que va necesitando al día, por decir hora corto para mañana abonar mis huertitas y luego hasta el mes (si le pagan al mes abonaría hasta ese entonces) pues ya se

<p>33</p> <p>PERTENENCIA</p>	<p>Actitudes y comportamientos del productor como miembro de la organización: <i>-“Mire yo pienso que ahí como organización de allí de los aguacateros...”</i> <i>-“Es que socios son los que ya compraron sus acciones”</i> <i>-“...pero esos son los socios que este fundadores. Nosotros somos socios.... No sé cómo, como le llaman, aja...”</i> <i>-“Si, si (no nos sentimos socios)”</i> <i>-“No, estamos más que nada solos”</i> <i>-“Pues de hecho sí, porque le digo no sabemos si somos socios ni nada. Es más nunca vamos allá. Tanto como ellos no nos han llamado ni nosotros como socios nunca nos hemos acercado”</i> <i>-“Pues no tiene mucho que salió en el periódico que el gobierno los apoyo con no sé cuantos millones vino a dejar, no sé qué apoyos habrán metido allí”</i> <i>-“Que opinad de vender a la empacadora</i> <i>*Me parece buena idea, vendería a mejor precio”</i> <i>-“No porque, pues no más nos llamaron por ejemplo hoy por las plantas, porque había modo de dar planta pues”</i> <i>-“A lo mejor hablaron hace rato que para que la, la empresa se crezca, así como dicen ustedes”</i> <i>-“...Cuando las cosas ellos las hagan bien, las peticiones, las inconformidades, incluso las necesidades que tienen los productores las hagan funcionar los que estén al frente del consejo, cuando ellos hagan bien las cosas de allí van a tener el derecho, van a tener el derecho...”</i></p>	<p>15</p>
<p>34</p> <p>CREDITO</p>	<p>Préstamo que la organización puede obtener para impulsar la producción y comercialización de aguacate: <i>-“Es que por ejemplo, los créditos nos llegaran aquí, que nos preguntaran que es lo que necesitan. Como Ud. nos está diciendo, nos viene a ver porque somos aguacateros que venga uno que es profesor, por decirlo así que llegue que quiere que le diga si nunca va a estar, así nosotros por ejemplo si viene y nos da una bombita de mochila no nos sirve allí en el campo, si nos dan 20 bultitos de abono pues si nos sirve para unas 20 plantitas de a bolsita, si le hecha de a 2 ,10 plantitas, pero no es lo que hace falta. No es para sacar buena fruta para exportación para allá (CEPAMOR). ¿Me entendió?”</i> <i>-“Con asistencia técnica especializada pues mas”</i> <i>-“Recetan tanto medicamento pero si no tiene dinero para comprarlo. Si estaría bien que nos dieran financiamiento e hiciéramos compromiso con la empresa para venderle el producto”</i> <i>-“No y así se fumigaría bien como quiere la empresa.</i> <i>-“...mejor apoyaran con planta, con abono, con fertilizante, para crecer las huertas, con crédito que nos apoyaran, con desmalezándola, con todo lo más necesario pero pues....”</i> <i>-“No habrá dependencias que apoyen con un recurso para comprar la fruta, como lo del maíz”</i></p>	<p>10</p>

35 COORDINACION	<p>Capacidad de la organización para establecer acuerdos con instancias públicas:</p> <ul style="list-style-type: none">-<i>"Pues si viene el fumigador, pero como dice aquí mi sobrino, anda fumigando a la carrera y Ud. ya sabe que todo a la carrera sale mal. Si, por decir no más de lejos y va a la carrera ya lo vi".</i>-<i>"La prisa que llevan, no es lo que es".</i>-<i>"Es que allí los meros que sobrellevan los trabajadores no tienen supervisión, que fumiguen bien lo que es la planta no nomas a lo tonto a lo tarugo".</i>-<i>"Y es que trabajan de 9 a 9".</i>-<i>"No conviene mucho porque "hay que llevarles el agua y".</i>-<i>"Irlas a traer irlos a traer a Metepec (ubicación de las oficinas de CEVSMOR)".</i>-<i>"Y también tienes que irlos a dejar. Ese que vino con nosotros se va a traer y se va a dejar".</i>-<i>"Ellos como que se sienten presionados. Van y rápido a las 3 ya se van".</i>-<i>"Y luego dicen que quieren fumigar 4 hectáreas. Yo los lleve y ni acabaron lo mío el día que los lleve ni acabaron lo mío".</i>-<i>"No son 4 hectáreas".</i>-<i>"Según aquí nos cobran 30 pesos por hectárea, mas la medicina pues, pero lo que pasa como ese día, no llegaba el fumigador, hasta como a las 10 van comenzando, ya no ya hay muere".</i>	13
--------------------	--	----

35

POLITICA

Influencia de aspectos partidistas en la organización y sus grupos:

-“Ganan pleitos”.

