

872702



Universidad Don Vasco, A.C.

----- INCORPORACIÓN No. 8727 - 02 -----
a La Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela de Administración y Contaduría

*Diagnóstico de necesidades de
capacitación en la comunidad
indígena de Nuevo San Juan
Parangaricutiro, Michoacán*

TESIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

presenta:

Ana Lilia Linares Torres

ASESOR: Lic. Ildfonso Huante Sandoval



Uruapan, Michoacán, Agosto de 2002

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

D E D I C A T O R I A

A mi madre, por dejarme ser en toda la extensión de la palabra.

A mi padre, por su ejemplo de trabajo.

A mi tía Carolina, por su apoyo en momentos difíciles y por su consagración al trabajo.

A mis hermanos, a cada uno, por ser diferentes.

A mis queridos hijos; Tania, por su carácter y valor para enfrentar la vida; a Dexter, por su sensibilidad y ternura que derrama en toda la gente; a Galileo, por su inteligencia sobresaliente y carácter indómito.

A Rosendo, por su constante motivación para la conclusión de esta meta.

A la Comunidad de Nuevo San Juan Parangaricutiro, por su labor infatigable a favor del bosque.

A G R A D E C I M I E N T O S

A las autoridades de la Comunidad Indígena de Nuevo San Juan Parangaricutiro, por darme la oportunidad de conocer de cerca su trabajo y poder hacer aportaciones para alcanzar sus objetivos.

A todos los jefes de área de la empresa forestal de la C.I.N.S.J.P., por dedicarme parte de su valioso tiempo para dar forma a este trabajo.

Al Sr. Nicolás Aguilar Murillo, por su confianza al encomendarme la elaboración del trabajo de campo que originó esta obra.

Al Ing. Rosendo A. Caro Gómez, por compartir conmigo sus ideas, experiencias de trabajo, su apreciado tiempo e invaluable conocimiento de la actividad forestal. Por su apoyo material, orientación y sugerencias para la conclusión de esta obra.

Al Lic. Idefonso Huante Sandoval, por la paciente conducción y revisión de este trabajo.

A la L.A. Rosa Elena Núñez E., por las observaciones en contenido, formato y edición del presente trabajo.

Autorizo a la Dirección General de Biblioteca,
UNAM a difundir en formato electrónico e impresa:
contenido de mi trabajo recepción

NOMBRE: Linares Toms

Ana Lilia

FECHA: 30-08-02

FIRMA: P.A. [Signature]

DIAGNOSTICO

DE

NECESIDADES

DE CAPACITACION

ÍNDICE

PRIMERA PARTE

MARCO TEORICO

	Página
Introducción	(1)
Justificación.....	(6)
Capítulo I La Administración	(9)
1.1 Empresa- empresario.....	(10)
1.2 Definición de la empresa	(11)
1.3 Clasificación de las empresas	(12)
1.3.1 Por su tamaño	(13)
1.3.2 Por su origen	(13)
1.3.3 Por la aportación de capital	(14)
1.4 Formas asociativas del sector rural	(15)
1.4.1 Uniones Ejidales	(16)
1.4.2 Sociedades de Producción Rural	(16)
1.4.3 Uniones de Sociedades de Producción Rural	(16)
1.4.4 Asociaciones Rurales de Interés Colectivo	(16)
1.5 La Empresa Social	(18)
1.5.1 La Empresa Ejidal o Comunal	(19)
1.5.2 Objetivos de la Empresa Ejidal ó Comunal	(20)
1.5.3 Funciones de la Empresa Ejidal ó Comunal	(21)
1.6 Recursos de la Empresa	(22)
1.6.1 Recursos materiales	(22)
1.6.2 Recursos financieros	(22)
1.6.3 Recursos humanos	(22)

1.6.4 Recursos técnicos administrativos	(23)
Capítulo II Administración de Recursos Humanos	(25)
2.1 Antecedentes del área de recursos humanos	(25)
2.2 Definición del área de recursos humanos	(26)
2.3 Objetivo del área de recursos humanos	(27)
2.4 Proceso de administración de recursos humanos	(27)
2.4.1 Planificación de recursos humanos	(28)
2.4.2 Reclutamiento	(29)
2.4.3 Desreclutamiento	(30)
2.4.4 Selección	(31)
2.4.5 Orientación	(33)
2.4.6 Entrenamiento	(34)
2.4.7 Desarrollo de carrera	(35)
2.4.8 Compensaciones y beneficios	(39)
Capítulo III La Capacitación	(41)
3.1 Conceptos generales	(41)
3.2 Marco legal	(42)
3.3 Capacitación y Empresa	(45)
3.4 Definición y conceptos	(46)
3.5 Propósitos	(48)
3.6 Etapas del Proceso de Capacitación	(49)

SEGUNDA PARTE

Capítulo IV Estudio de Caso	(63)
4.1 Objetivo general del diagnóstico	(64)
4.2 Metodología	(65)
4.2.1 Establecimiento de la hipótesis	(65)
4.2.2 Revisión bibliográfica	(66)
4.2.3 Instrumentos para recolectar información	(67)
4.2.4 Aplicación	(71)
4.2.5 Análisis de la información obtenida	(71)
4.2.5.1 Edición	(72)
4.2.5.2 Categorización de la información	(72)
4.2.5.3 Codificación de la información y aplicación de criterios	(73)
4.3 Antecedentes de la Comunidad Indígena de San Juan Nuevo	(74)
4.3.1 Localización	(74)
4.3.2 Fundación	(76)
4.3.3 Organización comunitaria para la producción	(77)
4.3.4 Servicios técnicos forestales	(80)
4.3.5 La Empresa Forestal: características particulares	(83)
4.3.6 Dinámica de los órganos de la toma de decisiones	(86)
4.3.7 Aspecto social de la empresa: retos y dificultades	(88)
4.4 Antecedentes de capacitación	(90)
4.5 Organigrama de la comunidad	(90)
4.5.1 Objetivo particular de la sección productivo empresarial	(92)
4.5.2 Objetivo particular de la sección de apoyo	(92)
4.5.3 Objetivo particular de la sección productivo-social	(92)

4.5.4	Objetivo particular de la sección social	(92)
4.6	Capacitación sección empresarial	(92)
4.6.1	Sección productiva	(93)
4.6.1.1	Abastecimiento	(93)
4.6.1.2	Aserradero	(95)
4.6.1.3	Industria	(96)
4.6.1.4	Astilladora y secundarios	(99)
4.6.1.5	Resina	(100)
4.6.1.6	Huertas comunales	(101)
4.6.2	Sección de apoyo	(102)
4.6.2.1	Administración	(102)
4.6.2.2	Dirección Técnica	(104)
4.6.2.3	Relaciones Públicas	(109)
4.6.2.4	Mantenimiento	(110)
4.6.2.5	Diseño y construcción	(113)
4.7	Capacitación sección productivo social	(114)
4.7.1	Sección productiva	(114)
4.7.1.1	Programa agropecuario	(114)
4.7.1.1.1	Proyecto ecoturismo	(115)
4.7.1.1.2	Proyecto hidrológico	(115)
4.7.1.1.3	Proyecto manejo de fauna	(116)
4.7.1.1.4	Productores de durazno	(116)
4.7.1.2	Tienda de Fertilizantes	(121)
4.7.1.3	Tienda comunal	(122)
4.7.1.4	Servicio urbano	(123)
4.7.2	Sección social	(123)

4.7.2.1 Deportes	(123)
4.7.2.2 Biblioteca	(124)
4.7.2.3 Ayuda a la comunidad	(124)
4.8 Resumen general demandas de capacitación	(128)
4.8.1 Capacitación general de acuerdo a la demanda	(129)
4.8.2 Propuesta de capacitación general de acuerdo a la demanda	(130)
4.9 Distribución de empleos en las diferentes áreas	(131)
4.10 Justificación económica de la empresa "Aprovechamientos Forestales"	(132)
4.11 Propuesta de capacitación general a corto plazo	(134)
4.11.1 Capacitación orientada a mandos medios y superiores	(134)
4.11.1.1 Específica, empresarial y de aplicación general	(134)
4.11.1.1.1 Administración general y funciones gerenciales	(134)
4.11.1.1.2 Computación y sistemas de información	(135)
4.11.1.1.3 Curso de inglés	(136)
4.11.1.2 Capacitación de Aplicación general y por tiempo permanente	(136)
4.11.1.2.1 Área de mantenimiento	(136)
4.11.1.2.2 Seguridad Industrial	(137)
4.11.1.2.3 Identidad y valores sociales	(139)
4.11.1.2.4 Superación personal	(139)
4.12 Prioridades	(141)
4.12.1 Programa tentativo	(141)
4.12.2 Programa de capacitación	(142)
4.13 Estrategia de capacitación	(146)
4.13.1 Instrumentación del equipo	(146)
4.13.2 Implantación de la capacitación	(149)
4.13.3 Evaluación	(150)

4.14	Control de la capacitación	(150)
4.14.1	Expedientes	(150)
4.14.2	Valuación	(151)
4.15	Diagnóstico de necesidades de capacitación	(151)
4.16	Conclusiones y recomendaciones	(153)

Bibliografía

Anexos

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la capacitación representa, para las unidades productivas, uno de los medios mas efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto de las funciones laborales que desempeñan en el puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único medio que garantiza el cumplimiento adecuado de las actividades laborales, si se manifiesta como un instrumento efectivo para lograr ventajas competitivas en el mercado laboral.

Al ser las organizaciones laborales entidades económicas destinadas a ofrecer al público usuario bienes y servicios, y al obtener en algunos casos beneficio de ello, requieren para su óptimo funcionamiento la disposición de capacidades efectivas que les permitan aprovechar los recursos de que disponen. El éxito económico de todo centro de trabajo depende, en gran medida, de la correcta administración de los elementos y recursos con que cuentan.

Para toda organización empresarial, el punto de partida para la definición de cualquier proyecto de trabajo que inicie, deben considerarse los factores internos tales como: recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos; de la misma manera, deben tomarse en cuenta los factores del entorno, entre los cuales destacan: situación social, de mercado, factores culturales, educativos y ambientales

Considerar factores internos como los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, en donde cada uno desempeña una función específica; hacia afuera factores sociales,

económicos, culturales, educativos y físicos del contexto, representan para la organización el punto de partida en la definición de cualquier proyecto de trabajo que emprenda.

La capacitación, como proceso de mejora continua, es parte integrante del acontecer cotidiano de las empresas y para cumplir con su objetivo, requiere de información proveniente de su entorno y del mismo centro de trabajo. Esta información será de gran importancia para la definición de los alcances, prioridades, costos, métodos e indicadores de eficiencia de este proceso.

La determinación de las necesidades de capacitación, es la parte medular del proceso capacitador que permite conocer las deficiencias existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones a considerar en el plan a largo plazo. Este conocimiento permite clasificar los problemas detectados e identificar aquellos cuya solución depende, total o parcialmente, de la capacitación de los recursos humanos. Así mismo, permite elaborar esquemas de prioridades, en función de los recursos existentes, para planear la ejecución del proceso y prever los resultados esperados, así como los beneficios a obtener.

Por ello, en esta aportación, se enfatiza la importancia de la determinación de las necesidades de capacitación como fundamento de este proceso, con la finalidad de orientarlo en la perspectiva global y estratégica de desarrollo de la empresa en el largo plazo. Es decir, existe una dualidad indisoluble entre la permanencia de la capacitación en el largo plazo y las expectativas de crecimiento y posicionamiento de mercado de la empresa

El presente trabajo se divide en dos partes: La primera, en la que se expresa el marco teórico utilizado para el desarrollo de la investigación de campo; incluyendo aspectos específicos relacionados con: la administración, administración de recursos humanos y la capacitación (capítulos 1, 2 y 3). En la segunda parte, se exponen los resultados del estudio de caso, proporcionando la información básica que permite contextualizar la relevancia de esta aportación en el desarrollo de la administración en la empresa social (capítulo 4)

En la segunda parte inicialmente, se expresa el objetivo general del diagnóstico de capacitación, tema central de este trabajo; así como la metodología utilizada para su realización.

Posteriormente, se proporcionan los antecedentes de la comunidad en la que se realiza el estudio, además de la información básica de este núcleo agrario relativa a su fundación, formas de organización, giros productivos y sus aspectos sociales.

Para el inicio del análisis situacional del caso, se subrayan algunos antecedentes de capacitación, definiendo el proceso por el cual se genera el interés por la elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación.

En seguida, se presenta el organigrama funcional de la comunidad, definiendo las áreas de trabajo que la integran y sus funciones, mismas que corresponden al objeto de estudio.

En la aplicación de la metodología empleada para la ejecución del presente estudio, se desglosan las demandas y necesidades de capacitación de cada una de las secciones en las que se divide la organización de la Comunidad.

A continuación, se resumen y sistematizan las demandas de capacitación captadas durante la aplicación de las encuestas respectivas.

Posteriormente, se expresa la distribución de los empleos existentes en cada una de las secciones de trabajo, con la finalidad de planear las actividades necesarias para dar respuesta a las demandas de capacitación. Para reforzar esta planeación, se analiza la importancia económica de las distintas actividades productivas y de servicios existentes en la Comunidad.

Con los insumos anteriores, se elabora la Propuesta General de Capacitación para la Comunidad, enfatizando las prioridades por atender, mismas que sirven de premisas para la elaboración de dos propuestas de cursos de Capacitación, para dar inicio al Programa General para este tema.

Posteriormente, se define la estrategia de capacitación, de acuerdo a las posibilidades económicas de la Comunidad, sugiriendo algunos instrumentos de control y seguimiento de la capacitación.

Para concluir, se puntualiza el diagnóstico de necesidades de capacitación.

Finalmente, se expresan las conclusiones y recomendaciones para la ejecución de las actividades propuestas en este estudio.

JUSTIFICACIÓN

La mayoría de la gente no conoce el costo del aprendizaje que para la Comunidad Indígena de Nuevo San Juan ha representado el encontrarse como una de las organizaciones modelo en cuanto a manejo forestal se refiere. Esto debido a la falta de información ya que su organización es producto de la tenacidad y el trabajo de su gente, que basándose en prueba y error ha llegado hasta donde se encuentra. Su aprendizaje fue en el camino y de manera informal.

En esta comunidad desde los primeros impulsos de organización la capacitación se ha dado de manera formal e informal. La primera se da a través de las instituciones y organizaciones que invitan a la comunidad a participar en los cursos que imparten eventualmente; la segunda se da entre los mismos comuneros los cuales adquieren la habilidad en cierto trabajo y lo transmiten a otros de manera personal. No obstante los beneficios que se han obtenido mediante estas actividades son notables; es evidente que no existe un mecanismo para poder evaluar la magnitud y consecuencias de la capacitación, pues ésta se ha realizado de manera ocasional, dispersa y respondiendo solo a necesidades inmediatas de desarrollo empresarial y social de la comunidad. Esto trajo consigo la preocupación de sus dirigentes de elaborar un **diagnóstico que sistematice sus demandas** de capacitación, tanto en el ámbito empresarial como en lo social de tal manera que existan los instrumentos que permitan su conducción para poder promover la superación integral de los comuneros y llevar un control y evaluación del proceso. Así mismo, la planeación de éstas actividades podrá mostrarnos una idea más clara de cuáles son sus deficiencias y programar prioridades basándose en sus necesidades y objetivos.

Ahora la comunidad tiene más claro su objetivo y para conseguirlo hace uso de todos sus recursos vinculando la educación con la capacitación, haciendo énfasis en los valores sociales, culturales, las actitudes y propiciando la construcción de habilidades y mecanismos necesarios para involucrarlos en el desarrollo y solución de sus problemas. Esta vinculación se da no sólo en el ambiente físico como el trabajo y la escuela, sino también en ambientes socioculturales como son sus tradiciones, la familia y el desarrollo humano integral. Para conseguir este objetivo, la comunidad involucra no sólo a la gente que trabaja en la empresa sino también a la que vive de ella, como son sus familias, padres, esposas, hijos y hermanos proporcionándoles información sobre sus ámbitos locales y regionales; preparando a los jóvenes y niños, dándoles mejores oportunidades de desarrollo.

La Comunidad de San Juan Nuevo es una de las experiencias exitosas de la organización para la apropiación del proceso productivo en el aspecto silvícola; pero, ésta no es una receta lo que ha funcionado en San Juan Nuevo se ha querido reproducir en otras comunidades y ha fracasado.

Al hacerse esa gran pregunta de ¿por qué han fracasado?. Los que tienen años de experiencia en eso argumentan que cada comunidad y cada ejido tiene dinámicas de organización con características muy particulares y donde ha fracasado estas características se han violentado.

¿Y por qué La comunidad de San Juan pudo superar esas particularidades? ¿Por qué, si es un ejemplo en manejo forestal necesita de un diagnóstico de necesidades de capacitación? La respuesta a la primera pregunta es que han mantenido su forma tradicional de toma de decisiones y se sienten y promueven la propiedad comunitaria de su territorio. La

respuesta a la segunda pregunta es porque aún cuando son un ejemplo para otros núcleos agrarios tienen muchas deficiencias, porque su capacitación se dio en el camino y basándose en prueba y error.

Para que la empresa Comunal de San Juan Nuevo se mantenga en el mercado y siga generando beneficios para sus propietarios, necesita la planeación y organización de un programa de capacitación, con visión a largo plazo, el presente trabajo será un insumo para alcanzar este objetivo.

PRIMERA PARTE

MARCO TEORICO

Capítulo I La Administración.

La administración es producto de la evolución de la sociedad humana, a través de la historia ésta se ha aplicado de manera consciente e inconsciente; y mientras algunos autores debaten entre si es una ciencia o es una técnica, en la práctica el administrador enfrenta el reto de resolver problemas con una enorme responsabilidad. La soluciones de esos problemas podrán ser más certeros si se siguen procesos metodológicos, objetivos y rigurosos en cuanto al razonamiento que los sustenta. Así mismo requiere recolectar información apropiada para la toma de decisiones; ambas necesidades requieren de la investigación científica.

Existe una gran cantidad de definiciones de la administración; algunas incluyen en ella las etapas del proceso administrativo. La que parece más amplia y genérica es:

“La administración es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr”¹

Así pues, el ejercicio de la administración en su sentido más amplio, busca el bien común. Para ello el administrador debe auxiliarse de ciencias como la psicología y la sociología para comprender la conducta humana tanto individual como grupal; de las matemáticas, finanzas,

¹ Jiménez Castro Wilburg, Introducción al Estudios de la Teoría Administrativa. F.C.E. México, 1975

contabilidad e informática para la toma de decisiones; de la historia, filosofía, economía para predecir y explicar los cambios sociales.

Lo anterior sitúa al administrador como un profesional generalista, ello sin tomar en cuenta que su actividad se ha circunscrito a cubrir las necesidades de un sector como lo es la empresa industrial y comercial, pero existe un campo poco explorado por el administrador. Este campo se refiere a las actividades productivas que se desarrollan en las áreas rurales, donde además de los conocimientos arriba señalados, se requiere del conocimiento de los procesos naturales, dinámicas sociales de evolución, ciencias como la antropología y la etnología que lo doten de elementos y herramientas para organizar mejor la producción agropecuaria, silvícola, pesquera etc., incorporando técnicas administrativas a empresas rurales generando productividad y eficiencia.

En este ámbito el administrador tiene mucho que aportar y mucho que aprender de las formas de producción existentes, de sus orígenes y perspectivas, para la incorporación de elementos de planeación y organización que coadyuven al mejoramiento de las condiciones actuales de producción en este ámbito de la actividad humana.

1.1 Empresa-empresario.

El concepto de empresario ha cambiado a lo largo del tiempo y continuamente se confunden los conceptos Gerente /Administrador / Inversionista. El gerente ó administrador es un mandatario del dueño de la empresa; no realiza funciones por propia autoridad, no asume riesgos más que el de perder su puesto, sus decisiones en la mayoría de los casos tienen que

ser refrendadas por los empresarios y en gran parte asume la función de creatividad y fijación de objetivos y políticas y, sin ser empresario, realiza funciones empresariales.

Un empresario es un hombre o mujer o un grupo de ellos, que empieza un negocio o actividad donde antes no existía y lo desarrollan creando una organización mediante una secuencia lógica de decisiones, toma la iniciativa, mantiene y hace crecer una unidad de negocios orientada a la producción y/o distribución de bienes y servicios, arriesgando dinero propio y/o ajeno. Al empresario lo define una actitud emprendedora no aventurada sino con conocimiento de la actividad, no busca obtener un empleo u ocupación sino generar empleos, darle utilidad a su dinero y obtener beneficios. En resumen, dar origen a una nueva empresa.

Considerando el objetivo por lograr, el empresario busca obtener calidad, productividad y competitividad en su empresa, tanto en los productos que genera como en el personal que emplea, mediante la mejora continua, en un proceso de capacitación constante que busca mejorar las habilidades y actitudes del trabajador para el mejor desempeño de su actividad. Teniendo el reto de orientar todos los esfuerzos en una dirección común y con un beneficio mutuo y compartido con su capital humano.

1.2 Definición de la empresa.

Como se expresó en el apartado anterior, para que exista una empresa se requiere de un empresario ó un grupo de ellos que le den origen. La definición de empresa es como a continuación se señala:

La empresa es una entidad social que realiza actividades generadas por la combinación de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros para la consecución de un objetivo, que generalmente consiste en la transformación de bienes y servicios.

La anterior definición es el resultado de la síntesis de diferentes opiniones que sobre el particular tienen diversos autores. Como ejemplo se expresan las siguientes:

“La empresa es la célula del sistema económico, es la unidad básica de producción; representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquier tipo de actividad fundamental en las ramas productivas de los sectores económicos”²

“Unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos humanos, materiales y técnicos, valiéndose de la administración para lograr su objetivos”³

La empresa es el motor de la economía, independientemente de su tamaño.

1.3 Clasificación de las empresas.

Existen diferentes criterios para clasificar las empresas, debido a los diversos factores y circunstancias involucrados en sus actividades y para facilitar su comprensión y manejo se consideran los siguientes:

² Méndez Morales José y Otros. *Dinámica Social de Organizaciones*, México, Interamericano, 1986, p.169

³ Fernández Arenas, José Antonio. *Introducción a la administración*, UNAM, 1971. Pág.17

1.3.1 Por su tamaño.

En este criterio se toma como términos de referencia, la magnitud de sus recursos económicos, como capital y mano de obra, también el área de influencia, local , regional y nacional.

- *Microempresas.* Generan empleos de 5 hasta 49 empleos y realizan ventas hasta de 15 millones de pesos anuales.
- *Medianas.* Generan de 50 a 250 empleos y realizan ventas hasta de 34 millones de pesos anuales.
- *Grandes.* Generan más de 250 empleos y tienen ventas anuales mayores a los 34 millones de pesos. ⁴

1.3.2 Por su origen.

De acuerdo a su origen se clasifican en :

Nacionales.

Estas se forman por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes en el país.

Extranjeras o transnacionales.

Son las que se establecen por la incorporación de capitales de origen foráneo al país en el que se operan.

Mixtas.

La asociación y fusión de capitales nacionales y extranjeros dan origen a este tipo de empresas.

Multinacionales.

Estas se forman con el capital público ó privado de varios países y se dedican a un giro para beneficio de los países participantes.

⁴ SECOFI (1996)

1.3.3 Por la aportación de capital.

Este criterio contempla el origen del capital y el destino de las utilidades.

Empresa privada

Es la forma de organización económica que representa la base del capitalismo y se constituye con aportaciones privadas de capital.

Los empresarios particulares son los dueños del capital. por lo que pueden organizar y dirigir empresas mediante la compra de medios de producción y contratando fuerza de trabajo.

Empresa pública

Esta constituida por capitales públicos o estatales debido a la necesidad de intervención del estado en la economía, satisface necesidades sociales e impulsa desarrollo económico. No busca obtener el equilibrio costo-beneficio y generalmente no hay utilidades.

Empresas mixtas

Formadas con la fusión de capital público y privado, la forma de asociación puede ser muy diversa según lo permita la legislación vigente.

Estos son algunos de los criterios para clasificar las empresas, existen otros entre los que destacan:

- De acuerdo a la rama o actividad económica en la que participen pueden ser: industriales, agrícolas, ganaderas, manufactureras, mineras, bancarias, educativas, etc.
- Si se dedica a la producción o la distribución de bienes pueden ser: manufactureras, comerciales con venta al detalle o mayoristas, distribuidoras, etc.

- De acuerdo a la competencia que enfrentan pueden ser: competitivas, oligopólicas o monopólicas.
- De acuerdo a la organización y administración pueden ser: de un solo propietario o colectiva.
- Si son empresas colectivas pueden adquirir diferentes formas a saber: sociedad en comandita simple, por acciones, de responsabilidad limitada, sociedad anónima, cooperativa, etc.

La combinación de los criterios anteriores dan origen a las diversas asociaciones de capitales de empresas según lo permita la legislación vigente y con ello nacen las formas empresariales y de asociación.

En ninguno de los casos anteriores ni autor alguno incluyen dentro de su clasificación la empresa social (ejidal o comunal). Esta es una mezcla de características mencionadas con anterioridad, que da origen a un caso especial de organización para la producción. Se puede definir como una aleación de empresa privada, por el capital individual que la conforma y de la empresa pública, por el beneficio social que genera.

1.4 Formas asociativas del sector rural.

El proceso de modernización rural permite formas de asociación entre productores ejidales y comunales y los inversionistas privados, lo que hace posible la capitalización de las unidades del sector social y las condiciones para lograr niveles competitivos que les permitan participar en el mercado favorablemente.

La actual legislación agraria permite la creación de figuras asociativas de carácter regional como:

a) Uniones Ejidales

Estas se constituyen con la unión de dos o más ejidos, teniendo como objeto coordinar actividades productivas, de asistencia mutua, de comercialización o realizar cualquier otro fin no prohibido por la ley.⁵

b) Sociedades de Producción Rural.

Constituidas por la unión de productores rurales cuya responsabilidad puede ser limitada, ilimitada o suplementada.

c) Uniones de Sociedades de Producción Rural.

Es la unión de dos o más sociedades de producción rural. Tiene como objeto coordinar actividades productivas, de asistencia mutua, de comercialización o realizar cualquier otro fin no prohibido por la ley.⁶

d) Asociaciones Rurales de Interés Colectivo.

