

FOMENTO CULTURAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL SECTOR PRIMARIO EN VILLAHERMOSA, TABASCO, MÉXICO.

CULTURAL PROMOTION OF THE ADMINISTRATIVE PROCESS IN THE PRIMARY SECTOR IN VILLAHERMOSA, TABASCO, MEXICO.

Jhosmar Aritsai Cruz González¹, Heidi Gabriela Estrada Calix², German Martinez Prats³

¹Jhosmar Aritsai Cruz González, jhosmar.ar123i@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0004-0536-7554>, Universidad Juarez Autonoma de Tabasco

²Heidi Gabriela Estrada Calix, heidi.gabriela.estrada@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0003-3059-3273>, Universidad Juarez Autonoma de Tabasco

³German Martinez Prats, germanmtzprats@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6371-448X>, Universidad Juarez Autonoma de Tabasco

RESUMEN

Este estudio analiza las prácticas administrativas de quince pequeños productores agropecuarios en Villahermosa, Tabasco, mediante un enfoque no probabilístico. El objetivo fue identificar el nivel de conocimiento y aplicación del proceso administrativo en sus actividades. Los resultados revelan que, aunque la mayoría carece de una gestión formal o planeación estratégica, aplican prácticas empíricas de organización y control, como el registro de insumos en libretas. El conocimiento técnico es limitado, lo que restringe la mejora continua. No obstante, existe un marcado interés en recibir capacitación adaptada a su contexto para optimizar la toma de decisiones. Se destaca el caso del Rancho “El Paraíso”, cuya gestión rudimentaria ha permitido once años de crecimiento sostenido. En conclusión, fortalecer esta base empírica con herramientas administrativas profesionales es clave para lograr una gestión eficiente y el desarrollo sostenible del sector primario local.

Palabras clave: proceso administrativo, cultura organizacional, MiPymes, sector agrícola, Villahermosa.

ABSTRACT

This study analyzes the administrative practices of fifteen small agricultural producers in Villahermosa, Tabasco, using a non-probabilistic approach. The objective was to identify the level of knowledge and application of

Fundación Tecnológica Autónoma del Pacífico.
ISSN: 2539-2255 (En Línea).
Cali - Colombia.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons
Atribución - No Comercial - Sin Derivadas 4.0 Internacional.

Medio de difusión y divulgación de investigación de la Fundación Tecnológica Autónoma del Pacífico.

the administrative process in their activities. The results reveal that, although most lack formal management or strategic planning, they apply empirical practices of organization and control, such as the recording of inputs in notebooks. Technical knowledge is limited, which restricts continuous improvement. However, there is a marked interest in receiving training adapted to their context to optimize decision-making. The case of the “El Paraíso” Ranch stands out, whose rudimentary management has allowed eleven years of sustained growth. In conclusion, strengthening this empirical base with professional administrative tools is key to achieving efficient management and sustainable development of the local primary sector.

Keywords: *administrative process, organizational culture, MSMEs, agricultural sector, Villahermosa*

INTRODUCCION

La actividad agrícola representa uno de los pilares fundamentales de la civilización humana, evolucionando desde la domesticación básica de plantas en la Revolución Neolítica hasta los complejos sistemas agroindustriales contemporáneos. En México, este sector desempeña un papel dual esencial: actúa como el sustento primordial de las comunidades rurales y se consolida como un eje estratégico para la exportación de productos emblemáticos como el maíz, el cacao y el aguacate. No obstante, a pesar de su relevancia económica y social, el campo mexicano enfrenta un rezago significativo en la implementación de prácticas modernas de gestión, especialmente en las pequeñas unidades de producción familiar que constituyen más del 70% del sector a nivel nacional.

En el estado de Tabasco, y específicamente en la región de Villahermosa, la agricultura es una fuente vital de identidad y empleo. Sin embargo, la gestión de estas actividades suele ser empírica y desarticulada, operando bajo una informalidad que limita el crecimiento y el acceso a financiamiento. El desarrollo agrícola en esta zona tropical no solo se ve desafiado por condiciones climáticas extremas y falta de infraestructura, sino también por la ausencia de una cultura administrativa que permita a los productores planificar, organizar y controlar sus recursos de manera estratégica.

Bajo este contexto, el presente estudio analiza las prácticas administrativas de los pequeños productores del sector primario en Villahermosa a través de un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo). El objetivo central es identificar el nivel de conocimiento y aplicación del proceso administrativo en sus labores cotidianas, explorando cómo la transición de una gestión intuitiva hacia una estructura formal puede fortalecer la competitividad y la sostenibilidad del sector. A través del diagnóstico de la situación actual de estas MiPyMES, se busca proponer estrategias de capacitación y fomento cultural que permitan profesionalizar el campo tabasqueño.

DESARROLLO

Antecedentes de las actividades agrícolas.

La actividad agrícola tiene sus raíces en los albores de la civilización humana. El paso de sociedades nómadas a comunidades sedentarias fue posible gracias a la domesticación de plantas y animales, lo que permitió el establecimiento de sistemas de producción más estables y estructurados. Este proceso, conocido como la Revolución Neolítica, representó un punto de inflexión en la historia económica y social de la humanidad (Pérez, 2015). En palabras de Pérez (2015), “la agricultura constituye una de las principales actividades económicas del sector primario, siendo el sustento de millones de personas en el mundo, especialmente en regiones con economías en desarrollo” (p. 45). Esta afirmación realza la importancia de fortalecer el sistema agrícola para asegurar un desarrollo más equitativo.

Durante siglos, la agricultura se consolidó como la base de las economías tradicionales. Sin embargo, su evolución ha estado marcada por diferentes etapas: desde prácticas rudimentarias de cultivo hasta complejos sistemas agroindustriales en la actualidad. En el contexto latinoamericano, y particularmente en México, la actividad agrícola ha desempeñado un papel dual: como sustento de comunidades rurales y como pilar de exportación de productos como el maíz, el café, el cacao y el aguacate.

