

# *Universidad de Guadalajara*

---

CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS BIOLÓGICAS Y AGROPECUARIAS  
DIVISIÓN DE CIENCIAS AGRONÓMICAS



**"LAS ORGANIZACIONES SUPERIORES CON DESARROLLO  
ORGANIZATIVO Y EL PROCEDE"**

**TESIS PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
INGENIERO AGRÓNOMO**

**PRESENTA:**

**LUIS MIGUEL MIRAMONTES CÁRDENAS**

**GUADALAJARA, JALISCO. 1997.**



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS  
BIOLÓGICAS Y AGROPECUARIAS  
CARRERA DE INGENIERO AGRONOMO  
COMITE DE TITULACION

M.C. SALVADOR MENA MUNGUIA  
DIRECTOR DE LA DIVISION DE CIENCIAS AGRONOMICAS  
PRESENTE

Con toda atención nos permitimos hacer de su conocimiento, que habiendo sido aprobada la modalidad de titulación: TESIS, con el título:

"LAS ORGANIZACIONES SUPERIORES CON DESARROLLO ORGANIZATIVO Y EL PROCEDE"

El cual fue presentado por él (los) pasante(s):

LUIS MIGUEL MIRAMONTES CARDENAS

El jefe del Departamento de Organización para la Producción sustentable, a sugerencia de los miembros de la academia de Organización para la Producción, designó como director y asesores, respectivamente, a los profesores:

ING. JOSE ANTONIO SANDOVAL MADRIGAL  
ING. JUAN BOJORQUEZ MARTINEZ  
ING. ADRIAN TORRES PEREZ

Una vez concluido el trabajo, el Comité de Titulación designó como sinodales a los profesores:

ING. HUMBERTO MARTINEZ HERREJON	PRESIDENTE
ING. ADRIAN TORRES PEREZ	SECRETARIO
ING. NICOLAS SOLANO VAZQUEZ	VOCAL

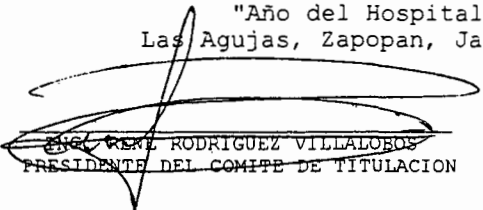
Se hace constar que se han cumplido los requisitos que establece la Ley Orgánica de la Universidad de Guadalajara, en lo referente a la titulación, así como el Reglamento del Comité de Titulación.

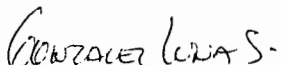
A T E N T A M E N T E

"PIENSA Y TRABAJA"

"Año del Hospital Civil de Guadalajara"

Las Agujas, Zapopan, Jal. a 18 de noviembre de 1997

  
~~ENRIQUE RENÉ RODRIGUEZ VILLALOBOS~~  
PRESIDENTE DEL COMITE DE TITULACION

  
M.C. SALVADOR GONZALEZ LUNA  
SRIO. DEL COMITE DE TITULACION

# DEDICATORIA



Gracias...

a mi Universidad de Guadalajara  
Facultad de Agronomía  
A mis Maestros

Al Ing. José Antonio Sandoval Madrigal  
quién me orientó y apoyo para realizar  
el presente trabajo

A mis Padres y Hermanos  
que me apoyaron y soportaron

A mi esposa  
Ma. de Jesús Vargas V.

A mis hijos  
Dalia Zitalic  
Luis Cuaúhtemoc  
Julieta Magnolia

# INDICE

Nº de pág.

## INTRODUCCION

### CAPITULO 1

INTRODUCCION.....	1
1.1. Objetivos.....	3

### CAPITULO 2

JUSTIFICACION.....	4
--------------------	---

### CAPITULO 3

¿QUE ES EL EJIDO?.....	6
3.1 El Sistema Ejidal.....	13
3.2 El ejido como una empresa.....	17

### CAPITULO 4

¿QUE ES LA UNION DE EJIDOS?.....	19
4.1 Pasos a seguir para constituir una Unión de Ejidos.....	20
4.2 ¿Porqué es importante la Unión de Ejidos?.....	22

### CAPITULO 5

¿QUE ES LA ADMINISTRACION?.....	26
5.1 Criterios de una administración racional.....	28
5.2 El papel del administrador en el ejido.....	30
5.3 La función del administrador.....	31

### CAPITULO 6

¿QUE ES EL DESARROLLO ORGANIZATIVO?.....	39
6.1 El conflicto.....	49
6.2 La toma de decisiones.....	57

## **CAPITULO 7**

<b>LOS SISTEMAS DEL DESARROLLO ORGANIZATIVO.....</b>	<b>63</b>
7.1 Sistema de Información Contable.....	66
7.2 Sistema de Información de la Producción.....	74
7.3 Sistema de Información de Recursos Humanos.....	80
7.4 Sistema de Información Legal.....	85
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>93</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>94</b>

# CAPITULO 1

## INTRODUCCION

El proceso de modernización rural por el que hoy transita el proyecto agrario nacional, requiere necesariamente de la participación amplia y definida de las organizaciones sociales de los campesinos para aplicar en forma concertada los instrumentos que sustentan la renovación de las estructuras económico-sociales del sector rural, que de acuerdo a la nueva realidad del país, favorecen a dar vigencia a formas de asociación entre los productores y sus asociaciones de estos entre sí y con inversionistas privados, a fin de posibilitar la recapitalización de las unidades económicas del sector social rural y la operación de proyectos de inversión rentables para estar en condiciones de lograr niveles competitivos que les permitan participar en el mercado en condiciones favorables.

La legislación agraria es rica en perspectivas de organización económica ya que presenta alternativas para constituir figuras asociativas de carácter regional y enfrentar problemas de industrialización y comercialización, dando origen a las uniones de ejidos.

Por su naturaleza estas figuras asociativas se convierten en vehículos capaces de desencadenar un proceso integrador de las actividades económicas ya que coadyuvan a la planeación regional y a la generación de economías a escala ya que reúnen las condiciones propicias para emprender la industrialización y asumir las funciones comercializadoras de las organizaciones sociales que las integran, además de coadyuvar a la ejecución y evaluación de obras de infraestructura productiva que realiza el sector público.

Estas organizaciones económicas superiores se conciben como alternativas organizativas capaces de garantizar los niveles de congruencia y eficiencia entre la concepción rectora del desarrollo y los proyectos de inversión e implementar en el ámbito regional, ya que su sustento orgánico radica en los ejidos o comunidades, los que por su naturaleza posibilitan una mayor organicidad del movimiento campesino al combinar diversas estrategias en la consecución de proyectos económicos más integrales.

Desde el punto de vista de su funcionamiento interno estas figuras asociativas se sustentan en la voluntad de sus miembros y la suma de esfuerzos para satisfacer necesidades colectivas y donde la forma en que se conciban y desarrollen en la práctica, definirán las

características del proceso organizativo, así como sus capacidades de negociación y concertación.

Se trata de comprender el **Desarrollo Organizativo** como un elemento del Proceso Administrativo, capaz de brindar al ejidatario un conjunto de nuevos conocimientos, prácticas, técnicas y conductas, entonces el beneficio que se obtendrá radicará en lograr que cada ejidatario tenga conciencia de que sus objetivos y/o metas tendrán razón de ser a partir de la comprensión de la Unión de Ejidos como una empresa inmersa en un amplio sistema socioeconómico que exige para subsistir de la aplicación y seguimiento de un proceso administrativo adecuado que implique el éxito del **desarrollo organizativo** de la Unión de Ejidos.

## 1.1. OBJETIVOS

El presente trabajo de tesis pretende proporcionar elementos de información general en materia de desarrollo organizativo al personal técnico y promotores agrarios encargados de brindar orientación y asesoría a los ejidatarios y comuneros, cuyos núcleos agrarios deseen integrarse en una Unión de Ejidos.

Al final de la lectura de cada una de las partes que componen este documento, se podrá realizar un análisis comparativo de lo que han venido desarrollando en la práctica como administradores empíricos de sus recursos y lo que lograrían aplicando orden, disciplina, técnicas y métodos administrativos.

Además, se pretende resaltar la importancia de la toma de decisiones de manera oportuna sobre la base de un conocimiento y control real y preciso de los indicadores de funcionamiento económico y administrativo de la Unión de Ejidos.



## CAPITULO 2

### JUSTIFICACION

En los últimos años México ha sufrido una serie de transformaciones importantes en su política y en su economía, dichos cambios han sido vertiginosos y se plantea un nuevo horizonte enfocado hacia la competencia con otros países, es decir, que desde 1986 se vive una época de apertura económica que responde a las exigencias mundiales, por ello se hace necesario una nueva visión más optimista y con miras al desarrollo y la competencia, así pues, el cambio implica que todos los sectores productivos del país sean reestructurados e impulsados para estar a la par con los demás países del mundo. Los nuevos retos obligan a que se realice una evaluación conciente de la situación en que se encuentran los sectores y principalmente la base de nuestra economía, es decir, el campo, ya que desde hace varios años se ha recalcado la riqueza del campo mexicano y el lugar privilegiado que ocupa como productor de materias primas.

La historia nos ha mostrado que ya no es posible seguir manteniendo un desarrollo agrario lento, sino que ahora surge la necesidad de trasladar nuevas técnicas y aplicar métodos que en cierta medida han sido relegados a las empresas privadas, con base a esto se desarrollaron una serie de textos complementarios unos con otros, útiles para brindar a los ejidatarios un conjunto de conocimientos y métodos sistemáticos que les ayudarán a manejar y valorar mejor su posición de productores, transformadores y otorgadores de productos o servicios.

Concretamente la presente tesis pretende implantar la idea de que el Ejido es una empresa y que los Ejidatarios son empresarios comprometidos con el desarrollo de la misma, el texto parte desde la definición y constitución de un ejido, en donde se menciona lo que dice la ley al respecto, así como los fundamentos que hacen que el ejido sea una empresa para posteriormente centrar la atención en la Unión de Ejidos, esto debido a su naturaleza de organización superior poseedora de una extensión física y de responsabilidad mayor. Se sugiere la idea de la Unión ya que es más fácil enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades estando unidos varios núcleos agrarios por ello se encaminan los esfuerzos en recomendar la utilización de las **herramientas administrativas** y de las técnicas de **desarrollo organizativo** como alternativas para lograr integrar y sacar adelante a la **empresa ejidal**.

**El Desarrollo Organizativo** es una idea relativamente nueva que utiliza el método administrativo y las técnicas motivacionales y de conducción de grupos para lograr el desarrollo de toda la organización, en él se hace énfasis en la participación de todos y cada uno de los miembros como base para el enriquecimiento colectivo, además, toma en consideración: la comunicación, los sistemas de información, la toma de decisiones colectivas, la división de tareas, los conflictos, el aprendizaje de los errores, la responsabilidad del aprendizaje colectivo, el apoyo mutuo y la delegación de la autoridad. Debido a lo rico y variado de su contenido y a que para implementarlo no es necesaria la existencia de un jefe o director específico, se considera que es fácil de adaptarse a las necesidades del campo mexicano.

Así pues, también es necesario comentar que sólo se sugieren los métodos, pero el verdadero desarrollo es logrado por medio de las experiencias y el compromiso de los ejidatarios, por ello, el enriquecimiento del individuo va a depender del grado de participación y las ganas que los integrantes tengan de ayudarse a sí mismos, ayudar a los compañeros, ayudar al ejido, a su Unión y de ayudar al país.

## CAPITULO 3

### ¿QUE ES EL EJIDO?

El ejido es el conjunto de tierras, bosques y aguas que por la vía de la dotación son entregadas en propiedad por el Estado a un grupo de campesinos solicitantes, para que las aprovechen y exploten productivamente, generando implícitamente empleos, ingresos y niveles crecientes de bienestar social para los campesinos, ejidatarios y sus familias.

Por sus características y propósitos es considerado como una "Organización Económica" que se caracteriza por realizar actividades de producción, industrialización, comercialización y distribución; tener un patrimonio propio, ser reconocido como persona moral y contar con personalidad jurídica, ser sujeto de crédito, poder comprar, vender y comprometerse con terceros.

Por su naturaleza el ejido es multiactivo ya que en las tierras con que fue dotado, no solo hay posibilidades de realizar agricultura o explotar pastos, sino que existen alternativas para los campesinos como: el aprovechamiento del bosque maderable, la extracción de minerales y materiales pétreos, aprovechar en acuacultura sus mantos acuíferos superficiales, explotar las bellezas naturales en actividades turísticas, etc.

El Ejido es considerado también como una instancia política, ya que a su interior se propicia la participación activa, voluntaria y comprometida de sus integrantes para:

- **Ir al Encuentro de Soluciones viables para superar los obstáculos de diversa índole** que impiden su desarrollo autosostenido y el desenvolvimiento armónico de las relaciones sociales de producción entre sus integrantes y de estos con el exterior.
- **Garantizar el derecho de cada ejidatario** para participar en el Gobierno y Administración de su organización.
- **Obtener consenso en favor y defensa de los intereses** generales y particulares de sus integrantes, incluyendo la tenencia de la tierra y las actividades económicas.

El propósito de la reglamentación agraria es de que los campesinos a través de ejido, tengan un patrimonio propio, reconocido y delimitado legalmente, en el cual están comprometidos a cuidarlo, mejorarlo y hacerlo producir en su beneficio y el de México, ya que, al aprovechar las tierras ejidales se está generando un producto primario que puede venderse o intercambiarse por otros y así obtener una serie de ingresos que coadyuvan a mejorar sus niveles de vida y el de sus familias, ésto, a su vez, beneficia al país, porque está realizando una actividad económica y productiva, económica porque genera inversiones, empleo e ingresos; y productiva dado que moviliza recursos de diversa índole para producir y proveer de productos básicos al resto de la población.

Concretamente, el ejido tiene tres tipos de objetivos fundamentales:

1. **OBJETIVO ECONOMICO**

Ser fuente generadora de empleo directo e indirecto y por consiguiente de ingresos donde los campesinos explotan y aprovechan los diversos bienes ejidales de acuerdo con la forma de organización y el trabajo que el ejido adopte o aquellos que en lo particular decidan los ejidatarios en relación al uso y destino de su parcela.

2. **OBJETIVO SOCIAL**

Busca integrar a la familia campesina y al grupo social en la defensa y fortalecimiento de sus usos, costumbres y tradiciones así como la búsqueda de mecanismos que faciliten el acceso de la población campesina a la educación, la salud, la recreación, la alimentación, una vivienda digna y a todos los servicios comunitarios.

EL EJIDO Y LOS CAMPESINOS SON PARTE FUNDAMENTAL  
EN EL PROCESO DE DESARROLLO DEL PAÍS:  
EN LA LUCHA POR LA INDEPENDENCIA Y SOBERANÍA

3. **OBJETIVO POLITICO**

Permitir la libertad e independencia de las organizaciones campesinas para que sean estos grupos representativos los que orienten la lucha y movilización social en el campo en defensa de sus intereses y para darles identidad propia que les

ayude a ser reconocidos y respetados como interlocutores válidos en las instancias de negociación y concertación con organizaciones similares o con dependencia y organismos públicos y privados.

El tipo de relaciones sociales de producción que existen dentro del ejido dependen de la naturaleza de las tierras que les hayan sido entregadas en dotación y del régimen de explotación, los tipos de tierras ejidales son:

### TIERRAS PARCELADAS O DE CULTIVO

ESTÁ DIVIDIDO EN PARCELAS CON  
DERECHOS AGRARIOS INDIVIDUALES

### TIERRAS DE USO COMUN

SON CERROS, BOSQUES, LAGUNAS O  
MANTOS ACUÍFEROS SUPERFICIALES EN  
DONDE TODOS LOS CAMPESINOS TIENEN  
DERECHO AL DISFRUTE DE TODA LA  
EXTENSIÓN

### TIERRAS PARA EL ASENTAMIENTO HUMANO

A CADA CAMPESINO EJIDATARIO SE LE ASIGNA UN  
LOTE DE 2,500M<sup>2</sup> PARA DESARROLLAR  
ACTIVIDADES ECONÓMICAS (HUERTO O GRANJA).