Son aquellas que se constituyen por la unión de dos ó más ejidos, comunidades, uniones de ejidos o comunidades, sociedades de producción rural o uniones de sociedades de producción rural. Tienen por objeto la integración de los recursos humanos, naturales,

⁵ Ley Agraria. 1er.p. art. 108]

⁶ Ley Agraria. Art. 113

técnicos y financieros para el establecimiento de industrias, aprovechamiento de recursos naturales, sistemas de comercialización y cualquier otra actividad no prohibida por la ley.⁷

Se conciben las anteriores figuras como un proceso económico-social que desarrollan los núcleos agrarios, conjuntando esfuerzos y voluntades para la solución de sus problemas. Son el medio para la ejecución y evaluación de proyectos productivos y sociales de carácter regional, evitando la estratificación económica y social de sus miembros. Los medios que utiliza para el logro de sus objetivos son: aplicación de sistemas de información y programación, los que en su conjunto conducen a los miembros de la organización al trabajo asociado en las etapas de planeación, ejecución, evaluación y desarrollo.⁸

La nueva Ley Agraria establece que los ejidatarios y los ejidos, así como las comunidades indígenas, podrán formar cualquier tipo de sociedad mercantil o civil con el objeto de producir, transformar y comercializar productos agrícolas, ganaderos o forestales y realizar los actos necesarios para cumplir con esos objetivos.

Considerando lo anterior, los núcleos agrarios ó los individuos que los integran, pueden formar parte de una asociación y proporcionar su tierra como aportación de capital, cumpliendo con ciertos requisitos que establece la Ley. La importancia de lo anterior, es que por este medio se demuestra que *la tierra de tenencia social* puede incorporarse al

⁷ Ley Agraria. Art. 110

⁸ Procuraduría Agraria. Figuras Jurídicas para la Producción Rural. Documento de Trabajo. D.R. 1993

mercado formal de recursos, para usufructo y beneficio de los miembros del ejido ó de la comunidad.

La Ley Agraria no considera dentro de su normatividad la empresa social o también llamada empresa ejidal /comunal, y puesto que no la considera, da total libertad a los propietarios de la misma para su constitución, manejo y administración.

1.5 La Empresa Social.

Además de considerar el origen del capital, la empresa social tiene la función de aglutinar voluntades hacia un objetivo común.

La siguiente definición es la mezcla de diferentes opiniones en relación a la empresa social, a saber:

“Es una entidad de carácter privado y autónomo formada por hombres y mujeres en igualdad (mediante propiedad conjunta, funcionamiento y gestión democráticos e igualdad de derechos de sus socios) que se han unido de forma voluntaria para generar, poseer y distribuir ganancias, invirtiendo en el desarrollo educativo, creativo, social y cultural de sus miembros y empleando los excedentes para el crecimiento sustentable de su comunidad”⁹

Este grupo de personas se constituye formalmente para alcanzar, con mayor eficiencia determinados objetivos COMUNES que individualmente no se pueden alcanzar.

⁹ Secretaría de Desarrollo Social. La Empresa Social. Documento interno de trabajo. México 1995.

Así encontramos empresas sociales dedicadas a actividades educativas, productivas y de servicios, donde los beneficios sociales y económicos se distribuyen en su comunidad.

Una de las ventajas que tiene sobre la empresa privada capitalista, es que no hay visión individual de empresario para motivar a alcanzar el objetivo de la empresa ya que todos se identifican con él.

1.5.1. La Empresa Social (ejidal o comunal).¹⁰

La empresa social en nuestro país es un proyecto generado desde hace ya varias décadas, que se ha impulsado de manera no muy constante por parte de las autoridades federales y estatales, pero que con esfuerzos propios existen y subsisten varias de ellas. Estas empresas se han desarrollado hasta llegar a ser competitivas y exitosas, superando una serie de limitantes culturales, sociales, históricas, económicas y de visión empresarial.

Características de la empresa ejidal o comunal.

Algunas de las características que la define son:

- Agrupa a un conjunto de personas que no tienen acceso al mercado formal de trabajo.
- Está integrada por personas de escasos recursos y de bajo nivel de escolaridad.
- El propósito de la asociación es gestionar recursos y emprender actividades productivas.
- Requiere de capital.
- Su maduración como empresa lleva tiempo.

¹⁰ Para los siguientes conceptos indistintamente llamada Empresa Social /Comunal /Ejidal.

- Requiere de tecnología y acceso al mercado.
- Requiere capacitación constante.
- Demanda asistencia técnica adecuada a las características culturales de sus miembros.
- Tiene un impacto social y económico de cohesión que beneficia a la comunidad con un objetivo común.

En la operatividad la empresa comunal se encuentra con algunas contradicciones aparentes, como lo es la existente entre la democracia en la dirección con la eficiencia administrativa, técnica y económica. Así mismo una contradicción entre racionalidad empresarial (eficiencia y competitividad en el mercado) y racionalidad campesina que responde a otro tipo de estrategias como: división del trabajo, cultura, ritmos de producción en unidades familiares. En las empresas sociales que permanecen en el mercado se han resuelto estas contradicciones con el trabajo conjunto y la capacitación constante de sus dirigentes; la distribución de las utilidades en obras de beneficio social y en forma equitativa en la capitalización de su empresa.

1.5.2 Objetivos de la Empresa Ejidal o Comunal.

Al igual que cualquier empresa privada de capitales individuales la empresa social busca los siguientes objetivos con algunas particularidades.

- **Combinar recursos económicos: tierra, trabajo y capital para prestar bienes y servicios a la sociedad.**
- **Operar económicamente con fines de lucro.**
- **Producir bienes y servicios al menor costo.**

- Ser competitivo y eficiente en la producción y distribución de sus productos.
- Equilibrar el objetivo económico y social para mantener su permanencia en el mercado.
- Generar empleos con salarios justos para beneficio de la población.
- Promover la participación en la gestión, propiedad y beneficios de la empresa a través de los órganos tradicionales de toma de decisiones.

1.5.3. Funciones de la Empresa Ejidal o Comunal.

De la misma manera que una empresa privada realiza actividades para la consecución de sus objetivos, la empresa social realiza las siguientes funciones:

- Realiza operaciones financieras y funciones administrativas para la planeación, organización, dirección, control y evaluación.
- Tiene registros contables de todas sus operaciones comerciales y mercantiles.
- Realiza estimaciones anticipadas de sus actividades y operaciones.
- Cumple con las disposiciones fiscales, declaraciones y pagos de prestaciones sociales a través de sus impuestos.
- Realiza actividades de compra venta de materias primas, herramienta, maquinaria, equipo y bienes como terrenos y edificios, para las instalaciones de sus plantas y oficinas.
- Contrata mano de obra para sus distintas actividades operativas y de mando, etc.

Por lo anterior se concluye que la única diferencia con la empresa privada de capitales, es la distribución de los beneficios generados que no están ligados directamente con el capital aportado por cada uno de sus socios.¹¹

Hablar de la empresa social requiere de conocimiento de casos concretos, para fines de explicación, sólo se aportaron sus características generales y su especificidad; para un estudio más detallado se requiere del apoyo de otros elementos teóricos.

1.6 Recursos de la Empresa.

Para lograr su objetivo, la empresa requiere de una serie de recursos, que administrados correctamente le permiten alcanzar sus metas.

A continuación se mencionan cuatro tipos de recursos.

1.6.1 Recursos materiales.

Son los medios físicos, instalaciones, equipo, materias primas necesarios para llevar a cabo el proceso productivo.

1.6.2 Recursos financieros.

Incluyen el capital para la operación de la empresa, las inversiones, créditos propios y ajenos que determinan la solvencia de la empresa.

1.6.3 Recursos humanos.

¹¹ Chávez, Sara. FONAES, Documento interno de trabajo. 2001

Son todos los participantes de la empresa en sus diferentes niveles que aportan su trabajo físico y/o intelectual y se le reconoce como capital humano susceptible de incrementarse no solo en número sino en desarrollo individual o grupal.

1.6.4 Recursos técnicos administrativos.

Son todos los sistemas y subsistemas de toma de decisiones y técnicas empleados para la conducción de la empresa.

La tarea del administrador es integrar y coordinar los diferentes recursos. A medida que la empresa es más grande crece en complejidad y da origen a la especialización de funciones, por ser éste el único medio para lograr desempeñar su compleja labor.

Con la división del trabajo se da origen a las áreas funcionales.

Así, surge la necesidad de un departamento que tenga como *función* el trato y coordinación del factor humano.

En la empresa se distinguen las siguientes áreas funcionales:

a) Producción.

Es la encargada de la transformación de la materia prima hasta obtener un producto de calidad.

b) Finanzas

El objetivo de esta área es la generación y aplicación de los recursos financieros.

c) Mercadotecnia

Realiza actividades para identificar las necesidades de los consumidores y que el producto satisfaga esas necesidades.

d) Personal

Conocido como Recursos Humanos, se encarga del elemento humano de la empresa. Visto este como una persona en lo individual con características propias de personalidad y en lo general como un ser social.

En la empresa, independientemente de su origen, tamaño, composición, estatus legal, rama económica a la que se dedique; se aplican técnicas administrativas para la consecución de los objetivos previamente establecidos, a través de la coordinación de los recursos humanos, materiales y financieros; de todos ellos el elemento más complejo es el factor humano que se abordará en el siguiente capítulo.

Capítulo II Administración de Recursos Humanos.

El hombre es un ser social, se caracteriza por la tendencia a la vida social y tiene participaciones grupales; una de ellas son los centros de trabajo, donde convive y se desarrolla una tercera parte de su vida productiva. Estas organizaciones tienen ambientes complejos y dinámicos; hacia el interior, en sus diferentes niveles jerárquicos está compuesta por personas con diferentes patrones de comportamiento. El estudio de las personas constituye la unidad básica para el estudio de las organizaciones y principalmente de la administración de recursos humanos.

2.1. Antecedentes del área de recursos humanos.

Como consecuencia de la revolución industrial, el número de organizaciones y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento que trajo como consecuencia mayor complejidad en su manejo.

A principios de siglo, y con la propósitos de encontrar una solución a lo anterior, Federico Taylor propuso un modelo de organización denominado "funcional", basado en la división del trabajo, mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista.

Taylor se dio cuenta que la organización perdía si con anterioridad no seleccionaba a quienes fueran a desarrollar la actividad, el sistema empleado era empírico y sin ninguna técnica. Taylor propuso que el reclutamiento quedara centralizado. Así surgieron las oficinas de "selección".

La influencia de Taylor y sus recomendaciones por la especialización funcional, estimularon en definitiva la idea de un área dedicada a la administración de recursos humanos.

A principios de siglo XX, en Estados Unidos las funciones del departamento de recursos humanos se reducía a contratar, despedir personal y evaluar el rendimiento de los trabajadores; posteriormente a estas funciones se agregaron las de llevar registros y elaborar nóminas. Fue entonces cuando se pensó en un oficinista que realizara esta tarea y así surgió el primer especialista en el área.

En México, se establece la reglamentación de las relaciones laborales en el artículo 123 de la Constitución Política de 1917. Este hecho trajo como consecuencia el cumplir una serie de lineamientos que hacen necesaria la utilización de modernas técnicas de administración, todo ello asociado a un rápido desarrollo de las organizaciones laborales mexicanas. Para cumplir con ello es ineludible unir una serie de conocimientos de otras disciplinas que vienen a fortalecer el desarrollo y funciones del especialista en recursos humanos.

2.2 Definición del área de recursos humanos.

Las relaciones humanas que se establecen en el proceso de trabajo, constituyen el elemento central de estudio para un departamento de recursos humanos. Dada la complejidad de dichas relaciones, las definiciones existentes sobre el particular son muy variadas, por lo que se seleccionó aquella que integra el mayor número de elementos esenciales para su comprensión:

“La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, los conocimientos, las

habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general"¹²

El área de trabajo de la administración de recursos humanos, se caracteriza por ser compleja y dinámica. El hombre como ser social se mueve en ambientes cada vez más complejos. Como persona es un ser dotado de características propias de personalidad y de individualidad, con aspiraciones y valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales; como recurso está dotado de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para el desarrollo de una tarea. Así pues el estudio conducción y potencialización de las personas es un trabajo arduo y complicado.

2.3 Objetivo del área de recursos humanos.

"Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son objetivos que redundarán en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad"¹³

2.4 Proceso de administración de recursos humanos.¹⁴

En las grandes organizaciones ciertas actividades son agrupadas bajo la etiqueta de "Administración de Recursos Humanos" (A.R.H.), y las realizan especialistas en el área. Sin

¹² Arias Galicia Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, México. 1987.p.27.

¹³ Arias Galicia Fernando, *Administración de recursos Humanos*, México. 1987.p.160

¹⁴ Stephen P. Robbins/Mary Coulter, *Administración*, Cap.11, Prentice-hall Hispanoamericana, S.A. México. 1999. p.373-409.

embargo no todas las organizaciones tienen un departamento formal destinado a este fin. En las pequeñas empresas los gerentes o dueños del negocio desempeñan actividades destinadas a reclutar candidatos, revisar solicitudes, entrevistar, capacitar en la inducción al nuevo personal, evaluar desempeño, etc. Ya sea grande o pequeña estas actividades se realizan en forma incluíble. El objetivo es dotar a la organización de empleados competentes y de alto rendimiento.

Para el autor la definición del proceso de administración de recursos humanos es considerada como: "son actividades necesarias para dotar a la organización de personal y mantener un alto desempeño de los mismos"

El mismo autor define los *componentes* para el desarrollo del Proceso de Administración de Recursos Humanos, en ocho actividades a saber:

2.4.1 Planificación de recursos humanos.

"Es el proceso mediante al cual la gerencia se asegura de que tiene el número y tipo correcto de personas, en los lugares exactos, en el momento preciso; y que son capaces de completar las tareas que ayuden a la organización a cumplir sus objetivos generales de manera eficaz y eficiente".

La planificación de recursos humanos puede resumirse en tres pasos:

1) Evaluación de los recursos humanos actuales.

Como parte de la evaluación actual se considera importante realizar el análisis del puesto que define los puestos dentro de la organización y los comportamientos necesarios para desempeñar esas tareas. Así mismo, se complementa la información con la descripción del

puesto, definida como una declaración escrita de lo que el ocupante de un puesto hace, cómo lo hace y por qué lo hace. Finalmente la especificación del puesto, definida como una declaración de las habilidades mínimas aceptables que un aspirante debe poseer para desempeñar un puesto determinado.

2) **Evaluación futura.**

La demanda de recursos humanos es resultado de la demanda de los productos o servicios de la organización. Las metas organizacionales globales y los pronósticos de ingresos esperados proporcionan el elemento principal para determinar los requerimientos de personal.

3) **Desarrollo de un programa a futuro.**

Después de haber evaluado las capacidades actuales como las futuras, la gerencia está en posición de determinar sus requerimientos tanto en número como en tipo. Así, puede desarrollar un programa que haga corresponder los estimados con los pronósticos de disponibilidad de mano de obra futura.

La planeación de recursos humanos es la información guía de las necesidades de personal y las proyecciones a futuro.

2.4.2 Reclutamiento.

“Es el proceso de localizar, identificar y atraer solicitantes capaces”

Con el resultado de la planificación de recursos humanos, se conoce la situación actual de personal y se tienen posibilidades de utilizar la información recopilada mediante el análisis de puesto para guía en el reclutamiento, facilitando la localización e identificación del solicitante.

Las fuentes del reclutamiento pueden ser de impacto local, regional o nacional, dependiendo de la jerarquía y habilidades requeridas en el puesto.

Algunas fuentes de reclutamiento son: búsqueda interna, anuncios, recomendaciones de empleados, agencias de empleo públicas, agencias de empleo privadas, colocación escolar, servicios de personal temporal, páginas de internet, etc., con sus diferentes ventajas y desventajas; la oferta de trabajo debe regularse por niveles de desempeño, salarios, habilidades y otros factores.

2.4.3. Desreclutamiento.

“Técnica para reducir la disponibilidad de mano de obra dentro de la organización”

Al conocer la situación actual de personal de la organización y se tuviera el caso de un exceso de personal se pone en práctica la actividad llamada desreclutamiento. Estos recortes de personal se realizan debido a los cambios en el mercado, fusiones y en general a crisis económicas.

Algunas opciones de desreclutamiento son: despido, suspensión, reducción, transferencias, semanas de trabajo reducidas, jubilación anticipada.

El desreclutamiento no es una tarea agradable pero debido a que muchas organizaciones se ven obligadas a reducir su fuerza de trabajo o a reestructurar su composición de habilidades, esta actividad se convierte en una parte importante de la administración de recursos humanos.

2.4.4 Selección.

“Proceso de examinar solicitantes de empleo para asegurarse de que los candidatos más apropiados sean contratados”

Con la selección se realiza un ejercicio de predicción, buscando determinar por anticipado qué solicitantes tendrán éxito si son contratados.

2.4.4.1 Características de las herramienta de selección.

- **Predicción.-** Contar con el mayor número de elementos fehacientes que permitan proyectar el desempeño del solicitante en el puesto a ocupar.
- **Validez.-** Relación probada que existe entre una herramienta de selección (ejemplo: solicitud de empleo) y algún criterio pertinente.
- **Confiability.-** Capacidad de una herramienta de selección de medir los mismo de manera consistente (mismo resultado en diferente aplicación).

2.4.4.2 Herramientas de selección.

- a) **Solicitud de empleo.**

Es un perfil amplio de antecedentes personales en el que se detalla actividades, habilidades y logros. Además puede contener datos biogeográficos, medidas de desempeño susceptibles de ser verificadas.

b) Pruebas escritas.

Comprende mediciones de inteligencia, aptitud, capacidad e interés. Investigaciones realizadas en esta área muestran que pruebas de capacidad intelectual, habilidades mecánicas, espaciales, exactitud perceptual y capacidad motora son instrumentos moderadamente válidos para muchos puestos operativos calificados y no calificados en organizaciones industriales. Y las pruebas de inteligencia son elementos razonablemente aceptados para puestos de supervisión. Una mala decisión en la contratación es costosa, una prueba bien diseñada reduce este riesgo.

c) Pruebas de simulación de desempeño.

Este instrumento de selección se basa en la información del análisis del puesto, y por lo tanto, reúne más fácilmente los requerimientos de vinculación con el trabajo que las pruebas escritas. Las pruebas de simulación más conocidas son: muestreo de trabajo y centros de evaluación. Los resultados de estas pruebas de evaluación como herramientas de selección manifiestan su validez.

d) Entrevistas.

La entrevista junto con la solicitud de empleo son herramientas universales. La entrevista puede ser válida y confiable si está estructurada, organizada y ciñe al entrevistado a una serie de preguntas comunes. El

orden de las preguntas y de los entrevistados son, en algunas ocasiones, determinantes.

e) Investigación de antecedentes.

En este inciso se presentan dos tipos de investigación de antecedentes: la verificación de datos de la solicitud y la comprobación de referencias. El primer tipo es una fuente valiosa de información de selección, confirmar los hechos presentados en la solicitud con patrones anteriores es un esfuerzo que vale la pena. La segunda puede estar influenciada por preferencias o antipatías personales y seguramente proporcionará información prejuiciada.

f) Examen físico.

Para puestos con ciertos requisitos físicos, el examen físico tiene cierta validez y se realiza con el propósito de asegurarse de eliminar reclamaciones por heridas o enfermedades contraídas antes de la contratación.

2.4.5 Orientación.

Esta actividad dentro del proceso de administración de recursos humanos se define como: "la introducción de un nuevo empleado a su puesto y a la organización"

El objetivo principal es reducir al mínimo la ansiedad inicial que todo nuevo empleado siente al llegar a ocupar un puesto en la organización, así como proporcionar información adicional donde se aclaran sus deberes y responsabilidades específicas; conocimientos más amplios acerca de la estructura de la organización, objetivos, historia, filosofía, procedimientos,

normas y políticas de personal. Lo anterior se refuerza con un recorrido por las instalaciones de la empresa.

Las grandes organizaciones tienen un programa formal de orientación e inducción para el nuevo personal. Cumpliéndose los objetivos ésta puede ser de manera informal. Una orientación exitosa, resulta en una transición de fuera hacia adentro que hace que el nuevo miembro se adapte rápidamente, reduciendo la posibilidad de un mal desempeño o renuncia sorpresiva.

2.4.6 Entrenamiento del empleado (capacitación).

La capacitación proporciona al personal conocimientos de carácter técnico , científico y administrativo necesarios para el desempeño de su trabajo. El gerente del área de recursos humanos es el responsable de decidir cuándo necesitan los subordinados entrenamiento y en qué forma debe darse.

Las actividades de entrenamiento buscan modificar una o más habilidades de los empleados, el autor considera una clasificación de tres más importantes, a saber:

a) **Habilidades técnicas.**

La mayor parte del entrenamiento se dirige a acrecentar y mejorar las habilidades técnicas tanto básicas (saber leer, escribir, desarrollar cálculos), como habilidades específicas del puesto.

b) **Habilidades interpersonales.**

Al incorporar un empleado a una unidad de trabajo, el desempeño en él, depende de la habilidad del empleado para interactuar de manera efectiva con sus compañeros y su jefe. Esto incluye aprender a escuchar, a comunicar ideas con mayor claridad y reducir conflictos. Algunos empleados tienen relaciones interpersonales excelentes, otros requieren de un entrenamiento para mejorarlas.

c) **Habilidades para resolución de problemas.**

Aquí se considera la participación en actividades que despierten habilidades lógicas y de razonamiento para definir problemas, evaluar las causas, desarrollar alternativas y selección de soluciones de conflictos donde se aplican técnicas concretas de análisis situacional.

La mayor parte del entrenamiento debe darse en el puesto, aunque algunos entrenamientos de habilidades son muy complejos para aprender en el lugar de trabajo.

En el capítulo III al desarrollar el tema de la capacitación se profundizará en conceptos, objetivos y métodos de capacitación.

2.4.7 Desarrollo de carrera.

El término *carrera* se utiliza para diferentes situaciones, en este caso el autor lo define como: "secuencia de posiciones ocupadas por una persona en el transcurso de su vida profesional".

De acuerdo a la definición todo obrero o profesionalista calificado desarrolla una carrera.

La organización, al invertir tiempo y dinero en la capacitación y el desarrollo de la carrera de un empleado adopta perspectivas a largo plazo en sus recursos humanos. Un programa

efectivo de desarrollo de carrera asegura que el talento necesario esté disponible y que minorías y mujeres reciban oportunidades de crecimiento y desarrollo. También mejora la capacidad de la organización para atraer y retener personas con talento.

El autor para analizar el desarrollo de la carrera contempla cinco etapas que pueden aplicarse a la mayoría de la gente durante su vida adulta, sin importar el tipo de trabajo que desempeñen, a saber:

a) **Etapas de exploración.**

Los individuos hacen elecciones de sus carreras antes de que se integren a la fuerza de trabajo sobre una base profesional; son influenciados por pariente, amigos, maestros, medios masivos de comunicación, ello influye para reducir muy tempranamente sus alternativas de carrera y llevarlos a ciertas direcciones. En esta etapa el individuo desarrolla ciertas expectativas de trabajo, muchas de las cuales no son realistas. Tales expectativas, si se conservan a futuro, pueden llegar a frustrar tanto al empleado como al patrón.

Presentar al nuevo empleado un análisis realista anticipado del puesto, donde se exponen información negativa y positiva acerca del puesto y de la organización pueden llegar a reducir las posibilidades de falsas expectativas respecto del trabajo.

La etapa de exploración termina para la mayoría de la gente alrededor de los veinticinco años y viene la transición de la escuela al trabajo.

b) **Etapas de establecimiento.**

En esta etapa se inicia la búsqueda de trabajo junto con la investigación del primer empleo, la aceptación de los compañeros, el conocimiento del puesto y la evidencia tangible del éxito o fracaso. Los empleados en esta etapa requieren de entrenamiento y asesoría para asegurarse que cuentan con las capacidades necesarias para desempeñar bien su trabajo y proporcionarles guía y aliento. Este lapso se caracteriza por una mejora constante en el desempeño del trabajo, cometer errores y aprender de los mismos.

c) Etapa de media carrera.

En esta etapa es el momento en el que el desempeño de una persona puede seguir mejorando, nivelarse o empezar el deterioro. El individuo ya no es considerado un aprendiz, los errores conllevan mayores sanciones, lo mismo los aciertos reciben mayores responsabilidades y recompensas. Para otros, puede ser un momento de reevaluación, cambios de trabajo, ajuste de prioridades o buscar estilos de vida alternativos. Para individuos en edades entre los 30 y 40 años, se ven reducidas las posibilidades de desarrollo debido a las luchas generacionales de jóvenes técnicamente mejor preparados y capacitados. El choque de tensiones en esta pugna puede traer consecuencias comprometedoras para la organización.

d) Etapa de carrera avanzada.

Para las personas que siguen creciendo una vez pasada la etapa de mitad de carrera, el final de la carrera normalmente representa un época agradable en la que se puede relajar un poco y desempeñar el papel de "estadista mayor". Su valor en la organización radica en su juicio, conformado por largos años de experiencias muy variadas y sus habilidades para compartir conocimientos con los demás. Para aquellos cuyo desempeño se ha

estancado o deteriorado, es un momento en que los individuos reconocen que ha decrecido su movilidad en el trabajo y que podrían quedar atados a su empleo actual hasta su jubilación.

Los individuos al final de la carrera se convierten en excelentes asesores, recurso que se debe explotar. Para este tipo de individuos cambian las prioridades, prefieren más tiempo libre o un puesto menos extenuante, que un mayor ingreso.

e) Etapa de declinación.

La etapa final de una carrera es difícil, aún más, para aquellos que han cosechado éxitos continuos en sus primeras etapas. Al jubilarse una persona es obligada a salir de su ambiente de trabajo de años y abandona un importante componente de su identidad. Para quienes han tenido un desempeño modesto puede tratarse de una etapa agradable. Las frustraciones se han asociado con el trabajo y pueden quedar atrás.