A nivel global, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2017) señala que el sector agrícola tiene

un papel central en la lucha contra la pobreza y en la promoción del desarrollo rural sostenible. Esta actividad no solo produce alimentos y materias primas, sino que es también un eje para el crecimiento de economías rurales, sobre todo en países con altos índices de desigualdad. No obstante, su impacto positivo depende en gran medida del nivel de organización, acceso a recursos y capacidad administrativa de quienes la practican.

En el caso mexicano, el legado agrícola tiene una fuerte herencia cultural desde las civilizaciones mesoamericanas. Cultivos como el maíz, el frijol y el chile fueron base de la dieta prehispánica y continúan siendo esenciales en la actualidad (FAO, 2017). A pesar de la introducción de tecnologías agrícolas, aún persisten modelos tradicionales de producción, especialmente en pequeñas unidades familiares, lo que evidencia un rezago en la implementación de prácticas modernas de gestión y administración (INEGI, 2022).

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2022), más del 70 % de las unidades de producción agrícola en el país son de pequeña escala. Estas pequeñas unidades productivas son en su mayoría gestionadas por familias o comunidades rurales con acceso limitado a tecnologías, financiamiento y capacitación administrativa, lo que representa un gran reto para el crecimiento de la productividad agrícola.

En Tabasco, y particularmente en Villahermosa, la actividad agrícola ha sido históricamente una fuente de identidad, empleo y subsistencia para la

población rural. Destacan cultivos como el cacao, el plátano, el maíz y la piña. Sin embargo, estas actividades suelen estar marcadas por una gestión empírica y desarticulada, lo que limita su eficiencia. Cervantes y García (2019) argumentan que la modernización del campo no solo requiere innovaciones tecnológicas, sino una transformación administrativa que permita a los pequeños productores planificar, organizar y controlar sus procesos productivos de manera estratégica.

El desarrollo del sector agrícola en regiones tropicales como el sureste mexicano enfrenta múltiples retos: desde condiciones climáticas extremas hasta la falta de infraestructura y capacitación técnica. Además, la informalidad en la administración de estas actividades limita su capacidad de crecimiento y acceso a financiamiento. En este sentido, Moreno y Salinas (2020) insisten en que “el desarrollo agrícola no puede entenderse sin una correcta administración de los recursos, el tiempo y la producción. Es fundamental que los agricultores adopten prácticas administrativas eficientes” (p. 88). Aunque han existido programas gubernamentales de apoyo al campo, la falta de cultura administrativa ha provocado que dichos recursos no siempre se gestionen con eficiencia.

La agricultura en los trópicos, especialmente en el sureste de México, enfrenta enormes desafíos en cuanto a su desarrollo, entre los cuales se pueden mencionar desde el clima extremo hasta la falta de infraestructura y capacitación. Además, la falta de organización formal en el manejo de proyectos de vida reduce su capacidad para expandirse y obtener financiamiento. Según Moreno

y Salinas (2020), “el desarrollo agrícola no podría liberarse sin una gestión importante en cuanto a recursos, tiempo y producción. Los agricultores necesitan utilizar prácticas de gestión eficientes” (p. 88). A pesar de los programas gubernamentales para revitalizar el campo, la ausencia de una buena cultura administrativa ha significado que esos recursos no siempre se hayan utilizado de la mejor manera.

Esta complejidad se ve aún más complicada por el cambio climático, el crecimiento demográfico y la creciente competencia por los recursos naturales. La transformación de una agricultura de siglos de antigüedad, con todos sus desechos, bajos rendimientos y emisiones contaminantes, se ha vuelto urgente. Este cambio es la piedra angular de la producción de alimentos a largo plazo y el mantenimiento del equilibrio ecológico (Galván Vera, 2022).

La prospectiva demográfica predice una población más grande y urbana en 2030, que interactuará con el estrés sobre la disponibilidad de suelo agrícola, agua dulce y otros recursos estratégicos. Además, tenemos eventos climáticos más extremos, que son una amenaza significativa para nuestra seguridad alimentaria global. No obstante, si se emplean prácticas agrícolas sostenibles, las instalaciones de producción podrían llegar a ser capaces de hacer frente a la demanda futura mientras imponen una carga ambiental reducida (Nijhuis y Herrmann, 2019).

En este sentido, surgen dos estrategias complementarias para aumentar la productividad y rentabilidad del sector agrícola: (1) la innovación

tecnológica a gran escala que, basándose en la adopción de tecnologías que hagan posible las economías de escala, accedan a mercados internacionales y aseguren márgenes de ganancia; (2) la incorporación de prácticas sostenibles que reduzcan los costos de producción y conserven los recursos naturales, y con su potencial de rentabilidad a largo plazo.

Estas son compatibles con las tendencias actuales como la agroecología y la agricultura regenerativa que favorecen tanto la eficiencia como la solidez ambiental. Un análisis comparativo en términos del desempeño del sector agrícola mexicano en la región APEC (1980–2015), realizado por Ayvar-Campos y Navarro-Chávez (2018), sitúa a México entre las economías más productivas y competitivas del grupo en términos de altos niveles de productividad laboral parcial. A pesar de esto, la baja formación bruta de capital sigue obstaculizando el crecimiento continuo del sector: durante el período 1980–2015, la

Productividad Total de los Factores (PTF) se expandió en aproximadamente un 36%, impulsada por un aumento del 68% en la productividad laboral mientras que la productividad del capital disminuyó en un 35%.

Además, en el Censo Agrícola de 2007, solo el 3% de las unidades productoras fueron asistidas con capacitación técnica, aunque el 70% de los productores reconocieron la necesidad de este servicio. De esta proporción, un escaso 2.8% fue aportado por universidades/institutos de investigación (Reyes et al., 2018). Por

lo tanto, para Reyes y Reyes (2018) la capacitación continua es relevante para que los productores del sector agrícola mantengan su competitividad y se adapten a los cambios en la tecnología y en el mercado.