### PARCELA ESCOLAR

EN DONDE SE DESTINARÁ A LA  
INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA DE LAS  
PRÁCTICAS AGRÍCOLAS DE LA ESCUELA  
RURAL A LA QUE PERTENEZCA.

### UNIDAD AGRICOLA INDUSTRIAL PARA LA MUJER

LOCALIZADA ENTRE LAS TIERRAS MEJORES  
COLINDANTES ZON LA ZONA DE URBANIZACIÓN,  
DESTINADA AL ESTABLECIMIENTO DE UNA  
GRANJAAGROPECUARIA Y DE INDUSTRIA RURAL  
EXPLOTADAS COLECTIVAMENTE POR LAS DEL GRUPO  
AGRARIO MAYORES DE 16 AÑOS.

Las relaciones que un ejido guarda con el exterior son:

- A. Las relaciones comerciales de compra-venta se realizan con cualquier tipo de gente que así prefieran los ejidatarios.
- B. Los ejidos pueden recibir asistencia técnica y especializada en los casos que sea necesario.
- C. Los ejidos pueden recibir créditos suficientes y oportunos por parte del estado con tasas de interés bajas y plazos de pago más largos.
- D. Los ejidos pueden formar Uniones de Ejidos, Asociaciones Rurales de interés colectivo y cualquier tipo de sociedades mercantiles ó civiles o de cualquier otra naturaleza que no estén prohibidas por la ley, para el mejor aprovechamiento de las tierras ejidales, así como para la comercialización de productos, su transformación, la prestación de servicios y cualesquiera otros objetos que permitan a los ejidatarios el mejor desarrollo de sus actividades.

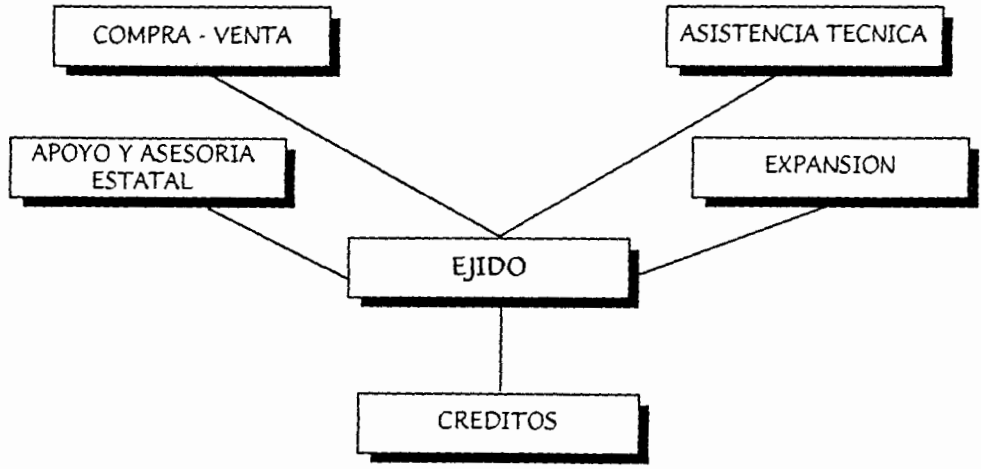
Las relaciones internas de producción del ejido se pueden resumir en lo siguiente:

- A. Los ejidatarios pueden trabajar en forma colectiva o individual según como lo acuerde la Asamblea o decidan por voluntad propia cada uno de los ejidatarios.
- B. Los ejidatarios se pueden unir para trabajar la tierra, para apoyarse técnicamente, para industrializar sus productos, para venderlos, etc.
- C. Los ejidatarios en lo individual y para el uso y aprovechamiento de sus parcelas, pueden establecer contratos de aparcería, mediería o arrendamiento.
- D. Entre ellos y con la participación de todos se determinan y establecen normas políticas, estatutos, reglas, sanciones, etc, que ordenarán la vida interna del ejido.
- E. También se delimitan las tareas y las responsabilidades para cada ejidatario, así como los niveles de autoridad para cada uno de los órganos de representación del ejido.

- F. Por consenso los ejidatarios decidirán sobre las formas y mecanismos que les permitirán aprovechar en forma colectiva las tierras de uso común, constituyendo empresas especializadas por líneas de producción o para la prestación de servicios a la producción.
  
- G. Los ejidatarios podrán constituir fondos de garantía para hacer frente a las obligaciones crediticias que contraigan, los cuales se crearán y organizarán de conformidad con los lineamientos que dicte el Ejecutivo Federal.

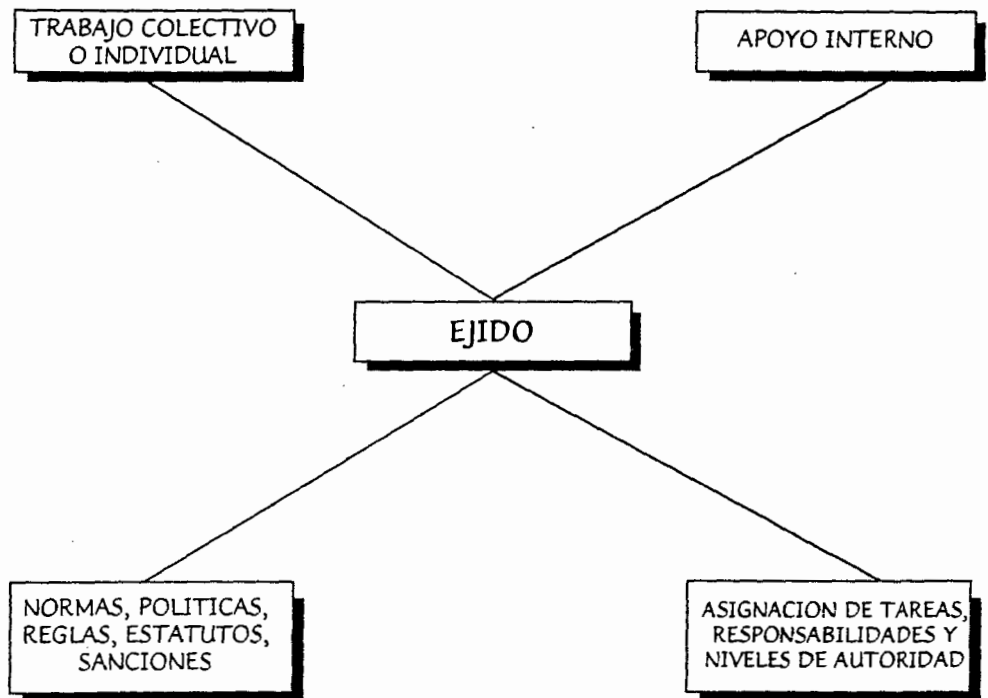
**EL EJIDO Y SUS RELACIONES CON EL EXTERIOR**

Figura No. 1



## EL EJIDO Y SUS RELACIONES CON EL INTERIOR

Figura No. 2





# OPCIONES PARA EL DESARROLLO DEL EJIDO

Figura No. 3



### 3.1 EL SISTEMA EJIDAL

El ejido como toda organización mantiene una serie de propósitos económico-sociales, a fin de satisfacer necesidades individuales y colectivas de sus miembros, lo anterior mediante la caracterización de su problemática organizativa formal, financiera, productiva, comercial y de servicios comunitarios, que se traduce en una serie de alternativas de solución, las que se concretan en acciones programáticas que deberán ser ejecutadas en tiempo y espacio predeterminados y posteriormente evaluadas en términos de eficiencia, eficacia y trascendencia.

Además de lo anterior, el ejido se caracteriza porque la toma de decisiones se realiza en conjunto y bajo consenso mayoritario, lo que genera que al interior del núcleo agrario se establezca una dinámica de acción-reflexión-acción, estimulando implícitamente los niveles de participación integral, para ir al encuentro de soluciones viables que posibiliten la atención a los diversos problemas y necesidades que obstaculizan el desenvolvimiento armónico y autosostenido del ejido.

Complementando lo anterior, es necesario destacar que además de los mecanismos e instancias formales de participación del núcleo ejidal cuenta con una serie de recursos o medios que son utilizados en la consecución de los objetivos propuestos por la organización, estos recursos pueden ser clasificados en:

<b>RECURSOS PRODUCTIVOS</b>	Tierras ejidales
<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>	Créditos, financiamientos, fondos comunes, etc.
<b>RECURSOS TECNICOS</b>	Maquinaria y equipo, infraestructura productiva (bodegas, almacénes, etc).
<b>RECURSOS JURIDICO-NORMATIVOS</b>	Reglamentos , leyes, decretos, contratos, convenios.

Los Organos de Representación:

ASAMBLEA EJIDAL	Organo de decisión colegiado
COMISARIADO EJIDAL	Organo responsable de ejecutar los acuerdos que emanen de la Asamblea
CONSEJO DE VIGILANCIA	Organo de control responsable de vigilar que los acuerdos de la Asamblea se cumplan por el Comisariado Ejidal.
SECRETARIADO AUXILIAR	Instancia colegiada, responsable de apoyar al comisariado en la ejecución de los acuerdos de la Asamblea

Los Organos mencionados además de cumplir con funciones específicas, de hecho constituyen la **Estructura**" del núcleo de población ejidal.

Dadas las características orgánico-funcionales y económico financieras, productivas y comerciales del ejido, este cuenta con instrumentos de gestión, tales como: El Sistema Administrativo y Contable, mismo que se convierte en la práctica en un facilitador que posibilita la planeación y organización del trabajo, así como el control de las diversas operaciones de carácter económico que se realicen al interior del ejido y en aquellas relaciones de intercambio con el exterior.

La estructura interna del ejido, los recursos productivos de diversa índole y los instrumentos de gestión, constituyen en conjunto el "Sistema de Organización Ejidal", mismo que se orienta al logro de los siguientes propósitos básicos:

- Soberanía e independencia del ejido y los ejidatarios para decidir sobre el uso y destino de las tierras ejidales, sobre todo en aquéllos en que él procede les ha sido favorable.

- Productividad, empleo e ingreso para el ejidatario y su familia.
- Participación democrática y compromiso solidario de los ejidatarios para corresponsabilizarse en las tareas del desarrollo ejidal.
- Crecientes niveles de bienestar social para los ejidatarios y sus familias.

### ORGANIZAR EL TRABAJO PARA SUSTENTAR EL DESARROLLO EJIDAL

Como se ha mencionado el ejido opera en forma similar a una empresa y se distingue de otras por sus objetivos sociales y por los mecanismos e instancias de participación que sus integrantes se dan para gobernarla y administrarla.

Resumiendo, en el ejido se establecen relaciones económicas entre sus integrantes y de estos con otros agentes económicos, por lo que, en términos generales, se puede decir que las actividades de:

- **Planeación.** Permiten al ejido en su conjunto preveer, diseñar y estructurar programas de trabajo y proyectos de inversión productiva y social, lo anterior sustentado en las características y potencialidades de sus recursos productivos.
- **Organización.** Para facilitar a los ejidatarios en forma individual o asociadamente optar por mecanismos de tipo técnico que garanticen niveles crecientes de productividad y producción.
- **Dirección.** Que posibilitan a los miembros del núcleo ejidal apropiarse del proceso productivo en cada una de sus etapas, incentivando la iniciativa campesina en la defensa y conservación de las tierras ejidales.
- **Integración.** Que permiten a los ejidatarios identificar las características de los recursos productivos, los que mediante una adecuada combinación garantizan la rentabilidad de los proyectos productivos que se estén o vayan a desarrollarse.

- **Control.** Para que mediante los sistemas de contabilidad en núcleo ejidal esté capacitado para identificar, cuantificar y cualificar los resultados del trabajo productivo, el ejercicio y aplicación de recursos, el intercambio comercial y los excedentes generados.

Por sus características el Sistema de Organización Ejidal funciona como un sólo cuerpo, por tanto no deben existir contradicciones entre lo que se planea, se produce, se comercializa y se distribuye entre los miembros del núcleo agrario ya que, de ser así, se estaría fracturando y debilitando al Ejido en lugar de capitalizarlo y consolidarlo como una Unidad Económica de carácter multiactivo.

**EL EJIDO REALIZA ACTIVIDADES DE PLANEACION, ORGANIZACION,  
DIRECCION, INTEGRACION Y CONTROL, ADEMAS DE POSEER LOS RECURSOS  
PRODUCTIVOS NECESARIOS PARA LLAMARSE EMPRESA.**

## 3.2 EL EJIDO COMO UNA EMPRESA

Es necesario para los integrantes del núcleo, comprender la importancia de haberse organizado para trabajar como un ejido, ya que no solo son una comunidad con problemas, necesidades y propósitos comunes, sino que son toda una organización con características de tipo jurídico y legal que busca un beneficio económico y social, por lo que reúnen las condiciones necesarias para ser considerados como una empresa social multiactiva.

Se dice que los ejidos son empresas del campo porque cada uno de ellos posee giros productivos distintos que los distinguen de los demás, y porque tienen relaciones internas y externas sustentadas por una estructura organizativa que garantiza su funcionamiento eficiente.

El ejido como empresa maneja diferentes tipos de recursos que van desde:

- A. Los recursos Humanos:  
Son los propios miembros de los ejidos, el potencial disponible para trabajar la tierra.
- B. Los Recursos Materiales.  
Son las mismas tierras, maquinarias, herramientas, semillas, fertilizantes, sistemas de riego, instalaciones, animales, etc.
- C. Los Recursos económicos.  
Que son las aportaciones en dinero o en especie, hechas por sus miembros, los créditos y financiamientos solicitados, las rentas, los arrendamientos y las ventas de los productos.
- D. Los Recursos Técnicos.  
En sí son las normas, reglamentos, políticas, estatutos, documentos legales, asesoría técnica y capacitación.

En conjunto, estos recursos les permiten obtener diversos productos para el autoconsumo y para la venta; lo que deben buscar como empresa organizada es aprovecharlos al máximo y sin desperdicios para que sus ganancias sean mayores y por tanto el beneficio que reciban sea mayor para ellos y sus familias.

Ahora bien, deben tener siempre presente que su empresa va más allá del lucro y beneficio individual, ya que busca una distribución equitativa de la riqueza generada entre todos sus miembros. Se trata de que todos y cada uno obtengan más y mejores niveles de vida para evitar que surjan grupos o individuos que se enriquezcan a costa de los demás, logrando con esto la integración y el apoyo de toda la comunidad.

Por otro lado, se le considera multiactiva porque todos trabajan y realizan diferentes actividades dentro de la empresa.

Los integrantes como miembros del ejido, al que como se ha mencionado es considerado como Empresa Social Multiactiva, pueden y debe considerarse a sí mismos como "Empresarios" con características particulares entre las que destacan: son dueños de los medios necesarios para producir, además de ser personas emprendedoras productivamente y están organizados.

Es muy importante que tengan presente, que como ejidatarios pueden ampliar sus expectativas y pueden encontrar apoyo al unirse con otros ejidos y así lograr que su Empresa Ejidal se transforme en una "Empresa Mayor", con el doble de recursos, fuerzas, ganas y con metas de mayor expansión para afrontar los nuevos retos que surgen constantemente en el país.

Los ejidos podrán constituir Uniones cuyo objeto comprenderá la coordinación de actividades productivas, asistencia mutua, comercialización u otras no prohibidas por la ley. Artículo 108 de la Ley Agraria.

**HACER DE LOS PROBLEMAS INDIVIDUALES METAS COLECTIVAS**

## CAPITULO 4

### ¿QUE ES LA UNION DE EJIDOS?

Debe considerarse que el proceso organizativo agrario es amplio en alternativas de asociación productiva para los campesinos ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios o productores rurales, ya que posibilita la conjunción de esfuerzos entre los integrantes de figuras asociativas con distinto o igual régimen de tenencia de la tierra.

Este proceso organizativo ha sentado las bases para que las organizaciones ejidales y comunales, trabajen en forma asociada aportando recursos productivos para el desarrollo de actividades económicas no sólo de carácter primario, como lo es el cultivo de la tierra, sino que prevee el que los núcleos agrarios dependiendo de sus capacidades organizativas se dediquen a la industrialización y comercialización de la producción, garantizando de esta manera la capitaclización de los núcleos agrarios asociados y la ampliación de sus plantas productivas.

En esta asociación voluntaria, solidaria y responsable de los miembros de los núcleos agrarios de una zona geoeconómica, las tierras y otros recursos que se aportan para la producción son aprovechables de manera integral en beneficio de la organización.