La función más importante que hace un gerente de recursos humanos es conocer las fortalezas y debilidades de su personal y como trabajar de manera diferente con cada uno de ellos. Ubicar en que etapa de la carrera se encuentra y proporcionarles capacitación y apoyo como su líder. Y como tal, tener la capacidad de comunicarse con eficacia, evaluar al personal y las situaciones y saber cuándo apoyar y cuándo observar; poner en practica sus habilidades "personales" para conducir las capacidades de su personal en ciertas direcciones y saber cuando reemplazar.

2.4.8 Compensaciones y beneficios.

Desarrollar un sistema efectivo y eficiente de recompensas para los empleados es una parte importante del proceso de administración de recursos humanos. El propósito de este sistema es atraer y retener individuos competentes y talentosos que puedan ayudar a la organización a alcanzar su misión y sus metas.

Las recompensas organizacionales pueden ser de diferente índole tales como: sueldos y salarios base, bonos a sueldos y salarios, pagos e incentivos, beneficios y servicios.

Para determinar el sistema de recompensas es necesario considerar los siguientes factores:

- Tipo de trabajo que un empleado desempeña.
- Tipo de negocio en el que se mueve la organización.
- Situación sindical.
- Intensidad en la mano de obra o en el capital.
- Filosofía gerencial.
- Ubicación geográfica.
- Rentabilidad de la organización.
- Tamaño de la organización.
- Antigüedad en el puesto y desempeño del empleado.

Tomando todos estos factores en cuenta se establece un sistema justo, equitativo y motivante de recompensas que permitan a la organización reclutar y mantener una fuerza de trabajo productiva.

Los ocho componentes del proceso de administración de recursos humanos están interrelacionados entre sí y dependen unos de los otros. De tal manera que, de nada serviría una planificación del recursos humanos y un buen reclutamiento y selección de personal, si no se invierte en su *capacitación* y desarrollo personal; de igual manera una vez que se ha invertido en el capital humano de la organización se debe fortalecer con un sistema de compensaciones y beneficios para garantizar su permanencia y rendimiento; y mucho más motivante aún tener empleados satisfechos y orgullosos de colaborar con la empresa.

Capítulo III La Capacitación

3.1. Conceptos generales.

En una sociedad donde la globalización está a la orden del día y en un país como el nuestro, que con muy buenas intenciones negoció un tratado de libre comercio, sin implantar instrumentos operativos que prepararan el ingreso a una guerra de mercados, con un sinnúmero de desventajas para organizaciones, empresas y trabajadores; hablar de capacitación es remitirnos a los cimientos que dan fuerza a la eficiencia y competitividad a través de sistemas formales como las instituciones educativas, e informales como las organizaciones productivas.

Mediante los sistemas formales de educación se prepara al alumno dotándolo de conocimientos como un ente pasivo y receptor de información que, en esta época de avance tecnológico, esa función está superada con la capacidad de guardar información en las computadoras. Con ésta práctica, se desvirtúa el objetivo de educar, pues según la siguiente definición, educar es *"Dirigir, encaminar, desarrollar y perfeccionar las facultades intelectuales y morales de un sujeto"*. La actividad del maestro debería enfocarse a la orientación y aplicación de los conocimientos adquiridos para entender y aportar soluciones a problemas reales y concretos de una actividad específica. El grado de calidad con que se educa a un niño, joven, aprendiz etc., determina en gran medida el que se forme como un ser valioso para sí mismo y para la sociedad. La educación es, por lo tanto, la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad en su conjunto.

La educación informal que se da en las empresas y organizaciones se debe concebir como un modelo de educación basado en una cultura de productividad. Este tipo de educación no

cuenta con validación de una institución educativa (según programas y planes de la SEP) sin embargo, viene a formar valores sociales de productividad y calidad laboral.

Los retos para la sociedad actual en este rubro, serán resueltos en la medida en que se logre transmitir la cultura de la productividad, a través de valores de calidad, excelencia, eficacia y ahorro. En ello están involucrados padres, maestros, alumnos, empleados, funcionarios, empresarios y demás personas que consideren indispensable su aportación para el mejoramiento de esta sociedad.

3.2 Marco legal

En nuestro país, la Ley Suprema es la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; en ella se señalan normas de cumplimiento obligatorio para todos los mexicanos; esta ley consagra en su artículo 123, el derecho al trabajo y la previsión social.

ART.123.- Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil, se promoverán la creación de empleos y organización social para el trabajo, conforme a la ley.

En los enunciados de este artículo se otorgan los derechos fundamentales de los trabajadores en el desempeño de sus labores, entre los cuales destacan los siguientes: duración de la jornada de trabajo, días de descanso, salarios, contraprestaciones obligatorias para los patrones, derecho a huelga, derechos en caso de despidos, beneficios sociales, etc.

En la fracción XIII de este Artículo se establece el derecho a la capacitación, tal como a continuación se expresa:

“..Fracción XIII.- Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación”.

La reglamentación de la capacitación y el adiestramiento fue solicitada por el presidente José López Portillo a través de una iniciativa de Ley en la cual se eleva a rango de garantía social la capacitación. El Decreto correspondiente se publicó en el Diario Oficial el 9 de Enero de 1978, y en él se adiciona la fracción XII y reforma la fracción XIII del apartado “A” del artículo 123, el cual queda como anteriormente se mencionó. El 28 de Abril de 1978 se publican en el diario Oficial las reformas y disposiciones de la Ley Federal del Trabajo que reglamenta la norma constitucional, relacionada con la capacitación y el adiestramiento a los trabajadores y entró en vigor en mayo del mismo año. El 8 de mayo se publicaron las bases para la designación de representantes de las organizaciones nacionales de trabajadores y patrones ante el consejo consultivo de empleo, capacitación y adiestramiento.

Bajo estos antecedentes la Secretaria del Trabajo y Previsión Social es la Institución normativa y reguladora de las actividades relacionadas al cumplimiento del artículo en cuestión. Tiene como una de sus principales estrategias de política laboral la promoción de las ventajas que representa la capacitación y el mejoramiento de la productividad en los centros de trabajo.

Sus acciones se han dirigido a los siguientes objetivos principales.

- ❖ **Orientar a las empresas para desarrollar acciones de capacitación, de mejoramiento de productividad y de las condiciones de trabajo, así como de implantación de sistemas modernos de remuneración del trabajo.**
- ❖ **Otorgar asistencia técnica y apoyos económicos a las empresas o grupos de ellas, para realizar programas de capacitación y de mejoramiento de la productividad. En este caso se ha procurado orientar las acciones a la micro y pequeña empresa, donde se genera más del 70% de la ocupación del país.**

Tiene en su estructura las siguientes áreas:

- ❖ **Subsecretaría del Trabajo**
- ❖ **Subsecretaría de Capacitación, Productividad y Empleo**
- ❖ **Subsecretaría de Previsión Social**

Dentro de la Subsecretaría de Capacitación, Productividad y Empleo, se encuentran la Dirección General de Empleo y la Dirección General de Capacitación y Productividad; la primera tiene algunos programas como el Servicio Nacional de Empleo (SNE) que tiene como objetivo vincular a los demandantes de trabajo con las necesidades de mano de obra del aparato productivo; la segunda tiene el Programa CIMO que impulsa y apoya la capacitación de los trabajadores en la micro, pequeña y mediana empresa, mediante asesoría, consultoría y asistencia técnica, además opera un organismo denominado "Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral" (CONOCER) el cual tiene como misión fomentar el desarrollo competitivo de la fuerza laboral, al promover y coordinar el establecimiento de normas y procesos de evaluación

y certificación de competencia que favorece el sistema de educación y capacitación nacional.

3.3 Capacitación y Empresa

La práctica de la capacitación en la empresa en México tiene relativamente poco tiempo, la realizan en forma habitual empresa grandes y medianas ¹⁵ las cuales tienen en su estructura un departamento de capacitación ó relaciones industriales, las cuales tienen capacidad económica de absorber este costo; las demás empresas (micro y pequeña), se apoyan en organismos gubernamentales o independientes como la STPS, CANACO y CANACINTRA para acceder a diversos programas de capacitación laboral. Estas empresas, al no tener un departamento de capacitación, carecen de un programa al respecto y sus actividades en esta área son eventuales con las desventajas que esto tiene. Así, consideran la capacitación como un lujo o pérdida de tiempo y dinero.

La capacitación es una inversión a corto y largo plazo, es un medio eficaz para atacar la ignorancia y la obsolescencia dentro de las organizaciones. Aporta a la empresa un personal debidamente adiestrado, actualizado en habilidades y desarrollado en conocimientos técnicos para un mejor desempeño de sus funciones. Para ello, se requiere un conocimiento previo de las necesidades de capacitación presentes y futuras, en congruencia con los planes de crecimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado.

¹⁵ Según clasificación de la STPS: Micro empresa hasta 15 empleados; pequeña hasta 100 empleados; mediana hasta 250 empleados y gran empresa más de 250 empleados.

Nuestra sociedad depende en grado muy alto de la productividad, entendida como la utilización óptima de los recursos disponibles para la producción de bienes y servicios al menor costo posible. Para que organizaciones empresariales puedan alcanzar eficazmente sus objetivos, deben contar con el personal suficientemente motivado e interesado en su trabajo con la finalidad de que su desempeño se mejore en el marco de un incremento constante de la productividad y de la eficiencia.

Para obtener esta disposición moral y profesional, es necesario un sistema permanente de capacitación y desarrollo en el que exista un verdadero y efectivo compromiso por parte de las organizaciones con su personal.

Finalmente la educación organizacional es una responsabilidad social de la empresa y un compromiso de cada directivo con sus colaboradores al dar un reconocimiento compartido de la educación como valor humano de orden superior.

3.4 Definición y conceptos.

“La capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa la cual está orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”¹⁶

Existen algunos términos que se usan indistintamente para referirse a la capacitación, a continuación se señalan algunas diferencias tal es el caso de: aprendizaje, adiestramiento, capacitación y desarrollo.

¹⁶ Silicio, A. *Capacitación y Desarrollo de personal*. México. 1983. p.20

“Aprendizaje: Es el proceso por el cual un conocimiento orientado y consciente se da creando nuevas conductas, modificando la estructura mental ya existente, con un objetivo definido, bajo una orientación y conciencia por parte del educando”

“Aprender.- Es adquirir un conocimiento de algo por medio de la experiencia o el estudio, adquirir un conocimiento por la observación de un fenómeno y después practicarlo hasta perfeccionarlo a través de prueba y error”

“Adiestramiento.- Se entiende como la adquisición de una habilidad o destreza, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista, el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos”

“La capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud, la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante”

“El desarrollo tiene mayor amplitud aún. Significa el progreso integral del hombre y consiguientemente abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos”

Como se puede observar el trabajo práctico del instructor navega entre estos cuatro conceptos, todos con la finalidad de enseñar algo, el aprendizaje es un proceso mental, el aprender es la concreción del proceso; el adiestramiento se enfoca a trabajo físico; la capacitación se encauza a los aspectos técnicos; y el desarrollo se orienta a aspectos más amplios y ambiciosos, aunque todos requieren un poco ó un mucho de trabajo mental y en todas estas actividades, es necesaria la utilización de la memoria en forma eficaz. Memorizar no es aprender, pero juega un papel importante.

3.5 Propósitos de la capacitación.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

El adiestramiento y la capacitación proporcionan conocimientos de entrenamiento ocupacional y conocimiento técnico-elemental, su objetivo es brindar información básica sobre la empresa y el puesto; conocimiento de los sistemas y procedimientos de trabajo

Bajo este marco, la capacitación busca básicamente:

- ❖ **Promover el desarrollo integral del personal y como consecuencia el desarrollo de la organización.**
- ❖ **Propicia y fortalece el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.**

Cualquier proceso de capacitación debe garantizar los siguientes aspectos:

- ❖ Una capacitación integral que contemple los aspectos vinculados a la realización del trabajo y que permita al trabajador lograr mejores condiciones para su desarrollo profesional y personal.
- ❖ Una capacitación flexible y adaptable, modificando los métodos de capacitación y permitiendo la sustitución rápida de conocimientos para hacer frente a los cambios tecnológicos.
- ❖ Lograr identificar necesidades de capacitación derivadas de la introducción de cambios tecnológicos, nuevos equipos y métodos de trabajo.
- ❖ Un proceso participativo de detección de necesidades de capacitación que permita identificar, clasificar y jerarquizar las necesidades para establecer un programa de cursos.

3.5 Etapas del proceso de la capacitación.

Existen varios métodos con diferentes etapas según el autor ésta es la más completa y con cierta secuencia lógica.¹⁷

De esta manera se definirá el proceso lógico de las etapas de capacitación de acuerdo a la realidad laboral .

- a) Investigación para determinar las necesidades reales que existan o deban satisfacerse a corto, mediano y largo plazo: *diagnóstico de necesidades*.
- b) Una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse, fijar los objetivos que se deban lograr: planeación.

¹⁷ Silicio, A. *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México. 1983.

- c) Definir qué contenidos de educación son necesarios, es decir, qué temas, qué materias y áreas deben ser cubiertas en los cursos: contenidos.
- d) Señalar la forma y método de instrucción que debe aplicarse en el curso: modalidades para impartir la capacitación.
- e) Una vez determinado el contenido, forma, y realización de la capacitación, durante y después de ejecutarla se deberán evaluar sus resultados.
- f) El seguimiento o continuación de la capacitación.

Para la definición de cualquier proyecto de trabajo, la empresa debe considerar el aspecto situacional de la misma. es decir, el medio en que se desarrolla, las condiciones sociales, políticas, económicas, culturales, educativas y físicas del contexto de que se trate.

El análisis situacional en el esquema que aquí se presenta, constituye una fase previa al proceso capacitador porque define el momento en que se establecen las bases de las actividades posteriores.

Por lo anterior, éste debe reflejar información sobre:

- Misión, objetivos y metas laborales.
- Proceso productivo
- Estructura organizacional
- Funciones y líneas de autoridad
- Recursos disponibles
- Fuerzas y debilidades.

A partir del análisis que realice la empresa de los aspectos antes anotados, se obtendrá información de las dificultades que enfrentan las áreas que la componen.

Los puntos débiles o deficiencias encontradas deben ser cuidadosamente estudiadas a fin de establecer con claridad los problemas que pueden ser resueltos con capacitación.

Cuando el diagnóstico de la empresa refleja problemas específicos en cuanto al desempeño laboral de los trabajadores referidos a la inducción, formación, actualización y desarrollo de sus funciones, éstos representan indicadores que guiarán el curso de las acciones de capacitación.

a) Diagnóstico de necesidades

La determinación de las necesidades de capacitación, es la parte medular del proceso capacitador que permite conocer las deficiencias existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones a considerar en el plan.

Una necesidad de capacitación es:

La ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto de trabajo.¹⁸

¹⁸ Píalo Villuoro. Roberio. Proceso de Capacitación. MÉXICO. Editorial Diana 1990. Pág. 191

La capacitación tiene dos razones de ser, por un lado satisfacer las necesidades presentes con base en conocimientos y actitudes y por otro, prever situaciones que deban resolverse con anticipación.

El diagnóstico de necesidades es una investigación sistemática, dinámica y flexible y se pueden clasificar de las siguientes formas.

- Un individuo.
- Un grupo.
- De solución inmediata.
- Que demandan solución futura.
- Que precisan instrucción sobre la marcha.
- Que precisan instrucción fuera del trabajo.
- Las que la empresa puede resolver por sí misma.
- Las que deben ser cubiertas con apoyos externos.

Sin embargo, independientemente del tipo de necesidad, momento y situación que la genera, los beneficios y resultados a obtener son, entre otros:

- Localización de necesidades reales a satisfacer.
- Determinación de perfiles de puesto y actualización de los mismos.
- Identificación clara del universo a capacitar, número de trabajadores, áreas y puestos.
- Definición de objetivos y metas concretas factibles de alcanzar.
- Estructuración de un programa de trabajo con tareas definidas.

- Información para calcular el costo-beneficio del programa de capacitación.
- Determinación de los recursos que serán necesarios para la realización de acciones programadas.
- Información de apoyo para recursos humanos.
- Determinar prioridades de atención.

Las técnicas e instrumentos utilizados con más éxito en la búsqueda de información relativa a las necesidades de capacitación y desarrollo son las siguientes.

- Entrevista individual.
- Entrevista en grupo.
- Aplicación de cuestionarios.
- Aplicación de evaluaciones y pruebas.
- Inventario de recursos humanos.
- Datos estadísticos.
- Comités.
- Informes y opiniones de consultores externos.
- Análisis situacional de la empresa.

Una vez que se han descubierto con mayor realismo posible las necesidades de la empresa, se pueden discutir y señalar los objetivos que se deben lograr responder a las siguientes preguntas ¿Hacia dónde vamos? ¿Qué queremos lograr? ¿Qué metas a corto, mediano y largo plazo debemos obtener? Respecto de los participantes y de los cursos; ¿Qué, quién, cómo, cuándo y dónde se realizará la capacitación?

b) Elaboración de planes y programas

El plan es un documento que contiene el conjunto de programas específicos que lo componen, ordenados por áreas, niveles de ejecución y la especificación de actividades implicadas.

Constituyen en si el conjunto de acciones sistematizadas para orientar el proceso capacitador en un centro laboral o en un conjunto de ellos.

Un programa es la descripción detallada de actividades de instrucción-aprendizaje tendientes a satisfacer necesidades de capacitación de las diferentes áreas, departamentos o secciones de la empresa.

Para la elaboración del plan y de los programas, es necesario la constitución funcionamiento y registro de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento que debe integrarse en la empresa y constituye un elemento legal ante la autoridad laboral y tiene su respaldo en la Ley Federal del Trabajo, Artículos 153-I y 153-J en los cuales se define su integración y funciones.

El plan permite tener una visión general acerca de lo que se desea realizar, por lo que debe considerar:

- **Datos generales de la organización, Nombre, dirección, registro ante IMSS y RFC, etc.**
- **Puestos de trabajo que involucra.**

- **Número de trabajadores que serán capacitados.**
- **Periodo de tiempo en que será desarrollado.**
- **Prioridades de atención.**
- **Eventos a realizar.**

Los programas, como parte de las actividades de instrucción-aprendizaje, pueden estar constituidos por temas, subtemas y módulos.

El plan y los programas son el segundo elemento legal que toda organización debe reportar y registrar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; su fundamento está señalado en los Artículos 153-A,153-N, 153-O,153-Q de la misma Ley; en ellos se describe el derecho de los trabajadores a recibir capacitación conforme a los planes y programas elaborados de manera conjunta entre trabajadores y patrones; la obligación de presentarse dentro de cierto periodo a la revisión o prórroga del contrato de trabajo y los términos para aquellos donde no existen contratos colectivos de trabajo, establece que no deben elaborarse por un periodo mayor a cuatro años y especifica que nadie será excluido de estos planes y programas; definiendo además con claridad, quién se encargará de impartir la capacitación.

Algunas opciones para cumplir con la responsabilidad de la capacitación:

- **Capacitar al interior de la empresa.**
- **Capacitar fuera de ella.**
- **Capacitar por conducto de personal propio debidamente formado.**

- Capacitar a través de instructores externos contratados especialmente para determinados eventos.
- Capacitar por vía de instituciones, escuelas u organismos oficiales.
- Capacitar mediante la adhesión a los sistemas generales que se establezcan y registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El plan y los programas le permiten a la empresa, por un lado, dar cumplimiento a las disposiciones jurídicas establecidas al respecto, y por otro, disponer técnica y metodológicamente del camino a seguir durante la formación, actualización y desarrollo de sus recursos humanos.

c) Contenidos.

El contenido puede entenderse como lo que debe enseñarse para lograr los objetivos; por lo tanto, se determina de acuerdo a información propia de los puestos de trabajo y se presenta en términos prácticos, es decir, indica procesos y técnicas correctas que permitan ejecutar requerimientos del puesto.

A partir de lo anterior se identifica:

- El criterio que deberá seguirse para elegir el contenido.
- El ordenamiento que facilita la comprensión y adquisición del contenido por aprender.

La siguiente escala servirá de guía para la clasificación de contenidos:

- a) **Conocimientos elementales acerca de la empresa, especialmente los que propician una completa y efectiva inducción.**
- b) **Conocimientos y habilidades elementales para el puesto que desempeña.**
- c) **Conocimientos de complementación profesional para el mejor desempeño del puesto (desarrollo de ejecutivos).**
- d) **Material cultural y conocimientos universales como orientaciones para mejores y más maduras actitudes de la persona.**

A continuación se mencionan algunos temas indispensables:

A nivel elemental:

- ✓ **Conocimientos de inducción a la empresa.**
- ✓ **Relaciones humanas.**
- ✓ **Elementos de administración.**
- ✓ **Comunicación.**
- ✓ **Organización para el trabajo.**
- ✓ **Trabajo en equipo.**
- ✓ **Productos y servicios.**

A nivel capacitación y desarrollo:

- ✓ **Administración general.**
- ✓ **Administración de personal.**
- ✓ **Contabilidad.**
- ✓ **Finanzas.**

- ✓ **Mercadotecnia.**
- ✓ **Toma de decisiones.**
- ✓ **Sociología de la empresa.**
- ✓ **Motivación.**
- ✓ **Comunicación.**
- ✓ **Computación y sistemas de información.**

Dependiendo de las necesidades concretas, se puede hacer énfasis en conocimientos eminentemente técnicos o bien en áreas de formación general.

d) Modalidades de impartición de la capacitación.

Una vez elaborados los programas, el siguiente paso es elegir las opciones y modalidades que más se ajusten a los requerimientos de los programas, al tipo y número de trabajadores.

Las opciones a elegir, en cuanto a la forma de impartición de la capacitación son: *Individualizada ó grupal (por el número de capacitandos) y directa ó a distancia (por el uso de medios directos ó indirectos para la impartición del evento).*

En cuanto al formato de la capacitación, los eventos se pueden clasificar del modo siguiente:

CURSO.- Se orienta al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes, combina teoría y práctica, la duración es variable aunque se recomienda tiempo mínimo de 20 hrs.

TALLER.- Evento netamente práctico, aplica conocimientos en forma inmediata, facilita el desarrollo de habilidades y aptitudes, la duración es corta, comprende un periodo de 12 hrs.

SEMINARIO.- Tiene como propósito la investigación ó estudio de temas o materias específicas, se realiza a través de la organización de grupos en los que se debe generar la discusión y el análisis, la duración es variable, pero las sesiones de trabajo contemplan de 2 a 4 horas.

CONFERENCIA.- Su objetivo es proporcionar información y datos actualizados sobre temas o tópicos, la realización requiere de expertos que centralicen la actividad, la duración puede ser variable.

PLÁTICA.- Es una charla informal en la que se intercambia información sobre situaciones específicas, posibilita mayor apertura por parte de los capacitandos, es rápida de efectuar, no requiere de tiempo ni espacio determinado.

Una vez definida las modalidades el siguiente aspecto a considerar es la programación. Esta se refiere a la organización de los eventos, en ella se deben considerar los siguientes aspectos.

- De los participantes.- Número, edad, escolaridad, puesto que desempeñan, horarios de trabajo. Nombre del curso, taller, conferencia o seminario y nombre del instructor.
- Del evento.- Objetivos, fecha de realización y horario, material a utilizar y constancia a participantes.

- Del ambiente.- Selección de aulas, condiciones de materiales higiene de las mismas, tamaño, visibilidad, acústica, ventilación y servicios complementarios.
- Durante su ejecución se debe considerar: Intervención y desempeño de instructores, participación de los asistentes, cumplimiento de las funciones del encargado del evento, registro de participantes y asistencia, instalaciones adecuadas y elaboración de informes.

e) Evaluación del curso.

Esta etapa se encuentra relacionada con los objetivos que se desean alcanzar al término de cada uno de los eventos, los aspectos que lo involucran son:

Desempeño de los participantes. Determinar si hubo cambios de conocimientos y actitudes.

Desempeño del instructor:

- Capacidad para motivar.
- Grado de actualización de los temas tratados.
- Grado de profundidad de los temas.
- Dominio del contenido.
- Claridad en la exposición
- Aplicación práctica de los conocimientos adquiridos.
- Utilidad del material didáctico.
- Aplicación de técnicas grupales.

Coordinación del evento:

- Logística y en general organización.

- **Tiempos de ejecución.**
- **Aprovechamiento de los recursos utilizados.**
- **Imprevistos**
- **Acciones correctivas.**
- **Soluciones tomadas.**

Lo anterior determina la efectividad de los eventos y permite identificar los beneficios que ha obtenido la empresa y sus trabajadores en función de la capacitación proporcionada.

f) Seguimiento de las acciones de capacitación.

Al concluir la aplicación de los programas, es imprescindible llevar un control que permita verificar los logros alcanzados con base en lo planeado, con el propósito de determinar el progreso del proceso capacitador, descubriendo las desviaciones e indicando las acciones correctivas necesarias.

Este proceso sistemático de evaluación consiste en la obtención, descripción y suministro de información para analizar el cumplimiento de objetivos, juzgar posibilidades y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervienen en el proceso capacitador.

Con base en lo anterior la evaluación permite:

- **Establecer grados de avance.**
- **Verificar la actualización y perfeccionamiento de las actividades laborales.**
- **Establecer normas, procedimientos y criterios en la identificación de errores y establecer una propuesta de solución.**

- Establecer el grado de avance y efectividad en las acciones de capacitación.
- Proponer nuevas actividades de capacitación.
- Dirigir la capacitación individual y grupal.

Se requiere hacer un seguimiento de la capacitación con la finalidad de conocer los resultados de las acciones en el desempeño de los egresados del proceso.

Aspectos a analizar son:

- Recursos humanos formados
- Recursos materiales invertidos
- Recursos financieros destinados
- Beneficios obtenidos

Se puede obtener información en el nivel individual y colectivo. Toda esta información es insumo necesario para una nueva planeación y ejecución de procesos de capacitación posteriores.

SEGUNDA PARTE

Capítulo IV Estudio de Caso

El estado de Michoacán aún se puede considerar como una de las entidades con mayor riqueza silvícola (desde el punto de vista de madera existente) y biológica en el país. Pero el bosque es más que árboles; en él se pueden encontrar una gran variedad de fauna, plantas medicinales, alimenticias y ornamentales; cumple la función de ser un captador de agua (indispensable para la vida) y protege al suelo de la erosión.