Por lo tanto, los problemas estructurales del sector agrícola mexicano que incluyen baja capitalización, poca capacitación técnica y disponibilidad de tecnología, se enfrentan no solo con soluciones técnicas o económicas, sino también con un cambio cultural en la gestión de la unidad de producción. En este contexto, construir una cultura administrativa que facilite el proceso administrativo es una herramienta estratégica para profesionalizar acciones, hacer un mejor uso de los recursos y desarrollar un ethos vinculado con el proceso de transformación. El SOW debería descomponer esos elementos del PSI como la planificación, organización, dirección y control están sistematizados para que se puedan aplicar más flexibilidad e incluso innovación en la realización de actividades agrícolas, especialmente por parte de los pequeños agricultores. Por lo tanto, la mejora en la administración y el sistema administrativo debería traer no solo los beneficios de aumentar la productividad y rentabilidad, sino también crear una base para un desarrollo sostenible y competitivo en el sector primario.

Particularidades de los pequeños negocios.

En Tabasco, las MiPyMEs representan el 95.5 % de los establecimientos y generan aproximadamente 591 145 empleos (INEGI, 2024). Se estima que miles

de estas unidades corresponden a micronegocios agrícolas en Villahermosa, operando principalmente como huertos familiares, cultivos locales o agroindustrias artesanales (INEGI, 2024).

En Tabasco, el 95.5% de los establecimientos eran pequeñas y medianas empresas (PYMES), creando aproximadamente 591,145 empleos. La mayoría de estas son microempresas agrícolas en Villahermosa, probablemente alcanzando más de miles de unidades (principalmente como huertos familiares y parcelas de cultivos locales o industrias agroindustriales artesanales de rápido crecimiento) (INEGI, 2024).

Este sector es la base del tejido industrial, proporcionando entre el 60 y el 70% de los empleos en el estado y contribuyendo con un 21.2% al ingreso. No hay estadísticas especiales en cada una de esas empresas relacionadas con la agricultura. Sin embargo, se puede estimar tal porcentaje grande del número total de empresas distintas: en un estado que es tanto urbano como rural, más rural que cualquier otra cosa, ya que Villahermosa definitivamente consiste en microempresas agrícolas y de traspatio.

Estas pueden incluir:

- Cultivos comerciales familiares o a pequeña escala.
- Producción para autosuficiencia y comercialización para el consumo local.
- Empresas agroindustriales artesanales que apoyarán la financiación de productos como chocolates de cacao o diversos jugos de frutas tropicales.
- Como en comunidades como Guineo Segunda Sección de Villahermosa, incluso la complementación de ganado

doméstico con actividades agrícolas.

Estos incluyen cultivos de plátano, cacao, maíz, cítricos y piña junto con la producción de traspatio para el autoconsumo o la venta en mercados locales. Algunas de las historias de éxito en la agroindustria son empresas como Wolter o Cacep (Novedades de Tabasco, 2025).

No hay formalidad para los pequeños productores en su uso del proceso administrativo, pero son capaces de hacer buen uso de él de manera intuitiva. El problema es que muchos carecen de una cultura administrativa sistemática (que podría proporcionar orientación ya que no tienen las rutinas y procedimientos de un distrito agrícola real). Cuando tales personas se trasladan al campo o se involucran en la agricultura, es necesario desarrollar la capacitación formal necesaria para su situación.

Muchos productores aplican aspectos del proceso administrativo de manera intuitiva:

- La planificación se muestra en la siembra y cosecha de cultivos según la temporada (por ejemplo, calendario de siembra-cosecha).
- El trabajo se divide dentro de la familia o comunidad, pero nuevamente sin procedimientos documentados de ningún tipo.
- Monitorean directamente sus cultivos y hacen uso tradicional del agua, o la caza de plagas los alinea con aquellas funciones de dirección y control naturalmente esperadas por una cultura administrativa estructurada.
- Sin embargo, no hay un proceso documentado que permita un control sistemático sobre todo lo que hacen.

MiPymes agrícolas en Villahermosa, Centro, Tabasco.

Tabla 1. Muestra de MiPymes en Villahermosa Tabasco.

CATEGORÍA	TOTAL	PROCESO ADMINISTRATIVO FORMALIZADO	NO FORMALIZADO (USO EMPÍRICO)
MiPymes en Tabasco	73 000	≤ 5 %	≥ 95 %
MiPymes agrícolas		≤ 3 %	≥ 97 %

Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Económico Estatal 2024 del INEGI.

Hay alrededor de 73,000 MIPYMES en Tabasco. La mayoría de ellas, casi el 95%, pertenecen a la categoría más pequeña, microempresa (con 10 empleados o menos), y típicamente todos en una tienda familiar están activamente involucrados en las operaciones.

Actualmente estoy estudiando en una escuela agrícola con tierras de cultivo que generan varios ingresos cuando llega la cosecha. No hay un desglose específico de datos según los municipios ni un proceso de evaluación formal. Sin embargo, basándose en los modos predominantes de producción familiar y de subsistencia, parece que más del 95% no tienen mecanismos administrativos formales (documentos, manuales, libros de cuentas). Más bien, se organizan para hacer las cosas a su manera. Se comportan de manera informal.

En contraste con eso, probablemente más del noventa por ciento operan con métodos no estandarizados según su propia intuición sobre lo que funciona. Solo se les requiere presentar registros de

establecimiento y transacciones cada cinco años en este sentido. A lo largo de los años han cumplido puntualmente con sus obligaciones.

En el caso específico de las MIPYMES agrícolas en Villahermosa, muchas son huertos familiares, agroindustrias a pequeña escala o cultivos locales. Menos del 3% han formalizado procesos administrativos (como registros, libros de contabilidad o manuales operativos), mientras que la mayoría opera sobre una base de lo que podría llamarse conocimiento tácito y sin procedimientos escritos. Obviamente, hacen sus negocios de acuerdo con cinco funciones básicas de administración.

Creemos que, para entender claramente la gestión actual de las operaciones agrícolas a pequeña escala en Villahermosa, Tabasco, y lo que se necesita para que realicen intervenciones de cambio, cuando los plazos se manejan simplemente a través de la presión de otros, notas escritas a mano y una buena memoria, o por disposiciones legales. No habilidades de Gestión de Sistemas Informáticos.