La concertación de acciones entre los núcleos agrarios parte del principio de que lo importante no es que determinada organización económica sea mejor productora de cierto bien, sino de que ésta sea mucho más eficiente en el mercado de los productos agropecuarios y forestales.

Lo anterior nos permite decir que la UNION DE EJIDOS es la Asociación de dos o más ejidos o comunidades que por voluntad propia deciden unir esfuerzos y voluntades para satisfacer necesidades comunes, resolver problemas, diseñar, planear, ejecutar y evaluar proyectos de inversión productiva y social.

La Unión de Ejidos o Comunidades es considerada como una organización económica de carácter regional ya que, por lo general, agrupa a núcleos agrarios de una zona geoeconómica y donde estos mantienen características similares en cuanto a los recursos que poseen y a sus niveles de organización y desarrollo.



Así también, estas organizaciones se les denomina de segundo grado o superiores; por sus características organizativas y propósitos se convierten en "**Empresas Regionales**" que facilitan el desarrollo de actividades económicas y para la prestación de servicios a la producción; estas figuras asociativas permiten también a los núcleos asociados enfrentar problemas regionales de industrialización y comercialización, además de convertirse en instancias ordenadoras, reguladoras, negociadoras y concertadoras de mercados, inversiones, tecnología productiva, asistencia técnica y capacitación.

#### **4.1. PASOS A SEGUIR PARA CONSTITUIR UNA UNIÓN DE EJIDOS**

- A. Se realiza una Asamblea en cada uno de los núcleos agrarios interesados en formar parte de la Unión, previo a esto, se lanza la convocatoria para la Asamblea.
- B. Las asambleas a nivel de ejido tienen como propósito el obtener el consenso mayoritario de sus miembros para participar en la Unión y al mismo tiempo elegir a los Delegados que representarán al núcleo ante la Asamblea de la Unión.
- C. Las convocatorias a estas asambleas deben lanzarse en los términos establecidos en la Ley Agraria (artículos 21 al 28, 30 y 31).
- D. De la asamblea deberá levantarse el acta correspondiente, misma que deberá contener los acuerdos a que se llegó en cada uno de los puntos del orden del día, señalándose en la convocatoria.
- E. De cada asamblea ejidal deberá recabarse el expediente mismo que debe contener: la convocatoria, el acta de asamblea y los oficios de acreditación de los delegados electos.
- F. Convocatoria a la Asamblea Constitutiva de la Unión, identificando como asuntos básicos a tratar los siguientes:
  - Anuencia de los núcleos agrarios para integrar la Unión.
  - Elección de los Organos Internos de Representación.
  - Lectura y aprobación de los Estatutos.

los acuerdos a que se llegó en cada uno de los puntos del Orden del Día, anexando el Padrón de Delegados de la Unión.

- H. Concluida la Asamblea, los representantes electos de las Unión integrarán el expediente para su inscripción en el Registro Agrario Nacional, anexando al mismo: Los Estatutos de la Unión, el permiso de Relaciones Exteriores, el recibo de pago de derechos de inscripción ante el R.A.N. y los expedientes de asamblea de anuencia y para la elección de delegados de cada ejido socio.
- I. Requisitada la documentación, los Consejos de Administración y Vigilancia de la Unión; tramitarán ante el R.A.N. la inscripción de esta figura asociativa para quedar reconocida legalmente como persona moral e integrar el sujeto de crédito.

## OBSERVACION

Los estatutos deberán contener lo siguiente:

- a) Denominación
- b) Domicilio y duración
- c) Objetivos
- d) Capital y Régimen de responsabilidad
- e) Lista de los miembros y normas para su admisión, separación y exclusión.
- f) Derechos y obligaciones
- g) Organos internos
- h) Normas de funcionamiento
- i) Ejercicios y balances
- j) Fondos
- k) Reservas y reparto de utilidades
- l) Normas para su disolución y liquidación

## 4.2 ¿PORQUE ES IMPORTANTE LA UNION DE EJIDOS?

Las Uniones de Ejidos o Comunidades son consecuencia de un acto de reflexión de los miembros de los núcleos agrarios de una zona o región económica que han logrado identificar problemas y alternativas de solución similares y que reconocen en el proceso de organización al instrumento que facilita la integración económica regional de ejidos y/o comunidades.

El proceso organizativo propicia la movilización de las fuerzas sociales de una zona o región determinada para romper con inercias que han dado lugar a acciones campesinas poco eficaces en la solución de su problemática y que han distorsionado su presencia en las instancias para la toma de decisiones, impidiendo además la convivencia democrática en la pluralidad política.

Además de lo anterior este proceso propicia el que los miembros de los núcleos ejidales o comunales adquieran conciencia de grupo, ya que un ejido aislado y so, difícilmente podrá remontar los obstáculos que impiden su desarrollo equilibrado y autosostenido, de esta manera los núcleos agrarios buscan conjuntar esfuerzos y voluntades, complementando recursos para corresponsabilizarse en el planteamiento de expectativas económicas para llegar a definir y operar mecanismos para satisfacerlas.

De esta manera los ejidos, por medio de la Unión, podrán acceder a los servicios y apoyos para seguir creciendo en lo individual, superando sus condiciones actuales hasta hoy alcanzadas y conformando una instancia regional capaz de inducir nuevas formas de organización del trabajo y para la venta de la producción, potenciando las capacidades individuales y colectivas en relación a su inserción en los mercados regionales, nacional e internacional, generando también procesos de estandarización en los niveles de calidad de los diferentes productos.

Así también, la UNION puede llegar a convertirse en instancia concertadora y negociadora con otros agentes económicos y en su oportunidad llegar a definir los términos de intercambio que habrán de prevalecer para la consolidación y desarrollo de los "Sistemas directos de Compra-Venta", con el consecuente resultado en la estabilidad de los procesos productivos de los miembros de la Unión y de los inversionistas o compradores, al satisfacer en forma equitativa los requerimientos de precio para los primeros y de variedad, volumen y calidad para los segundos.

Dados los elementos enunciados "La Unión de Ejidos o Comunidades" se convierte al igual que el ejido, en una Empresa con características de multiactividad productiva, pero que se desenvuelve en un escenario de carácter regional y por tanto la complejidad de su operación y la satisfacción de las necesidades de sus integrantes se convierten en centro prioritario de atención.

Lo anterior, hace necesario que la Unión cuente con y maneje los instrumentos de gestión que le permitan garantizar un uso más racional y eficiente de los recursos que posee o que son aportados por sus miembros para el desarrollo de las tareas productivas, además de facilitar la planeación y organización del trabajo, y la evaluación de resultados alcanzados en cada fase del proceso productivo.

En este marco de la actividad económica de la "Unión", cobra relevancia la ADMINISTRACION, misma que se convierte en un facilitador para que la "Unión" mantenga los niveles deseables de eficiencia que garanticen su rentabilidad.

Como toda unidad económica, la "Unión" prevee e incorpora una serie de objetivos que se traducen en metas a alcanzar en el corto, mediano y largo plazo, las que van modificándose en razón de los logros alcanzados y que dan origen a cambios en las formas de organización del trabajo y en los mecanismos de intercambio entre sus miembros y del conjunto de estos con agentes económicos externos; los cambios que se generan al interior de la "Unión" facilitan identificar el grado de desarrollo organizativo que mantiene esta empresa de carácter regional.

En términos generales la Unión de Ejidos se caracteriza por:

- Ser una instancia económica regional de los campesinos.
- Sustentarse en la voluntad política mayoritaria de los núcleos agrarios miembros.
- Considerarse una instancia para la planeación del desarrollo regional.
- Coadyuvar a la industrialización y comercialización de los productos de los núcleos agrarios que integran a la Unión.
- Ser fuentes generadoras de empleos en el medio rural.

- Ser instancias catalizadoras de las demandas campesinas y orientadoras de lucha campesina por la retención de los excedentes generados.
- Ser instancias negociadoras y concertadoras de servicios y apoyos.
- Contribuir a disminuir la vulnerabilidad de los procesos económicos de los núcleos ejidales ante las fuerzas del mercado.
- Conformar un mercado potencial de productos agropecuarios, forestales y de servicios a nivel regional.
- Facilitar la integración económica regional de los productores por rama de producción.
- Racionalizar la producción de bienes socialmente necesarios donde a mayor volumen, mejor calidad para garantizar los niveles de competitividad en el mercado.

La Unión de Ejidos como Empresa Social de carácter regional debe evitar al máximo la improvisación en su funcionamiento y en la planeación y operación de sus procesos productivos, prever que esto no suceda, requiere el dar respuesta a los siguientes cuestionamientos:

¿Para qué nos vamos a organizar?

¿Qué actividad productiva vamos a realizar?

¿Cómo nos vamos a organizar para desarrollar el trabajo?

¿Con qué recursos contamos para llevar adelante el Proyecto productivo?

¿Quiénes van a participar en el Proyecto Económico?

¿Cuánto se va a invertir y como se va a recuperar la inversión?

¿Cómo se van a distribuir las utilidades?

¿Cómo vamos a saber si ganamos o perdimos?

Los cuestionamientos anteriores podrán ser satisfechos a través de la comprensión y aplicación de los conceptos, técnicas e instrumentos de la ADMINISTRACION.

## CAPITULO 5

### ¿QUE ES LA ADMINISTRACION?

Es el facilitador técnico que permite definir al interior de cualquier organización de carácter social y económico, los sistemas organizacionales más adecuados para la satisfacción de necesidades y el alcance de los objetivos propuestos, sustentándose en la organización del trabajo para el aprovechamiento racional y la optimización de los recursos disponibles, en el abatimiento de costos que facilite la obtención de márgenes de comercialización adecuados, y en la justa retribución al esfuerzo aportado por quienes en ella participan.

La Administración basa sus técnicas y procedimientos en cuatro fases cíclicas, las cuales están específicamente delimitadas e interrelacionadas entre sí, dentro de cada una de ellas se desarrollan actividades diferentes que permiten y ayudan a la sistematización de todas las actividades que se realizan dentro de una empresa, lo cual se lleva a cabo conjuntamente con la integración de todos los recursos existentes; la finalidad de todas las actividades que desempeñan es que todo el esfuerzo y los medios se encuentran perfectamente unificados hacia el cumplimiento de una serie de metas u objetivos específicos que a su vez se van evaluando, dirigiéndose y controlándose periódicamente para así evitar que se desvíen o que se caiga en errores que pueden llevar a la desaparición de la empresa.

A las cuatro fases se les conoce como el proceso administrativo, y en términos generales son: **La Planeación, la Organización, la Dirección y el Control**, es importante mencionar que al realizarse la fase de control se revisan y evalúan los planes con el fin de verificar que tanto se han cumplido y así sentar las bases para la formulación de nuevos planes reiniciándose de nuevo el proceso, por lo cual podemos decir que el proceso administrativo se repite una y otra vez conformando un ciclo administrativo.

Las actividades del proceso funcionan en todas las ramas productivas existentes y a su vez hacia dentro de todas las áreas funcionales de la empresa, es decir, en las áreas de ventas, producción, personal y finanzas que ya se describieron anteriormente.

Figura No. 4





Cualquier tipo de empresa, ya sea pequeña, mediana o grande requiere de la administración, así el Ejido o la Unión de Ejidos necesita tener una estructura organizativa que le permita, mediante una adecuada combinación de recursos, orientarse al logro de niveles de productividad más eficientes que garanticen la competitividad de los productos que generan.

Una buena administración es el medio más adecuado para buscar y garantizar una eficaz integración económica entre los ejidos que conforman una "Unión", y así lograr que esta funciones como una Empresa Social Multiactiva y de carácter regional, adoptando y desarrollando sistemas, métodos y técnicas organizativas para satisfacer sus necesidades.

La administración no sólo coadyuva a resolver problemas económicos, sino también los de orden social, ya que propicia la participación de todos los miembros de la organización en la búsqueda de soluciones viables.

No debe verse a la administración como algo ajeno a la Unión de Ejidos, sino al contrario, debe entenderse como un proceso que les permitirá sistematizar sus experiencias económico-sociales para sustentar un desarrollo organizativo que permita incrementar las capacidades del grupo social para caracterizar y priorizar problemas y necesidades, y fijar objetivos, diseñar estrategias y aplicar métodos e instrumentos de diversa naturaleza que garanticen la rentabilidad económica-social de la "Empresa".

## **5.1 CRITERIOS DE UNA ADMINISTRACION RACIONAL**

Una buena Administración tiende a facilitar la vida de la Unión de Ejidos, contribuyendo a su expansión, crecimiento y transformación técnico-productiva.

Complementa el esfuerzo de dirección de la Empresa, al posibilitar la delegación de autoridad, de manera que los responsables de la gestión organizativa se dediquen a las tareas propias de su cargo.

**Facilita** la Toma de Decisiones en la Unión.

**Favorece** a armonizar las relaciones entre los miembros de la Unión de Ejidos y de estos con otros agentes económicos y sociales.

**Fortalece** los niveles de corresponsabilidad entre los miembros de la Empresa para identificar y concretar soluciones ante los problemas de diversa índole que lleguen a presentarse.

Posibilita a todos los miembros de la "Unión", estar informados sobre los logros obtenidos, las expectativas de crecimiento y la problemática que se está o se va a enfrentar.

**Permite** gradualmente la especialización productiva.

**Estimula** la eficiencia de los recursos humanos en cada etapa del proceso productivo.

**Contribuye** a evitar el surgimiento de fenómenos de corrupción y manipulación, al involucrar a todos los miembros de la Empresa en la toma de decisiones para su funcionamiento.

**Provee** a la Empresa de los facilitadores técnicos necesarios para planear, organizar, dirigir y controlar el ó los procesos productivos, además de potenciar los recursos con que se cuente, lo que se traduce en incrementos sustanciales en los niveles de productividad y producción.

**Favorece** a mantener niveles de calidad, cantidad y precio de los productos de la Empresa y a hacerlos competitivos en el mercado.

**Posibilita** la adopción de sistemas de organización del trabajo acordes a las capacidades de los integrantes de la Empresa y al grado de dificultad del proceso productivo a desarrollar.

**Debe simplificar al máximo el manejo de la Empresa.**

## 5.2 EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR EN EL EJIDO

El papel del administrador en el ejido no debe confundirse con su función, ya que este rol se basa más en la personalidad del administrador que en las técnicas para administrar, esta persona debe ser un guía que lleve al ejido y a sus miembros al éxito, además de ser una persona creativa protectora de los valores del grupo, será respetada y querida por su capacidad y trato con los demás. Todas sus actividades y acciones serán claras, basadas siempre en la honestidad y la legalidad.

Concretamente el papel del administrador se sustenta en lo siguiente:

1. Tiene que estar convencido y convencer a los demás que el ejido es una empresa legalmente reconocida y con un gran número de posibilidades de desarrollo.
2. Estar en contacto directo con los miembros de la empresa ejidal.
3. Debe apoyarlos para trabajar mejor por medio de la asesoría y la orientación con criterios basados en experiencias y conocimientos.
4. Animarlos a trabajar integrados y unidos solidariamente.
5. Cuidará los intereses de todos y cada uno de los integrantes de manera honesta y legal.
6. Mantendrá el orden y propondrá alternativas de solución ante los problemas que se originen hacia adentro y fuera de la empresa ejidal.
7. Informará oportunamente sobre los manejos que se efectúen de los recursos de la empresa ejidal.
8. Se esforzará por llevar de la mejor manera a la empresa ejidal, también participará con todos los miembros, de los logros y los que lleguen a ser fracasos.

### 5.3 LA FUNCION DEL ADMINISTRADOR

Todos a lo largo de nuestra vida realizamos funciones administrativas aunque en la mayoría de las ocasiones no es de manera conciente, por ello, todos somos capaces de administrar lo que nos rodea y más aún los integrantes de un núcleo, que son los encargados de hacer producir el ejido. El administrador es el encargado de organizar todos los recursos con que cuenta el Ejido o la Unión de Ejidos, es importante la manera en cómo deben manejar a los miembros que forman parte de esta empresa pues siempre debe buscar que exista la unión para realizar todas las labores que se tengan que desempeñar, ya que de esto depende que el grupo salga adelante; además debe planear, dirigir y controlar todos los recursos que tiene a sus disposición para así poder evitar los desperdicios en tiempo y dinero, logrando que se obtenga el mayor beneficio para el ejido.