El bosque tiene una importancia ambiental que aún no se percibe, pero si sufrimos las consecuencias de la perturbación de los bosques; el cambio de clima, los desastres naturales como las inundaciones y huracanes son producto de la ausencia de la valoración del bosque y la falta de información de la importancia del mismo.

El 70 % de los bosques de Michoacán son propiedad de ejidos y comunidades que no han logrado acceder a la asistencia y asesoría técnica que pueda impulsar un modelo de organización productiva adecuado a la condición social y económica de cada núcleo agrario. La existencia de una tasa de deforestación muy alta en el estado, se debe a la falta de alternativas de subsistencia; desorganización interna en las comunidades; presiones externas sobre el recurso para el cambio de uso del suelo (huertas de aguacate); incendios forestales, plagas y enfermedades.

Al ver los cerros con escasos árboles se cree que el aprovechamiento forestal no es una alternativa de conservación. La tala inmoderada se debe a que el aprovechamiento (madera) se

realiza en forma individual y al margen de todo control técnico y legal sin un programa de manejo forestal.

Un ejemplo claro de lo anterior es que si las comunidades y ejidos están desorganizados. Los comuneros ven los bosques como tierra de todos, tierra de nadie.

Un plan de manejo forestal es: planear y aprovechar el bosque de manera racional, bajo normas técnicas y apegándose a la ley forestal y su reglamento: es extraer, en este caso, la madera sin alterar el equilibrio del ecosistema (entendiéndose como éste en términos concretos flora, fauna, mantos acuíferos, cuencas, etc.), obtener solo el volumen que crece en el bosque en un periodo de diez años. Se dejan los mejores árboles y el bosque aumenta su calidad.

La Comunidad Indígena de San Juan Nuevo con una empresa forestal y un ejemplo a nivel nacional en manejo forestal, promueve la elaboración del presente diagnóstico; el cual tiene como perspectiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo de sus comuneros de acuerdo a la especialidad que desempeñan o desempeñaran en su trabajo, así como en la vida familiar y en lo social como integrante de su comunidad, con el propósito de mejorar las condiciones de vida, educacionales, culturales, que la empresa y el país necesitan para su desarrollo.

4.1 Objetivo general del diagnóstico de capacitación.

- 1. Determinar las necesidades generales de capacitación en la comunidad de San Juan Nuevo Parangaricutiro.**
- 2. Elaborar un programa prioritario de capacitación.**
- 3. Realizar una propuesta de capacitación a corto plazo.**

Para el cumplimiento del objetivo principal de este trabajo y con la información obtenida en campo se elabora el programa de capacitación prioritario y la propuesta de capacitación a corto plazo. La participación de los encargados de las diecisiete áreas que conforman la organización productiva de la comunidad es de suma importancia. Se realizaron visitas a cada una de ellas, se entrevistó a sus responsables explicando de manera breve en qué consistía su trabajo, qué problemas se presentaban; y de acuerdo a su experiencia qué necesidades de capacitación habían detectado. De la misma manera se entrevistó al tesorero del comisariado de Bienes Comunales el cual tenía algunas demandas de tipo social.

Con el afán de contribuir al fortalecimiento de la comunidad en los aspectos técnicos, educativos y de formación y para que el programa sea implantado por alguno de sus miembros, los apartados son breves y concretos sólo donde es necesario se amplía la información. Con el mismo afán se quiere despertar el interés y sobre todo la acción de prepararse y ser cada día mejores para su comunidad y para su familia.

4.2 Metodología.

Este apartado contiene el establecimiento de la hipótesis y las cuatro etapas que muestran los pasos que se siguieron para recabar la información necesaria para la elaboración de un "Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación en la Comunidad", así como los criterios utilizados en la instrumentación.

4.2.1 Establecimiento de la hipótesis.

de los procesos de capacitación que se han dado de manera informal. Es importante aclarar que no existe un control por separado de eventos relacionados con el tema, todo está muy disperso e incluso los asistentes a los cursos no conservaron sus constancias de participación y como en su mayoría no aplicaron a la actividad desarrollada, lo aprendido lo han olvidado.

Toda esta información nos serviría para darnos una idea del contexto donde se desarrollará el trabajo.

4.2.3 Instrumentos para recolectar la información

Para el diseño de estos instrumentos como se desconocía a fondo la estructura y funciones concretas de las áreas, se decidió aplicar un cuestionario con preguntas generales que motivaran al encuestado a hablar descriptivamente del proceso productivo y de su trabajo concretamente, pero no sería por escrito para no limitar el flujo de la información y por otra razón de que los encuestados tienen diferentes niveles de educación. Se aplicará la modalidad de cuestionario combinado con entrevista en el cual el entrevistador puede modificar la redacción de las preguntas según las circunstancias, sin perder el objetivo concreto de la misma. Además se abstiene de dar su opinión para dejar en libertad al entrevistado.

La información anterior nos sirve para obtener mayor conocimiento del *proceso esencial* en cada una de las áreas y describir sus características particulares.

Para la redacción de las preguntas se considera evitar preguntas que dieran lugar a respuestas cortas tales como: sí, no, a veces, nunca, siempre, etc. El cuestionario se dividió en dos partes: preguntas primarias y secundarias. Existe la opción que al contestar las primeras se dé

respuesta a las segundas en caso contrario la entrevistadora hará las preguntas secundarias. Es importante mencionar que son preguntas rectoras de la entrevista, que según se conduzca el entrevistado se hacen las aclaraciones o preguntas pertinentes.

Con el cuestionario se cumplen los siguientes objetivos:

- a) Conocer a detalle el proceso de trabajo en las áreas.
- b) Identificar los problemas concretos.
- c) Conocer la propuesta de solución a esos problemas.
- d) Conocer antecedentes de capacitación.
- e) Identificar las necesidades de capacitación según el entrevistado.

Las preguntas son las siguientes:

Principales

1. - ¿En qué consiste el trabajo que se desarrolla en esta área?
2. - ¿Cuáles son los problemas a los que se enfrenta al realizarlo?
3. - Según su punto de vista cómo lo se solucionaría?
4. - ¿Qué capacitación ha recibido el personal de su área?
5. - ¿Concretamente qué necesidades de capacitación tiene en su área?
6. - ¿De estas necesidades cuales serian prioritarias y cuales pueden esperar?
7. - ¿Cuál día de la semana y en qué horario según sus actividades le parece mejor para recibir la capacitación?

Secundarias

1. - ¿Cuánto personal tiene?

2. - ¿Tiene un programa de trabajo, mensual, semestral ó anual?
3. - ¿Con cuál área tiene una coordinación directa de trabajo?
4. - ¿Tiene un manual de operaciones de su área?
- 5.- ¿Conoce el Organigrama General de la Comunidad?

La muestra

En ciencias sociales cuando se realiza una encuesta o algún tipo de estudio donde se trata de obtener conclusiones generales a una población determinada, se requiere hacer una selección de un grupo pequeño a esto se le llama muestra.

Uno de los problemas principales que se tuvieron al determinar la muestra fue la premura del tiempo se necesitaba el diagnóstico con carácter de urgente en seis semanas (levantar la encuesta restringida a los tiempos disponibles de los entrevistados, sistematizar la información y hacer una propuesta es indudablemente maratónico). El universo a entrevistar era de 525 personas¹⁹ distribuidos en las diferentes áreas de producción y servicios de la comunidad, se buscó una técnica para la recopilación de la información cualitativa y no cuantitativa.

Para el caso en cuestión nuestra muestra se obtuvo de la siguiente manera: como el objetivo del trabajo de campo era conocer las necesidades de capacitación de la Comunidad Indígena de San Juan Nuevo Parangaricutiro, considerando que este grupo de trabajo tiene una población de aproximadamente 525 personas y qué para sus actividades se dividió en cuatro secciones utilizando la combinación del criterios económicos y sociales. Estas secciones son:

¹⁹ Según resultados que arroja la distribución de empleos en las diferentes secciones cuadro núm. 5.

sección productiva, sección de apoyo, sección productiva-social y sección social; y que a su vez estas secciones se dividen en áreas, que la primer sección tiene las áreas de abastecimiento, aserradero, industria, astilladora, resina, huertas comunales; y la segunda tiene las áreas de administración, dirección técnica, relaciones públicas, mantenimiento, diseño y construcción; la tercer sección tiene programa agropecuario, bodega de fertilizantes, tienda comunal, servicio urbano y la cuarta sección tiene deportes y biblioteca. En cada una de estas áreas existe un responsable ó cabeza de sector con una experiencia minima en su actividad de ocho años. Por lo anterior, se eligió entrevistar a los encargados de las áreas por lo cual **nuestra muestra a encuestar es de diecisiete personas** más el Secretario del Comisariado de Bienes Comunales, este último porque al no haber un departamento especial para atender demandas de tipo social (requerimientos de la población en general) se acude a esta persona. La experiencia y el conocimiento de las áreas fueron los criterios aplicados a la selección de la muestra.

Dentro del diseño de los instrumentos para recabar información se consideró la **confiabilidad** de los datos, si las respuestas a nuestras preguntas nos iban a dar la información que se necesita y la **validez**, si la persona entrevistada era la adecuada para darnos esa información.

El estudio de campo con una muestra reducida se obtiene mayor profundidad, ya que se estudia con más detalle las respuestas, otra característica es que se realiza en el medio natural donde se da el fenómeno, en este estudio se dio a nivel puramente descriptivo, con la ventaja que se puede generalizar a la población, ya que la muestra son cabeza de sector con experiencia de muchos años y conocimiento amplio de las áreas de la organización y **cualitativamente es representativa.**

4.2.4 Aplicación:

Requerimientos:

- a) Formato guía del cuestionario.
- b) Grabadora tipo reportera, con 10 cassettes.
- c) La libreta de campo para hacer las notas.

Para la realización práctica se tomó en cuenta el tiempo disponible de cada uno de los encuestados y el tiempo para la entrega del presente trabajo. En el primer caso, tendría que ser en horas no laborables o en su defecto con una cita programada ya que la entrevista se calcula duraría entre una o dos horas aproximadamente; en el segundo caso, se solicitó la entrega en seis semanas.

La aplicación se hizo de la siguiente manera: inicialmente se dio la presentación del entrevistador con una breve explicación del estudio a realizar, quién lo llevará a cabo, con qué finalidad y convencer a nuestro entrevistado de la importancia de los datos que se solicita y lo valioso que la información sea fidedigna. Además se le hizo la aclaración de la **diferencia entre las necesidades de capacitación para la mejor realización de su trabajo y las necesidades técnicas y de equipo para el mismo fin**; se le informó que como la entrevista sería un poco larga y para que el entrevistador no perdiera detalle se grabaría la entrevista. Esta sería realizada con un formato de preguntas guías.

4.2.5 Análisis de la información obtenida.

4.2.5.1. Edición.

Como primer paso se procedió a editar la información, como el entrevistador estaba escribiendo los aspectos relevantes de la entrevista se comparó con la cinta complementando algunos datos para especificar más las respuestas; además, se verificó que no faltaran datos importantes que se hayan pasado por alto, se buscó que la información fuera precisa, clara, lo más completa posible, que llevara cierta secuencia y que al mismo tiempo no fuese extensa, que al encontrar similitudes en respuestas se localizara fácilmente, se identificaron ideas que fueran de utilidad para la interpretación de las respuestas.

4.2.5.2 Categorización de la información.

En este punto se aplicaron criterios para la clasificación de las respuestas obtenidas:

- a) Información que describe el proceso esencial del área de trabajo que servirá para definir el área y sus funciones principales.
- b) Las necesidades de capacitación específica del área de trabajo.
- c) Las necesidades de capacitación en forma general.
- d) Las necesidades de capacitación para encargados de áreas (mandos medios y superiores).

Con este esquema se redacta el diagnóstico de necesidades de capacitación en la organización.

La información obtenida en las preguntas secundarias del cuestionario se utilizó para definir las propuestas de capacitación específica y los detalles logísticos para su ejecución. Con las respuestas a las preguntas de cuánta gente trabaja directa e indirectamente en cada una de las áreas, se integrará un cuadro anexo del cual se inferirán las dimensiones de la organización.

Para resumir las necesidades de capacitación se elaboró un cuadro donde se clasifica toda la información de campo en el orden de importancia que le dio el encuestado.

4.2.5.3 Codificación de la información y aplicación de criterios.

En este aspecto el entrevistador se encuentra en una posición que le permite percibir tanto la situación general como la conducta individual, ya que posee información para fundamentar sus juicios. Al momento de realizar la entrevista va codificando es decir, va discriminando respuestas que no coinciden con el contexto general, esto tiene que ver a veces por la actitud muy personal del entrevistado (problemas personales, estado de ánimo etc.)

En este mismo apartado se definen los criterios utilizados para la definición de las necesidades programa de capacitación a corto plazo y el programa prioritario.

Estos criterios son:

- a) El objetivo de la empresa.
- b) Los recursos económicos disponibles.
- c) El proceso productivo esencial.
- d) Los factores sociales de organización.

Así, se seleccionaron todas a aquellas demandas de capacitación que inciden de manera directa en los cuatro factores anteriores, mismas que conforman los programas de capacitación prioritaria y a corto plazo.

Para que la comunidad tuviera conocimiento de todas las demandas obtenidas y para que en un futuro se pudieran solventar todas, se cree conveniente detallarlas aunque, algunas parezcan no tener la importancia debida.

La información recopilada es **cualitativa y descriptiva**; se reflejará en cada una de las áreas en concretas propuestas de capacitación respondiendo a las preguntas de: **¿Qué?** y **¿Por qué?** requieren de capacitación; **¿Cómo?**, **¿A quién?** y **¿Quién?** dará esa capacitación.

4.3 Antecedentes de La Comunidad Indígena De Nuevo San Juan Parangaricutiro.

4.3.1 Localización.

El Municipio de Nuevo Parangaricutiro, Michoacán y Ubicación de la Comunidad Indígena de Nuevo San Juan Parangaricutiro.

El municipio de Nuevo Parangaricutiro cuenta con una extensión de 234.31 kilómetros cuadrados (superficie que arroja 23,432 hectáreas). Se localiza al occidente del estado limitando al norte con Peribán de Ramos y Uruapan; al sur con Parácuaro y Gabriel Zamora; al este con Uruapan al oeste con Tancitaro y Peribán de Ramos.

La localización de la Comunidad Indígena de Nuevo San Juan Parangaricutiro está dentro del municipio de Nuevo Parangaricutiro con una superficie de 18,138 hectáreas, que representan el 78% de la superficie total del municipio. Esta superficie pertenece a los comuneros en carácter de poseedores legítimos con títulos primordiales de 1715.

Las colindancias del polígono general de la comunidad indígena de Nuevo San Juan son las siguientes: al norte colinda con la Comunidad Indígena de Angahuan y pequeñas propiedades de Zacán; al sur con la Comunidad Indígena de Tancitaro y el municipio de Nuevo Parangaricutiro; al este con el Ejido La Quinta y al oeste con la Comunidad Indígena de San Salvador Combutzio y se encuentra ubicado a cuatro kilómetros de la población de Nuevo San Juan Parangaricutiro Michoacán. Municipio del mismo nombre y a una distancia de trece kilómetros de la ciudad de Uruapan, Michoacán.

El uso que se le da a los terrenos de la comunidad es : en un 67% uso silvícola; un 13% agrícola (cultivos de frijol y recientemente la introducción de durazno y pera); 10.5% frutícola aguacate en terrenos bajos y arcillosos, durazno pera y membrillo en terrenos altos y arenosos; un 0.5% pastizales principalmente forraje para ganado; un 9% esta cubierto de lava, algunas áreas han estado recuperándose para uso forestal con buenos resultados.

En 1991 se les reconoce con Resolución Presidencial 14,068 hectáreas, dejando a salvo los derechos de la Comunidad Indígena para promover la restitución sobre el faltante.

La Comunidad como muchas otras en el estado de Michoacán y del país tienen problemas de litigios y tierras que han sido invadidas todo ello producto de la contradicción de las políticas gubernamentales y la falta de organización de las comunidades.

Actualmente la Comunidad Indígena se encuentra en lucha legal por recuperar terrenos que por diferentes factores están en posesión de personas, algunos, propios comuneros y otros supuestos pequeños propietarios ajenos a ella.

Este apartado tiene la finalidad de aclarar que el municipio es diferente a la comunidad aunque ésta se encuentra dentro de él. Dentro del municipio hay propiedad privada, terrenos comunales y ejidales e incluso se da el caso de que algunos comuneros son ejidatarios hay que recordar que el surgimiento del ejido es reciente.

4.3.2 Fundación

La Comunidad Indígena de Nuevo San Juan Parangaricutiro, Mich. Data del año 1715 según títulos primordiales de la misma. En 1943 con la erupción del volcán Parícutín y la destrucción de sus parcelas y bosques fueron afectados los recursos naturales de la comunidad; y un año después cuando la lava empezó a cubrir el pueblo y a petición de las autoridades el pueblo fue evacuado. Su pueblo quedó totalmente cubierto de lava.

Así fue que, en Mayo de 1944 se fundó el pueblo de Nuevo San Juan Parangaricutiro ubicándose en un lugar llamado "Los Conejos" un pequeño valle localizado a trece kilómetros al oeste de la ciudad de Uruapan.²⁰

En ese tiempo el ingreso del pueblo procedía principalmente del turismo nacional e internacional que venían a visitar el nuevo volcán y las ruinas del viejo San Juan Parangaricutiro. Otra de las actividades económicas es el turismo religioso.

²⁰ Moheno, C. 1985

Para 1951-1959 cuando perdió actividad el volcán la actividad anterior dejó de ser atractiva cambiando a otras labores como: la resinación (que nunca dejó de practicarse) y actividades agropecuarias.

4.3.3 Organización comunitaria para la producción.

Para llegar al objetivo de la organización comunitaria, no existe un esquema a seguir, lo que ha funcionado en algunos núcleos agrarios en otros ha fracasado. El caso concreto de esta comunidad la explicación que dan ellos es que: **la unidad, la solidaridad y el sentido de pertenencia a un territorio común son los rasgos que les han permitido** superar un sin número de problemas de administración de recursos propiedad de la comunidad. Entre esos problemas destacan: la falta de financiamiento, la inexperiencia en actividades silvícolas y empresariales y el claudestinidad forestal por parte de comunidades cercanas e incluso de los propios comuneros.

De 1960-1963 el aprovechamiento de los bosques principalmente madera se realizaba de manera inadecuada y en lo individual. Los beneficiarios eran los contratistas o intermediarios, esta situación se dio hasta mediados de los setentas.

Los primeros aprovechamientos bajo permiso emitidos por las autoridades reguladoras de la actividad (SAG) y con la participación colectiva de los comuneros, se dieron hasta 1976 con permisos de limpia y saneamiento. Aquí los comuneros se dedicaban a levantar la madera que dejaban tirada los que cortaban en forma clandestina; con la realización de esta actividad se beneficiaron en trabajo, aunque no en utilidades.

Con la participación de las comunidades e instituciones se estableció la instrumentación de nuevas formas de organización para la producción y/o industrialización forestal en ejidos, comunidades y pequeños propietarios, bajo un modelo denominado programa de socio producción forestal. Este programa consistía en reforzar la capacidad técnica, económica y administrativa de las comunidades locales forestales e incrementar la participación directa y activa de sus habitantes en el manejo, aprovechamiento y beneficios derivados de sus recursos forestales. Como resultado de esto se constituyó en 1977 la Unión de Ejidos y comunidades Forestales de la Meseta Tarasca "Lic. Luis Echeverría Álvarez " (UECIFOMET LEA), integrándose inicialmente 26 núcleos agrarios aglutinados en una Dirección Técnica Forestal para realizar un aprovechamiento racional de sus bosques. Incorporándose a esta organización la comunidad indígena de nuevo San Juan Parangaricutiro. Esta buscaba se le autorizara un aprovechamiento de madera verde. En 1979, la consultora "Ingeniería y Abastecimiento Forestal, S.A. elaboró un Estudio Dasonómico General de dicha Unión, donde se solicitaba la autorización para el aprovechamiento durante un ciclo de diez anualidades.

Para 1980, la comunidad deja de participar en la UECIFOMET LEA (según argumentan los comuneros esta organización se le trato de encausar como un instrumento político de movilización y apoyos, tiempo después ésta desaparece dejando algunas iniciativas y proyectos inconclusos), en ese año no se ejerció la segunda anualidad, ya que en el aprovechamiento de la primera anualidad hubo diferencias al interior de la comunidad de San Juan.

Para 1981, el ánimo de los comuneros estaba decaído, sin trabajar la anualidad anterior y al ver que otras comunidades estaban organizándose para el aprovechamiento forestal tales como: la comunidad indígena de Charapan y la de Tanaco. Fue entonces cuando demostraron más interés en trabajar sus bosques y en junio de 1981, la comunidad de San Juan, por acuerdo de asamblea general comisionó al Ing. Salvador Méndez Uribe (el Ing. Méndez tenía ocho años de experiencia trabajando en la Empresa Michoacana de Occidente) para organizar, dirigir y ejecutar todo lo relativo a los asuntos forestales de la comunidad a quien se le puso el nombre de **"Comisionado por la Asamblea para los Aprovechamientos"**, iniciándose por cuenta propia e independiente de cualquier institución gubernamental u organización regional el aprovechamiento de sus bosques.

La comunidad se benefició con la infraestructura que en sus terrenos dejó la UECIFOMET como son: la apertura de caminos que en la actividad del aprovechamiento forestal tienen un costo muy alto e impide la obtención inmediata de utilidades. Esta situación ayudó a que la venta de madera en rollo se tuvieran utilidades inmediatas. Por acuerdo de asamblea las utilidades se iban reinvertiendo. Ya para 1983, contaban con un aserradero e iniciaban la instalación de la fábrica de muebles. En este mismo año por acuerdo de asamblea se repartió una parte de las utilidades viéndose en el problema de cómo determinar la cantidad individual; se tomó en cuenta la responsabilidad, el trabajo, la constancia, el compromiso de los iniciadores del proceso de organización; en fin fueron muchos los factores que se consideraron y aún así hubo mucha inconformidad y realmente no se tuvo algún beneficio; era tan poco lo que tocaba individualmente que no representaba un mejoramiento sustantivo, en cambio sí era un elemento para dividir la comunidad. Tomando esta experiencia la asamblea general determinó no volver a repartir utilidades: éstas se reinvertirían. Así fue como se amplió y

actualmente cuenta con dos aserraderos, una descortezadora, dos astilladoras, cuatro estufas de secado, una fabrica de muebles y molduras, una planta destiladora de resinas y polimeros. Además varias alternativas de empleo en la generación de actividades de apoyo y servicios: tienda comunal de autoservicio, venta de fertilizantes, servicio urbano, entre otros.

4.3.4 Servicios técnicos forestales.

Para poder realizar el aprovechamiento forestal maderable el propietario deberá contar con un programa de manejo. Según la ley forestal lo define:

“Se requiere de autorización de la Secretaria (SEMARNAP) para el aprovechamiento de recursos forestales maderables en terrenos forestales o de aptitud preferentemente forestal. Dicha autorización comprende la del programa de manejo”²¹

Los programas de manejo a que se refiere esta ley los define de la siguiente manera:

“Es el documento técnico de planeación y seguimiento que describe, de acuerdo con la ley, las acciones y procedimientos del manejo forestal”²²

En la misma ley define que es manejo forestal a saber:

“El conjunto de acciones y procedimientos que tienen por objeto el cultivo, protección, conservación, restauración o aprovechamiento de los recursos forestales, de tal manera que se respete la integridad funcional y capacidades de carga de los ecosistemas a los que se integran”

²¹ Ley forestal y su Reglamento. Art. 11.1998

²² Ley forestal y su Reglamento. Art. 3 Bis. Parr. VI. 1998

Así mismo esta ley establece que la elaboración de los programas de manejo deberán ser elaborados , dirigidos, en su ejecución y evaluación por personas físicas o morales que satisfagan los requisitos que señala el reglamento. Esto es, con el visto bueno de la Secretaría.

Así, se establece la necesidad de contar con personal técnico para la elaboración del programa de manejo.

La política de la instancia reguladora de la actividad forestal (SARH) dividió el estado de Michoacán en diez Unidades de Administración Forestal a las cuales se les dio la concesión para la Prestación de Servicios Técnicos Forestales. Esto con la finalidad de organizar la elaboración, ejecución, supervisión y evaluación de los aprovechamientos forestales. Cada comunidad, ejido o pequeño propietario con terrenos silvícolas que quisiera realizar un aprovechamiento necesariamente tendría que acudir a una de estas unidades de Administración; las cuales restringían su trabajo al simple marqueo el cual se cobraba al propietario por volumen marcado; esto propició una infinidad de corruptelas ya que entre más volumen marcaban más cobraban. También encerrados en este círculo económico a costa de la degradación de los bosques las unidades no consideraron el aspecto social en el aprovechamiento del bosque. Eran las autoridades comunales en turno las que se beneficiaban económicamente. Además como los directores de las Unidades eran nombrados por la autoridad estatal reguladora de la actividad forestal; esos puestos eran muy cotizados y bien remunerados. En las instancias más altas de poder y toma de decisiones no había voluntad política de acabar con esta cadena de corrupción.

Durante mucho tiempo la comunidad recibía los Servicios Técnicos Forestales: primero de la Unidad de Administración Forestal No. 6 "Meseta Tarasca"; y posteriormente contrajo un convenio de prestación de Servicios Técnicos con la Unidad de Administración Forestal No. 9 "Pico de Tancitaro"

Con las modificaciones a la ley forestal en 1986, donde se les da opción a los permisionarios (asi se denomina a aquella persona moral o fisica que obtiene un permiso de aprovechamiento forestal) que si demostraban capacidad técnica y experiencia en el manejo y control del aprovechamiento, podrian ser susceptibles de otorgárseles la concesión de los Servicios Técnicos Forestales y la instancia reguladora de la actividad daría el visto bueno al responsable técnico que ellos eligieran, finalmente ellos pagarían sus honorarios y tendrían la opción de escoger a quien considerarán el más apto.

Esto trajo muchos beneficios en el caso de la comunidad de San Juan y se empezó a trabajar para poder obtener dicha concesión.