Esta tabla compara prácticas empíricas observadas en un lugar particular con un modelo de gestión que utiliza, e incluye tanto las implicaciones técnicas como organizativas de cada enfoque. Basado en documentos y

estadísticas previamente analizados, así como en el propio pago del Gobierno, papel y monedas que cualquiera puede verificar, del sudor de la cena si es necesario.

Tabla 2. Cuadro comparativo de “administración actual y administración ideal”.

CATEGORÍA	ADMINISTRA-CIÓN ACTUAL	ADMINISTRA-CIÓN IDEAL	IMPLICACIONES / JUSTIFICACIÓN
Planeación	Basada en tradición oral y costumbres estacionales. No se manejan objetivos productivos claros ni proyecciones.	Definición de metas de producción, cronogramas agrícolas, previsión de gastos, análisis climático y financiero previo.	La ausencia de planificación impide prever riesgos, optimizar tiempos y recursos o establecer metas productivas claras.
Organización del trabajo	Trabajo familiar no especializado. Ausencia de jerarquías, roles definidos o procesos formales de asignación de tareas.	Estructura organizativa básica: roles delimitados, distribución racional del tiempo de trabajo, manuales de operación.	Una organización eficiente reduce tiempos muertos, sobrecarga laboral y permite escalar la producción sin perder control.
Toma de decisiones / Dirección	Centralizada en el propietario o jefe de familia. Basada en experiencia o intuición. Sin retroalimentación formal.	Liderazgo distribuido, evaluación participativa, uso de indicadores de eficiencia y toma de decisiones con base en datos.	Sin prácticas de liderazgo técnico, las decisiones tienden a ser reactivas y poco adaptadas a cambios del entorno.
Control de procesos y resultados	Observación directa. No se utilizan bitácoras, mediciones de rendimiento, ni análisis de pérdidas.	Indicadores de productividad, control de inventario, monitoreo de costos, evaluaciones periódicas y corrección de desviaciones.	El control formal permite evaluar si los procesos están cumpliendo objetivos, ajustar errores y documentar mejoras.

CATEGORÍA	ADMINISTRA-CIÓN ACTUAL	ADMINISTRA-CIÓN IDEAL	IMPLICACIONES / JUSTIFICACIÓN
Contabilidad y finanzas	Uso de libretas o memoria para ingresos y egresos.	Registros contables separados, presupuesto, flujo de caja, cálculo de utilidad bruta y neta. Uso de herramientas digitales.	La falta de información financiera impide calcular rentabilidad, atraer inversión o acceder a apoyos públicos y privados.
Capacitación y aprendizaje	Herencia conocimientos empíricos generación generación. contacto instituciones educativas	Programas técnicos permanentes, vinculación con universidades, extensionismo rural, formación en gestión y tecnología.	La innovación depende de la incorporación de nuevos conocimientos técnicos, productivos y administrativos.
Gestión tecnológica	Escasa adopción de maquinaria o técnicas modernas. Uso mínimo de herramientas digitales o software de apoyo.	Introducción progresiva de tecnología apropiada: aplicaciones de administración, sistemas de riego eficiente, control sanitario digital.	La tecnología no solo incrementa producción, también reduce riesgos, mejora control y permite diversificación.
Formalización del negocio	Alta informalidad: sin registro legal, sin RFC, sin documentos de operación. Dependencia del autoconsumo y mercados informales.	Formalización legal y fiscal, acceso a financiamiento, participación en cadenas productivas, certificaciones de calidad.	La informalidad reduce acceso a programas públicos, subsidios, créditos y limita la competitividad del negocio.
Cultura administrativa	Bajo nivel de conciencia sobre el valor del proceso administrativo. La administración no se percibe como herramienta clave.	Fomento a la cultura del proceso administrativo como pilar para planear, organizar y dirigir el negocio agrícola.	La administración no es un lujo, es una necesidad funcional para tomar decisiones con sustento y escalar el negocio.

Fuente: Elaboración propia con Referencias Bibliográficas.

El contraste presentado permite visualizar que los pequeños negocios agrícolas en Villahermosa no operan de forma ineficiente por ignorancia o incapacidad, sino por una falta de acceso a herramientas estructuradas de gestión

y cultura administrativa. Muchos ya aplican funciones administrativas de forma intuitiva, pero sin soporte metodológico ni acompañamiento formativo, lo que limita el impacto de sus esfuerzos.

Desarrollo de las funciones administrativas.

Como se mencionó anteriormente, aunque muchas MiPyMes agrícolas en Villahermosa no formalizan estos procesos, los aplican de manera empírica o intuitiva, lo que evidencia la oportunidad de fortalecer su cultura administrativa. Está compuesto por cuatro etapas fundamentales: planeación, organización, dirección y control.

Las cuatro etapas son: planificación, organización, dirección y control.

a) Planificación en la actividad agrícola

La planificación anticipa lo que debe hacerse en la producción agrícola en términos de actividades, recursos, tiempos y resultados. En el aire, este trabajo se lleva a cabo definiendo:

- Qué cultivos se cultivarán, según lo decide la temporada (disponibilidad climática de semillas);
- Cuando comenzar a plantar y cosechar con referencia al calendario agrícola.
- Qué recursos se necesitarán, como fertilizantes, herramientas agrícolas, personal y agua.

Aunque no se escribe en muchas unidades, los responsables de estas decisiones a menudo proceden sobre la base de la experiencia o información externa (del gobierno, otros agricultores). Con registros, planes y

análisis de riesgos, esta parte del ciclo puede mejorarse considerablemente.

“La planificación es la piedra angular básica de la agricultura, porque el éxito o fracaso en sus operaciones, especialmente con factores de mercado o climáticos” (Moreno & Salinas, 2020, p. 88).

b) Organización en el entorno agrícola

La organización es la disposición óptima de recursos, tareas y responsabilidades. En las PYMES agrícolas se manifiesta cuando:

- Los trabajos se asignan por día o por tipo (deshierbe, plantación, riego, fumigación).
- Los grupos se organizan por función (miembros de una familia, mano de obra a tiempo parcial, ayudantes de aldeas cercanas).
- Se toman decisiones sobre cómo distribuir la tierra, usar el agua y emplear insumos.