Concretamente las funciones del administrador del administrador son las siguientes:

1. El administrador debe ser una persona que conozca todas las labores que se tienen que hacer.
2. Debe planear , preveer e identificar las situaciones, necesidades y problemas que puedan surgir en el futuro.
3. Debe saber tomar decisiones correctas y oportunas, saber coordinar a los que colaboran en la empresa y hacerlos partícipes de sus responsabilidades.
4. Debe conocer y establecer cada una de las actividades que realizarán los miembros, explicará como deben realizarse las labores, las normas o estatutos que deben seguir todos para un mejor desempeño.
5. Debe supervisar periódicamente las labores que se están realizando en todos y cada uno de los niveles que existen en el ejido manteniendo el orden entre los miembros y creando un buen ambiente para laborar.
6. Mantendrá la calma en situaciones de presión.
10. Fomentará permanentemente la comunicación dentro de la empresa ejidal.

Deben tener siempre presente que el administrador no es el dueño ni el jefe de los demás sino que sus funciones deben ser coordinadas por la Asamblea, que es la que a final de cuentas toma decisiones bajo el consentimiento de todos sus miembros, además se debe tener presente que el administrador puede ser cualquier miembro que se sienta capaz y se capacite para desempeñar esta labor, en el caso de que no exista alguien así pueden contratar a una persona externa a la empresa y éste al igual que cualquier otro miembro de la organización., queda sujeto a las disposiciones de la Asamblea.

---

---

## ANEXO 1

### EJERCICIO DE APOYO

Como apoyo y para reforzar las etapas del proceso administrativo que expliqué anteriormente, se presenta a continuación un ejercicio que contiene preguntas relacionadas con cada una de dichas etapas y que ayudará a comprender mejor el proceso, así como las ventajas que ofrece para tener una mejor organización de la empresa.

1. ¿Cuáles fueron las necesidades que los estimuló a integrarse a una Unión de Ejidos?

---

---

2. ¿Cuál es el fin de su ejido?

---

---

3. ¿Cuál es el fin de su Unión de Ejidos?

---

---

4. ¿Qué planes tienen? ó ¿Qué piensan hacer en un futuro, organizados en una Unión de Ejidos?

---

---

5. ¿Qué pasos tendrán que realizar para lograr sus propósitos como Unión?  
(Enlistarlos en orden de importancia).

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_  
4. \_\_\_\_\_  
5. \_\_\_\_\_  
6. \_\_\_\_\_  
7. \_\_\_\_\_  
8. \_\_\_\_\_  
9. \_\_\_\_\_  
10. \_\_\_\_\_

11. \_\_\_\_\_  
12. \_\_\_\_\_  
13. \_\_\_\_\_  
14. \_\_\_\_\_  
15. \_\_\_\_\_  
16. \_\_\_\_\_  
17. \_\_\_\_\_  
18. \_\_\_\_\_  
19. \_\_\_\_\_  
20. \_\_\_\_\_

Las respuestas que acaban de dar, forman parte de lo que se conoce como **planeación**, la cual consiste en hacer un listado de las actividades que necesitan para lograr lo que se han propuesto hacer.

**La planeación en su Unión no es exclusiva de los propósitos de un solo miembro sino la suma de las voluntades de los ejidos.**

6. ¿Cómo le van a hacer para lograr lo que planearon?  
Enumerar las acciones a seguir.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

7. Describir los recursos con los que cuentan para lograr que funcione exitosamente la Unión.

	Descripción	Cantidad	Características
Recursos	_____	_____	_____
Humanos	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
Recursos	_____	_____	_____
Financieros	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____

Recursos

Técnicos

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Recursos

Productivos

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Recursos

Jurídico

Normativo

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Recursos

Institucionales

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Otros

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



8. Anotar en orden de importancia para obtener los recursos antes descritos con el objeto de plantear varias alternativas y elegir entre todas la mejor.

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_
- e) \_\_\_\_\_

9. Proponer la asignación de las labores y responsabilidades de cada uno de los integrantes.

NOMBRE	CARGO	RESPONSABILIDADES	ACTIVIDADES
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Al responder lo anterior han dado los primeros pasos para organizar su unión, la organización consiste en como se va a hacer, quién lo va a hacer, cuándo lo va a hacer y para qué se va a hacer.

Se recomienda lo siguiente:

- a) Que las labores sean determinadas o en su caso, aprobadas por la asamblea.
- b) Es necesario que todos los miembros de la unión conozcan las funciones, actividades y responsabilidades de la asamblea, consejo de administración y consejo de vigilancia, así como la del administrador de la Unión.

**Una buena organización depende de la participación de todos los miembros de la Unión.**

- 10. Cuidar que se realicen todas las labores organizadas y planeadas.
- 11. Supervisar periódicamente que las labores se realicen de acuerdo a lo planeado.
- 12. Asignar todo lo que vayan necesitando para hacer sus labores.

Lo anterior corresponde a la etapa de dirección, la Dirección consiste en vigilar que las actividades se lleven a cabo en el tiempo determinado y de la mejor manera posible.

**Hacer las cosas bien a la primera para no duplicar esfuerzos y evitar desperdicios.**

Se recomienda:

- a) Los miembros de la asamblea deben ser personas que conozcan los problemas de los integrantes, valores y trabajo de la Unión.
- b) Deben ser personas honestas y respetadas por todos los miembros de la Unión.
- c) Deben lograr que todos los miembros se respeten y ayuden.
- d) Deben ser amables, respetuosos y conocedores de los problemas de trabajo.

**La función de dirección pueden llevarla a cabo los compañeros que integran la Asamblea o el Consejo de Administración.**

13. Revisar si se ha cumplido con lo que se planeo.
14. Identificar y enumerar por su importancia los errores y las causas por las que no se han logrado sus planes.
15. Discutir la lista anterior y buscar soluciones.
16. Elegir las soluciones que se puedan llevar a cabo tomando en cuenta los recursos disponibles y los que hacen falta para llegar a estas.
17. Aplicar las soluciones en su Unión de Ejidos.
18. Supervisar periódicamente el desarrollo de las soluciones para aplicar oportunamente las correcciones. Lo que han hecho en este caso, forma parte de lo que se conoce como CONTROL y sirve para que verifiquen lo planeado y se midan los problemas y las ventajas de las soluciones. Esta función la realiza el Consejo de Vigilancia, la Asamblea y el Consejo de Administración.

## CAPITULO 6

### ¿QUE ES EL DESARROLLO ORGANIZATIVO?

Se ha mencionado en los apartados anteriores que la Unión de Ejidos es una **Empresa** ya que reúne todos los requisitos para serlo, pero que se distingue de otras por estar integrada por personas morales, en este caso Ejidos o Comunidades; por establecer mecanismos de participación colectiva en la toma de decisiones; por operar sistemas internos de organización del trabajo que prevén el incorporar al mayor número de personas en el desarrollo de cada una de las etapas del proceso productivo; por buscar el aprovechamiento integral y racional de los recursos con que cuentan; por mantener mecanismos donde se retribuya en forma equitativa el esfuerzo aportado, por buscar en todo momento el satisfacer las expectativas económico-sociales de sus integrantes en lo individual, pero siempre buscando el bienestar colectivo.

Por su naturaleza, este tipo de empresas mantienen un área de influencia de carácter regional o microregional que facilita un ordenamiento de las actividades productivas y contribuyen a hacer más eficaces y eficientes los mecanismos para la planeación del desarrollo.

Así también, estas unidades económicas se desarrollan ampliando su capacidad de respuesta productiva y comercial, ya que favorecen a la utilización de tecnología moderna, facilitando a los socios, incursionar en actividades agroindustriales e industriales, lo que se traduce en mejores oportunidades para participar en mejores condiciones en los procesos de intercambio al interior y con el exterior.

De esta manera se puede afirmar que estas empresas de carácter regional establecen su propia dinámica de crecimiento, ya que los objetivos y metas que les dieron origen, van modificándose a medida que a su interior se establecen metas de carácter productivo que plantean nuevas alternativas de desarrollo a alcanzar.

Sin embargo, es necesario que se comprenda en toda **Empresa** el éxito depende de que se mantenga una visión clara y objetiva de las posibilidades de desarrollo que esta tiene, lo cual obliga a planear, organizar, dirigir y controlar con eficiencia todas las etapas del proceso productivo a emprender, lo anterior además de contar con la participación solidaria y comprometida de todos y cada uno de quienes la integran.

Por tanto, es necesario destacar que el concepto de "Organización está presente en todas las actividades que realizan los grupos sociales ya sean rurales o urbanos, dando origen a relaciones de diversa naturaleza entre éstos, dándoles vida e identidad como personas morales y como individuos.

**HACER COMUNES LOS OBJETIVOS, PLANES O METAS PARTICULARES  
PARA LOGRAR EL BENEFICIO GENERAL, AUNADO AL MAYOR Y MEJOR  
APROVECHAMIENTO DE SUS RECURSOS PARA ALCANZAR  
LOS FINES DE LA ORGANIZACION.**

Debe señalarse que estas empresas regionales (Uniones de Ejidos) como cualquiera otra, enfrentan problemas de diversa índole que en muchas ocasiones obstaculizan su desenvolvimiento y que en algunos casos llegan a poner en riesgo su integridad, propiciando su desaparición; Lo anterior obliga a pensar en un facilitador que impida el surgimiento a su interior de fenómenos desarticuladores, este instrumento es el **Desarrollo Organizativo** que consiste en el diseño y operación de técnicas y procedimientos que coadyuven a la elección de alternativas, establecimientos de sistemas organizativos y modificación de conductas entre los miembros de la empresa, complementadas con el desarrollo de actitudes, aptitudes, habilidades y destrezas con el objetivo de que cada nivel de la estructura de la empresa funcione articuladamente y a un ritmo constante para que en conjunto se mantenga el ritmo deseable de producción.

En el caso de las Uniones corresponde de manera primordial a los miembros de los Consejos de Administración y de Vigilancia conocer, comprender y aplicar las técnicas del desarrollo organizativo, ya que mantienen como funciones relevantes el representar, administrar, dirigir y controlar las actividades económicas y sociales que su organización mantiene como objetivos a alcanzar.

El Desarrollo Organizativo mantiene como objetivo central el lograr que los miembros de la Empresa tomen conciencia de que ésta funciona como un todo integrado, en donde ellos son los elementos dinamizadores que impulsan su crecimiento y desarrollo, y en donde cada uno es responsable de su funcionamiento, al margen de la función que les sea asignada.

En general, las técnicas del Desarrollo Organizativo se sustentan en la comunicación, la motivación, la capacitación y la evaluación.

Lo anterior presupone el que la empresa cuente con los sistemas de comunicación necesarios de manera que todas sus áreas de trabajo cuenten con la información organizativa, jurídica, financiera, productiva, comercial y de carácter social que les facilite la toma de decisiones para ir al encuentro de soluciones viables que favorezcan a la superación de problemas y a la satisfacción de necesidades, de manera que la empresa se desarrolle como un solo cuerpo.

Así pues, es importante que cada miembro de la empresa exija que se le permita el acceso a todo lo concerniente al manejo y a la orientación que se le está dando a su organización, esto, porque sin esta información le será difícil aportar iniciativas para mejorar su funcionamiento, por tanto, es recomendable que cada integrante se haga copartícipe de los siguientes cuestionamientos.

- ¿Qué tanto conozco y como interpreto los objetivos de mi Unión de Ejidos?
- ¿Cuál es el compromiso real que me une a los demás ejidatarios y a la Unión?
- ¿Qué aportaciones, no sólo económicas, he hecho para favorecer a la Unión?
- ¿Para qué me sirve trabajar en unión con los demás?
- ¿Qué problemas he ayudado a crear y cuáles ha solucionar?
- ¿Cómo veo a mis compañeros de trabajo y qué tipo de relaciones mantengo con ellos?
- ¿Qué cualidades personales poseo que puedan ayudar a que otros se desarrollen?
- ¿Qué problemas mantiene mi ejido y cómo la Unión de ejidos puede apoyar a solucionarlos?
- ¿En qué medida, el formar parte de la Unión, favorece al desarrollo de mi ejido y facilita mi formación personal?
- ¿Cómo participo en las tareas que se han encomendado?

Las preguntas anteriores permiten a cada participante de la Unión en sus diferentes niveles de dirección, iniciar un proceso de reflexión y análisis que debe ser complementado con otros cuestionamientos relacionados con situaciones específicas que se estén viviendo.

Para conocer como está estructurada la Unión es necesario divulgar su **ORGANIGRAMA** que es un instrumento utilizado por todas las empresas y que consiste en representar gráficamente los Organos Internos con que cuentan, señalando con precisión los niveles jerárquicos y líneas de mando de cada uno.

En todo organigrama debe señalarse en primer lugar al Organo Interno de máxima autoridad, para posteriormente en formas descendente colocar a los mandos de segundo nivel y así sucesivamente.

Debe hacerse notar que podrán existir órganos con jerarquías similares en los diferentes niveles, en este caso el órgano de más importancia se colocará a la izquierda, seguido de los demás de acuerdo al orden funcional que se haya establecido en la "Empresa".

Además de lo anterior, es necesario distinguir que en los "organigramas" no se mencionan los cargos ni el número de personas que integran la estructura de los órganos internos.

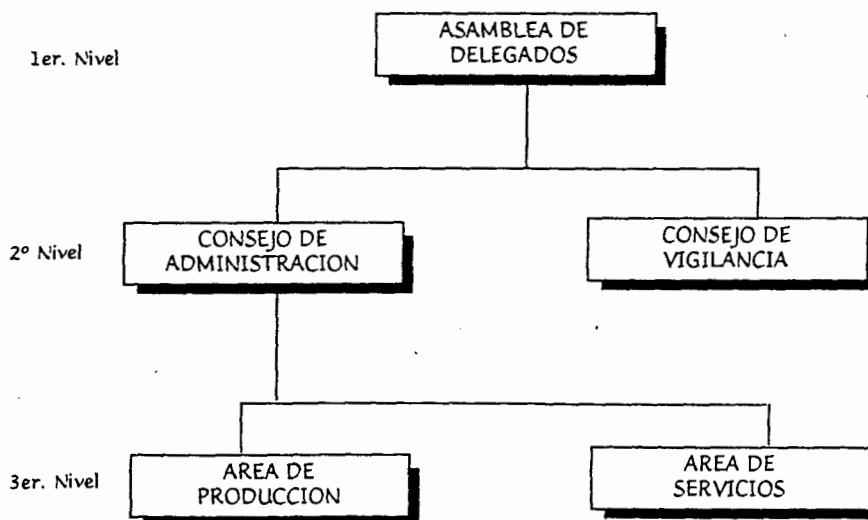


Figura No. 5

Para comprender de mejor manera lo que es un Organigrama, hay que describir cuál es la estructura de la Unión de Ejidos a la que pertenece.

Es necesario tener presente que hacia dentro de toda organización debe existir una estructura formal que sustente la repartición de autoridad y responsabilidad, tomándose como formal a un grupo de personas que tiene una serie de obligaciones y compromisos claros e indispensables para con la organización y todos los miembros, éstos últimos le han delegado o asignado por consenso colectivo esa comisión de dirigir a la Empresa Ejidal y por lo mismo tienen la responsabilidad de obedecer y acatar las instrucciones que aquéllos han propuesto.

Así pues, es importante elegir correctamente a los miembros de los órganos de representación, ya que de ello depende una gran parte del éxito o fracaso que la Unión pudiera tener.

El elegir un cierto número de representantes no implica, de ninguna manera, que se prive a los demás miembros de la Unión en la toma de decisiones o de que externen sus propuestas y alternativas, por el contrario los órganos deben de fomentar y enriquecer la participación colectiva para conducir a la Empresa.