En Asamblea General de Comuneros en 1986, se acordó constituir la comisión de silvicultura integrada por miembros de la misma comunidad, quienes ejercieron sus funciones hasta el 3 de enero de 1988, cuando se acuerda en asamblea que la comisión se convierta en Dirección Técnica Forestal, después de año y medio de experiencia forestal y previo balance de sus actividades *se les otorga la concesión*, para la prestación de Servicios Técnicos Forestales por comuneros capacitados en el área.

4.3.3 La empresa forestal comunal: características particulares.

Los elementos que forman la empresa son tres: sus bienes materiales, sus recursos humanos y los sistemas que establecen la coordinación de los dos primeros.

Como unidad empresarial considera el aspecto económico de una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado cuyo objetivo primordial es el de obtener utilidades.

En el aspecto jurídico cuando esta **unidad económica** es propiedad de una sola persona sus derechos y obligaciones de empresa son obvios, ya que se identifican con los del dueño aunque adquieren ciertas características peculiares. Pero cuando la propietaria es una sociedad o grupo de personas (1200 comuneros), es indiscutible que los derechos y las obligaciones no se identifican y en algunos casos pueden ser opuestos. En este caso en la comunidad de San Juan la **unidad productiva** debe verse como la pluralidad de patrimonios que confluyen en una misma empresa.

En el aspecto administrativo siendo su esencia la coordinación que se realiza por medio del mando, la **unidad administrativa** es la que resulta de la **gestión común**, en este caso la **asamblea general de comuneros**.

La **unidad sociológica** es la que resulta y exige la comunidad de vida, de interacción de ideas y de intereses que realiza la empresa. Ya que ésta ejerce una influencia en la vida social y viceversa; dejando su huella de tal manera que se puede distinguir quiénes colaboran en ella y quiénes no.

El desarrollo de la empresa es imposible sin un vínculo social estrecho y duradero. Ello implica la unión de los elementos anteriores que trabajan para un mismo fin, **el bien común**.

La comunidad Indígena de San Juan Nuevo tiene el conflicto de equilibrar el objetivo económico con el objetivo social, de tal manera que no se desfasen ya que si se le da más importancia al primero sería a costa de sacrificar el trabajo, los sueldos y prestaciones de sus trabajadores, en el caso del segundo la empresa ya no tendría utilidad para solventar los bienes y servicios que da a su gente como la tienda comunal, la tienda de fertilizantes, el servicios urbano, el programa agropecuario, los servicios de formación y educativos.

Cualquier **empresa comunal** tiene como característica principal la organización de los campesinos (comuneros) para llevar a cabo cierto proceso productivo y obtener un beneficio común.

Esta empresa forestal tiene la reputación de ser una de las iniciativas más exitosas de manejo forestal comunitario en México. En términos generales, ha establecido la pauta de lo que se considera un buen manejo forestal en nuestro país e incluso en el extranjero. **Una empresa basada en una organización comunitaria** consolidada, un aprovechamiento eficiente de los recursos forestales, **permanencia** e incluso expansión de la cubierta forestal, el desarrollo de una industria rentable económicamente y la generación de beneficios socioeconómicos significativos para sus miembros.

En la empresa, después de fortalecerse económicamente las actividades se diversificaron y se volvieron más complejas esto permitía la especialización y delimitación de funciones y actividades. Todo ello con la ayuda de especialistas asesores de fuera que cumplían su cometido y se retiraban. No existe por escrito manuales de procesos, funcionamiento y delimitación de responsabilidades, pero si se encuentran plasmadas en las actas de asamblea y del consejo. Este punto se aclarará más adelante cuando se toque el tema de la dinámica de las asambleas y las funciones del consejo.

La empresa con funciones empresariales se desarrolla por separado del órgano "Comisariado de Bienes Comunes" pero con su constante apoyo y supervisión.

El acta constitutiva de la empresa comunal se llevó a cabo en Asamblea General de Comuneros realizada el 3 de Octubre de 1993. Se encuentra inscrita en el Registro Federal de Contribuyentes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como "Aprovechamientos Forestales de la Comunidad Indígena de Nuevo San Juan Parangaricutiro". Para abreviar en lo sucesivo se menciona a la empresa como "A.F."

La empresa al especializarse y en su actitud visionaria se dio a la tarea de aprovechar al máximo el volumen de madera que derribaban. De este volumen total: el 55% termina en madera aserrada de medidas comerciales; el 4.6% en madera aserrada de cortas dimensiones; el 5.6% en bastón para cuadrado; el 21.5% en tira costera; la corteza representa el 7% y el aserrín el 6%.

En la empresa actualmente operan dos aserraderos, una descortezadora dos astilladoras, cuatro estufas de secado, una fabrica de muebles y molduras, una planta destiladora de resinas y polimeros; además de varias actividades y servicios a la comunidad como: la tienda comunal de autoservicio, venta de fertilizantes, servicio urbano. Con esta diversidad de actividades la comunidad fue incorporando al trabajo organizado a varios grupos de comuneros organizados como: los talleres de caja de empaque y los productores agropecuarios este tema se explicará con más detalle en el apartado de organización social.

Esta empresa genera aproximadamente 699 empleos directos, 355 indirectos y de estos 525 son en forma permanente. Esto representa el 70% de la población económicamente activa de San Juan Nuevo.

Al interior de la comunidad prevalece la política de contratar a miembros directamente relacionados con la comunidad (comuneros), en algunas áreas colaboran asesores externos, donde los comuneros no han alcanzado la experiencia necesaria para el desarrollo de algunas actividades, tales como el aspecto jurídico y la ingeniería en polimeros. En este sentido la política de la empresa no se violenta ya que éstos representan un porcentaje mínimo frente a la capacidad de absorción de mano de obra directamente vinculada a la comunidad.

4.3.6 Dinámica de los órganos de la toma de decisiones

Según la Ley de la Reforma Agraria reconoce como autoridades internas de los núcleos agrarios (ejidos y comunidades) a La asamblea General; los Comisariados de Ejidos y de Bienes Comunales y los Consejos de Vigilancia. Los Ejidos y Comunidades tienen

personalidad jurídica²³. La Asamblea General es su máxima autoridad interna y se integra con todos los ejidatarios y comuneros en pleno goce de sus derechos. En la Asamblea se deberá elegir al Comisariado de Bienes Comunales²⁴ y al Consejo de vigilancia²⁵ Estas tienen como objetivo informar a la comunidad los resultados de organización, trabajo y producción del periodo anterior. En ellas asiste un representante de la Delegación Agraria e invariablemente se deberá levantar el acta correspondiente; la cual será firmada por las autoridades agrarias y los asistentes del ejido o comunidad.

En el caso concreto de la comunidad de San Juan Nuevo Parangaricutiro la asamblea general está integrada por 1229 comuneros censados según Resolución Presidencial de 1991. La mayoría son hombres y un 11% son mujeres comuneras. Este órgano se reúne cada primer domingo del mes. En ella se discuten asuntos de interés colectivo. La asamblea autoriza al Comisariado de Bienes Comunales a cumplir los acuerdos tomados en ella.

Si se hiciera una comparación de este tipo de organización con el de una empresa del sector privado como una Sociedad Anónima. La asamblea general de comuneros sería equiparable a lo que en la sociedad anónima es la asamblea de accionistas. El Comisariado de Bienes Comunales sería el Gerente General sus responsables o asesores encargados de la conducción de la empresa, representado en la comunidad por el consejo comunal.

²³Ley Agraria . Título Tercero .Cáp. V Art.99

²⁴ Este estará constituido por un presidente, un secretario y un tesorero. Ley Federal de la Reforma Agraria. .Capítulo II.p.14

²⁵ Este estará constituido por tres miembros propietarios y suplentes.

En esta comunidad existe una peculiaridad, que no está considerada en la Ley de la Reforma Agraria. Es el llamado “Consejo Comunal” éste se encuentra integrado por ochenta y nueve personas y cuya función principal es la de discutir y llevar a cabo los acuerdos de asamblea. En este consejo se encuentran: El Comisariado de Bienes comunales sus asistentes y suplentes; el consejo de vigilancia; el responsable de la conducción de la empresa y los representantes de las diferentes áreas que comprende la comunidad. El objetivo de crear este consejo es que algunas decisiones se deban de tomar de inmediato y no se puede esperar a reunirse hasta el siguiente mes en Asamblea General. Este órgano se reúne cada lunes y se aprovecha para solventar algunos problemas en la secuencia del proceso productivo y dar información reciente para el manejo de las diferentes áreas. También es el responsable de preparar y dar los informes que se tienen que rendir anualmente a la asamblea general de comuneros.

4.3.7 Aspecto social de la empresa: retos y dificultades.

Los ejidos y comunidades a pesar de ser dueños del 80% de los bosques de nuestro país²⁶ solo producen un 40 % de la producción primaria y un 15 % de la producción industrial. La región Purépecha ha sido caracterizada, como un centro regional que aglutina diferentes formas de transformación de los recursos forestales. La cercanía con fuentes abastecedoras de materia prima para la elaboración de papel, cajas de empaque para el sector industrial del aguacate, entre otros, han permitido el establecimiento de empresas forestales micro y pequeñas industrias que abastecen los mercados de comercialización locales regionales y en algunos casos nacionales e internacionales. El sentido comunitario en la propiedad de la tierra, la desorganización interna y políticas gubernamentales incompatibles con la forma de ser del

²⁶ Poder Ejecutivo Federal. 1996. Programa Forestal y de Suelo. 1995-2000. P.173

comunero, sus hábitos y cultura no se consideran cuando se implementa un programa para beneficio de las comunidades.

La asamblea general de comuneros tuvo la fortaleza de incluir a la mayor parte de la comunidad (esto no se hizo de la noche a la mañana hay que recordar que tienen veinte años en el trabajo organizado) en sus diferentes actividades. Así paulatinamente se fueron incorporando al proceso productivo comunitario; un ejemplo de esto son los grupos de comuneros que poseían una camioneta se les invita a organizarse y participar en el transporte de trocito, leña y brazuelo para la astilladora. Otro ejemplo sería el que algunos comuneros realizaban el aprovechamiento forestal en forma clandestina sin orden todo ello para abastecer sus pequeños talleres familiares de caja de empaque (producto con mucha demanda en la región). La comunidad a través de la asamblea negoció venderles el producto a un precio preferencial, siempre y cuando ya no intervinieran en el derribo como hasta ahora lo venían haciendo. Esto sin duda merató la utilidad de la empresa, pero a cambio incorporo los talleres familiares (aproximadamente 50 con un consumo considerable de madera) al trabajo organizado.

Esta organización para el desarrollo de las actividades empresariales puede considerarse como un "modelo", sin embargo, se tienen que hacer algunas consideraciones: el conflicto social parece estar ausente, y sin embargo, no es así. Las constantes luchas por intereses no han desaparecido, existen pugnas por la realización de un nuevo censo comunal para la inclusión de nuevos comuneros. Los enfrentamientos por recuperar los terrenos invadidos en la comunidad se dan en el plano jurídico, pero no están exentos enfrentamientos físicos.

El proceso social de organización comunitaria solo se madura y permanece si no se pierde el sentido comunal de su tierra, de su gente y su cultura.

4.4 Antecedentes de capacitación.

En la comunidad de San Juan no existen antecedentes formales de capacitación. Esta se realiza de manera esporádica, sin responder a un sistema u objetivos planeados. Se realiza a solicitud del interesado o por invitaciones de instituciones que la imparten.

La escasa capacitación que se les ha proporcionado a los trabajadores no se aprovecha de la mejor manera, incluso algunos han recibido capacitación de área totalmente distintas a su orientación laboral.

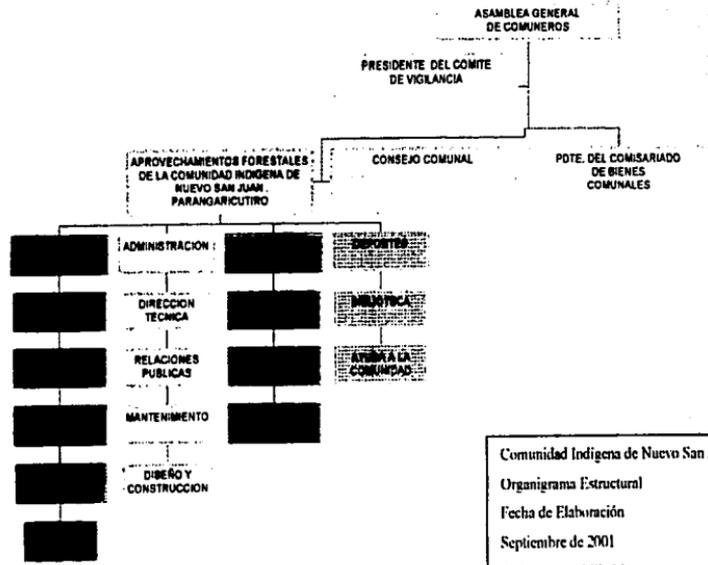
Poco o nada se ha motivado al personal en relación a la importancia de la capacitación como un mecanismo de superación individual.

Los logros como empresa son producto de la tenacidad y el trabajo forzado, a prueba y error han fortalecido sus debilidades de formación y actividad empresarial.

4.5. Organigrama de la comunidad.

Al iniciar este trabajo, el primer obstáculo que se encontró fue la falta de un organigrama de la comunidad. Con fundamento en la información preliminar obtenida, se elaboró un organigrama congruente con la forma de organización interna para la toma de decisiones y la secuencia del proceso productivo. Como resultado de la aplicación de estos criterios, dicho organigrama expresa la división en cuatro secciones: productiva- empresarial, de apoyo, productivo- social y social. (cuadro núm. 1)

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**



Comunidad Indígena de Nuevo San Juan Parangaricutiro
 Organigrama Estructural
 Fecha de Elaboración
 Septiembre de 2001
 Elaboró: Ana Lilia Linares
 Fuente: investigación propia

CUADRO NUM. 1

4.5.1 Objetivo particular sección productivo empresarial.

Su objetivo es la producción con calidad a bajo costo y obtención de utilidades.

4.5.2 Objetivo particular de la sección de apoyo.

Proporcionar a tiempo los insumos y materiales necesarios para la realización de las actividades en cada una de las áreas.

4.5.3 Objetivo particular de la sección productivo-social.

Establecer el punto de equilibrio entre la prestación del servicios y la obtención de utilidades, elevando el nivel de vida, proporcionándoles productos básicos a bajo costo, gestionar proyectos agropecuarios y proveer de insumos a precios accesibles a sus productores.

4.5.4 Objetivo particular de la sección social.

Proporcionar a los comuneros los apoyos necesarios para la realización de sus actividades. Asesorar y fomentar el desarrollo integral de sus comuneros.

4.6 Capacitación sección empresarial

En esta sección y en la siguiente se hace una relatoria de las diferentes demandas de capacitación obtenidas en campo (cuadro núm. 2). Al mismo tiempo se realiza un cuadro de frecuencia de la capacitación.(Cuadro núm. 3 y 4). Esto se hizo para no repetir las demandas idénticas en diferentes áreas

El criterio utilizado para determinar esta sección fue incluir en ella todas las áreas que procesan y generan un ingreso económico directo por su actividad.

En cada una de las áreas se describe el proceso esencial de trabajo y las necesidades de capacitación. Sin omitir ninguna propuesta y en el orden de importancia que los encuestados le dieron.

4.6.1 Sección productiva.

4.6.1.1 Abastecimiento.

El área de abastecimiento recibe el permiso de aprovechamiento gestionado por la Dirección Técnica Forestal; en este documento se especifica el volumen a aprovechar, las especies y la vigencia. Una vez que se tiene el permiso de aprovechamiento se elabora el programa (agosto-julio) presupuesto, éste es una planeación del trabajo, los costos y requerimientos para su puesta en marcha. Se revisa el área de corta realizando los deslindes, si reúne las condicionantes normativas para su aprovechamiento, en caso contrario se busca un terreno para alternar. Se realizan los trabajos de accesibilidad y acondicionamiento de caminos. Se le notifica al poseedor del predio con quince días de anticipación solicitando la anuencia firmada. Se elabora la solicitud de marqueo. Una vez hecho el marqueo se realiza la distribución de los equipos de trabajo y maquinaria. Se realiza el derribo del arbolado utilizando el método "derribo direccional"; se realiza la extracción sin causar daño al suelo y renuevos; se trocea, clasifica por especies, se estiba y cúbica en medidas estándar. Finalmente se transporta el producto previa documentación especificando medidas, especie y calidad.

Es importante mencionar que para la autorización del permiso se tienen que cumplir con una serie de actividades de fomento y protección. Entre ellas se encuentra la recolección de semillas, la producción de plantas en el vivero para la reforestación, el cultivo de huertos semilleros, la prevención y combate de incendios, plagas y clandestinaje. Además actividades de investigación de manejo forestal y de fauna.

En esta área se tiene un equipo de trabajo compuesto por tres grupos con veinte personas cada uno, además ocho personas dedicadas a actividades administrativas.

Demanda:

Conocimiento sobre otros métodos de derribo para:

- * Comparar el método que se aplica aquí.
- * Disminuir los costos.
- * Disminuir impacto ambiental.
- * Conocer diferentes sistemas de carga y flete.

Propuesta:

Curso sobre métodos de derribo.

¿Quién lo impartiría?

Personal de campo de otras organizaciones campesinas con empresas forestales y experiencia en el aprovechamiento y extracción de madera.

Recomendaciones:

El encargado del área reconoce que para algunas comunidades ellos son ejemplo a seguir, pero siente la necesidad de conocer más para comparar y tomar parte de esas experiencias y adecuarlas a sus condiciones.

4.6.1.2 Aserradero.

La actividad que se realiza en esta área inicia con la recepción de materia prima en la cantidad requerida y a tiempo, se revisa que la documentación corresponda con la calidad, especie y cantidad del producto. Se instala la materia prima en el patio para pasar al descortezado con el debido cuidado para no dañar la troza. Se mide la troza a procesar y se transporta al carro del aserradero; el operador del péndulo realiza el dimensionado y saneado de la madera para dar la medición exacta de la tabla. El aserrador utiliza criterios de clasificación para determinar la dimensión y el uso de la madera; el reaserrador corta las tablas y la desorilladora da el largo adecuado; clasificando la calidad del mismo para obtener el máximo aprovechamiento de la troza. Una vez que sale la tabla el clasificador determina la calidad (1ª, 2ª y 3ª mill-rum) y de acuerdo a las dimensiones y el uso que se le dará. Una vez aserrada y clasificada la madera se hace la distribución y entrega del producto al área correspondiente.

Demanda:

Conocer otras formas de aprovechamiento para:

- * evitar desperdicio.
- * incrementar el coeficiente de aprovechamiento.
- * comparar las prácticas de aserrio.
- * disminuir los costos.

Propuesta:

Curso de prácticas de aserrio y presentación de videos de otras experiencias.

¿Quién la impartiría?

Otras experiencia de organizaciones campesinas y empresas dedicadas a la venta de maquinaria para esta especialidad..

Demanda:

Conocer sistemas de afilado de sierras para:

- * Incrementar el coeficiente de aprovechamiento.
- * Disminuir el tiempo de aserrio.
- * Elevar los rendimientos por turno.
- * Contribuir a la calidad del aserrio ya que es materia prima de otra área.

Propuesta:

Curso de afilado de sierras.

¿Quién la impartiría?

Otras organizaciones campesinas con industria o empresas dedicadas a la venta de esta especialidad.

Observaciones:

En esta área se hicieron algunas demandas de capacitación que se incluirán en otros departamentos como el de mantenimiento. El control de costos por proceso se considerará en el administrativo. Además otras recaen en el apartado de capacitación general y permanente.

4.6.1.3 Industria.

Esta área se divide en tres departamentos: estufas de secado, muebles y molduras.

En el departamento de estufas de secado se recibe la madera aserrada, clasificada y estibada. Se arman las cargas de madera por especies, se estiba y acomodan en línea para evitar torceduras. La madera debe tener un contenido uniforme de humedad para que se pueda aplicar una misma secuela de secado; tomando en cuenta esto y del uso final de la madera se aplicaran la secuela y el tiempo de secado. Una vez que se cumple el tiempo se desarma la carga con cuidado para no dañar la madera. Se empaqueta aplicando criterios de clasificación como: anchos, clases, gruesos y largos; para esto se le adhiere una etiqueta al paquete. Finalmente se manda al departamento donde se requiere en el caso de ser materia prima de otro departamento y se embarca la que va directamente al cliente.

En el departamento de molduras el proceso consiste en recepción de materia prima (madera estufada, clasificada en anchos y largos), se clasifica en calidades se pasa a la máquina para el cepillado de madera para darle uniformidad en el grueso. Inmediatamente después se pasa al ripedado y al troceado de madera donde se troza para desechar la madera con algún defecto como nudos, manchas, etc. Después pasa a la máquina finger joint donde se pega evitando que quede disparejo o astillado. Después se hace el reasierre con las medidas exactas y se pasa para darle el acabado y moldeado. Enseguida se hace el resane y saneado. Este último es verificar que cumpla con los requerimientos de calidad y finalmente se empaqueta protegiendo con plásticos para almacenarse o ser remisionada y embarcarse al cliente. Esta también puede ser materia prima para otro departamento.

El departamento de muebles se caracteriza por la especialización del personal. Como solo se tienen cinco modelos de muebles, el trabajador tiene una función específica y delimitada. Aquí se recibe la madera estufada y se clasifica según el modelo en fabricación; se revisa el

pegamento y se cepilla la madera. Después pasa al maquinado que da las dimensiones justas de acuerdo al producto requerido. Inmediatamente después pasa al armado del mueble el fondeado y lijado especial muy fino. Después pasa al barnizado, colocación de herrajes y por último el etiquetado y empaquetado. De aquí pasa al almacén para ser embarcado y remisionada para su comercialización.

Demanda:

Conocimientos en acabados de calidad en muebles para:

- * Elevar la calidad del mueble.
- * Incrementar el valor del mismo.
- * Conocer algunos métodos de aplicación de barnices para obtener variedad en acabado.
- * Conocer algunas técnicas para facilitar la aplicación del barniz y adecuarlo a nuevos diseños.

Propuesta:

Curso de aplicación de barnices para acabado de muebles con calidad.

¿Quién la impartiría?

Instituto Nacional de Investigaciones Forestales y Agropecuarias., Universidad de Tecnología de la Madera.

Observaciones:

En este sentido el encargado del área manifestó haber recibido capacitación de este tipo en los inicios de la fabricación de muebles y que la gente aún no estaba preparada para ello. En el área industrial al igual que en la anterior se manifestaron necesidades de capacitación que se

consideraran en el departamento que corresponden como mantenimiento y demandas generales.

4.6.1.4 Astilladora y secundarios.

En el área de astillado se recibe madera de desecho de otras áreas, pero se abastece principalmente por madera que transportan los camioneros. Esta madera proviene del monte de las ramas y trozos que quedan con el aprovechamiento del trozo grande. Se recibe el material, se revisa que se encuentre bien descortezado, en buen estado y se clasifica por especies. Se lleva un control en patio de inventarios de madera y se programa el astillado con las características y especificaciones que pide el cliente. La astilla sale directamente al vehículo donde va a ser transportada.

El área de secundarios se recibe el trozo en cortas dimensiones, para la elaboración de tarima.

Demanda:

Conocimiento de prácticas para el incremento de la calidad del producto en secundarios para:

- * Agilizar los trabajos porque hay mucha demanda.
- * Reducir los costos.
- * Evitar el desperdicio.

Propuesta:

Curso para la calidad del producto.

¿Quién lo impartiría?

Tecnología de la madera. Instituto Nacional de Investigaciones Forestales y Agropecuarias

4.6.1.5 Resina.

La recolección y concentración de la resina se hace en el campo, se almacena y se lleva a la planta de polimeros. El primer proceso es preparar la resina a una temperatura de 80° a 100° de temperatura mezclando la pasta con aguarrás: el objetivo de este proceso es separar las impurezas de la resina. Posteriormente se agrega agua y algunos químicos para transformarla en líquido a través de la decantación y enfriamiento rápido. Después se deja en reposo de uno a tres días para que se separen las partículas de acuerdo a su peso y densidad para separar la resina ó colofonia. Se traslada a un alambique donde aproximadamente a una temperatura de 360° se propicia la separación de brea 70% y aguarrás un 12 % el resto son impurezas o residuos.

La calidad de la brea está determinada desde la recolección y almacenamiento, también depende del tipo de especies de pino que se recolectan.

Demanda:

Conocimientos en seguridad industrial para:

- * Manejo de productos inflamables.
- * Práctica de planes de contingencia.
- * Uso de equipo de protección.

Orientación en análisis de las propiedades de los productos para:

- * Explorar nuevos mercados.
- * Dar mayor valor agregado al producto.
- * Innovar en variedades de productos.

Propuesta:

Curso sobre seguridad industrial

Investigación de alguna Institución educativa sobre propiedades del producto.

¿Quién la impartiría:

Aeropuerto de la ciudad de Uruapan, I.M.S.S. Ing. Industrial Especializado o con experiencia en otras empresas, Consultorias Especializadas.

En el segunda propuesta Facultad de Ingeniería Química de la UNAM ó UMSNH.

Observaciones:

En este departamento como en los anteriores surgieron demandas en el aspecto social como: identidad cultural, superación personal que se canalizarán al área que corresponde, además algunas necesidades en aspectos administrativos y de computación.

4.6.1.6 Huertas comunales

Son grandes extensiones de plantaciones de aguacate y durazno, propiedad de la comunidad. Estas solo requieren de mantenimiento en cierta época del año. En otras requiere y da trabajo eventual a un buen número de gente.

Las demandas de esta área se consideraron dentro de otra área, como el conocimiento del manejo y mantenimiento de maquinaria que corresponde al área de mantenimiento; y la asesoría para el manejo de huertas de durazno que lo consideramos en el programa agropecuario; y la capacitación en trabajos administrativos y computacional que se consideró como demandas generales.

Propuesta:

Capacitación en el manejo, cuidados y riesgos de pesticidas.

¿A quién:

2A todos los que de alguna manera tiene contacto con los pesticidas como los productores, el área de huertas comunales y los de la tienda de fertilizantes.