Esta parte del ciclo a menudo se lleva a cabo de palabra o por práctica. Un simple organigrama, lista de trabajos o división de las tareas de responsabilidad, pueden servir como ayudas para hacer procedimientos organizados y responsabilidades claras frecuentes.

“A través de una organización adecuada, las empresas agrícolas pueden mejorar su eficiencia laboral y reducir el desperdicio de recursos” (Cervantes & García, 2019, p. 103).

c) Dirección en las tareas de campo

La dirección significa guiar, inspirar y supervisar al equipo para lograr sus objetivos. En la agricultura, esta parte se desarrolla cuando:

- Las decisiones las toma el agricultor o propietario, y el personal es dirigido.
- Se dan instrucciones claras para el procedimiento de trabajo.
- Se manejan disputas, se ofrece incentivo o corrección basada en errores.

Muchas personas pequeñas asumen el papel de “líderes naturales”, haciendo esto sin darse cuenta de que es una parte indispensable del curso. Enfocarse en el liderazgo y la capacitación en comunicaciones en esta etapa puede provocar una gran expansión en la eficiencia.

d) Control de observación en la producción agrícola

El control incluye supervisar, evaluar y luego corregir desviaciones de la forma en que se planificaron las cosas. En las PYMES agrícolas, esta función se manifiesta cuando:

- Se observa si los cultivos crecen como deberían.
- Se detectan plagas, enfermedades o lentitud en las operaciones.
- Los resultados obtenidos se comparan con lo que se pretendía (rendimiento, ingresos, costos).

La mayoría de los agricultores hacen esto mediante observación directa. Agregar cuadernos de campo, hojas de registro o incluso aplicaciones para teléfonos móviles puede mejorar considerablemente este lado del ciclo.

“El control administrativo sirve para medir qué tan bien se ha realizado cada actividad agrícola individual, y así ayuda a ajustar la dirección futura” (Pérez, 2015, p. 47).

METODOLOGÍA

El presente artículo se construyó con un enfoque cualitativo-cuantitativo, mediante un estudio exploratorio-descriptivo, con el objetivo de identificar el nivel de conocimiento, aplicación e interés sobre el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) en pequeños negocios agrícolas de Villahermosa, Tabasco, especialmente aquellos que operan en la informalidad. Para este fin, se diseñó una encuesta estructurada que permitió obtener información directa de los productores, centrada en los elementos del proceso administrativo adaptados al contexto rural.

La elección de esta metodología responde a la necesidad de comprender no sólo datos objetivos, sino también las percepciones y prácticas administrativas reales que los productores llevan a cabo en su quehacer cotidiano. El enfoque mixto permitió complementar las cifras con las experiencias y opiniones de los encuestados, alineándose con lo sugerido por Hernández-Sampieri et al. (2014), quienes señalan que en investigaciones sociales aplicadas es común emplear ambos enfoques para lograr una mayor profundidad y entendimiento del fenómeno.

La población objetivo estuvo conformada por pequeños productores agrícolas del municipio de Centro, en Villahermosa, Tabasco. Dado que no existe un registro oficial actualizado del total de productores en situación de informalidad en esta región, no fue posible establecer un marco muestral probabilístico. Según datos del INEGI (2022), únicamente cinco empresas agrícolas están registradas formalmente

en el municipio, lo que evidencia una amplia brecha entre el número de productores activos y los datos oficiales. En consecuencia, se optó por una técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia, acercándonos directamente a productores ubicados en zonas rurales de fácil acceso y contacto, como rancherías y comunidades periurbanas.

El instrumento central fue un cuestionario aplicado de forma presencial, que permitió recabar información básica sobre la edad de los productores, años de experiencia, número de trabajadores, situación legal de su negocio, así como la existencia (o no) de prácticas relacionadas con la planeación, organización, dirección y control. Las preguntas fueron de opción múltiple y abiertas, diseñadas a partir del análisis previo de los elementos administrativos detectados como ausentes o escasamente aplicados en el desarrollo del trabajo (Chiavenato, 2006; Koontz & Weihrich, 2010).

Se indagó, por ejemplo, si el productor realiza planeación previa a la siembra, cómo organiza las tareas con su equipo de trabajo, si lleva un registro de control de insumos y resultados, qué herramientas utiliza (libreta, memoria, Excel), y si conoce el concepto de proceso administrativo. Asimismo, se exploró el interés de los encuestados por recibir capacitación en administración agrícola, lo cual permite identificar áreas de oportunidad en materia de formación.

La información fue procesada de manera descriptiva, categorizando las respuestas y detectando patrones que permitieran observar la relación entre el nivel educativo, la

experiencia y la aplicación de prácticas administrativas. Se analizaron tendencias sobre la informalidad, improvisación y desconocimiento del proceso administrativo, evidenciando cómo esto impacta negativamente en la toma de decisiones, la eficiencia y la sostenibilidad de estos pequeños negocios agrícolas.

Además, durante la aplicación del cuestionario se llevaron a cabo breves entrevistas complementarias que permitieron captar matices relevantes no contemplados en las preguntas cerradas. Estas entrevistas sirvieron como respaldo para interpretar las respuestas y comprender la lógica con la que los productores organizan su trabajo sin una estructura formal, pero con base en la experiencia y la tradición.

En resumen, la metodología empleada permitió acceder a un segmento poco visible del sector agrícola en Villahermosa: los productores informales, quienes representan una realidad compleja y diversa. Aunque el tamaño de la muestra no permite generalizar los resultados, sí brinda una base útil para reflexionar sobre la necesidad de fortalecer el conocimiento administrativo en estos contextos, e impulsar programas de capacitación y asesoría técnica que ayuden a profesionalizar su actividad y mejorar sus condiciones productivas.