-“Yo no me meto en política. Para nada”.

-“...el monopolio desde allá arriba esta triste, está este corrompido todo...”.

-“...hay veces que nos ha venido a dividir (la política), nos ha venido ha venido a distorsionar con las situaciones de que yo tengo, yo soy el candidato, yo soy el electo y yo tengo a mi gente, de allí en fuera...”.

-“Nos afecta porque los presionan de alguna manera y eso no debe de ser así, bueno ese es mi punto de vista. Casi los amenazan "voten por mi sino no les doy" y a los demás en lugar de repartir no les dan nada, o sea de que se vea así un plan”.

-“Los presionan y la gente debe de votar cada quien por igual por el que vean mejor, pues”.

-“Mire yo siento que el gobierno siempre esta pregonando que ese apoyo va siempre directo al campesino, si nos damos cuenta al campo, si nos damos cuenta un poquito nosotros en esta organización pues se da cuenta uno de bastantes cosas, ya que pues que nos van a dar un apoyo el gobierno tienes que venir para acá, tienes que meter tu documentación, tienes que hacer esto, si aves la gente no tiene he, vamos a decir ni para las tortillas imagínese yo voy a ir a perder a Cuernavaca un día para que meta yo mi documentación y luego que ya no es un día, que hay que ir de nuevo, que ven para tal día, eso no es directo al campo, eso es al que tiene dinero que se mueva (pasaje, comida), porque definitivamente si no tienes dinero se quedo abajo y el que tiene dinero, dice yo tengo para mí pasaje, para mi comida, voy y vengo y siempre todos los beneficios es al que tiene más”.

-“La verdad siempre se ha manejado así, la gente que tiene la forma de ir a sacar los apoyos es a la gente que le dan y a la gente que realmente lo necesita es la gente que se queda siempre sin nada, es la gente que, como dice aquí el compañero, no tiene ni pa”” las tortillas y luego ir a Cuautla, Cuernavaca, Ocutico y al último ni le dieron es siempre lo que se ha manejado aquí”.

-“...Pero el campesino... que es él, como el no es del azul, él es del amarillo, pues, pues a él no le toco porque dicen, tu eres campesino pero eres del amarillo, no eres del azul y tu, el otro aunque porque aunque no es campesino si es del azul...”.

-“...pues dicen que nos organicemos en grupos para que nos toque, y donde están los hechos, en ¿donde están los hechos?”.

-“...eso nos ha venido a debilitar a poder trabajar en equipo, vamos a decir en el Consejo, cuantos colores digamos de allí, del Consejo, pos bastantes y por eso no más nos vemos como, como chivos raros, entonces cuando se supere eso sí, cuando se supere entonces vamos a poder hacer un, un trabajo de equipo formidable...”.

-“...la verdad influyo mucho el monopolio incluso aquí dieron le digo que yo siento que nomas el municipio más del 50% que se apoyo al campo fue tristemente repartido de una manera mal porque no fue a dar al campo fue a dar a personas, como decía el compañero hace un rato, fue a dar a personas que les compraron su voto....”.

-“Prácticamente todos los que, los que se dicen lideres lo primero que ven es donde está la bola más grande porque allí llegan a hacer su labor... y allí en donde nos llegan a partir en dos o tres”

17

35	DESCONFIANZA	<p>Temores que manifiesta el productor con relación a situaciones que no puede controlar o que le generan incertidumbre:</p> <p><i>-“No es un problema tan grave tan grave así que digamos no. pero si ya ha bajado, en el municipio de Yecapixtla ya ha habido hasta muertos los han matado porque los encuentran robando. Ellos si están un poquito más grave, pero aquí en la zona está un poquito más tranquilo pero igual o sea si hay este... o a lo mejor puede pasar, entonces hay que ponernos mas abusados.”</i></p>	2
----	--------------	--	---