¿Quién la impartiría?

INIFAP, Universidad de Chapingo y algunos proveedores.

4.6.2 Sección de apoyo.

4.6.2.1 Administración.

Esta área tiene varios departamentos como:

Coordinación administrativa, recursos humanos, nominas, caja, crédito y cobranza, almacén, ventas y contabilidad. Por la complejidad y las dimensiones de la empresa se tienen varios formatos y requisitos para la ejecución de los recursos financieros, de tal manera, que deben intervenir un mínimo de dos personas en la verificación o visto bueno. Los departamentos que pertenecen a esta área están coordinados.

Demanda:

Computación: manejo de programas para agilizar el trabajo en:

- * Programa para definir los costos por áreas (Codificación desde el momento de elaborar el cheque).
- * Control de almacén.
- * Control de la caja de ahorros.

Propuesta:

Programa micro-chip (programa que se ajusta a las demandas de la comunidad hecho exclusivo para llevar una administración centralizada).

¿Quién la impartiría?

Un experto en el manejo y elaboración de programas detectado y localizable por el encargado del área.

Departamento de ventas.

Aquí debemos de aclarar que la función de ventas se realiza en grandes pedidos y al menudeo. Para las áreas de muebles, molduras y resina la venta tipo exportación la realiza el encargado del cada una de las áreas.

Demanda:

Conocimientos de mercado internacional.

- * Para la ampliación y promoción de las ventas.
- * Conocer más sobre exportaciones.
- * Conocer restricciones específicas de cada país susceptible de ser clientes.
- * Obtener más información sobre las cuestiones legales y el comercio.

Propuesta:

Un curso de comercio internacional.

¿A quién?

La demanda surgió en esta área pero se pueden incorporar otras áreas que tienen comercio con el exterior e incluir aquellas con posibilidad de incorporarse a este mercado, aunque no tuviesen comercio al exterior en este momento lo pudieran tener a futuro. Se sugiere el curso se divida según las actividades hay casos en que solo necesitan información sobre restricciones en comercio internacional y otras tendrían que ser muy técnico y a otro nivel.

¿Quién lo impartiría?

BANCOMEXT, Consultorias Especializadas en la materia.

Observaciones:

En cuanto a capacitación se refiere el conocimiento de programas de computación agiliza los trabajos administrativos y en general eficienta las labores. En muchas de las áreas surgió la demanda de tener un programa de computación que pueda determinar costos por etapa del proceso productivo, de tal manera que los encargados puedan tener control sobre el gasto disminuir costos y elevar el rendimiento en donde sea posible y se necesite. Con relación al trabajo administrativo la mayoría de las áreas carece de manual de organización y funcionamiento por lo cual no se establece por escrito; las actividades propias del puesto, responsabilidades, tiempos estimados y su línea de mando. Otra de las demandas es la necesidad de elaborar un plan general de trabajo coordinando todas las áreas del proceso productivo.

4.6.2.2 Dirección técnica.

Esta área realiza la Prestación de Servicios Técnicos Forestales de productos maderables y no maderables, la función que realiza ya fue explicada con anterioridad. De esta área dependen

varios departamentos como: el departamento de protección y fomento, departamento operativo y departamento de manejo de fauna. Todos ellos con actividades muy variadas y especializadas como: departamento de fomento, sus actividades son de recolección y selección de semilla, producción de planta en tres viveros, reforestación y huertos semilleros; en el departamento de protección, entre algunas de sus actividades están la prevención y el combate de incendios, control de plagas y enfermedades, clandestinaje y protección a la fauna.

Demandas:

La nueva ley forestal con su reglamento.

- * Conocer sus cambios.
- * Modificar las prácticas forestales.

Propuesta:

Cursos de capacitación por sector.

¿A quién?

A los productores, los prestadores de servicios técnicos forestales y a la industria.

¿Quién lo impartiría?

Personal capacitado de la delegación forestal.

Observaciones:

Esta demanda es muy sintomática ya que solicitan capacitación en la reglamentación de la actividad principal que realizan. Esto demuestra que tienen deficiencias y aún así están trabajando.

Fomento

Demandas:

Obtención de semilla para:

- * Garantizar un alto porcentaje de sobrevivencia.
- * Control sobre la procedencia de la semilla.
- * Planear la producción en vivero.
- * Conocer métodos sobre manejo de semilla.

Propuesta:

Curso sobre obtención de semilla alta calidad.

¿Quién lo impartiría?

Universidad de Chapingo, INIFAP, gente con experiencia en manejo de rodales semilleros.

Demanda:

Otras opciones para la producción de planta para:

- * Mejorar la calidad de la planta.
- * Reducir los costos.
- * Eficientar la producción.
- * Disminuir el impacto ambiental.

Propuesta:

Curso de alternativas para la producción de plantas.

- * A raíz desnuda.
- * Producción en charolas.
- * Cultivo de tejidos.

¿Quién lo impartiría?

INIFAP, Universidad de Chapingo y Compañías que venden esa tecnología.

Demanda:

Conocimientos sobre fauna para:

- * Conservar la fauna.
- * Obtener beneficios económicos.
- * Tener turismo cinegético.
- * Obtener turismo ecológico.
- * Coordinarse con los proyectos de ecoturismo.
- * Elaborar el calendario cinegético de la comunidad.

Propuesta:

Curso sobre manejo de fauna silvestre.

¿A quién?

A los que trabajan en esta área y a los encargados de proyectos de ecoturismo del programa agropecuario. Según temario y perfil del asistente.

¿Quién lo impartiría?

El Instituto Nacional de Ecología, La Universidad Nacional Autónoma de México, Organizaciones campesinas con experiencia en manejo de fauna en Coahuila y Quintana Roo.

Demanda:

Conocimiento del manejo del huerto semillero.

- * Facilitar la recolección.
- * Disminuir el tiempo de producción.
- * Elevar la calidad de la semilla.

Propuesta:

Curso de manejo de huerto semillero.

¿Quién lo impartiría?

Pro-bosque en el estado de México tienen experiencia en esto y a través de las embajadas de países como Canadá y Chile.

Demanda:

Sensibilizar a los adultos para:

- * Tener mayor seguridad en la delimitación de las áreas de corta.
- * Hacer una planeación del trabajo de campo.
- * Que la gente conozca cual es el trabajo, ¿Por qué se hace?, ¿De qué manera se hace?, ¿Cómo altera el trabajo el cambio de una área de corta?, etc.

Observaciones:

La dirección técnica debe de realizar el trabajo de sensibilización de la gente, ya que ellos conocen a la perfección su trabajo.

Demanda:

Conocimiento de programas de computación para:

- * La elaboración de mapas que se necesitan en esta área y en otras como la frutícola, agrícola y legal.
- * La elaboración de planos que se requieren en el trabajo.
- * La agilización y buena presentación de los trabajos.

Propuesta:

Curso de capacitación en manejo e interpretación de planos.

¿Quién lo impartiría?

El Instituto Nacional de Ecología y existe un proyecto en ejecución con el Dr. Gerardo Bocco.

4.6.2.3 Relaciones públicas

El objetivo de esta área es la atención guiada a visitas de instituciones y comunidades.

Esta área la atiende una sola persona. Su función es recibir a los visitantes explicar el proceso de organización y la función de las diferentes áreas, los problemas a los que se han enfrentado. Generalmente los recorridos por la planta y por el bosque se planean de tal forma que no altere el trabajo.

Demandas:

Las demandas de esta área recaen en el apartado de capacitación general y permanente unos capítulos más adelante.

Recomendaciones:

Elaborar un programa general para dar a conocer las actividades de la comunidad y se presente a los visitantes por el encargado de este departamento para evitar interferir en las áreas de trabajo.

4.6.2.4 Mantenimiento

El objetivo de esta área es proporcionar ajuste y mantenimiento a la maquinaria de trabajo.

Esta área como su nombre lo dice se encarga de dar mantenimiento a toda la maquinaria que se encuentra en la planta y en el bosque. Su función es muy demandada y solo se cuenta con dos mecánicos.

Demanda:

Conocimientos de mecánica industrial en general para:

- * Evitar pérdida de tiempo en las áreas cuando ocurre una descompostura.
- * Disponer de más personal capacitado en el área.
- * Hacer escuela en el taller para que los demás se interesen en prepararse.
- * Disminuir los costos de mantenimiento en las diferentes áreas.

Propuesta:

Un curso de alto nivel y urgente en neumática, hidráulica y electricidad.

¿Quién lo impartiría?

Facultad de Ingeniería Mecánica, Secretaría de Fomento Económico (Gov. del Edo.) En la Secretaría del Trabajo y Previsión Social Tienen un Padrón de expertos en ciertas materias.

Demanda:

Ampliar conocimientos en soldadura para:

- * Saber que tipo de materiales utilizar.
- * Dónde y cómo utilizarla.
- * Saber elaborar trazos.
- * Eficientar el trabajo.
- * Disminuir la perdida de tiempo por reparaciones en las demás áreas.
- * Disminuir el costo de las reparaciones.

Propuesta:

Cursos practico de técnicas de soldadura.

¿Quién lo impartiría?

Proveedores de prestigio fuera de la región. Facultad de Ingeniería y Mecánica de la UMSNH.

Demanda:

Conocimientos del buen manejo y mantenimiento de la maquinaria para:

- * Evitar en lo posible las descomposturas.
- * Saber las capacidades de las maquinas.
- * Detectar a tiempo las fallas para que no llegue a descomposturas de mayores consecuencias y costos.

- * Hacer un buen uso de la maquinaria de ello depende la producción y su seguridad.
- * Programar el mantenimiento preventivo.

Propuesta:

Técnicas de manejo de maquinaria y mantenimiento preventivo.

¿A quién?

A todo el personal que hace uso de maquinas y a los supervisores de las mismas en las diferentes áreas.

¿Quién lo impartiría?

Se recomienda alguien ajeno a la empresa, como ejemplo proveedores o personal con experiencia en el uso de cada una de las maquinas.

Observaciones:

En relación a la demanda anterior manifiesta el encargado de esta área que las fallas mecánicas son en buena parte por falta de cuidado en el uso, por lo que recomienda un conocimiento de los operadores de los límites de la máquina. Manifiesta como una dificultad que los diagramas y manuales de funcionamiento de algunas máquinas vienen en alemán o en inglés. En ésta como en otras áreas surgieron demandas en aspectos administrativos como manejo de personal y planeación de trabajos que se incluyen en el apartado correspondiente. Algo muy sintomático del problema que existe en esta área es que se solicite capacitación en su actividad principal.

4.6.2.5 Diseño y construcción

En esta área su objetivo es diseñar, elaborar e implementar nuevas demandas de modificación y adaptación de las instalaciones de trabajo.

Una de sus funciones es elaborar refacciones que no se encuentra en el mercado.

Es importante aclarar que alguna maquinaria es de segunda mano, es decir, ya tiene uso y depreciación por lo cual no se encuentran las refacciones fácilmente.

Demanda:

Conocimientos sobre diseño por computadora para:

- * Agilización de los trabajos.
- * La elaboración de varios diseños en el menor tiempo dando varias opciones en cuanto a costo y modelos.
- * Diseñar las refacciones que no se encuentran en el mercado o que tienen un costo muy elevado.

Propuesta:

Curso de diseño por computadora

¿A quién?

A dos personal de área de diseño, además se pueden incorporar personal del área de industria para otro tipo de diseño de muebles. Según el temario y el perfil del asistente.

¿Quién lo impartiría?

Experto en programas de computación de dibujo y diseño.

Observaciones:

En esta área como en otras surgieron las demandas en aspectos administrativos como planeación, presupuestos y costos que se canalizaron al apartado que corresponde.

4.7 Capacitación sección productivo-social.

El objetivo es proporcionar a los comuneros bienes e insumos a bajo costo.

Otro Objetivo es proporcionar a los poseesionarios de terrenos comunales con actividades productivas agrícolas comerciales, los instrumentos de apoyo para su producción y comercialización.

En esta sección se encuentran las áreas que prestan bienes y servicios a la comunidad como: La tienda comunal y la de fertilizantes; Además los productores como los ganaderos, maiceros, y los huerteros de durazno y aguacate, que se encuentran en grupos organizados. También en el programa agropecuario se encuentran los técnicos que prestan sus servicios a los grupos de la comunidad.

4.7.1 Sección productiva.

4.7.1.1. Programa agropecuario.

El objetivo de esta área es elaborar, gestionar y poner en marcha proyectos generados por la comunidad.

Su función es apoyar a los comuneros que se dedican actividades agrícolas, pecuarias, ganaderas y a todos aquellos que tienen nuevas iniciativas de cultivos.

En este departamento se contemplan los grupos de productores de durazno, maíz y los de manejo de ganado.

4.7.1.1.1 Proyecto ecoturismo.

Tienen un proyecto piloto donde rentan unas cabañas cerca de un criadero de venado; reconocen que aún tienen muchas deficiencias como la falta de servicios, pero están aprendiendo y la idea es ampliarlo. Se están realizando estudios de parte del Instituto de Ecología de la UNAM, para determinar cuánto turismo se puede albergar sin la alteración del entorno ecológico. En este proyecto señalaron que ya iniciaron sus cursos de capacitación para: promover el turismo, señalización de caminos, guías turísticos, cursos de inglés, gastronomía, historia de la comunidad y rescate de valores étnicos. En cuanto a infraestructura están esperando se les apoye para la dotación de servicios. Las personas que visitan las cabañas llevan sus propios alimentos. Para poder prestar el servicio turístico completo se han tenido problemas financieros, lo que se ha hecho ha sido a través de proyectos gestionados en las diferentes instancias gubernamentales, la comunidad no cuenta con recursos para invertir en este proyecto. En este sentido se sigue la dinámica de solicitar orientación y capacitación el SECTUR (Secretaría de Turismo) y en el INE (Instituto de ecología de la UNAM).

4.7.1.1.2 Proyecto hidrológico.

Este proyecto en su 1ª. Fase ya terminó. Su objetivo era la detección de los recursos hidrológicos de la comunidad, ubicación de las ollas de almacenamiento, construcción de las mismas y el establecimiento de la maya ciclónica para evitar la entrada de personas y animales. En la segunda fase se instaló la conducción de agua de los manantiales a las ollas de almacenamiento. En la tercera fase que está iniciando consiste en la construcción de la red de

distribución de agua. Este como el proyecto de ecoturismo y todos los que en este apartado aparecen se han realizado por las gestiones de recursos económicos realizadas en Sedesol y otras dependencias. La comunidad proporciona los recursos de la contrapartida.

4.7.1.1.3 Proyecto manejo de fauna.

En este proyecto existen tres sub proyectos: el de "Crianza de Venado Cola Blanca", en éste se delimitan los terrenos, se instala el alambrado y se deja a los venados en su ambiente natural así se fomenta y conserva las características de la subespecie. Otro proyecto es el "Rancho Cruz de Ramos" consiste en la crianza y reproducción de ganado, complementándose con el cultivo de pastizales para su alimentación. Un proyecto más es el de "Cria y Reproducción de Codorniz para Huevo y Carne" la instalación de las granjas también fueron apoyadas económicamente en instituciones gubernamentales.

En estos proyectos financiados de manera externa, el costo de la capacitación y su implementación viene incluida, por lo cual no hubo requerimientos.

4.7.1.1.4 Productores de durazno.

El objetivo es proporcionar la asistencia técnica a los productores de este fruto.

Su función es la de asesorar en la selección del terreno, establecimiento, variedad y fertilización del nuevo cultivo, Ahora tienen problemas con la cosecha y comercialización.

Huertas de durazno:

Demanda:

Manejo en huertas de durazno (variedad diamante) en identificación, prevención y combate de plagas para:

- * Disminuir la pérdida en producción y en algunos casos hasta la pérdida total de huerto.
- * Identificación certera de la plaga.
- * Prevención y combate de plagas.
- * Ampliar conocimientos en métodos de podas.
- * Uso adecuado de la fertilización química y orgánica (con análisis de suelos)
- * Disminuir los costos.
- * Incrementar la producción.
- * Satisfacer exigencias de mercado.
- * Disminuir el riesgo en pérdida de producto.

Propuesta:

Curso de capacitación en manejo de huertos de durazno.

¿A quién?

A sugerencia de los productores a un grupo de quince ó veinte productores que recibieran el curso y que a su vez éstos se encargaran de capacitar a los demás, lo anterior debido a la disposición de tiempo de los productores y a la dificultad para el adiestramiento de un grupo mayor, ya que el curso tiene mucho de práctica. En este curso se incluiría al área de huertas comunales.

¿Quién lo impartiría?

Facultad de Agrobiología, FIRA, INIFAP y Universidad de Chapingo, Universidad de Nuevo León.

Observaciones:

Este curso sería uno de los más completos, que incluso podría dividirse en dos de acuerdo a la especialidad del instructor y a los tiempos disponibles.

Demanda:

Conocimientos de manejo post-cosecha del durazno para:

- * Hacer la distribución del producto de acuerdo a las calidades.
- * Empaque de la fruta.
- * Manejo del producto.
- * Variedad de opciones de industrialización.
- * Conocer las restricciones del mercado.

Propuesta:

Curso de capacitación para manejo post-cosecha e industrialización.

¿A quién?

El manejo se impartiría al grupo de productores anteriormente mencionado y la industrialización sería a un grupo de mujeres que actualmente la realiza en forma casera. Se considera en este curso al área de huertas comunales.

¿Quién la impartiría?

SAGAR

Observaciones:

Al igual que el curso anterior dependiendo de la especialización se haría en un o dos cursos por separado.

Demanda:

Un curso de capacitación sobre prevención y control de heladas.

Métodos, detección, equipo y prácticas.

¿Quién lo impartiría?

SAGAR, Facultad de Agrobiología, INIFAP y Universidad de Chapingo.

Grupos que poseen hatos ganaderos:

Demanda:

Conocimiento sobre manejo del Hato para:

- * Nutrición
- * Inseminación artificial
- * Cruzas
- * Manejo de pastos

Propuesta:

Curso de capacitación manejo ganadero.

¿Quién lo impartiría?

SAGAR, SDAF, Facultad de Agrobiología e INIFAP.

Observaciones:

En este caso el encargado del área propuso capacitar a grupos pequeños y que ellos a su vez capaciten a otros.

Demanda:

Conocimientos sobre la elaboración de pasturas para:

- * No depender de alimentos de fuera.
- * Utilizar de acuerdo al clima y suelo vegetación de la región para su elaboración.
- * Disminuir los costos y aumentar la producción.

Propuesta:

Curso sobre técnicas para la elaboración de alimento para ganado con insumos de la región.

¿Quién lo impartiría?

Facultad de Agrobiología, Universidad de Chapingo.

Productores de maíz:

Propuesta:

Curso de capacitación sobre nutrición de la planta, incremento de la producción y canales de comercialización.

Observaciones:

En los productores de durazno y maíz, como en los ganaderos manifestaron la demanda de un estudio de la posibilidad de introducir nuevas variedades en los tres sectores esto no como demanda de capacitación sino como un requerimiento para explorar una nueva opción en el cultivo y la producción. Además se manifestaron por conocer más información sobre la Fertirrigación ¿qué es? ¿Cuáles son sus beneficios? ¿Qué técnicas utiliza? ¿Cuál es su costo? ¿Dónde se puede aplicar ?; lo anterior se les puede dar a conocer con las empresa que venden el producto sin compromiso o costo alguno.²⁷

4.7.1.2 Tienda de fertilizantes.

El objetivo de esta área se es proporcionar a los agricultores no solo de la comunidad sino también de la región, insumos para sus actividades a bajo costo.

Demanda:

Un curso de capacitación para la asesoría técnica fuera de la comunidad para:

- * Ampliar el mercado incrementando las ventas.
- * Conocer otro tipo de problemática.
- * Promover nuevos productos.

¿A quién?

Personal del programa agropecuario, huertas comunales y tienda de fertilizantes.

¿Quién lo impartiría?

INIFAP, Facultad de Agrobiología y Universidad de Chapingo.

²⁷ Toda la información del programa agropecuario fue proporcionada por el Ing. Ambrosio Rodríguez.

Observaciones:

Otras demandas que surgieron en esta área se canalizaron a capacitación general como el conocimiento de técnicas administrativas y de planeación.

4.7.1.3 Tienda comunal

El objetivo de esta área es proporcionar a la comunidad insumos de primera necesidad a bajo costo.

La venta se realiza a la población en general. Esta área como en la anterior también se busca encontrar el punto de equilibrio entre las ventas y los costos. No persigue utilidades y en algunos casos es subsidiada con algunos programas estatales o por la misma comunidad.

Demanda:

Curso de capacitación operativa para:

- * Manejo de lácteos.
- * Mercancía perecedera.
- * Estrategias de mercado.

Propuesta:

Capacitación sobre productos perecederos y sobre mercadeo.

Observaciones:

La capacitación prioritaria en esta área fue la de manejo de personal, conocimientos de planeación y computación que se canalizan al apartado de capacitación general y específica.

4.7.1.4 Servicio Urbano.

Su objetivo es proporcionar el servicios de transporte a la comunidad en forma eficiente y al menor costo.

Presta el servicio de transporte a la comunidad, es un grupo organizado. Cuentan con cuatro vehiculos de su propiedad. En ésta área no hubo demandas de capacitación.

4.7.2 Sección Social.

El objetivo de esta sección es prestar servicios a la comunidad en el área de cultura deportes y ayuda a la comunidad en general. El encargado de esta sección es el Comisariado de Bienes Comunales, además hay una persona encargada de asesorar a grupos organizados de mujeres que trabajan por su cuenta y obtienen algún apoyo de parte de la comunidad.

4.7.2.1 Deportes.

El objetivo es proporcionar a la comunidad en general instalaciones, programas y asesoría para practicar algún deporte.

Esta área es atendida por un solo instructor y varios auxiliares. Se tienen Instalaciones deportivas como el gimnasio y canchas para fútbol. Su función es coordinar todas las actividades relacionadas con los deportivo, buscar instructores para alguna demanda en especial. Se dan clases de karate, aeróbicos y tienen cierto horario para el gimnasio. La cuotas que se pagan son simbólicas. Esta área funciona como un servicio subsidiado.

Demanda:

Curso de capacitación sobre rehabilitación.

¿Quién lo impartiría?

Un terapeuta.

Observaciones:

En esta área surgió la demanda de conocimientos en técnicas de planeación y organización que se canalizó a las demandas generales de conocimientos administrativos. También surgió la demanda de capacitación para los padres de familia en la motivación para sus hijos sobre la importancia del deporte que se canalizó al apartado de capacitación general y constante.

4.7.2.2 Biblioteca

El objetivo de esta área es proporcionar a la comunidad el acceso a la lectura.

Esta iniciativa fue de la comunidad, la primera dotación de libros fue de una institución educativa, se fue ampliando con donaciones de la comunidad e instituciones. Los costos los cubre A.F. solo tienen un encargado. La capacitación que ha recibido esta persona es de instituciones.

En esta área no hubo demandas de capacitación.

4.7.2.3 Ayuda a la Comunidad.

En esta área hay una persona encargada de asesorar a grupos organizados de mujeres que trabajan por su cuenta y obtienen algún apoyo de parte de la comunidad. Esta persona trabaja en el programa agropecuario por lo cual no se dedica en tiempo completo a esta actividad.

Programa de mujeres. ²⁸

Este apartado se recomienda se le asigne una persona encargada del programa y debería de tener su área en la sección social relacionado con la problemática familiar y grupos organizados de mujeres trabajando. En este departamento muchas de las demandas que solventa la comunidad corresponden a las funciones que realiza el Desarrollo Integral de la Familia (DIF); por lo cual se recomienda una estrecha coordinación con el municipio para delimitar funciones y no duplicarlas o en el peor de los casos ninguno de los dos atenderlas.

Demanda:

Conocimiento del manejo de la administración y la contabilidad para:

- * mayor control de sus ingresos y gastos.
- * presentar informes sobre sus actividades financieras.
- * Mayor claridad en el manejo.
- * Programar sus gastos, obtener buenos precios y bajar el costo.

Propuesta:

Curso a su nivel sobre administración costos y contabilidad.

Curso sobre variedad y acabado de trabajos textiles.

²⁸ La información a este respecto se proporcionó por la Ing. Lourdes Ramos.

¿A quién?

Los grupos de trabajo textil, tortillas de harina, restaurante, engorda de pollos y puercos.

¿Quién lo impartiría?

Sedesol, Canaco, Servicios social de la Facultad de Contaduría.

Problemática Familiar.

Demanda:

Conocimientos sobre formación en los niños menores de 6 años para:

- * Fortalecer la relación padres e hijos.
- * Estimulación temprana.
- * Formación de autoestima.
- * Formar hábitos de alimenticios, educacionales, de higiene, escolares y de disciplina.
- * Alentar el estudio en edad preescolar
- * Practicas de primeros auxilios.
- * Formación de valores.

Propuesta:

Un curso sobre educación inicial para niños de 0 a 4 años.

¿A quiénes?

A un grupo de mujeres que a su vez se encargarían de transmitirlo a otras en pequeños grupos.

¿Quién lo impartiría?

Un psicólogo de preferencia del sexo femenino para evitar ciertas barreras. Que tenga experiencia en la docencia y en educación integral. Otros aspectos se pueden cubrir con capacitaciones constantes que imparten los centros de salud pública y el IMSS. Programa PRODEI (coordinado por SEP, SEE y CONAFE), DIF.

Demanda:

Un curso de capacitación sobre educación sexual y métodos anticonceptivos.

¿A quién?

A un grupo pequeño de mujeres que servirían como instructoras en la comunidad.

¿Quién lo impartiría?

Con los programas normales de las instituciones de salud como hospital regional y el IMSS.

Demanda:

Un taller con los jóvenes, donde se puedan detectar qué problemas tienen desde su punto de vista, cuales son sus intereses y coordinarlo con los grupos anteriores para darles alternativas para solucionar sus problemas.

¿Quién lo impartiría?

De preferencia un psicólogo especialista en problemática juvenil. DIF.

4.8 Resumen general de demandas de capacitación.

En este apartado se cumple el objetivo principal del presente trabajo al determinarse las demandas de capacitación de acuerdo a la información recopilada en campo, ordenada por área de trabajo y sin omitir propuesta alguna. Esto con el objetivo de que la comunidad tuviera conocimiento de todas las demandas obtenidas y para que en un futuro pueda solventarlas todas.