RESULTADOS

Fue escrito con integridad editorial y siguió una metodología que debería contener una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. En esta ocasión, el proyecto fue un estudio exploratorio y descriptivo, tratando

también de investigar cuán conocedores son los operadores de pequeñas empresas sobre los procedimientos de gestión (planificación, organización de horarios de trabajo, instrucciones paso a paso) en sus compañías.

Villahermosa, en el estado de Tabasco, México, aunque concentrada en la agricultura a pequeña escala, tiene hojas que muestran un número aparentemente incontable de agroindustrias informales. Para abordarlo, un cuestionario contenía preguntas y respuestas adaptadas para los campesinos. Estas fueron literalmente obtenidas directamente de sus bocas, permitiéndonos entender objetivamente qué ‘elementos’ en el proceso de administración han sido utilizados; cómo se relacionan y si hay algún lugar para la mejora.

La ventaja de este método es que no solo obtiene datos objetivos, sino también los sentimientos genuinos y métodos de los agricultores en la gestión del trabajo real; este enfoque combinado para que se pudieran agregar cifras a lo que los agricultores que respondieron declararon y explicaron. Este enfoque, como señala HERNÁNDEZ SAMPIERI et al. (2014), es una tradición en la investigación social aplicada, ya que ambos métodos se utilizan comúnmente para obtener una comprensión más completa de un fenómeno.

En este estudio, la población objetivo son pequeños productores agrícolas en Centro, Villahermosa, Tabasco. Sin embargo, no hay registros oficiales, y nadie puede estimar en este momento específico cuántos productores pueden estar activos de manera informal por aquí; por lo tanto,

no se pudo establecer un marco de muestreo para realizar una selección aleatoria. Dicho esto, la oficina nacional de estadísticas (INEGI) informó sobre unas 5 empresas agrícolas registradas con el gobierno local en Centro hasta 2010. Sin embargo, sé que hay un gran número de productores que ejercen su oficio en esta área durante años. Por lo tanto, seleccionamos productores basándonos en estos métodos que se adaptaban al propósito y realizamos visitas a áreas rurales de fácil acceso. En estos lugares, fuimos bienvenidos.

La parte más importante de la encuesta es un cuestionario cara a cara en el sentido literal, esto nos permitió recopilar información sobre productores individuales de manera rápida y fácil. La información recopilada de los productores incluía su edad, el tiempo que habían estado trabajando como trabajadores agrícolas, para cuántos trabajadores estaban actualmente involucrados en la producción agrícola y si todavía estaban registrados como una empresa con las autoridades locales. Estos detalles son útiles tanto para la gestión como especialmente para la planificación futura. Se creó una serie de preguntas para contar la proporción de factores administrativos en una fuerza laboral vinculada tanto formal como informalmente. Por ejemplo, preguntamos si el propio productor tiene un plan y luego lo revisa con el equipo; registra entradas y resultados. En el cuestionario preguntamos si los productores también anotan algo más (por ejemplo, cuaderno, correo electrónico), qué utilizan para el software de oficina y dónde creen que termina la cadena de gestión. El cuestionario también preguntó al

productor: ¿Cuán interesado estaba en recibir, él mismo o a través de un miembro del personal en los últimos años, alguna capacitación en gestión agrícola? Fue el interés en esta área lo que muchas de las preguntas estaban destinadas a revelar. Descubrirá una serie de factores que muestran dónde diferentes campos de práctica necesitan elevar su nivel. Y esto, a su vez, debería resaltar en qué áreas los gerentes son particularmente débiles.

Realice un análisis directo para el archivo de salida de procesamiento RPD porque, como con cualquier ciclo QSDP, los datos que ahora son abstractos provienen de varias fuentes en al menos dos Rutinas de Datos anteriores. Luego recodifique estos datos en géneros de establecimiento por categoría como "Sin conocimiento administrativo" y compárelo con la población M. En el momento posterior a la entrada MANUAL, los resultados se muestran como una versión primaria donde los corchetes indican la recodificación de derecha a izquierda de apéndices intermedios. Las tendencias generales sobre la formalidad de la gestión, sin embargo, presenciaron el rendimiento entre dieciocho controles cortos como (o informalmente) y qué se hizo: con resultados para demostrarlo. De esto podemos ver que las pequeñas empresas agrícolas deben intensificar sus esfuerzos para sostenerse, y algunos términos nuevos que antes no conocía surgen en el curso de todo esto.

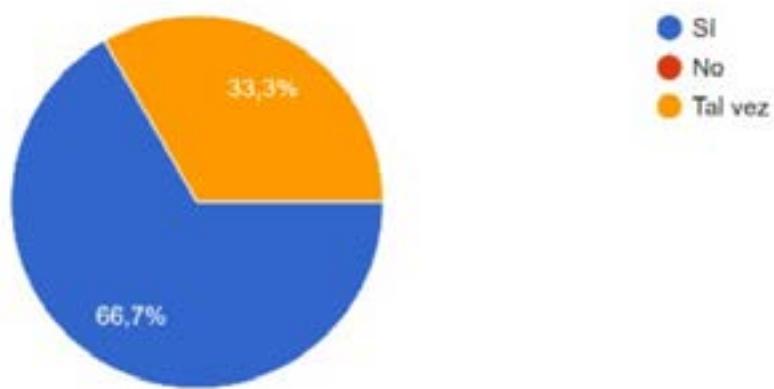
Otro punto para destacar son las breves entrevistas complementarias realizadas para acompañar la información del cuestionario. Entre otras cosas, estas sirvieron para explicar la lógica de una organización que no

tiene ningún marco organizativo en absoluto. Es única: sus únicas guías son la experiencia y la necesidad en lugar de la tradición. Sin embargo, concluyamos que la metodología utilizada aquí nos permitió contemplar una pequeña porción del campo agrícola en Villahermosa, productores informales de principio a fin, un mundo multifacético. El pequeño tamaño de nuestra muestra impide la generalización y la difusión de sus conclusiones. Sin embargo, aún podemos tratar esto como un punto fijo sobre el cual meditar, ya sea desde el punto que se ha explicado anteriormente o desde un ángulo completamente nuevo sin ninguna imposición forzada de una manera sobre el alambre. Finalmente, hagamos algunas sugerencias. Por ejemplo, una consulta técnica o capacitación puede ser necesaria para guiarlos en dar a sus acciones un aire profesional que, sin testigos, pueda ayudar a mejorar la suerte de la humanidad.