**LA AUTORIDAD SE DELEGA Y LA RESPONSABILIDAD SE COMPARTE**



# ESTRUCTURA FORMAL

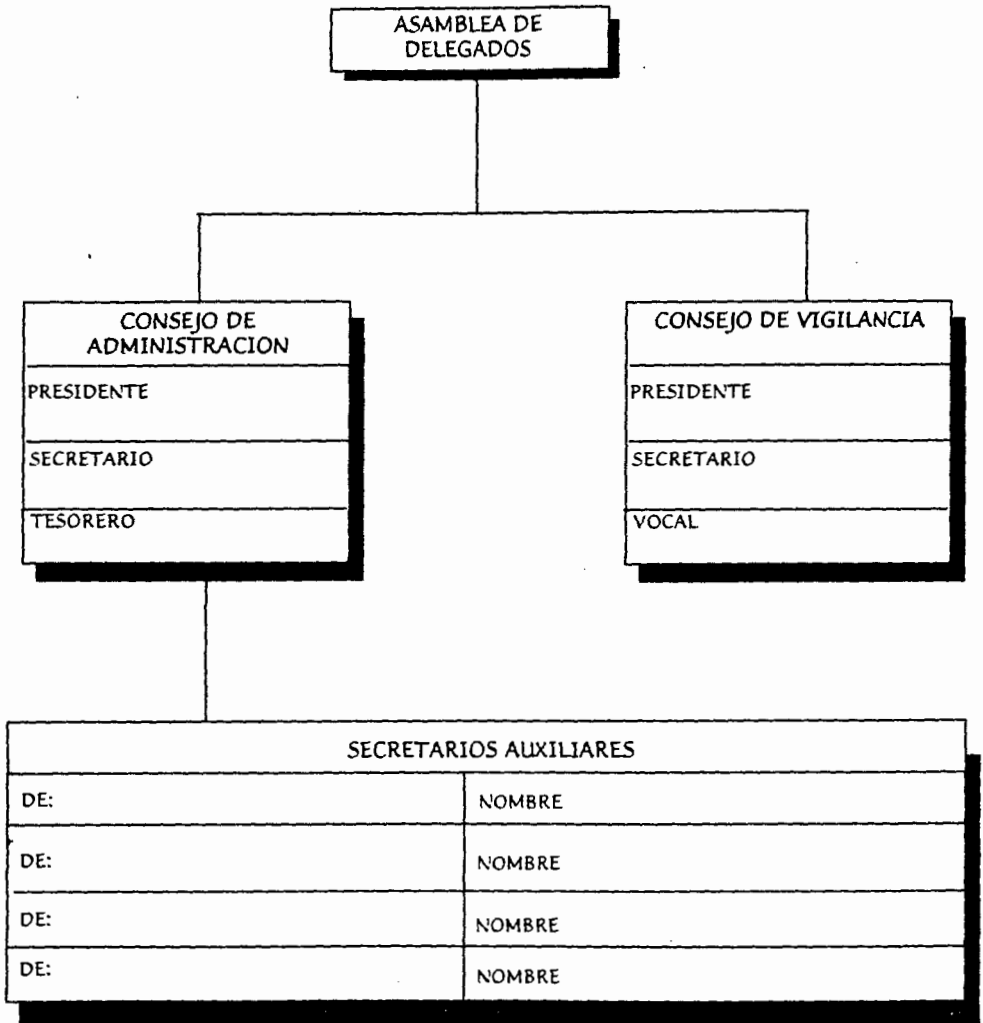


Figura N° 6

De acuerdo al organigrama las facultades ya tribuciones por niveles jerárquicos deben ser:

### ASAMBLEA DE DELEGADOS.

Es el órgano de máxima autoridad donde se concentran las decisiones y acciones a realizar por medio de la discusión, análisis y la deliberación entre los delegados hasta obtener un consenso mayoritario, destacan entre las funciones relevantes de este órgano las siguientes:

- I. Formular y modificar el Estatuto de la Unión
- II. Conocer los informes que rinde el Consejo de Administración, el de Vigilancia y Comisiones Especiales sobre la actividad de la Unión.
- III. Nombrar a los miembros del Consejo de Administración y el de Vigilancia.
- IV. Discutir y aprobar en su caso el balance general al finalizar cada ciclo productivo.
- V. Recepción, discusión y aprobación de los presupuestos y estados financieros de la Unión.
- VI. Elaboración, programación y aprobación de los métodos y calendarios de producción, transformación y comercialización.
- VII. Elaborar los planes para las actividades del próximo año.
- VIII. Señalar la cuota que deben cubrir los miembros de la Unión en proporción a la producción comercializada
- IX. Admisión, separación y exclusión de socios.
- X. Disolución y liquidación de la Unión
- XI. Conocer los resultados de la organización del trabajo en las áreas de producción, comercialización y administración.

- XII. Conocer el resultado de sus actividades de coordinación.
- XIII. Conocer el inventario de bienes inmuebles y muebles de la Unión.
- XIV. Repartir las utilidades
- XV. Conocer el manejo del estado de las cuentas.
- XVI. Elaborar la planeación y programación de las actividades
- XVII. Todo lo relacionado a los créditos, seguros, contratos, adquisición de maquinaria y equipo y la forma de utilizarlas.

Las funciones del Consejo de Administración son las siguientes:

- I. Representar a la Unión ante terceros y autoridades.
- II. Presentar a la asamblea el presupuesto anual de la Unión para su discusión y aprobación.
- III. Someter a la consideración de la asamblea los planes de operación, programas de financiamiento, de inversión y de organización de la Unión.
- IV. Convocar a asambleas, cumplir y hacer cumplir sus acuerdos.
- V. Contratar la prestación de servicios profesionales, técnicos y de asesoría en general.
- VI. Revisar las cuentas de los Secretarios Auxiliares
- VII. Suscribir títulos de crédito a nombre y por cuenta de la Unión.
- VIII. Contratación de seguros para salvaguardar los intereses y bienes de la Unión.
- IX. Comercializar la producción.

- X. Convocar a asambleas de elecciones de los miembros de los Consejos.
- XI. Expedir el Reglamento interno de la Unión que deberá ser aprobado por la asamblea.
- XII. Las demás que se señalen en sus Estatutos y en la Ley Agraria.

Las funciones del Consejo de Vigilancia son las siguientes:

- I. Cuidar que los planes de operación, trabajo y organización se ajusten a lo programado.
- II. Vigilar que los créditos obtenidos o gestionados por la Unión se inviertan en el objeto para el que fueron solicitados.
- III. Vigilar que los gastos de administración se ajusten a lo presupuestado.
- IV. Examinar la contabilidad de la Unión en cualquier momento que lo estime conveniente.
- V. Vigilar que las actividades del Consejo de Administración se ajusten a lo establecido por los estatutos.
- VI. Vigilar que las actividades del Consejo de Administración se ajusten a lo establecido por los estatutos.
- VII. Vigilar que los socios cumplan con las obligaciones que señalen sus Estatutos y los Acuerdos de la asamblea.
- VIII. Informar a la asamblea general de las irregularidades observadas y promover los medios para corregirlas.
- IX. Convocar a Asamblea cuando no lo haga el Consejo de Administración o a petición del 20% de los miembros.

- X. Sesionar en forma y términos que señalen sus Estatutos.
- XI. Las demás que se señalen en estos estatutos y en la Ley.

**LA INFORMACION CLARA Y OPORTUNA ES LA BASE  
DE UNA DISCUSION FRUCTIFERA E INTELIGENTE.**

## 6.1 EL CONFLICTO

Cuando al interior de una organización surgen las diferencias en las ideas, objetivos, intereses y pensamientos de dos o más miembros y éstas se prestan a discusión, podemos hablar entonces de la posible presencia de un conflicto.

Un mal manejo de los conflictos puede provocar en la organización problemas graves, como: inforformidad, desorden y tensión que pueden ir desde una simple discusión hasta la violencia física.

Para evitar estos problemas que llegan a impedir el desarrollo satisfactorio de la Empresa Ejidal, en términos generales lo que debe hacerse es:

- a) Identificar las causas internas y externas a la "Empresa2 que provoquen el conflicto.
- b) Tratar de prevenir las causas que pudieran hacer ese conflicto, y
- c) Buscar la forma más adecuada para resolver el conflicto.

Las características que puede tener una situación conflictiva se pueden resumir de la siguiente manera:

- a) Existen por lo menos individuos o grupos de ellos que participan en el conflicto.
- b) Los objetivos, propósitos e ideas de un grupo se eliminan por las de otro.
- c) La idea de las personas que están en conflicto es imponer, ganar o hacer valer su forma de pensar y actuar sobre la de los demás.
- d) Por lo anterior, existe un enfrentamiento entre estos individuos o sus grupos.

Es importante tomar en cuenta que las consecuencias de conflicto no son necesariamente perjudiciales para la **Empresa Ejidal**, sino que puede representar en ocasiones una fuente de motivación, motivo este por el que deben identificarse las ventajas o desventajas que el conflicto puede provocar para la Empresa Ejidal, todo depende de las medidas utilizadas y el criterio de la persona encargada de amejar este tipo de situaciones. La naturaleza de la gente en sí es conflictiva, por lo que es seguro que en la empresa surjan problemas, pero como ya se mencionó, la manera de enfrentarlos y resolverlos influirá en el éxito o fracaso de la Unión de Ejidos.

Por otro lado, la actitud de la gente ante un conflicto es determinante, en ninguna situación se debe perder la calma ya que ésto ocasionará que se actúe de forma impulsiva e inadecuada; otro punto a considerar en una situación de conflicto es el origen del mismo; las causas más comunes, pueden ser por:

- a. La búsqueda del poder de uno o varios miembros para su beneficio particular.
- b. Por abusos de las personas o miembros que ocupan cargos de representación al interior del ejido.
- c. División de los miembros dentro de la empresa.
- d. Líneas de comunicación y autoridad poco claros, es decir, que todos dan órdenes o éstas llegan a su destino de manera incorrecta.
- e. Temperamento agresivo de los miembros.
- f. Desigualdad en las tareas o actividades que se realizan.
- g. Las diferentes ideas políticas de los miembros que alteran el desarrollo de la empresa ejidal.
- h. Repartición desigual de beneficios.
- i. Inconformidades o desacuerdo con los dirigentes ejidales.
- j. Malos entendidos entre los miembros por falta de criterio de manera inconsciente.

La solución de conflictos en un sistema como el de la empresa ejidal no es responsabilidad de una sola persona sino que debe ser un compromiso de todos, es decir, que cada integrante tiene que aportar su análisis personal del problema para identificar las causas y las posibles alternativas de solución, ya que de una u otra manera las consecuencias de las decisiones tomadas impactan en forma positiva o negativa en su porvenir.

La mayoría de la gente piensa que trabajar en forma asociada es complicada, implica una pérdida de tiempo, es más frustrante, fomenta el conformismo y se toman decisiones inadecuadas; contrariamente a esta creencia, las decisiones en grupo son más arriesgadas que las individuales e implican un análisis más profundo sobre los asuntos a tratar para llegar a tomar decisiones.

La ventaja más importante que hay en una solución grupal es el que se establecen canales de comunicación que representan un buen indicador no sólo de la ideología y sentir del grupo ejidal, sino también del grado de participación y disposición para resolver el problema entre otra cosa.

Los elementos descritos hasta ahora, destacan algunos elementos para trabajar en grupo, pero también se debe considerar que existen muchas fuerzas activas en los miembros de la empresa, las que se manifiestan en conductas que en ocasiones interfieren con el funcionamiento del grupo o resultan negativas; dada su importancia éstas no pueden ser ignoradas ni eliminadas mediante expresiones o deseos, hay, más bien, que reconocer su existencia, comprender sus causas y, a medida que el grupo se desarrolla, deben crearse las condiciones que permitan que esas mismas energías emocionales se canalicen hacia los objetivos colectivos.

Al tomarse resoluciones en grupo, generalmente surgen diferencias a nivel personal entre los integrantes (que de hecho son muy parecidas a las que originan los conflictos) destacando entre sus principales causas las siguientes:

- a. El problema de la identidad: ¿Quién soy yo aquí? ¿Cómo habré de presentarme a los demás? ¿Qué papel podré desempeñar en el grupo?
- b. El problema del control y del poder: ¿Quién domina la situación?, ¿Qué poder, autoridad, influencia, etc, tengo ante la situación?, ¿Cuánto de esto necesito?



- c. El problema de las metas: ¿Cuáles de mis necesidades y metas puede satisfacer este grupo?, ¿Pueden resolver algunas de mis necesidades aquí? ¿Con cuáles de las metas del grupo pueden identificarme?
  
- d. El problema de la aceptación y la intimidad: ¿Me aceptan los demás?, ¿Los acepto yo a ellos?, ¿Les caigo bien?, ¿Quiero estar cerca de ellos?, ¿Muy cerca o lo menos posible?.

Todos estos problemas pueden provocar tensión y ansiedad en cada uno de los miembros del grupo. Su conducta para con los demás dependerá de su interés para solucionar el conflicto identificado, así como tratar de sobreponerse a sus tensiones y ansiedades. Cada individuo confronta su ansiedad de manera distinta, provocando entonces muy diversas reacciones en el grupo.

Los tipos de conducta emocional resultantes de la tensión y de la tentativa de solucionar el conflicto son los siguientes:

- a. Emociones fuertes: ira, hostilidad y autoafirmación, los cuales se manifiestan en:
  - Pelear con los demás
  - Castigar a los demás
  - Controlar a los demás
  - Independencia hacia los demás
  
- b. Emociones benévolas: amor, simpatía de ayuda y necesidad de solidaridad con los demás, los cuales se manifiestan en:
  - apoyar y ayudar a los demás
  - Depender de los demás
  - Coordinarse o afiliarse con los demás
  
- c. Negativa de toma emoción, que se manifiesta en:
  - Apartarse de los demás
  - Recurrir a la lógica o la razón

Lo descrito anteriormente no se dá en forma aislada o de manera independiente, sino que estas reacciones suelen combinarse con las que aquí se mencionan o con otras que surgen al momento de resolver el conflicto y que tienen que ver más con la forma en que cada persona participa en la solución del conflicto, dando origen a diferentes estilos para atender este tipo de situaciones.

El estilo "**Ganar-perder**", también conocido como "**El luchador rudo**", este tipo de persona busca alcanzar sus propias metas a toda costa, sin preocuparse por las necesidades o la aprobación de las demás personas, casi siempre origina discusiones polémicas, está dispuesta a sacrificar a los miembros del grupo, si ellos se negasen a cumplir sus deseos. Para él, el problema más importante surge a raíz de que los demás no mantienen el mismo criterio que él y piensa que por ello están equivocados.

El estilo "**Ceder - Perder**", conocido como "**el ayudante amigable**", siempre está tratando de mantener las relaciones amistosas con los demás, pero al mismo tiempo es capaz de olvidar sus propias metas con tal de no entrar en problemas con ellos.

El estilo "**Perder - Dejar**", generalmente esta persona considera al conflicto como algo inútil, desesperado y tonto, por lo mismo no está comprometido con las decisiones a las que se llegan.

El estilo "**transacción**", aquí la persona realiza maniobras necesarias para resolver conflictos y busca activamente un punto intermedio entre dos posiciones extremas. Si se enfrenta con un problema serio sugerirá algún mecanismo para encontrar una solución que funcione, como votar o negociar en lugar de seguir trabajando en desacuerdo.

El estilo "**integración**", el cual es conocido como "**El solucionador de problemas**", cuando la persona manifiesta este estilo busca activamente satisfacer sus propias metas así como la meta de los demás. Esta persona considera el conflicto como algo natural y útil, que si se maneja apropiadamente conduce a una solución más creativa, demuestra confianza al tratar con otras personas siendo totalmente democrata pensando que cada uno juega un papel importante en la resolución del conflicto y considera las opiniones de todos como igualmente legítimos.

Los aspectos mencionados no deben ser pasados por alto sino por el contrario deben ser tomados en cuenta para que el grupo cuente con mayores elementos y logre solucionar los conflictos internos, impidiendo que surjan conflictos o se agraven los ya existentes. Lo ideal dentro de la "Empresa Ejidal" es que todos los miembros adopten una actitud participativa y positiva hacia los conflictos; como en todas las organizaciones existen además de un gran número de factores vinculadores de los intereses de los miembros, sin embargo, la presencia de éstos no asegura que las maneras de pensar, las percepciones, los caracteres, etc., de todos los miembros se unifiquen y sean iguales.

Es importante destacar que en todo grupo social siempre surgen líderes que pueden ser designados por consenso de los miembros o pueden surgir de manera espontánea.