Área de trabajo	Título temático sugerido
1.- Administración. Ventas.	Manejo de programas de computación. Conocimientos de mercado internacional.
3.- Dirección técnica.	Conocimiento nueva ley forestal y su reglamento. Obtención de semilla alta calidad. Alternativas para la producción de planta. Curso sobre manejo de fauna silvestre. Manejo de huerto semillero. Sensibilización a los adultos sobre el trabajo de la dirección técnica. Curso para manejo e interpretación de planos.
4.- Abastecimiento.	Curso sobre métodos de derribo.
5.- Aserradero.	Curso practicas de aserrio y conocimiento de otras experiencias. Curso de sistema de afilado de sierras.
6.- Industria.	Curso aplicación de barnices para acabado de muebles con calidad.
7.- Astilladora y sec.	Curso para obtener calidad en el producto (secundarios).
8.- Resina.	Curso sobre seguridad industrial. Orientación en el análisis de las propiedades de los productos.
9.- Mantenimiento.	Curso de alto nivel y urgente en neumática, hidráulica y electricidad. Curso práctico de técnicas de soldadura. Técnicas de manejo de maquinaria y mantenimiento preventivo.
10.- Diseño y construcción.	Curso de diseño por computadora.
11.- Programa agropecuario.	Curso de capacitación en manejo de huertas de durazno (variedad diamante) en identificación, prevención y combate de plagas. Curso para manejo post-cosecha e industrialización. Curso sobre prevención y control de heladas (métodos detección, equipo y practicas). Curso para manejo del hato. Curso sobre técnicas para la elaboración de alimento para ganado con insumos de la región. Curso a productores de maíz sobre nutrición de la planta, incremento de la producción y canales de comercialización. Curso de orientación del estudio de introducción de nuevas variedades en durazno, pasto y maíz.
12.- Huertas comunales	Capacitación en manejo de pesticidas, cuidados y riesgos.
13.- Fertilizantes.	Curso de capacitación para la asesoría técnica fuera de la comunidad.
14.- Tienda comunal.	Capacitación sobre productos perecederos y sobre mercado.
15.- Deportes.	Curso de capacitación sobre rehabilitación.

16.- Biblioteca.	Sin propuestas.
7.- Servicio urbano.	Sin propuestas.
18.- Programa de mujeres.	Curso a su nivel sobre administración, costos y contabilidad. Curso sobre variedad y acabado de textiles. Curso de capacitación en la formación de niños de uno a seis años. Curso sobre educación sexual y métodos anticonceptivos. Taller con jóvenes para detectar su problemática.

Fuente: investigación propia.

Cuadro núm. 2

4.8.1 Capacitación general de acuerdo a la demanda.

El siguiente cuadro se fue elaborando en el transcurso de las entrevistas, en las áreas de trabajo y con la ayuda de la información recopilada en la grabadora y libreta anotaciones del entrevistador.

Áreas de trabajo / de capacitación.	administración	computación	inglés	mantenimiento	seguridad industrial	identidad y valores.	superación personal.
1.- Abastecimiento					X		
2.- Aserradero				X	X		
3.- Industria	X			X	X		
4.- Astilladora				X	X		X
5.- Resina	X				X	X	X
6.- Huertas Com.	X		X	X			
7.- Administración		X					
8.- Dirección Técnica		X				X	
9.- Relaciones Públicas			X			X	X
10.- Mantenimiento	X		X	X	X		
11.- Diseño y Construcción.	X	X					X
12.- Programa agropecuario			X			X	X
13.- Fertilizantes	X				X		
14.- Tienda Comunal	X	X					
15.- Deportes	X						X
16.- Biblioteca							
17.- Ayuda a la com.	X					X	X
Frecuencia	9	4	4	5	7	5	7

Fuente: investigación propia.

cuadro núm. 3

4.8.2 Propuesta de capacitación general de acuerdo a la frecuencia de la demanda.

En este cuadro se tomó como insumos el cuadro núm. 2 y el 3, además se aplicaron los criterios mencionados en el apartado 4.2.5.3 para definir las necesidades de capacitación a corto y mediano plazo, esos criterios son:

- a) El objetivo de la empresa.
- b) Los recursos económicos disponibles.
- c) El proceso productivo esencial.
- d) Los factores sociales de organización.

Se seleccionaron las demandas de capacitación en la que inciden de manera directa los criterios anteriores, dando como resultado el siguiente cuadro. En apartados posteriores se retoma esta información para hacer las propuestas concretas de capacitación.

**PROPUESTA DE CAPACITACION GENERAL
DE ACUERDO A LA FRECUENCIA EN LA DEMANDA
(insumo cuadro núm.3)**

- a) *Capacitación específica empresarial y de aplicación general y constante.*
 Cursos para actualización área de mantenimiento (urgente)
 Cursos para capacitación en seguridad industrial (indispensable)
 Curso de técnicas de administración: planeación, previsión, organización, dirección y control; manejo de personal.
 Curso de computación y sistemas de información.
 Curso de inglés.
- b) *Capacitación a la comunidad en general y de manera constante.*
 Superación personal:
 Relaciones personales
 Hablar en público
 Problemas de alcoholismo
 Orientación cultural
 Auto-disciplina
 Educación ambiental
 Vida social y familiar

Identidad y valores:

Importancia de la conservación de las tradiciones
Valores familiares
Valores culturales
Fomento a los deportes
Identidad comunal y pérdida del dialecto.

Cuadro núm. 4

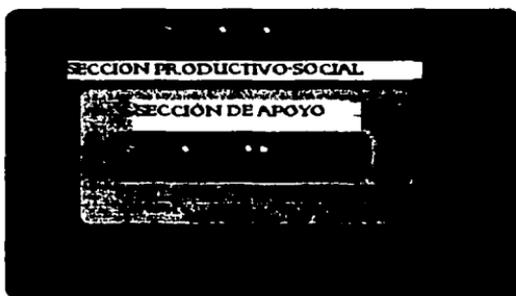
4.9 Distribución de empleos en las diferentes áreas.

AREAS	No. De trabajadores			TOTAL
	ijos	Eventuales	Indirectos	
1.- Abastecimiento	68			68
2.- Aserradero	82			82
3.- Industria	133			133
4.- Astilladora	63		55	118
5.- Resina	30		300	330
6.- Huertas Com.	22	35		57
7.- Administración	45	3		48
8.- Dirección Técnica	16	50		66
9.- Relaciones Públicas	1			1
10.- Mantenimiento	17	2		19
11.- Diseño y Construcción	10	71		81
12.- Programa Agropecuario	13	2		15
13.- Fertilizantes	5	3		8
14.- Tienda Comunal	14			14
15.- Deportes	2			2
16.- Biblioteca	2			2
17.- Ayuda a la com.	2			2
TOTAL	525	174	355	1,054

Cuadro núm. 5

4.10 Justificación económica de la empresa Aprovechamientos Forestales de la Comunidad Indígena de Nuevo San Juan.

La Importancia de la Actividad Económica En La Organización De La Comunidad



Fuente: investigación propia.

cuadro núm. 6

Análisis de la importancia económica en la comunidad.

En cualquier organización productiva, la parte más importante es la económica. En la comunidad de San Juan Parangaricutiro esta función la cumple la empresa "Aprovechamientos Forestales de la Comunidad Indígena de Nuevo San Juan Parangaricutiro" por ser el área productiva (cuadro num.6), la que genera ingresos por un monto aproximado de 15,000,000 dólares anuales con un porcentaje de utilidad del 6% en promedio. Una porción importante de estos ingresos se reinvierte en la misma actividad y otra parte la reciben las otras secciones que no producen ni generan algún ingreso, por lo cual, realmente son subsidiadas por aquella. La comunidad genera el 70% del ingreso de su población económicamente activa según lo muestra el cuadro núm.5, pues mantiene empleos fijos durante todo el año a un 50 % de los comuneros. Considerando lo anterior, la comunidad

deberá buscar fortalecer su capacidad económica y su visión empresarial, lo suficiente como para invertir en un programa de capacitación permanente y sistematizado

La comunidad tiene muy claro que sobrevive gracias a que la actividad silvícola es muy noble y a pesar de sus limitantes en su desarrollo económico y visión empresarial, es su organización interna la fuerza que los mantiene en el mercado de los productos forestales, cada vez mas competido por los efectos de la apertura económica y la globalización tecnológica.

Con la aplicación de los siguientes criterios a las demandas de capacitación obtenidas en campo, se elaboran el programa de capacitación a corto plazo y el programa prioritario.

- a) El objetivo de la empresa.
- b) Los recursos económicos disponibles.
- c) El proceso productivo esencial.
- d) Los factores sociales de organización.

Al homogeneizar resultados y comparando la frecuencia de las demandas con el objetivo principal de la comunidad sustentada en la empresa de Aprovechamientos Forestales de la Comunidad de San Juan Parangaricutiro. Se determinó un programa general, que se presenta a continuación.

4.11 Propuesta de capacitación general a corto plazo.

Con este apartado se da cumplimiento al objetivo número dos del presente trabajo.

4.11.1 Capacitación orientada a mandos medios y superiores.

4.11.1.1 Específica empresarial, de aplicación general y constante.

4.11.1.1.1 Administración general y funciones gerenciales

La mayoría de los departamentos manifestó que los problemas en la práctica se debía a que no existe una planeación coordinada del trabajo desde el estudio y abastecimiento hasta el producto terminado. Existen programas, en algunas áreas, de manera independiente pero donde junta el eslabón de cada una de las etapas del proceso de producción existe una falta de coordinación. De la misma manera expresaron su inseguridad en labores administrativas ya que lo que han aprendido es por la práctica y esto les hace sentir cierta inseguridad ya que ninguno conoce en educación formal las técnicas administrativas y todos ellos realizan funciones gerenciales donde tienen una mayor responsabilidad en la toma de decisiones. En lo que se refiere a manejo de personal todos ellos tienen a su cargo por lo menos una gente y los que tienen un número mayor de subordinados tienen problemas a la hora de conducirlos.

Propuesta:

Cursos de Técnicas de administración: Planeación, integración, previsión, organización, dirección, control; mejora continua, calidad total, manejo y control de personal.

Observaciones:

Estos cursos serían de diferente nivel, ya que los asistentes no tienen una preparación académica uniforme. Por qué se sugieren varios cursos, porque no puedes iniciar a un autodidacta experto en su trabajo práctico técnicas de administración en un solo curso.

¿A quién?

A los encargados de cada una de las áreas incluyendo el sector social. Se puede dar en varios niveles de acuerdo a su jerarquía. Para que se incorporen los subordinados o jefes de sector que también manifestaron ese interés.

¿Quién lo impartiría?

Perfil: Un Lic. En Administración especialista en desempeño gerenciales con experiencia en áreas productivas y de apoyo. Con experiencia docente.

4.11.1.1.2 Computación y sistemas de información.

La generalidad de los jefes de área que tienen la responsabilidad de presentar información manifestaron que se sentían un poco segregados del uso de las computadoras porque no conocen como usarlas y casi todos tiene por lo menos una en su departamento, saben que las máquinas agilizan la información y quieren perder el miedo a usarlas y en el momento en que las necesidades lo requieran hacer uso de ellas para facilitar su trabajo e incluso hacer propuestas de nuevos sistemas de información que cubran los requerimientos de sus respectivas áreas.

Propuesta:

Curso de computación tipo escuela (asistencia obligatoria). Con una frecuencia de por lo menos unas tres horas a la semana. De ser posible se imparta en las instalaciones de la empresa. Fuera del horario de trabajo.

¿A quién?

Al personal que trabaja en las áreas de control, con un perfil mínimo de secundaria o técnico.
Con un nivel de jerarquía medio.

¿Quién lo impartiría?

Un profesor especialista en computación con experiencia en la docencia y un conocimiento del proceso productivo de la empresa.

4.11.1.1.3 Curso de inglés.

Esta demanda surgió en una de las áreas de ventas ya que lo consideraban indispensable ahora y a futuro por el trato con clientes del exterior, en otras áreas manifestaron interés e incluso se propuso se diera de manera obligatoria para los niveles de encargados de área y de departamento. Aunque impartir el inglés tipo escuela en la comunidad no justifica la cantidad de interesados sería bueno canalizarlo tal vez a una instancia especializada.

4.11.1.2 Capacitación de aplicación general y por tiempo permanente.

4.11.1.2.1 Área de mantenimiento.

Otra área importante es: mantenimiento, por la responsabilidad que tiene de *conservar los equipos en buenas condiciones* y por lo expuesto por el encargado que manifiesta tener pocos mecánicos con conocimientos en maquinaria industrial los cuales han sido rebasados por las nuevas adquisiciones. Además en muchas áreas manifestaron problemas con este departamento. Esta capacitación es urgente prioritaria, y de alta calidad. Para complementarla se recomienda coordinarla con el curso de técnicas de manejo de maquinaria y mantenimiento preventivo; ya que del buen uso del equipo depende la producción y la

seguridad de los trabajadores. Si nos remitimos al cuadro núm. 3 es realmente preocupante ver como coinciden las demandas de mantenimiento con el objetivo del área. En los demás casos su función principal no es su demanda prioritaria.

Propuesta:

Curso elemental de neumática, hidráulica y electricidad porque son la base del funcionamiento de las máquinas. Reforzarlo con un curso- taller sobre técnicas de manejo de maquinaria y mantenimiento preventivo.

¿A quién?

Dirigido al personal del área de mantenimiento, con un nivel mínimo elemental.

¿Quién lo impartiría?

En la primer propuesta el perfil del expositor sería: Ing. en Mecánica Industrial con experiencia práctica, con conocimiento de maquinaria industrial y con experiencia en la docencia. En la segunda propuesta la capacitación la pueden dar los proveedores en el caso de la nueva maquinaria, en el caso de la maquinaria más antigua el perfil sería: Un Ing. Mecánico ó un mecánico practico.

4.11.1.2.2 Seguridad Industrial.

Seguridad industrial. Aunque este aspecto no tiene una área formal dentro de la organización de la empresa, se considera que tiene un papel fundamental en la prevención de riesgos con la cooperación y responsabilidad de todos. El cumplimiento de las normas establecidas de

seguridad son la base para lograr eliminar las causas que dan origen a los accidentes y de ésta manera se conserve la integridad física de todos los trabajadores. Existe un **conocimiento claro de su función y práctica** pero, se necesita una **concientización y motivación para su cumplimiento**. También hay una preocupación por ampliar esas nociones, por darle una mayor importancia y que la demanda de este conocimiento se generalice para beneficio de todos.

Propuesta. Cursos que contemplen los temas:

- Utilización del equipo de seguridad.
- Señalización de las tuberías
- Planes de emergencia para sismos, incendios y amenaza de bomba.
- Rutas de evacuación
- Conocimiento de las comisiones de Seguridad e Higiene.
- Normatividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

¿A quién?

Dirigido al personal operativo, perfil mínimo elemental, que se encuentre en contacto directa o indirectamente con la maquinaria.

¿Quién los impartiría?

Perfil: Un Ing. Industrial con experiencia en seguridad industrial, con conocimientos de procesos productivo, dinámica social de la empresa y experiencia docente.

4.11.1.2.3 Identidad y valores sociales.

Una de las demandas más sentidas fue la necesidad de mayor información acerca de los **valores comunales, el arraigo y la identidad comunal**, que según algunos expresaron se está perdiendo, se quiere generalizar el conocimiento de la importancia de los valores culturales y cómo fomentarlos en las nuevas generaciones, factor fundamental para mantener el sentido comunitario.

Propuestas. Cursos que contemplen los siguientes temas:

- * Importancia de la conservación de las tradiciones.
- * Valores familiares
- * Valores culturales
- * Identidad comunal
- * Transmisión de cultura por generaciones

¿Quién lo impartiría?

Un antropólogo, etnólogo ó sociólogo, con experiencia en núcleos agrarios; con conocimiento de las dinámicas sociales y culturales de las comunidades; y con experiencia en la docencia.

En el Instituto Nacional Indigenista (INI) hay expertos con este perfil.

4.11.1.2.4 Superación personal.

En la comunidad existen problemas muy arraigados como el alcoholismo, el cual afecta su familia y su trabajo. Existen grupos de trabajo que orientan a los familiares de los enfermos alcohólicos, pero eso no es suficiente

En la empresa manifestaron ciertas inseguridades, muchos de ellos van a otras comunidades a capacitar en el trabajo del cual son especialistas y se encuentran en el problema de cómo dirigirse a un grupo, cómo utilizar recursos para apoyar su trabajo de capacitación informal.

Todas sus inseguridades personales son consecuencia de la forma en que inició la organización para la producción. Para reclutar gente solo se necesita ser comunero y querer trabajar. No existe requisito de preparación mínima obligatoria.

Propuestas Cursos con los temas:

- * Hablar en público
- * Relaciones personales
- * El problema del alcoholismo
- * Orientación cultural (en el aspecto de aprender)
- * Auto-disciplina
- * Educación ambiental
- * Vida social y familiar

¿A quién?

Dirigido a la comunidad en general, el perfil estará determinado por el expositor ya que son tema a exponer en diferentes niveles.

¿Quién lo impartiría?

Cada tema tienen un perfil diferente, existe ciertas coincidencias en que sean expertos en sociología y psicología. Un requisito ineludible es que tenga experiencia práctica de la dinámica social de grupos indígenas.

4.12 Prioridades

4.12.1 Programa tentativo.

Para poder elaborar el programa tentativo se determinaron áreas prioritarias por considerarlas **esenciales en el proceso de producción** por la importancia que éstas tienen para el cumplimiento del objetivo principal como empresa. Se aplicaron los criterios de priorización de acuerdo a la demanda, deficiencias encontradas, recursos disponibles y sustento social de la comunidad. Con esto no se quiere desestimar las otras peticiones sino que este sería el inicio de la programación de los cursos tomando en cuenta los recursos y los tiempos disponibles.

En estas secciones determinadas como importantes, los encargados de áreas valoraron las demandas de capacitación de acuerdo a su visión y experiencia; a su vez estas se concentraron en el programa en ese orden de prioridad. Algunas como las que se mencionan en este apartado son inmediatas y otras pueden esperar e incorporarse en función de los tiempos y compromisos adquiridos por la empresa.

Del programa propuesto, la comunidad determinó con qué cursos iniciaría el programa de capacitación.

PROGRAMA TENTATIVO

Sección productiva

Curso de Seguridad Industrial
Curso de Mantenimiento de maquinaria
Curso de Funciones Gerenciales

Sección Social

Curso de Identidad y Valores Sociales.

En el área social.

Las prioridades las determina la demanda de capacitación que mayor impacto tenga, que despierte el interés de la gente a participar; que se pueda evaluar y que se obtengan resultados inmediatos.

Es importante aclarar que aún cuando el programa de capacitación general y programa tentativo fueron una propuesta quien decidió cual era prioritario fue el consejo. Ahora se iniciará la capacitación con dos cursos; seguridad industrial, seguida de identidad y valores sociales.

4.12.2 Programa de capacitación.

En esta etapa se realizó una convocatoria para elaborar propuestas de capacitación con las cotizaciones correspondientes, sobre los cuatro temas del programa prioritario, se les proporcionó algunos antecedentes y objetivos de la organización y temas importantes a incluir.

Se recibieron las propuestas y cotizaciones de los cursos, el gerente de la empresa valoró principalmente costo y cumplimiento de objetivos.

Programa Prioritario

Después de llevar a cabo varias cotizaciones el consejo determinó que fuera un consultor independiente:

Las propuestas elegidas fueron elaboradas por los interesados y a continuación se presenta como ejemplo solo dos:

PROGRAMA DE CAPACITACION EN MATERIA DE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

DIRIGIDO A : PERSONAL DE LA COMUNIDAD INDIGENA DE SAN JUAN NUEVO PARANGARICUTIRO, MICHOACAN.

OBJETIVO: MOTIVAR A LOS PARTICIPANTES EN EL CONOCIMIENTOS Y DIRECTRICES PARA LA ESTRUCTURACION Y APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL, QUE CUMPLA CON LOS LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS POR LA NORMATIVIDAD VIGENTE.

TEMARIO BASICO

TEMA 1: MARCO LEGAL.

- LEY FEDERAL DEL TRABAJO.
- REGLAMENTO FEDERAL DE SEGURIDAD, HIGIENE Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO.
- NORMAS OFICIALES MEXICANAS.

TEMA 2: LOS RIEZGOS DE LA INDUSTRIA MADERERA.

- IDENTIFICACION, EVALUACION Y RIESGOS.

TEMA 3: PROGRAMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

- CONTENIDO BASICO.
- EVALUACION Y CONTROL.

TEMA 4: INTEGRACION Y FUNCIONAMIENTO DE LA COMISION DE HIGIENE Y SEGURIDAD.

- PROGRAMA DE TRABAJO.
- INSPECCIONES PLANEADAS.
- REGLAS PARA LA PREVENCION DE ACCIDENTES.

TEMA 5: EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL (EPP).

- TIPO Y CARACTERISTICAS.
- USO CORRECTO DEL EPP.

TEMA 6: PREVENCION DE INCENDIOS.

- IDENTIFICACION DE RIESGOS.
- QUIMICA DEL FUEGO.
- EQUIPO PARA EL COMBATE DE INCENDIO.
- USO DE EXTINTORES.
- USO DE HIDRANTES
- EQUIPOS ESPECIALES.

EXPOSITOR: ING. RICARDO PADILLA MARQUEZ

**JEFE DE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL EN IMPAMEX.
ESPECIALISTA EN PREVENCION DE RIESGOS INDUSTRIALES.**

**PERFIL DEL ASISTENTE:
MIINIMO QUE SEPA LEER Y ESCRIBIR.**

**CALENDARIO
EL PROGRAMA ESTA DISEÑADO PARA CUMPLIR CON 20 HORAS EN TOTAL.
SESIONES DE 3 A 4 HORAS POR DÍA.
SABADOS Y DOMINGOS
HORARIO, DE 17:00 A 20:00 HRS.**

ELABORADO POR: ING. RICARDO PADILLA MARQUEZ

CURSO TALLER "IDENTIDAD ETNICA "

DIRIGIDO A: INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD INDIGENA DE NUEVO SAN JUAN PARANGARICUTIRO, MICH.

OBJETIVO DEL TALLER: PROPORCIONAR ELEMENTOS DE ANALISIS EN TORNO A LA IDENTIDAD ETNICA, QUE APORTA LA TEORIA ANTROPOLOGICA Y CON EL CONOCIMIENTO PRACTICO DE LOS PARTICIPANTES GENERAR UNA REFLEXION SOBRE LA IDENTIDAD ENTRE LOS PUREPECHAS DE LA COMUNIDAD.

DESARROLLO DEL CURSO-TALLER: INTRODUCIR A LOS PARTICIPANTES EN UNA DISCUSION, CON CONCEPTOS TEORICOS Y PRACTICOS. PERFILAR LAS BASES PARA UN DIAGNOSTICO EN TORNO A LA IDENTIDAD ETNICA. ESTO A TRAVES DE MESAS DE TRABAJO Y PLENARIAS. EL CURSO-TALLER ESTA DISEÑADO PARA DOS SESIONES DE POR LO MENOS 3 HORAS DE TRABAJO.

TEMARIO PRIMERA SESIÓN

TEMA 1: DEFINICION DE GRUPO ETNICO (PLENARIA) EXPOSITOR

- NIVELES DE ADSCRIPCION AL GRUPO.
- FRONTERAS DE LOS GRUPOS ETNICOS Y SU INTERACCION CON OTROS GRUPOS SOCIALES.

TEMA 2: CONCEPTO DE IDENTIDAD ETNICA.(EXPOSITOR)

- DISTRIBUCION DE LAS MESAS DE TRABAJO (TECNICA A USAR LLUVIA DE IDEAS

TEMA 3: ELEMENTOS QUE CONFIGURAN LA IDENTIDAD ETNICA MESAS DE TRABAJO!

- COMPONENTES CULTURALES: VESTIMENTA, COSTUMBRES, TRADICIONES, LENGUA.

- SISTEMA DE ORGANIZACIÓN SOCIAL, RELIGIOSA POLITICA Y ECONOMICA.
- VISION TRADICIONAL DE LOS PUREPECHAS.
- RELACION DE PARENTESCO.
- VALORACION PROCESO HISTORICO Y ESPACIO TERRITORIAL COMUN.

TEMA 4: TRANSFORMACION E INFLUENCIAS EXTERNAS EN LA IDENTIDAD ETNICA (MESAS DE TRABAJO).

- IDENTIDAD Y SENCRETISMO CULTURAL.
- INFLUENCIA DE LA SOCIEDAD NACIONAL, MOVIMIENTOS MIGRATORIOS Y FACTORES EXTERNOS EN TORNO A LA IDENTIDAD INDIGENA.
- CONFLICTOS GENERACIONALES.

SEGUNDA SESIÓN

LA SEGUNDA SESIÓN ESTARA DESTINADA A ANALIZAR Y ELABORAR UN DIAGNOSTICO, SOBRE LAS CONDICIONES ACTUALES EN TORNO A LA IDENTIDAD DE LOS PUREPECHAS DE LA COMUNIDAD DE SAN JUAN NUEVO. ESTO SERA EN PLENARIA PARA EL DESARROLLO DE CONCLUSIONES CONJUNTAS.

ESTE TRABAJO SERVIRA PARA HACER PROPUESTAS DE CÓMO MITIGAR LA PERDIDA DE IDENTIDAD Y VALORES.

EXPOSITOR: LIC. EN ETNOLOGIA MARTA BUSTAMANTE ROJAS.

AUXILIARES : MINIMO CUATRO PERSONAS PARA REALIZAR LAS RELATORIAS EN CADA UNA DE LAS MESAS SEGÚN LOS ASISITENTES.

PERFIL DEL ASISTENTE: INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD INDIGENA.

CALENDARIO:

JUEVES 14 Y VIERNES 15 DE DICIEMBRE DE 2000

HORARIO: DE 18:00 A LAS 21:00 HRS.