A través de las preguntas realizadas pudimos determinar los resultados basándonos en las respuestas de los encuestados, esto nos permitió tener un mayor conocimiento del tema, mostrando la situación real en la región:

Gráfico 1. Gráfico del “índice de planeación”

¿Usted realiza algún tipo de planeación antes de iniciar su siembra?
6 respuestas



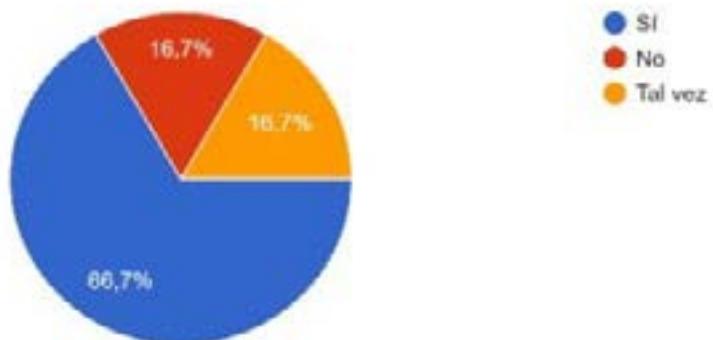
Fuente: Elaboración propia con las encuestas realizadas

La pregunta fue expuesta con el fin de explorar si hay conciencia sobre la previsión y la toma de decisiones anticipadas. La escasa planeación formal fue uno de los hallazgos más críticos en nuestro diagnóstico, por lo que esta pregunta permite validar y cuantificar esa ausencia o presencia. Al igual que nos

permite conocer qué tipo de planeación se realiza: empírica, intuitiva, informal o estructurada. Se busca identificar si existe algún intento de previsión, aunque no sea formal. A pesar de que un 66.7 % comentó que sí, los métodos para realizarlo resultan ineficientes para ser realmente funcional.

Gráfico 2. Gráfico del “Organización de las tareas agrícolas”

¿Organiza las tareas agrícolas entre usted y otras personas?
6 respuestas



Fuente: Elaboración propia con las encuestas realizadas

Esta pregunta valida si hay distribución de tareas y busca detectar si existe un modelo definido de roles y funciones, o si la organización se basa en la improvisación o en acuerdos informales. Como pueden observar el

66.7% si tiene una organización real de las funciones de los colaboradores, aunque no son asignados con base a criterios establecidos, si no a la percepción que tengan de las personas.

Gráfico 3. Gráfico del “Control de los insumos y resultados de producción”

¿Sigue alguna forma de control sobre los insumos o resultados de su producción?
6 respuestas:



Fuente: Elaboración propia con las encuestas aplicadas

Indagar sobre el nivel de sistematización es clave para identificar si se pudieran aplicar herramientas como Excel o software especializado en el futuro, como podemos notar mas del 80% lleva una forma de control pero no

utiliza las herramientas tecnológicas para llevar un control riguroso, sin embargo poseen conocimientos sobre la necesidad del control para garantizar las ganancias.

Gráfico 4. Gráfico del “Conocimiento del proceso administrativo”

¿Conoce usted el término proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control)?
6 respuestas:



Fuente: Elaboración propia con las encuestas aplicadas

Permite clasificar a los productores según su nivel de familiaridad con el proceso y evaluar la disposición al aprendizaje y mejora, lo que abre oportunidades para implementar programas formativos adaptados al contexto rural. Como podemos notar mas del 60% de los encuestados, presentan un desconocimiento total,

del proceso administrativo, pero lo aplican empíricamente en sus actividades diarias, por ello resulta vital generar Fomento cultural del proceso administrativo en el sector primario, para poder generar esa visión que permita mejorar el sector agrícola volver la región una zona competitiva en el rubro.

CONCLUSIONES

Se ha identificado una necesidad urgente de fortalecer la cultura administrativa entre los pequeños productores agrícolas de Villahermosa, con el objetivo de mejorar su capacidad de gestión y desarrollo. Aunque el proceso administrativo ha sido concebido en contextos empresariales urbanos, su implementación puede adaptarse de manera flexible a la realidad rural, respetando las condiciones particulares de los productores. En este sentido, es fundamental que las instituciones gubernamentales y educativas diseñen e impulsen programas de capacitación en administración básica, específicamente orientados al entorno agrícola y accesibles para este sector.

Un aspecto fundamental que limita el desarrollo administrativo en el sector agrícola es la falta de capacitación técnica accesible y contextualizada. Si bien existen instituciones como el INIFAP (Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias) cuya función contempla precisamente el apoyo y asesoramiento a los productores, en la práctica este acompañamiento suele ser limitado o poco visible. Esto representa una oportunidad desaprovechada, ya que la infraestructura y el conocimiento técnico ya existen; sin embargo, no se canalizan de forma eficaz hacia quienes realmente lo necesitan.

Aprovechar esa estructura institucional para ofrecer programas de formación adaptados a las condiciones reales del entorno rural permitiría cerrar la brecha entre el conocimiento técnico y la práctica cotidiana de los productores. Así, el asesoramiento dejaría de ser una propuesta lejana o estandarizada, para convertirse en una herramienta cercana, aplicable y transformadora.

La incorporación de herramientas de gestión más estructuradas en las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes) agrícolas no solo contribuiría a una mayor eficiencia operativa, sino que también facilitaría su acceso a apoyos financieros, créditos institucionales y oportunidades en nuevos mercados. Para lograr esta transformación, se requiere una colaboración efectiva entre universidades, dependencias gubernamentales y los propios productores, construyendo una alianza que impulse un cambio administrativo sostenible y con impacto real.