Cuando se habla de liderazgo, casi siempre viene a la mente la imagen de una persona o personas intransigentes, autoritarias y de mano dura, sin embargo, es cierto que puede ser así pero en realidad la función de un líder va más allá de esto, de hecho sus funciones giran en torno a la autoridad que de manera formal o informal se le ha otorgado.

Todo líder al ejercer su autoridad debe considerar que tiene un compromiso para con todos y por ello debe atender al desempeño de las siguientes funciones:

- Animar a todos para desarrollar y continuar trabajando unidos, explicando las ventajas que tiene el hacerlo así.
- Lograr ser lo más confiable posible tratando a la gente con sinceridad y amabilidad, con el fin de que puedan confiar en él y él confíe en los demás.
- Permitir el diálogo abierto entre los miembros, moderándolo para evitar confrontaciones desagradables, además, en caso de que ésta sea inevitable saber que hacer para impedir la disolución o debilitamiento del grupo ejidal.
- Tratar de concretar las ideas de todos en acciones integrales para ir al encuentro de soluciones reales.
- Escuchar las opiniones y las solicitudes de todos los miembros evitando ir al encuentro de soluciones reales.

- Escuchar las opiniones y las solicitudes de todos los miembros evitando que menosprecien o sobrevalúen las aportaciones que estos hagan en favor de la organización.
- Evitar que el ánimo de los miembros decaiga, se traduzca en situaciones agresivas o comprometidas para el grupo.
- Hacer valer los derechos y recordar las obligaciones que tiene cada miembro.

Analizando lo anterior vemos que el liderazgo tiene muchas cosas positivas y puede ayudar a que el grupo ejidal se organice mejor. Es importante que para elegir y designar a sus líderes formales, Consejos de Administración y Vigilancia, el grupo en este caso la asamblea de delegados, debe considerar el carisma que los posibles miembros posean y el compromiso solidario que mantengan con la Unión.

A manera de ejercicio y con el fin de que se comprendan las bondades del trabajo en equipo, se propone una dinámica en la cual se vivenciará de manera activa y coordinada lo antes descrito. Es recomendable que a medida que avance el proceso de organización, se implanten una serie de dinámicas periódicas con la finalidad de que sean parte de la empresa y no sólo se vean con ejercicios, sino como verdaderas fuentes de información útil para el progreso de la misma.

**TRATEN DE EVITAR LOS CONFLICTOS Y SI ESTOS SE PRESENTAN  
ENFRENTENLOS CON INTELIGENCIA BUSCANDO  
LA MEJOR SOLUCION POSIBLE.**

a. **Ejercicio vivencial**

El objetivo de esta dinámica es hacer que cada uno de los miembros delimiten sus problemas, sus causas y las posibles consecuencias de una manera sencilla y rápida.

**Material:**

Hojas de papel manila o cartulinas  
marcadores  
hojas de papel

**Procedimiento**

- Estando reunidos al mayor número de integrantes se reparten hojas de papel para cada uno, en los cuales anotarán los problemas que perciban.

-Posteriormente se nombra un secretario el cual reunirá todas las hojas y en otra anotará los problemas que se repiten con mayor frecuencia, basándose en la información proporcionada por el grupo. Los resultados se escribirán en el papel manila, el cual deberá colocarse a la vista de todos.

-En forma colectiva se debaten las posibles causas que originan esos problemas, las cuales deberán anotarse al lado o en otro pliego de papel de donde están anotados los problemas. De la misma manera se propondrán soluciones para cada uno de los problemas.

-Las soluciones se anotarán en una hoja aparte para más adelante discutir y elegir las más viables, tomando en cuenta factores como riesgos, oportunidades, costos, tiempos, etc.

-Por último, el secretario se encargará de realizar un reporte escrito de todo lo acontecido en la dinámica, el cual será entregado a las autoridades ejidales para su evaluación y consideración.

**OBSERVACION.-**

Al realizar el reporte, el Secretario tomará en cuenta la participación de la gente, su comportamiento y la duración de la dinámica.

## 6.2 LA TOMA DE DECISIONES

Dentro de la organización de cualquier "Empresa" sin importar el tamaño o el ramo en el cuál se desarrolle, se dan procesos importantes de toma de decisiones, los que deben complementar a cada una de las etapas del proceso administrativo en lo relativo a la planeación, la organización, la dirección y el control.

Todas las decisiones que se tomen para viabilizar cada una de las etapas en el proceso administrativo requieren de un análisis conciente para que se concreten acciones consistentes, aplicación de recursos, tiempo y esfuerzo con respecto al éxito de la "Empresa".

Lo anterior obliga a que se realice un estudio de las alternativas y repercusiones que pueden tener en el presente y en el futuro de la organización.

Una buena "Toma de decisiones" no sólo consiste en dar solución improvisada al problema y vías de cambio que se pudieran presentar de manera inmediata, sino que, implica todo un proceso de análisis en el cual se consideran todas y cada una de las alternativas de solución, los cambios esperados e inesperados, las posibles consecuencias, así como las ventajas que se pudieran presentar al tomar determinada decisión.

La "**Toma de Decisiones**" es la actividad más importante que se realiza en la administración de la "empresa", de hecho, desde el inicio del proceso administrativo deben preverse todos los cursos de acción que en un futuro pueden presentarse y con base a ellos tomar una decisión que facilite la alternativa más factible para alcanzar los objetivos y las metas propuestas por la Unión de Ejidos, así el tomar decisiones cobra importancia en la etapa de "Planeación", donde decisiones como ¿Qué se va a hacer?, ¿Para qué hacerlo?, ¿Cómo organizar el trabajo?, deben concretarse en acciones, en estrategias, programas y proyectos, las decisiones tomadas apoyarán y sustentarán a aquéllas que se derivarán de las etapas de organización y dirección, y no es, sino hasta la de control donde la toma de decisiones se hace más meticulosa, logros que se han obtenido, se relacionan los recursos utilizados con los objetivos alcanzados, se evalúan los programas y proyectos, se identifican nuevas metas a alcanzar y deciden las correcciones más convenientes para que la organización continúe trabajando en forma más eficaz

Así se dice que la toma de decisiones es el elemento globalizador de todo el proceso administrativo y por lo mismo es la base que sustenta las acciones a realizar para poder aspirar al desarrollo organizacional acorde a las necesidades y las perspectiva reales de la "Empresa". Es importante considerar que no se pueden tomar decisiones si no se cuenta con la información necesaria para hacerlo, lo más probable es que si ésta no es la adecuada, las decisiones que se tomen serán erróneas y podrán contribuir para que la "Empresa" quiebre.

Para tomar decisiones acertadas es recomendable considerar los siguientes puntos:

**SIEMPRE HAY QUE TENER PRESENTE QUE CADA PROBLEMA  
TIENE UNA SOLUCION Y NUNCA HAY QUE BUSCAR SOLUCIONES  
QUE RESUELVAN TODOS LOS PROBLEMAS**

#### **EJERCICIO DE APOYO No. 2**

- I. Conocimiento de la realidad, es decir, que se debe de tener claridad con respecto a las actividades propias de la Unión de Ejidos.
- II. Identificar el problema y las causas que lo provocaron

Por ejemplo:

a. Anoten ¿Qué está mal? ó ¿Qué se necesita mejorar en la "Empresa"?

---

---

---

b. Señale ¿Porqué se requiere mejorar?, ¿Dónde lo quiere mejorar? y  
¿Cuándo debe mejorarse?

---

---

---

c. Mencionen las causas por las cuales se impida hacer lo que se quiere mejorar

---

---

---

Siguiendo los pasos anteriores, ahora ya pueden decir cuál es su problema real, anótenlo en las siguientes líneas:

---

---

---

III. Determinación de las alternativas que pueden solucionar el problema.

a. Enlistar en orden de importancia lo que se hará para resolver el problema real.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_



Lo que acaba de indicar son las posibles alternativas de solución para resolver el problema real, es importante considerar que en ocasiones la elección de estas alternativas va acompañada de un costo que puede ser en tiempo, dinero o esfuerzo, por lo que es recomendable que la selección de la mejor solución se haga comparando ventajas y desventajas de cada alternativa.

El último paso para completar este sencillo proceso de toma de decisiones, consiste en que una vez que se eligió la que se considera la mejor solución se debe proceder a aplicarla.

**PORQUE UNA DECISION  
NO ES DECISION SI NO SE LLEVA A CABO**

## CAPITULO 7

### LOS SISTEMAS DEL DESARROLLO ORGANIZATIVO

Para que se pueda lograr un "Desarrollo Organizativo", óptimo o adecuado a la "Empresa Regional", es conveniente integrar diversos "Sistemas de Información".

Estos sistemas son estrategias, técnicas e instrumentos que permiten a cada nivel de la estructura empresarial mantener una información perfecta (veraz, oportuna, fidedigna y concreta), una mejor conexión e interacción con el medio ambiente y la creación de una estructura de comunicación apropiada para la organización que favorezca el intercambio sistemático de experiencias.

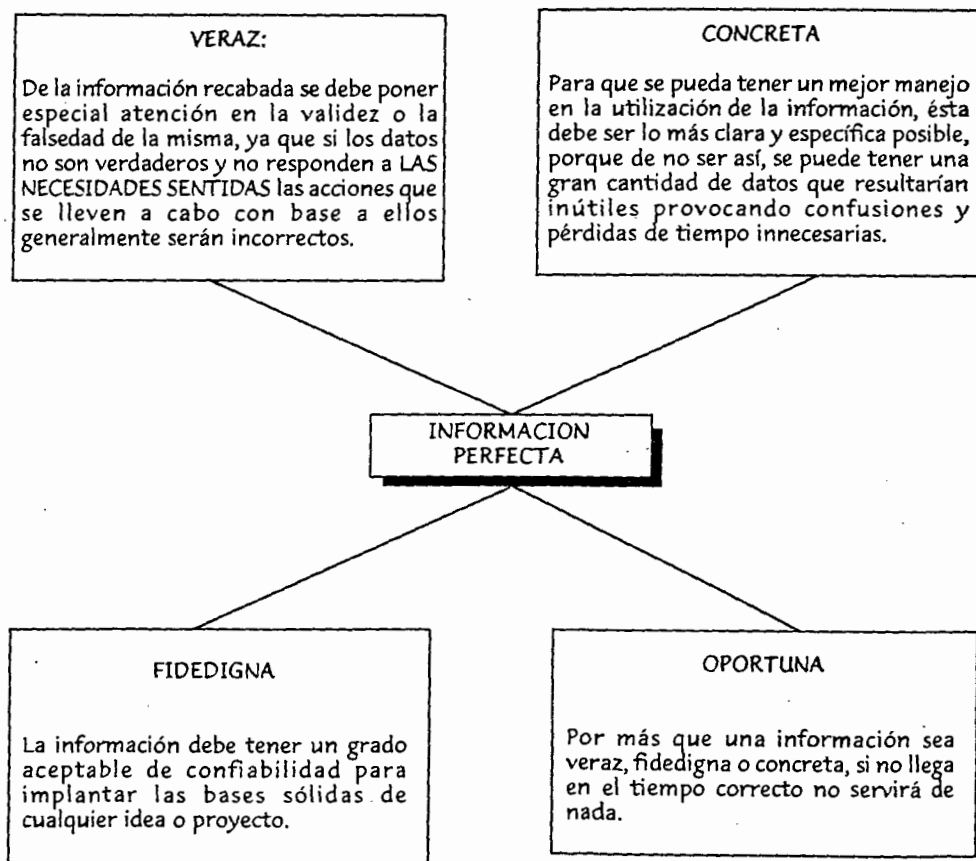


Figura No. 7

En todas las etapas del Proceso Administrativo, los "Sistemas de Información" son relevantes, porque pueden de una u otra forma ser los que dan vida o provocan el fracaso de dicho proceso, es decir, toda organización requiere estar correctamente informada y comunicada para tomar una eficiente decisión para preveer necesidades, planear acciones y dirigir las, así mismo podrá evaluar el impacto de los logros obtenidos.

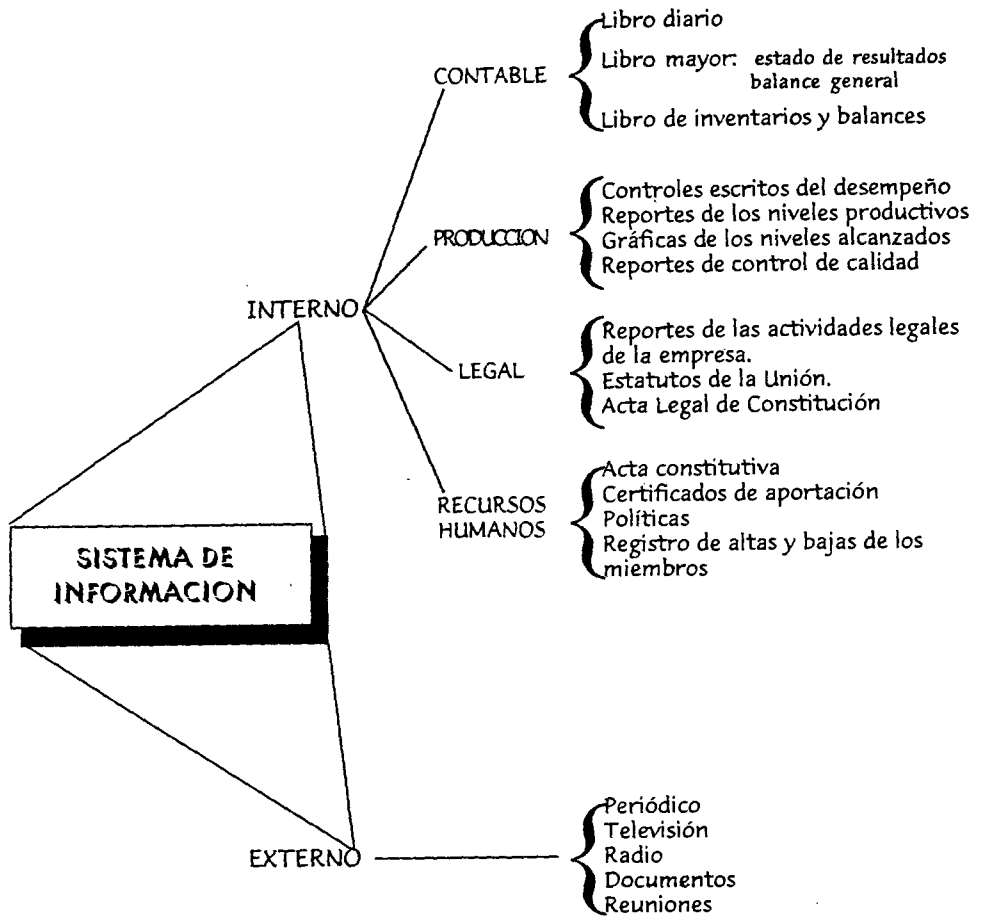


Figura No. 8

# SISTEMAS DE INFORMACION

Para que cualquier Sistema de Información pueda funcionar necesita como elemento esencial a la comunicación.

## ¿Qué es la Comunicación?

Es el proceso por el cual los hombres transmiten sus ideas, pensamientos, sentimientos, inconformidades, etc., a otros; El método de la comunicación contiene elementos indispensables que son:

- Una persona que envía el mensaje, a ésta se le conoce como emisor y es la que inicia el proceso de comunicación.
- El mensaje es la idea, el pensamiento, el sentimiento, etc., es decir, todo aquello que se quiere dar a conocer a los demás, se presenta en forma codificada a través de símbolos, palabras, gestos, movimientos, señales, etc.
- Los canales de comunicación son los medios por los cuales se transmiten los mensajes, estos pueden ser el idioma, la escritura, la mímica, la gesticulación, etc.
- Otra persona que recibe el mensaje a la cual se le conoce como receptor, su función es la de codificar, interpretar y asimilar el mensaje.
- La retroalimentación es el elemento que termina el proceso de la comunicación, además le da validez y trascendencia ya que después de haberse interpretado el mensaje por el receptor se origina una reacción que viene a cerrar el ciclo y a la vez lo reinicia, transformándose el receptor en emisor que a su vez elige un mensaje un canal de comunicación y un receptor.

La comunicación es un sistema demasiado complejo ya que en este proceso, aparentemente sencillo, pueden introducirse uno o más obstáculos a la vez que pueden estropear el ciclo, estos impedimentos puede ser: mala orientación del mensaje, utilización incorrecta del canal, poca atención por parte del emisor o el receptor, etc.