ELABORADO: Lic. En Etnología Martha Bustamante Rojas

Con estos cursos se pone en marcha el programa prioritario de capacitación en la comunidad llevada al principio por el Ing. Luis Toral miembro de la comunidad, después fue transferido al Ing. Daniel Aguilar también miembro de la comunidad.

Es importante aclarar que los costos de capacitación son muy variados, hay quienes cobran por curso y otros por hora, ésta varía desde \$350.00 hasta \$800.00.

4.13 Estrategia de capacitación.

4.13.1 Instrumentación del equipo.

4.13.1.1 Recursos humanos.

4.13.1.1.1 Capacitador.

Reclutamiento.

Para hacerse llegar el equipo capacitador que cumpla el perfil de los curso, se puede lograr por varios medios, uno el más común es a través de un anuncio clasificado en el diario, por este medio puede llegar un sin numero de aspirantes. Otra es contactar a las instituciones de educación superior en la cual puede encontrar personal que tiene experiencia en la docencia y además se dedica a este tipo de cosas. Y una más es contactar a bufetes o profesionistas independientes que se dedican a la impartición de cursos y talleres. Estas serian algunas sugerencias pero se puede experimentar con algunos otros medios.

Selección.

Por cualquiera de los métodos que se reclute al capacitador se tendrá que investigar los antecedentes del aspirante, profesionalismo, seriedad, formalidad , conocimiento del tema, experiencia y obviamente comparar los presupuestos y propuestas; por lo menos se tendrán que hacer tres cotizaciones.

Contratación.

En este punto se tendrá que ser muy cuidadoso, se recomienda hacer un contrato donde se especifique claramente los compromisos adquiridos por el capacitador, los objetivos del curso, los tiempos y costos entre los más importantes

4.13.1.1.2 Educandos.

-Selección, esta la llevará a cabo los encargados de cada una de las áreas del acuerdo al conocimiento que se tengan del trabajador, el jefe de área hará una propuesta mencionará quiénes específicamente recibirán la instrucción y si esta es de manera general cuántos la recibirán.

- Evaluación, esta se dará en coordinación con los jefes de área y la valorización de los cursos recibidos con anterioridad de acuerdo a la orientación de su preparación y las necesidades del área.

4.13.1.2 Recursos físicos.

Equipo Técnico

- 1) Pintarrón / Rotafolio en buenas condiciones y manejable.
- 2) Pizarrón difícil de transportar por el tamaño.
- 3) Retroproyector de transparencias o acetatos
- 4) Una pantalla de 2.60 x 1.30
- 5) Proyector de diapositivas (filminas), con un archivo de filminas
- 6) Una videograbadora VH y una televisión.

- 7) Un archivo de películas de actividades de la comunidad.
- 8) Una computadora sin disco duro con un procesador de palabras.
- 9) Una impresora.

En general el equipo se encuentra en buenas condiciones para el uso y suficiente para los requerimientos de los cursos. Habrá algunos requerimientos específicos de algunos capacitadores de acuerdo a las actividades y al programa a realizar. El control de la capacitación se puede dar en forma manual, una manera de eficientarlo sería la adquisición de una computadora de mayor capacidad de la existente de tal manera que se pueda implementar una base de datos. El costo de una maquina que cubra los requerimientos varia entre ocho mil y diez mil pesos.

4.13.1.3 Infraestructura.

Se cuenta con dos lugares acondicionados para la capacitación:

El salón de juntas de las oficinas del aserradero, el cual tiene una capacidad de 25 gentes con estancia cómoda para atender y escribir; se pueden introducir 25 sillas más para que albergue un total de 50 gentes sentadas cómodamente.

El otro sería el salón del edificio comunal el cual tiene una capacidad de 75 gentes sentadas en forma cómoda para escribir y atender. Si se introducen solo sillas alberga cerca de 120 lugares.

Algunas de las desventajas del edificio comunal es el transporte, ya que los cursos están propuestos por la tarde cuando termina el trabajo o los fines de semana. Se perdería cerca de una hora en el transporte y se da pie a que la gente se desvíe.

Si se tuviera la necesidad de un lugar de mayor capacidad se puede disponer del gimnasio que se encuentra en la tienda comunal, se tendrían que hacer algunas adecuaciones si se desea tener a la gente cómoda para atender y escribir.

4.13.2 Implantación de la capacitación.

4.13.2.1 Planeación del curso por cada capacitador.

Para que el capacitador realiza un mejor trabajo se deberá de proporcionar ciertos elementos como: características y número de participantes; antecedentes y procedencia de los participantes; habilidades requeridas para estudiar y aprender; especificar algunos requerimientos para la impartición del curso equipo, materiales y practicas.

4.13.2.1.1 Método de enseñanza.

Deberá especificar que sistema o combinación de sistemas utilizara para la enseñanza, para la planeación de equipo y la disposición del lugar, las técnicas y las actividades prácticas a realizar. Dará a conocer si necesita de un auxiliar o asistente.

4.13.2.1.2 Objetivos.

El capacitador deberá determinar qué podrá hacer el participante después de la enseñanza, en qué situaciones estará utilizando sus conocimientos y habilidades adquiridas, qué capacidad de competencia tendrá con el adiestramiento.

4.13.2.1.3 Tiempos y costos.

El instructor deberá considerar los tiempos requeridos por el curso, por cada uno de los temas, tiempos para la notificación a la empresa, preparativos de la misma y para correr las invitaciones. Además deberá especificar el dinero necesario para el proceso de enseñanza; honorarios capacitador, salario auxiliares, costo materiales de enseñanza, gastos de alimentación y hospedaje.

4.13.3 Evaluación.

4.13.3.1 Capacitador.

Se diseñó un formato para la evaluación del curso el cual contiene de manera general elementos a evaluar como: conocimiento y preparación del tema, presentación del mismo, manejo del material didáctico y el equipo, utilización de tareas educativas, modulación de voz y disposición al cambio. (anexo 1)

4.13.3.2 Educandos.

Valoración de los participantes durante el curso, al final y un seguimiento de su desempeño.

4.14 Control de la capacitación.

Para este fin se diseñó un formato para llevar la bitácora de la capacitación individual, por área y en general de la empresa en cuanto a temas de capacitación, tiempos y las metas. (anexos)

4.14.1 Expedientes.

Se realizará una convocatoria para la invitación a integrarse al programa de capacitación, presentando copia de todos los comprobantes de capacitación recibida con anterioridad y una carta de intención en cuanto a sus aspiraciones en la empresa, para determinar en qué temas es de su interés y en cuáles áreas desea recibir preparación.

4.14.2 Valuación.

Se determinará en base a sus comprobantes de instrucción recibida qué orientación tiene su preparación y a qué cursos en relación al área se le considerará.

4.15 Diagnóstico de necesidades de capacitación.

Como resultado de la información vertida en este estudio de caso se puede afirmar lo siguiente:

- I. La empresa cuenta con un nivel aceptable en el desempeño de las actividades laborales de sus integrantes.
- II. Este nivel pudiera potencializarse si se hace uso de los instrumentos apropiados para impartir la capacitación especializada y congruente con el puesto que desempeña cada uno de sus integrantes.
- III. Con lo anterior, puede reducir al mínimo las deficiencias que pudiera tener en el desarrollo de su actividad productiva empresarial.

- IV. La rotación de personal en puestos de distinta orientación técnica, trae como consecuencia una deficiencia en el desempeño y el desperdicio en tiempo, recursos económicos y habilidades invertidas anteriormente en el personal.
- V. La empresa debe considerar de manera seria invertir con recursos propios en la planeación y desarrollo de la capacitación de sus colaboradores, que son el recurso humano de importancia superior, ya que es un elemento activo y de él depende el buen usos de los demás recursos con que cuenta la organización.
- VI. Por otro lado, es una empresa considerada bajo varios criterios como grande, por lo cual requiere de un departamento especializado en la atención de los Recursos Humanos, para su planeación, capacitación y desarrollo en beneficio de sus integrantes y de la comunidad en general.
- VII. La empresa, en el desarrollo de sus funciones de producción no debe existir diferencia alguna con cualquier otra empresa privada que busca obtener utilidades, bajar sus costos y mantenerse competitiva en el mercado.
- VIII. Para poder llevar a cabo el proceso de capacitación sus actividades deben enfocarse hacia la consecución de los objetivos de la empresa.

- IX. En general, puede decirse que existen más aspectos positivos que negativos, aunque para su mejoramiento es necesario considerar éstos últimos, ya que para alcanzar los objetivos de la empresa y mantenerse en ellos es necesarios solucionarlos.
- X. Utilizar de manera adecuada la planeación e impartición de la capacitación, mejora el desempeño eficaz y eficiente en el desarrollo de las actividades laborales, potencializa las capacidades individuales y evita el desperdicio.

4.16 Conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones:

1. Con el presente trabajo se determinaron las necesidades reales de capacitación que deben satisfacerse, a corto, mediano y largo plazo, en términos muy generales.
2. Se definió los temas y contenidos del programa prioritario.
3. Se realizó una propuesta temática de capacitación a corto plazo.
4. Lo anterior será un insumo valioso para la empresa, que le permitirá conocer las deficiencias esenciales y poder planear un programa a largo plazo con acciones sistematizadas para orientar el procesos capacitador para la formación, actualización y desarrollo de sus recursos humanos.
5. La comprobación de la hipótesis planteada en el presente trabajo se comprobará con la evaluación de los resultados de las capacitaciones impartidas en los programas propuestos.

6. Esta empresa comunal es atípica; la organización para el trabajo se dio inicialmente apegándose a una visión de corto plazo, después se fueron incorporando de manera paulatina y gradual ciertos controles básicos de administración, que fueron haciéndose cada vez más complejas a medida que la producción se fue diversificando. De esta manera, bien puede afirmarse que las técnicas administrativas se han ajustado a la dinámica de desarrollo productivo y organizacional de la comunidad.

7. En otras experiencias similares (Cherán, Tingambato, etc.), se han generado contradicciones internas por la combinación del carácter empresarial de la producción forestal y el sentido social-comunitario de estos núcleos agrarios. En la Comunidad Indígena de Nuevo San Juan Parangaricutiro, estas contradicciones se han minimizado gracias a la incorporación de un número cada vez mayor de comuneros al proyecto productivo, sin embargo estas contradicciones están latentes y sólo pueden ser superadas con un programa de valoración de sus raíces culturales que permita el rescate de su idioma y el fortalecimiento de sus usos y costumbres. Lo anterior es la base que mantiene la cohesión interna para la evolución de la organización productiva que han creado.

8. La política de dar trabajo solo a miembros de la comunidad, generó un círculo vicioso por la falta de preparación técnica mínima. Un joven sin preparación académica tiene un trabajo y sueldo seguro como obrero, lo que significa un desincentivo para prepararse más. Este problema se ha venido solucionando en forma parcial, mediante el fomento a la superación técnica, proporcionando becas para la preparación de sus jóvenes e incorporarlos posteriormente a la empresa ya con una visión de superación.

En la comunidad existen personas trabajando con un grado de responsabilidad alto y que son autodidactas, también hay profesionales titulados y con actividades que no se relacionan con su profesión. Es necesario reorientar las promociones jerárquicas de responsabilidad atendiendo a su preparación y experiencia.

9. Aún con estas limitantes, esta experiencia sigue siendo una alternativa y prueba palpable de la potencialidad productiva que existe en las comunidades indígenas y ejidos, cuando adoptan una organización empresarial y la adaptan a sus condiciones específicas.

Recomendaciones:

1. Se recomienda sistematizar, mediante un esquema administrativo, las acciones de capacitación al identificar, planear, ejecutar y controlar las actividades que se derivan de cada una de las etapas del proceso de capacitación.
2. Sensibilizar a los directivos en la toma de decisiones con respecto a la formación de personal.
3. Involucrar a todo el personal de la empresa en la consecución de los objetivos relacionados con su desarrollo laboral.
4. Se recomienda buscar la capacitación en las instituciones educativas como *Universidades* donde algunos profesores especialistas en alguna materia reúnen el perfil teórico y práctico para participar en este propósito de elevar la eficiencia productiva de la empresa comunal. Por otra parte, para ellos es de mucha importancia en su mejoramiento docente el unir los conocimientos teóricos con esta experiencia tan aleccionadora, por lo que sus honorarios no serían gravosos para la comunidad. En

general, los encargados de área no manifestaron inconveniente en que la capacitación se diera los fines de semana, lo que muestra su disposición de superación al sacrificar sus tiempos de descanso.

5. Se sugiere se establezca un departamento de capacitación con el mínimo de personal para dar seguimiento a las propuestas de éste trabajo y de hacer las gestiones necesarias para recibir capacitación sin algún costo o por lo menos el mejor servicio al menor costo. Solo la capacitación muy especializada no hay manera de obtenerla sin el desembolso de su valor, por la calidad que se requiere; sin embargo existen apoyos gubernamentales que pueden utilizarse para que los desembolsos sean menores

6. El área de **Mantenimiento** es esencial y requiere de actualización y más personal; en todas las demás áreas de la producción hubo señalamientos en la falta de eficiencia y oportunidad en la prestación del servicios de mantenimiento. Su capacitación es indispensable y prioritaria, es realmente preocupante ver que coinciden las demandas de mantenimiento con el objetivo del área. En los demás casos su función principal no es su demanda prioritaria.

7. En **Seguridad industrial** no existen antecedentes de la práctica de esta actividad, por lo cual se tiene que empezar a conducir a los que ya se encuentran trabajando e imponiendo el respeto a las normas esenciales en seguridad e higiene a los que van ingresando a la planta de trabajo. Es difícil cambiar las formas de trabajo ya practicadas por muchos años; esto tiene que ver con la idiosincrasia del comunero (las normas técnicas y procesos administrativos deben de ir a su ritmo de aprendizaje). No

debe minimizarse la importancia de la actualización en este aspecto, bajo el riesgo de ser eliminados por la competencia del mercado.

8. Se sugiere establecer un departamento de ayuda a la comunidad como **área social**; muchas de las demandas que solventa la comunidad corresponden a las funciones que debe realizar el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF); por lo cual se recomienda una estrecha coordinación con el municipio, delimitar funciones y evitar duplicidad de esfuerzos. Este departamento se encargaría de gestionar ante instituciones nacionales o fundaciones internacionales proyectos de beneficio social.

9. En el área de **relaciones públicas**, es importante redefinir sus funciones, ya que las actuales se reducen simplemente a la atención de visitantes en los recorridos que se realizan por la empresa. Es importante preparar a su responsable para que conozca más a detalle los procesos de cada una de las áreas, ubicando su importancia en el contexto de toda la organización de la comunidad y proporcione información acerca de sus orígenes, desarrollo y perspectivas a futuro, lo que constituye las principales preguntas de los visitantes.

BIBLIOGRAFIA

1. Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México. 1987.
2. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Fernández Editores. México. 1986
3. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc. Graw Hill. 1990.
4. Gil Mendoza, José. Administración de Personal y Recursos Humanos. 1986.
5. Hernández Díaz, Pedro. Curso Formación de Instructores Forestales. Material Didáctico. FONAES. 1997.
6. Hernández y Rodríguez, Sergio /Ballesteros Inda, Nicolás. Fundamentos de Administración. Ed. Interamericana. México. 1984.
7. <http://www.stps.gob.mx.spt1.10/09/2001>
8. Instituto Mexicano de contadores Públicos. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. México. 1993.
9. Magaña Magaña, Jorge. La Capacitación, Herramienta Fundamental para el Desempeño del Trabajador. Tesis de Administración. UDV. 1995.
10. Méndez Morales, José Silvestre. Economía y la Empresa. Mc. Graw Hill. México. 1989.
11. Mendoza N, Alejandro. La Capacitación en las Organizaciones. Ed. Trillas. Primera Edición. México. 1985.
12. Mendoza N, Alejandro. Manual para Determinar las Necesidades de Capacitación. Ed. Trillas. México. 1985.
13. Núñez, Armando. La Organización Campesina Ejidal Comunal y de la Pequeña Propiedad. México. 1975.
14. Pasaye Contreras, Maribel. Organización de una Unión de Ejidos y Comunidades. Tesis de Administración. UDV. 1985.
15. Procuraduría Agraria. Figuras Jurídicas para la Producción Rural. Documento Interno de Trabajo, México. 1993
16. Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. Ed. Limusa. México. 1992.
17. Ríos Szalay Adalberto/ Paniagua Aduna, Andrés. Orígenes y Perspectivas de la Administración. Ed. Trillas. México. 1984.
18. Saucedo Soto Ambrocio /Acosta Villa Bernardino. Modelo de Organización para la Producción forestal de la Comunidad Indígena de San Juan Nuevo Parangaricutiro, Michoacán. Tesis. UMSNH. Uruapan. 1989
19. Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed. Limusa. 3a. Ed. México. 1995.
20. Suárez Díaz, Reynaldo. Hombres y empresas. Ed. Trillas. México. 1983.
21. Susan Pick /López Ana Luisa. Cómo Investigar en Ciencias Sociales. Ed. Trillas. México. 1982.
22. Varios autores. La Empresa Social Forestal. Fundación Friedrich Ebert. México. 1992.
23. Zamora García, Ma. Lourdes. La Capacitación como un Elemento Importante, para Brindar Mejores Servicios. Tesis de Administración UDV. Uruapan. 1997.
24. Stephen P. Robbins/ Mary Coulter. 5a. Edición. Prentice-hall Hispanamericana, S.A. México. 1999.

ANEXOS

INFORMACION TOMADA EN CAMPO Y QUE PUDIERA SER DE UTILIDAD

DATOS PARA ORGANIZACION DE GRUPOS PARA EL CURSO SEGURIDAD INDUSTRIAL

AREA	No. de trabajadores	Horario	Propuesta/horario
ABASTECIMIENTO	60 tres grupos		fin de semana
ASERRADERO	27 turno y medio	6:00 am a 15:00 hrs. 15:30 hrs. a 18:00 hrs.	despues de la 17:00 hrs. sabado por la mañana domingo antes de las 12:00 am
INDUSTRIA estufas	20	las 24 hrs.	15:00 hrs. en adelante
fabrica de muebles	32 dos turnos	6:00 am a 15:00 hrs. 15:00 hrs. a 1:00 am	sabado y domingo 10:00 am
fabrica de molduras	65 dos turnos	6:00 am a 15:00 hrs. 15:00 hrs. a 1:00 am	sabado y domingo 10:00 am
ASTILLADORA	15 dos turnos	6:00 am a 14:00 hrs. 14:00 hrs. a 22:00 hrs.	despues de las 19:00 hrs. Aternar una sem. Si una NO
Secundarios	36 dos turnos	6:00 am a 14:00 hrs. 14:00 hrs. a 22:00 hrs	despues de las 19:00 hrs. Aternar una sem. Si una NO
MANTENIMIENTO	17		
RESINAS	20 tres turnos	6:00 hrs. a 14:00 hrs. 14:00 hrs. a 22:00 hrs. 22:00 hrs. a 06:00 hrs.	10:00 a 12:00 lunes a sabado

PROPUESTAS PARA EL CURSO DE ADMINISTRACION GENERAL

ASERRADERO	Jesús Espinoza Contreras Ignacio Contreras Anguiano Martín Murguía Garay Eutimio Campoverde Glz. Ramón Hernández Huitron	Sábado y domingo despues de las 10:00 am
ESTUFAS	Luis Guerrero Anguiano Jesús Echevarría Contreras Luis Contreras Murillo	
MUEBLES	Manuel Ciricute Anguiano José Espinoza López Estanislao Gutiérrez Luis Echevarría Chávez Domingo Chávez Contreras Esteban López Soto	
MOLDURAS	Pedro Bandejas Aguilar José Aguilar Rama José M. Anguiano Velázquez Juan Chacota Aguilar Ambrocio Rulz Soto	
RESINA	Cuatro personas (pendiente los nombres)	

EVALUACION DEL CURSO

NOMBRE DEL CURSO _____
EXPOSITOR PRINCIPAL _____
EXPOSITOR ASISTENTE _____

I.- Sobre la planeación del curso, evalúe de 1 a 10.

- a) Selección del tema.
- b) Convocatoria a la comunidad sobre el curso.
- c) Información general sobre los temas a tratar.
- d) Sobre la labor de convencimiento para la asistencia al curso.

II.- Sobre el lugar, los horarios y los tiempos.

Contesta sí o no, en caso de que tu respuesta sea negativa explica ¿por qué?

- a) El lugar de la impartición del curso fue el adecuado Sí No
¿Por qué? _____
- b) El horario fue, a su juicio, el más adecuado Sí No
¿Por qué? _____
- c) Hubo puntualidad en las sesiones Sí No
¿Por qué? _____
- d) La estancia en el lugar fue cómoda Sí No
¿Por qué? _____
- e) La duración de las sesiones fue la más adecuada Sí No
¿Por qué? _____

III.- Sobre el expositor. Evalúa de 1 a 10 los siguientes aspectos:

- a) Tema
 - 1) Suficiencia.
 - 2) Ordenación y secuencia.
 - 3) Claridad.
- b) Material de clase
 - 1) Estructura.
 - 2) Legibilidad.
 - 3) Facilidad de asimilación.
- c) Apoyos didácticos.
 - 1) Acomodo y manejo del equipo de proyección y sonido.
 - 2) Conocimiento y manejo de apoyos didácticos.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

d) Entidad pedagógica.

- 1) Uso de tareas educativas.
- 2) Uso de variedad.
- 3) Efectividad lograda.

e) Evaluar al propio expositor.

- 1) Gesticulación.
- 2) Claridad al hablar.
- 3) Contacto visual.
- 4) Interacción con el grupo.
- 5) Conocimiento del tema.
- 6) Actitud y disposición.

En general ¿qué opina del curso?, por favor mencione algunas sugerencias:

**TESIS CON
TALLA DE ORIGEN**

**CONTRATO INDIVIDUAL
POR OBRA DETERMINADA**

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE APROVECHAMIENTOS FORESTALES DE LA COMUNIDAD INDIGENA DE NUEVO SAN JUAN PARANGARICUTIRO, MICH., A TRAVES DE SU REPRESENTANTE LEGAL EL C. _____ Y POR OTRA PARTE EL C. _____

COMO PRESTADOR DEL SERVICIO, QUEBEN SE FORMULAN LAS SIGUIENTES:

DECLARACIONES

PRIMERA. - EL SR. _____ DECLARA SER EL REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA DENOMINADA APROVECHAMIENTOS FORESTALES DE LA COMUNIDAD INDIGENA DE NUEVO SAN JUAN PARANGARICUTIRO, MICH., Y TIENE COMO DOMICILIO PARA RECIBIR CORRESPONDENCIA EN AV. CERRO PUEBLO FRACCIONAMIENTO EL AREA EN NUEVO SAN JUAN PARANGARICUTIRO, MICH., DEDICARSE AL APROVECHAMIENTO DE MADERAS Y SUS DERIVADOS, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE DENOMINARÁ EL PATRON.

SEGUNDA. - EL (L/A) PRESTADOR (A) DEL SERVICIO EL C. _____ DECLARA SER _____ DE _____ AÑOS DE EDAD, ORIGINARIO(A) DE _____ Y CON DOMICILIO EN _____ PRESENTANDO SU CREDENCIAL DEL IFE COMO COMPROBANTE DE ESTADO CIVIL. _____ DEDICARSE A _____ TENER AL CORRIENTE SUS DOCUMENTOS LEGALES QUE LO AVALAN PARA TRABAJAR DE MANERA INDEPENDIENTE EN LO QUE ES SU PROFESION O OFICIO, LOS DOCUMENTOS SON LOS SIGUIENTES: _____ SU REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES ES _____ Y EN LO SUCESIVO SE DENOMINARÁ EL PRESTADOR DEL SERVICIO.

TERCERA. - AMBAS PARTES MANIFIESTAN ESTAR CONFORMES Y DESPUES DE CONOCER EL TRABAJO A DESARROLLAR, EL PRESTADOR DEL SERVICIO DECLARA ESTAR CAPACITADO PARA DESARROLLARLO, Y POR SU PARTE EL PATRON DECIDE CONTRATAR LOS SERVICIOS DEL PRESTADOR Y LAS PARTES SE SOMETEN A TENOR DE LAS SIGUIENTES:

CLAUSULAS

1°. - LA DURACION DEL PRESENTE CONTRATO ES POR OBRA DETERMINADA EN _____ HORAS DE CAPACTACION LA CUAL CONSISTIRA EN: _____

2°. - EL PRESENTE CONTRATO ES PARA QUE EL PRESTADOR DEL SERVICIO DESARROLLE LA ACTIVIDAD PARA LA CUAL FUE CONTRATADO EN CUALQUIERA DE LAS INSTALACIONES PROPIEDAD DEL PATRON.

3°. - EL PRESTADOR DEL SERVICIO RECIBIRÁ POR SU TRABAJO LA CANTIDAD DE \$ _____

AL TERMINO DE SU TRABAJO EN UNA SOLA ENTREGA Y ESTE A SU VEZ ENTREGARÁ UN RECIBO DE HONORARIOS CON LOS REQUISITOS FISCALES QUE MARCA LA S.I.L.C.P.

4°. - EL PRESTADOR DEL SERVICIO ESTARÁ A LAS ORDENES DEL C. _____ ENCARGADO DEL AREA EN DONDE SE REALIZARÁ EL TRABAJO.

5°. - EL PRESTADOR DEL SERVICIO ENTREGARÁ AL PATRON AL FINAL DE SU TRABAJO UN DOCUMENTO DONDE INFORME COMO SE REALIZO LA OBRA Y ALGUNAS RECOMENDACIONES QUE SUGIERA.

6°. - TODO LO NO PREVISTO POR EL PRESENTE CONTRATO, LAS PARTES ESTARÁN A LO QUE DISPONE LA LEY FEDERAL DE TRABAJO, Y SOLO PODRÁ MODIFICARSE O CAMBIARSE DE CONFORMIDAD DE LAS PARTES, Y DEJANDO CONSTANCIA POR ESCRITO.

SE FIRMA POR TRIPLICADO EN _____ A LOS _____ DIAS DEL MES DE _____ DE 19____, PARA QUE UNA VEZ REGISTRADO QUEDE UN TANTO EN PODER DE CADA UNA DE LAS PARTES.

EL PRESTADOR DEL SERVICIO

EL PATRON

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**