No obstante, es indispensable reconocer que las prácticas actuales, aunque puedan parecer poco técnicas desde una visión empresarial, están profundamente arraigadas en saberes comunitarios, métodos tradicionales de organización y estrategias de subsistencia que han funcionado durante generaciones. Por ello, cualquier propuesta de mejora debe construirse con base en el respeto a estas formas de hacer, integrándolas en el diseño de modelos administrativos más eficientes, pero culturalmente apropiados y pertinentes para el sector agrícola local.

REFERENCIAS

- Ayvar-Campos, F., & Navarro-Chávez, J. (2018). Competitividad y productividad del sector agropecuario mexicano en APEC, 1980–2015. Researchgate, 12(23), https://www.researchgate.net/publication/326620945_Competitividad_y_productividad_del_sector_agropecuario_mexicano_en_APEC_1980-2015.
- Cervantes, J. A., & García, R. M. (2019). Gestión y administración rural: una visión estratégica para el desarrollo agrícola. Fondo de Cultura Económica.
- Chiavenato, I. (2006). Administración: Teoría, proceso y práctica. McGraw-Hill.
- FAO. (2017). El futuro de la alimentación y la agricultura: Tendencias y desafíos. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. <https://www.fao.org>
- Galván Vera, Antonio. (2022). Productividad agrícola en México y sus determinantes: perspectivas del gasto público. RIVAR (Santiago), 9(27), 233–249. <https://dx.doi.org/10.35588/rivar.v9i275675>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6^a ed.). McGraw-Hill.
- INEGI. (2022). Censo Agropecuario 2021. Resultados definitivos. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2024). Censo Económico Estatal 2024: Resultados para Tabasco. <https://www.inegi.org.mx>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2010). Administración: Una perspectiva global y empresarial (13^a ed.). McGraw-Hill.
- Moreno, T., & Salinas, E. (2020). Administración del agro: principios y prácticas para el siglo XXI. Editorial Limusa.
- Nijhuis, S., & Herrmann, I. (2019, 10 octubre). The fourth industrial revolution in agriculture. Strategy Business. <https://www.strategy-business.com/article/the-fourth-industrial-revolution-in-agriculture>

[business.com/article/The-fourth-industrial-revolution-in-agriculture](https://www.business.com/article/The-fourth-industrial-revolution-in-agriculture)

Novedades de Tabasco. (2025, enero). Presentan resultados del Censo Económico.

Novedades de Tabasco. (2025, junio). MiPymes generan estabilidad.

Novedades de Tabasco. (2025, enero). MiPYMES generan estabilidad y fortalecen el empleo en Tabasco. <https://novedadesdetabasco.com.mx>

Pérez, M. L. (2015). Economía agrícola: fundamentos y realidades. Editorial Trillas.

Reyes, L., & Reyes, O. (2018). ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA EN MÉXICO y PERSPECTIVAS DE DESARROLLO. En UNAM (1.a ed., Vol. 3). Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado 11 de julio de 2025, de <https://ru.iiec.unam.mx/3838/>

Reyes, V. C., Del Moral, J. B., Escoto, F. C., & Ávila, J. A. (2018). Asistencia técnica en el sector agropecuario en México: análisis del VIII censo agropecuario y forestal. Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas, 3(5), 943-

<https://doi.org/10.29312/remexca.v3i5.1386>

ANEXOS

A. Encuesta

Datos generales:

Nombre del productor / Nombre del negocio (opcional):

Edad:

Tiempo dedicado a la actividad agrícola:

Número de personas que trabajan con usted:

¿Tiene su actividad agrícola algún registro legal?

Estas preguntas nos permiten contextualizar al encuestado, identificar si es un productor con experiencia, si trabaja solo o en equipo, y si su actividad está formalizada. Esto es clave para relacionar las prácticas administrativas con el nivel de madurez del negocio o unidad productiva.

¿Usted realiza algún tipo de planeación antes de iniciar su siembra?

Sí o No

A veces

En caso afirmativo, ¿cómo lo hace?

La pregunta fue expuesta con el fin de explorar si hay conciencia sobre la previsión y la toma de decisiones anticipadas. La falta de planeación fue uno de los hallazgos más críticos en nuestro diagnóstico, por lo que esta pregunta permite validar y cuantificar esa ausencia o presencia. Al igual que nos permite conocer qué tipo de planeación se realiza: empírica, intuitiva, informal o estructurada. Se busca identificar si existe algún intento de previsión, aunque no sea formal.

¿Organiza las tareas agrícolas entre usted y otras personas?

o Sí o No

¿Cómo distribuyen las responsabilidades?

Esta pregunta valida si hay distribución de tareas y busca detectar si existe un modelo definido de roles y funciones, o si la organización se basa en la improvisación o en acuerdos informales.

¿Sigue alguna forma de control sobre los insumos o resultados de su producción?

o Sí o No

¿Cómo lleva ese control (libreta, memoria, hoja de Excel, otra)?

Indagar sobre el nivel de sistematización es clave para identificar si se pudieran aplicar herramientas como Excel o software especializado en el futuro.

¿Conoce usted el término proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control)?

Sí, lo aplico formalmente o Lo he escuchado, pero no lo aplico

No lo conozco, pero creo que hago algo parecido

¿Le gustaría recibir capacitación sobre cómo administrar mejor su actividad agrícola?

Sí o No

Tal vez

Permite clasificar a los productores según su nivel de familiaridad con el proceso y evaluar la disposición al aprendizaje y mejora, lo que abre oportunidades para implementar programas formativos adaptados al contexto rural.

B.

C. Establecimientos MiPYMES en Tabasco

Tabla 3. Establecimientos MiPYMES en Tabasco (INEGI, CE 2024)

CATEGORÍA	TABLE DE % SOBRE ESTABLECIMIENTOS TOTAL	PERSONAL OCUPADO	% EMPLEO ESTATAL	
Total de establecimientos (2024)	140 391	100%	619 302	---
MiPYMES (0 a 250 pers.)	83 652	~95 %	343 225	55.2 %
Microempresas (0-10 pers.)	---	95.5%	---	53.2%
PyMES (11-250 pers.)	---	4.4%	---	34.5%

Fuentes: Censos Económicos 2024, INEGI