Por medio de la comunicación es posible generar una gran cantidad de información y es aquí donde radica su importancia, ya que al tener una mayor información es posible que la Empresa Ejidal elija las mejores opciones para la toma de decisiones.

La falta de comunicación a cualquier nivel de la Empresa Ejidal representará siempre un detenimiento en el progreso, ya que debemos tomar en cuenta que el 80% de los problemas entre los individuos es por la falta de comunicación.

Si se tiene la responsabilidad de proporcionar información a un gran número de personas o comunicar algo de importancia o de trascendencia, es conveniente poner el mayor cuidado posible al elegir el medio o canal, la forma en que se desarrollará el mensaje y la forma en que se transmitirá éste, además si es posible, se debe establecer una forma de retroalimentación para detectar si realmente se entendió el mensaje o requiere de cambios.

Debido al tamaño e importancia de la Empresa Ejidal, no sólo basta una comunicación personal, sino que es necesario que existan una serie de redes de comunicación, entendiéndose como estas a las diferentes personas que interactúan en el manejo de la comunicación interna como externa, por medio de las cuales se transmiten, circulan los mensajes antes de llegar a los receptores predeterminados; por desgracia muchos de estos puntos de la red retransmiten los mensajes equivocadamente o totalmente cambiados, así cuando llegan al receptor la información ya no tienen nada que ver con el contenido original. Este es un problema muy común en todas las empresas por ello, es necesario que se implante un buen sistema de comunicación.

Ahora bien, la información puede llegar a la empresa del interior o del exterior, a través de múltiples y diversos medios o canales sin embargo, ésta puede ser confusa y desordenada. Toda empresa requiere establecer en su interior mecanismos especiales que le permiten clasificar dicha información, esclarecerla, analizarla e incluso enriquecerla.

El objetivo principal es que con el manejo certero de la información la Unión de Ejidos sea una organización fuerte, conciente y capaz para enfrentar mejor los problemas y la toma de decisiones que de ella se deriva; Para todos esto sirven los sistemas de información que pueden ser adoptados para la empresa ejidal de acuerdo a sus necesidades y recursos específicos.

## 7.1 EL SISTEMA CONTABLE DE INFORMACION

Un sistema de información muy importante para toda la empresa, sea esta productora, comercializadora o de servicios, lo es sin duda el Sistema Contable de Información.

La contabilidad se puede entender en términos sencillos como el reglamento sistemático y metódico de todas las operaciones que se realizan en una empresa durante un periodo determinado de tiempo; la contabilidad en sí es un instrumento de la administración y basa su importancia en que sus sistemas contables brindan con mayor facilidad y flexibilidad información más completa y detallada acerca de la situación financiera de la organización, todos los datos obtenidos serán valiosos para la Empresa Ejidal, ya que a corto plazo le facilitarán el control de las entradas y salidas de los diferentes recursos con los que cuenta, además a un largo plazo le permitirán evaluar acciones pasadas con miras a planear mejor las acciones futuras en base a las necesidades y las disponibilidades de recursos.

**LA CONTABILIDAD ES UN INSTRUMENTO DE LA ADMINISTRACION  
QUE A CORTO PLAZO PERMITE EL CONTROL Y  
A LARGO PLAZO LA PLANEACION.**

Ahora bien, se debe tener siempre presente que la contabilidad es sólo un instrumento técnico y sistemático, útil para obtener información y por lo mismo nunca debe sobrevalorarse su alcance, cierto es que los datos logrados por este medio son muy confiables y llegan a ser claves para una buena toma de decisiones, sin embargo, los números y los estados de resultados jamás podrán reflejar cuestiones importantes relacionadas directamente con el aspecto humano, es decir, que un estado de resultados, a lo mucho, sólo reflejará el desempeño productivo de la organización, pero nunca ayudará a percibir las necesidades, inquietudes, motivaciones o estados de ánimo de los integrantes de la empresa. Por lo anterior, es necesario recurrir a otro tipo de técnicas que traten con la conducción de grupos, para que así, el administrador de la empresa ejidal pueda integrar los reportes contables con los reportes logrados en sesiones de grupo, y posteriormente pueda determinar de una manera clara en que aspectos se está fallando y cómo están repercutiendo en la situación financiera de la organización.

Por otro lado, es recomendable que la persona que lleva la contabilidad sea respetable y honesta, esto debido a que en muchas ocasiones pueden hacerse desvíos de fondos por medio de un sin fin de artimañas que hacen parecer legal lo ilegal.

Llevar a cabo un sistema contable puede parecer difícil y engorroso, sin embargo, todo lo que se maneja en dicha técnica es repetitivo y fácil de entender, de hecho, su estructura básica se sustenta en conceptos y principios que desde los tiempos inmemoriales, se conocían, claro está que se han reforzado con normas, clasificaciones y definiciones propias de la época en que vivimos. Al elaborar un sistema contable hay que tener presente que siempre hay que seguir los pasos y conocer todos los libros importantes en la contabilidad, el llevar los libros contables es similar a colocar los ladrillos cuando se construye una pared, claro que al inicio es difícil imaginar como lucirá ya terminada, pero si se siguen con cuidado los planos seguramente el resultado será resistente y con buen aspecto.

Concretamente tenemos que los libros contables sirven para ordenar y registrar periódicamente las operaciones financieras de la empresa, los libros de contabilidad son:

#### **Libro Diario.**

En él se registran las operaciones económicas cronológicamente escribiendo una breve descripción histórica de las operaciones realizadas, utilizando para ello la partida doble.

#### **Libro Mayor.**

En él se registran las operaciones por segunda vez de una manera más detallada, describiendo las cuentas, subcuentas, al final de cada ejercicio el resultado de los saldos darán origen a los estados financieros.

#### **Libro de Inventarios y Balances.**

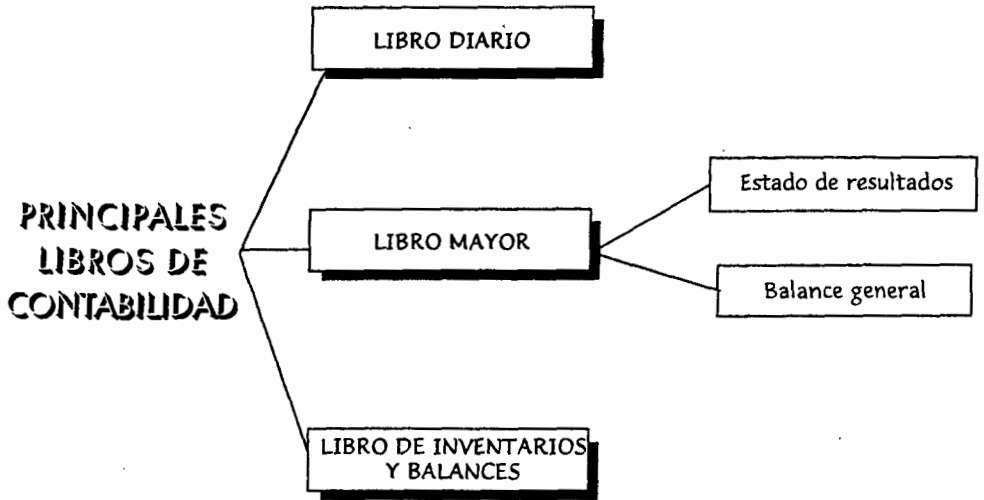
En este libro se registran progresivamente el total de existencias en los inventarios o almacenes.

#### **Balance General.**

En él se describen y muestran los bienes que posee la empresa, así también como las obligaciones de la misma dentro de fechas determinadas.

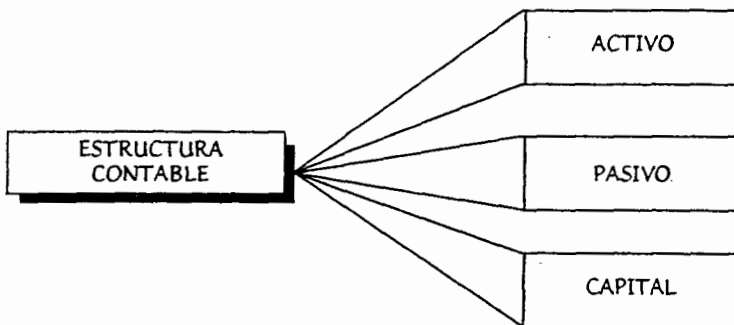


Figura No. 9



El balance general o la Estructura Contable tiene tres cuentas o clasificaciones básicas:

Figura No. 10



Las anteriores cuentas se describen con más detalle a continuación:

### **ACTIVO**

Es el conjunto de bienes, valores y derechos que pueden expresarse en términos monetarios (dinero) y que están disponibles a corto o largo plazo.

### **PASIVO**

Es el conjunto de deudas compromisos u obligaciones que pueden expresarse en términos monetarios y que son exigibles a corto o largo plazo.

### **CIRCULANTE**

Valores que se caracterizan por su naturaleza transitoria sujetos a transformación constante (Caja, Bancos, Clientes, Almacén, etc.)

### **FIJO**

Valores que tienen un carácter permanente dentro de la empresa (terreno, edificio, equipo de transporte).

### **DIFERIDO**

Desembolsos hechos por adelantado correspondiente a periodos posteriores (pagos anticipados).

### **CIRCULANTE**

Deudas, compromisos u obligaciones a corto plazo, originados por la adquisición de valores del activo circulante, (proveedores, documentos por pagar, acreedores, impuestos por pagar).

### **FIJO**

Deudas, compromisos u obligaciones a largo plazo, generalmente más de un año (documentos por pagar, acreedores hipotecarios, etc.)

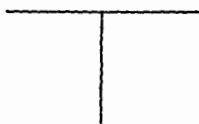
### **DIFERIDO**

Cantidades percibidas por adelantado, aplicables a ejercicios posteriores (cobros anticipados)

Todo sistema contable gira en torno a los conceptos de cuenta y de la partida doble, es por medio de ellos que se registran las operaciones; a manera introductoria debemos saber que dentro de la contabilidad toda cuenta tiene otra cuenta que la salda, es decir, que mientras en una cuenta se registran las entradas de mercancía, en otra se registrará simultáneamente la salida del efectivo que sirvió para la adquisición de dichos materiales.

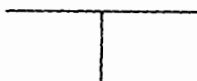
## LA CUENTA Y LA PARTIDA DOBLE

La cuenta se presenta en forma de T, en ella se describen y registran los movimientos o las operaciones que se realizan durante determinado período...



El nombre o título de la cuenta se escribe sobre la línea horizontal de la T, por ejemplo...

nombre de la cuenta: CAJA



La T, a su vez tiene dos lados, el lado izquierdo de la cuenta se llama **DEBE**, toda anotación que se haga en éste lado será denominada como cargo o débito...

nombre de la cuenta: DEBE



El lado derecho de la cuenta se llama **HABER**, toda anotación hecha en este lado se denomina como abono o crédito...

nombre de la cuenta:

<b>HABER</b>

Ahora bien, la suma de todos los cargos, es decir, la suma de todas las anotaciones hechas en el **DEBE** se llama **movimiento deudor**...

nombre de la cuenta:

	DEBE	HABER
	1) 1,500	
	2) 1,500	
	3) 1,000	
	movimiento deudor	
	4,000	

Por el contrario, la suma de todos los abonos o créditos, o sea la suma de todas las cantidades que se encuentran anotadas en el **HABER** se llama **movimiento acreedor**...

nombre de la cuenta:

DEBE	HABER
	1) 3,000
	2) 2,100
	3) 500
	5,600

La diferencia de la suma del movimiento deudor contra el movimiento acreedor se llama **saldo**

Cuando la suma de los movimientos o registros hechos en el **DEBE**, es mayor que la suma de los movimientos efectuados en el lado de **HABER** el saldo es de naturaleza **deudora...**

nombre de la cuenta:

	DEBE	HABER	
	1) 5,000	4,000	
	2) 3,000	2,000	
	3) 5,000	4,000	
movimiento deudor	4) 2,000	1,000	movimiento acreedor
	<hr/>	<hr/>	
	15,000	11,000	
saldo deudor o de naturaleza deudora	4,000		

Así mismo cuando la suma de los movimientos hechas en el **DEBE** es menor que la suma de los movimientos o registros efectuados en el lado del **HABER**, el saldo es de naturaleza **acreedora...**

nombre de la cuenta:

	DEBE	HABER	
	1) 10,000	1) 15,000	
	2) 15,000	2) 10,000	
	3) 8,000	3) 15,000	
	4) 2,000	4) 5,000	
	5) 3,000	5) 5,000	
movimiento deudor	<hr/>	<hr/>	movimiento acreedor
	38,000	50,000	
		<hr/>	
		12,000	saldo acreedor
		<hr/>	

Si la suma de los movimientos o registros hechos en el DEBE es igual que la suma de los movimientos efectuados en el HABER se dice que la cuenta está **saldada**...

nombre de la cuenta:

DEBE	HABER
1) 5,000	1) 6,000
2) 15,000	2) 14,000
3) 4,000	3) 6,000
4) 6,000	4) 4,000
<hr/>	<hr/>
30,000	30,000

**SE DEBE TENER PRESENTE QUE UN CARGO CORRESPONDE A UNA ENTRADA DE EFECTIVO Y UN ABONO A UNA SALIDA, ADEMÁS, SIEMPRE DEBEN REGISTRARSE EN FORMA NUMERICA QUE REPRESENTA SU VALOR EN PESOS, AUN TRATANDOSE DE MERCANCIA O PROPIEDADES.**

## 7.2 SISTEMA DE INFORMACION DE LA PRODUCCION

La producción de bienes y servicios, propósitos de la Unión de Ejidos, requieren del uso de procedimientos, técnicas y mecanismos que faciliten el incremento de los niveles de productividad, tendientes a abatir costos y a generar productos que sean competitivos en el mercado. Sin embargo, es necesario comprender que las formas de organización del trabajo deben modernizarse.

Lo anterior hace indispensable que la Unión de Ejidos conozca e incorpore los avances científico-tecnológicos que garantizarán el éxito de sus procesos productivos, esto presupone el que se esté informado sobre todos los aspectos relativos a la producción, lo que posibilitará nuevos mecanismos para promover el crecimiento y la consolidación de la organización.

**UNA UNION DE EJIDOS PRODUCTIVA CONSTITUYE UNA SATISFACCION  
Y UN MEJORAMIENTO DE VIDA PARA LOS EJIDATARIOS**

### PRODUCCION

La producción dentro de cualquier empresa es importante, no sólo como parte integradora del proceso administrativo y de toma de decisiones, sino que es también un sistema generador de información acerca del desempeño productivo de ésta, la cual permite identificar tendencias operacionales, deficiencias y hacer una evaluación conciente de los problemas que pudieran presentarse durante todo el proceso, así como apoyar la aplicación de las estrategias y medidas correctivas.

Para toda empresa la planeación y control de la producción es la función clave hacia donde se encaminan la mayor parte de los recursos humanos y técnicos, en una primera parte es necesario que se planee, de una manera conciente y apegada al medio social y económico, el sistema de producción que se va a utilizar, además se debe establecer claramente el procedimiento que se va a seguir para lograr los objetivos establecidos de antemano. Otro paso importante dentro de la planeación de la producción es implementar todos los recursos técnicos y tecnológicos necesarios, además esto implica la delimitación de la capacidad que la empresa posee para producir, no importando si se trata de un producto físico o de un servicio.

Ahora bien, definamos a la producción como la función de la empresa que tiene por objeto la transformación de los recursos en bienes y servicios que serán ofrecidos a los posibles clientes, como todo lo relacionado con la empresa, también en ella se aplica el proceso administrativo que da lugar a actividades de planeación, organización, dirección y control.

Al aplicar correctamente el proceso administrativo se genera una serie de reportes concenientes al desempeño productivo de la empresa, dichos informes, generalmente, plasman los niveles de producción correspondientes a un ciclo determinado, esta información puede complementarse con una lista de observaciones acerca de las situaciones que se dieron durante dicho periodo, la naturaleza de las observaciones pueden ser con respecto al desempeño de los compañeros, a los problemas presentados, a las necesidades, etc. Todo lo anterior representa una fuente valiosa de información y esta es precisamente la manera en como se va a tratar a la producción dentro del documento; se intenta resaltar la importancia que tiene el sistema de información derivada de la producción para la toma de decisiones y el desarrollo organizacional de la empresa.

Al igual que en el sistema contable de información, dentro de la producción existe un gran número de técnicas para planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones de esta función de la empresa, de hecho, las actividades productivas son repetitivas y constantes, a demás de que los procesos sólo se cambian cuando las condiciones del entorno económico, político o social de la empresa, cambia de manera gradual o bruscamente. Lo último siempre se debe tomar en consideración y dentro de la empresa es necesario que se implementen ciertas acciones de emergencia para cuando los cambios de la situación del país se presente bruscamente. Es recomendable que no sólo se tome en consideración la información proveniente del interior de la empresa, sino que se debe recordar que la empresa como sistema está interrelacionada con otros sistemas que a su vez están inmersos en el sistema político-económico de México, así pues lo que suceda fuera de la Unión de Ejidros puede afectar el desarrollo y la estructura de la empresa, por lo cual se debe estar informado de todo cuanto suceda en el entorno de la Unión.

Cabe señalar que al hablar del objetivo en la producción debemos entenderlo como el resultado final de lo que es deseado a través del interés y esfuerzo común por hacer que la empresa trascienda por medio de:

- Un crecimiento positivo
- La creación de una buena imagen
- La obtención de utilidades económicas
- Mejorar las condiciones de trabajo de los que laboren en la empresa
- Alcanzar un alto volumen de la producción
- Producir con calidad y eficiencia.

Es de notar que para lograr lo anterior, el objetivo de la producción debe estar orientado hacia el objetivo general de la empresa.



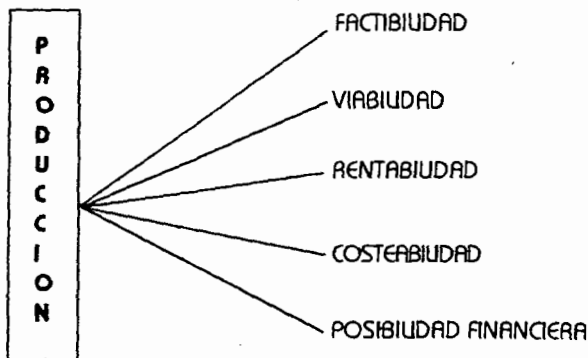
**EL OBJETIVO PRIMORDIAL DE LA PRODUCCION ES EL DE PRODUCIR BIENES O SERVICIOS EN LA CANTIDAD, CALIDAD Y TIEMPO PREDETERMINADOS Y CON LA OPTIMA ECONOMIA DE LOS RECURSOS**

Una vez que se han entendido los objetivos de la función productiva, señale 3 de ellos:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Debe recordarse que los objetivos, como los planes y las decisiones, si no se llevan a cabo o se concretan en acciones benéficas de nada valdrán, lo que anteriormente se escribió, debe ser valorado, comunicado para que sean concretizados.

Como ya se ha señalado la producción como tal es un amplio y vital proceso para el funcionamiento armónico de la empresa ejidal, así que dada esta importancia se deben de considerar en ella conceptos como:



### **FACTIBILIDAD**

En producción se define como la posibilidad física de transformación de las materias con las que cuenta la empresa en productos terminados o servicios.

### **VIABILIDAD**

Es la posibilidad de un resultado final que nos reditue un beneficio en utilidad social.

### **RENTABILIDAD**

Es la posibilidad de la obtención de una utilidad económica via elaboración, distribución y venta del producto terminado.

### **COSTEABILIDAD**

Es la capacidad de dar al consumidor un precio accesible al cliente, proporcionando con ello un beneficio en utilidad.

### **POSIBILIDAD FINANCIERA**

La producción en todos sus aspectos debe ir de la mano de las necesidades y capacidades de inversión y financiamiento de la empresa.

**LA UNION DE EJIDOS NO SOLO REPRESENTA LA GANANCIA DE UTILIDADES, ES ALGO MAS: ES LA RIQUEZA DEL TRABAJO DE UN CONJUNTO DE FAMILIAS CAMPESINAS PARA LOGRAR UN MODO DE VIDA DIGNO, ACORDE CON SUS NECESIDADES**

Cabe señalar que la producción integra al proceso administrativo dado que:

- La producción debe **Planearse**
- La producción debe **organizarse**
- La producción debe **dirigirse**
- La producción debe **controlarse**

Si se realiza una buena planeación de puede responder de forma más efectiva el ¿qué? ¿cuándo? ¿cómo? y ¿dónde? se va a producir.

La producción organizada efectivamente permite la asignación responsable de las tareas y la coordinación de los esfuerzos en pos de los objetivos que con la planeación se hayan determinado, tomando en consideración las potencialidades físicas, mentales y materiales de todos y cada uno de los integrantes de la Unión de Ejidos.

la dirección de la producción es vital porque es la etapa donde se concreta la toma de decisiones, éstas determinarán los cursos de acción que nos permitan el logro de los objetivos y metas definidas en la planeación. Hay que recordar que la dirección no debe ser inflexible, sino que debe estar conciente de que los errores y los problemas pueden surgir en cualquier momento, por lo cual siempre hay que estar preparado para poder conducirlos hacia la solución más conveniente para la Unión.

por último, el control de la producción está relacionado con todas las etapas ya mencionadas, pero tiene una relación más estrecha con la planeación, ya que es en la etapa en donde se llevará a cabo la verificación de todo el proceso productivo, para hacer una evaluación de los resultados, corregir errores e iniciar un nuevo proceso con la planeación, es por eso que se recomienda poner un cuidado muy especial en el cómo se ha de llevar el control de las actividades de la Unión.

Por otro lado, tenemos que las actividades relacionadas con el control, contemplan una serie de herramientas y técnicas propias de lo que es el desarrollo organizacional, es decir, que para poder llevar un buen control, no sólo en la etapa de producción, sino en todas las actividades que realiza la Unión de Ejidos, es necesario tener conocimiento de lo que implica controlar a las personas y sus esfuerzos; por ello es vital que se decida la mejor manera en que la Unión ha de controlar sus actividades, si es de forma individual, por medio de un supervisor que sea el responsable de evaluar el desempeño, distinguir los conflictos, solucionarlos, reconocer errores, valorar esfuerzos, sacar provecho de la retroalimentación para poder replantear y enriquecer los objetivos y las metas. También puede hacerse de una manera grupal, en el cual todos y cada uno de los integrantes se autoevalúa, reconocen primero sus errores antes de criticar los demás, solucionar conflictos colectivamente y aportar opciones de alternativas de solución.

Ahora bien, todo lo anterior implica esfuerzos de coordinación formal y además requiere de una parte de motivación y conocimiento de la personalidad de los integrantes, para así poderse anticipar un poco a las posibles fuentes de conflicto que a largo plazo pudiesen surgir.

Al igual que cualquier otra área de la empresa, la producción puede verse como una fuente de información constante mediante el cual es posible valorar el desempeño del total de la organización, como todo sistema de información necesita de gente responsable y comprometida con el hacer llegar a todos y cada uno de los integrantes, los resultados de las actividades productivas. Hay que tener presente que los sistemas de información,

de cualquier tipo están expuestos a una serie de situaciones externas e internas que deben ser vigiladas rutinariamente, aquí se deben considerar aspectos tales como los políticos y económicos, nacionales e incluso internacionales.

Concluyendo, se ha revisado que el Sistema de Producción de Bienes o Servicios en esencia la parte central de toda organización, es decir, que consta de toda la gama de funciones y actividades que una empresa debe realizar para poder elaborar un producto o brindar un servicio determinado; generalmente en cualquier empresa la mayor parte de los recursos humanos, técnicos, tecnológicos y financieros deben ser integrados y coordinados de la mejor manera para que de esa forma sean utilizados correctamente, sin embargo, no solo es importante asignar los recursos, sino que también debe de ser apoyada por las demás actividades de la empresa, concretamente por la asesoría legal, el sistema contable y el sistema de recursos humanos; todos ellos juegan una parte importante en los logros productivos de la Unión de Ejidos, algunos como el Sistema Contable sirven, básicamente, para controlar el flujo de recursos financieros hacia la producción y otros como el legal apoyan al informar acerca de todo lo referente a las restricciones y respaldos jurídicos con que cuenta la Unión.

Se puede observar que ninguna actividad de la Empresa Ejidal está aislada y que por pequeña que parezca su aportación todas son valiosas e importantes para lograr la fortaleza de la Unión de Ejidos.

### 7.3 SISTEMA DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS

Un sistema de información sobre los recursos humanos se desarrolla dentro del concepto de relaciones humanas, donde se engloban diversas formas de comunicación, dinámicas de grupo, estudio del conflicto, dirección de reuniones, etc., pero en todos estos procedimientos aparecen dos partes perfectamente discernibles.

- La primera, corresponde a la educación o modo de pensar y actuar de los miembros de la Asamblea de representantes y desde el nivel más alto de responsabilidad hasta el más bajo, han de aclarar sus conceptos sobre lo que es dirigir, corregir, enseñar, administrar, etc.
- La segunda parte consiste en la labor de preparar todos los datos que necesitamos para administrar y poder formar los planes a futuro.

Un sistema de información adecuado consiste en una labor constante de conocer y preparar el ambiente en su conjunto para conseguir un resultado favorable que ayudará al desarrollo de políticas de personal, tanto a corto como a largo plazo, que con el tiempo, han de favorecer el desarrollo organizacional, además esta sistematización equivaldrá a decir quecír que tiene a sus hombres identificados con sus tareas, de tal manera que "hoy", nadie le falta ni nadie le sobra.

Las políticas antes mencionadas son difíciles de establecer cuando se trata de adaptarlas lo más rigurosamente posible al logro de los objetivos de la Unión de Ejidos ya que no todas las metas pueden reducirse a cifras sintéticas y medibles y aún menos las políticas admiten, la mayoría de las veces, una sencilla definición.

Para planear los objetivos informativos de los recursos humanos se debe considerar que la Unión de Ejidos no es una Empresa aislada; las políticas de gestión económica, disciplinaria, etc., pueden llegar en su planteamiento a compromisos con políticas preestablecidas en otras instituciones de mayor ámbito como son: Estado, Secretarías, Delegaciones Agrarias e incluso, con las de los mismos ejidatarios.

Un elemento muy importante en este sistema a comparación de los otros, es el tiempo, dado que no se puede poner en duda que es suficiente el transcurso de unos pocos meses para que un excelente Sistema de Información desaparezca o surjan modificaciones por los cambios provenientes de los propios fines de la empresa.

En realidad cualquier miembro de la Unión de Ejidos, apenas pueden notar o presentir el cambio sin darse cuenta que las organizaciones son sistemas que con el tiempo, por necesidad, crecen y evolucionan.

Esto mismo les sucede a los humanos dado que el propósito fundamental de una organización no puede ser otro que capacitar a hombres ordinarios para que hagan cosas extraordinarias, el ser humano es fuente de energía creadora en pensamiento y acción, muy extensa y variada es la información que a través de su vida capta y distribuye en su entorno, por tanto se considera a la relación que tiene el individuo con la organización que labora como un sistema de información importante para el desempeño de la misma.

No se puede hablar de una empresa sin persona que en ella laboren y requieran planear, dirigir, controlar y organizar sus acciones productivas bajo lo que se conoce como proceso administrativo.

Ya se ha mencionado, que para cristalizar sus objetivos, una organización debe contar con una dotación mínima de recursos, llámense estos: materiales técnicos y humanos, los últimos son muy importantes porque no sólo el esfuerzo o la actividad humana productiva quedan comprendidos, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses, vocaciones, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

En general, las características diferenciadoras de los recursos humanos con otros insumos son los siguientes:

- No son propiedad de la organización, tienen disposición al trabajo dados los intereses y responsabilidades comunes que comparten con la organización.
- Los conocimientos, habilidades y experiencias son intangibles y de incalculable valor para el desarrollo organizacional.
- Son diferentes, no todos poseen las mismas habilidades, conocimientos o facultades y sólo se podrán sentirse satisfechos de su trabajo si se ubica a la persona adecuada en el puesto adecuado.

La organización puede y debe beneficiarse del desarrollo y capacitación crecientes de sus recursos humanos dado que esto le aportará:

- Una mayor integración psicológica de sus miembros.
- Incrementará sus utilidades y ahorrará en desperdicios pudiendo crear nuevas fuentes de trabajo.
- Aumento en sus ganancias que permitirá dedicar más dinero a las necesidades de sus miembros o a la infraestructura de su misma empresa.
- Un mejor sistema de producción que permita abatir costos y competir en el mercado.

- Mayores conocimientos y experiencias.
- Aumentar el nivel de vida de los participantes.

Por todo lo anterior, podemos decir, que la administración de los recursos humanos, es el proceso administrativo aplicado al incremento y consecución del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y de la propia organización.

Para lograr el acrecentamiento de las facultades de las personas se consideran dos opciones:

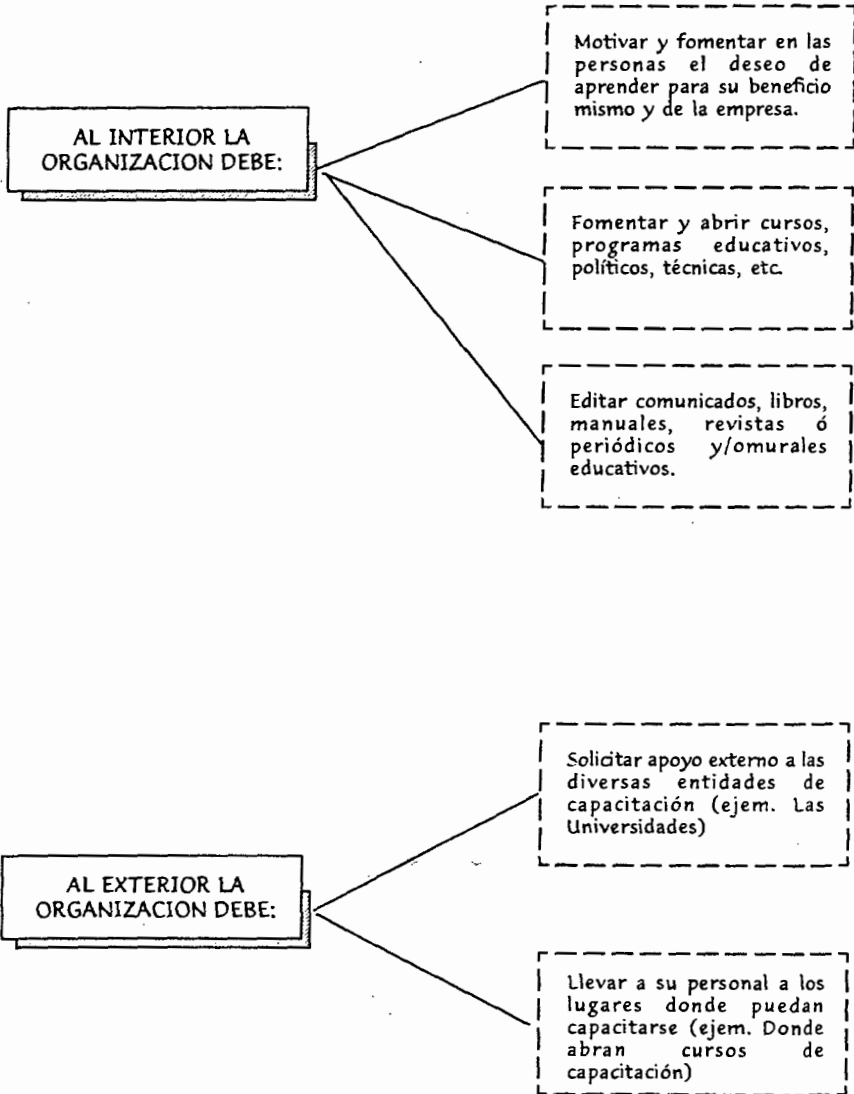
- A. El descubrimiento de sus cualidades o
- B. La educación o sea, por el incremento de lo ya existente mediante nuevos conocimientos, experiencias, factores, enfoques, actitudes, etc.

El segundo punto, se refiere más detalladamente a lo que se conoce como capacitación, se ha comprobado que las personas que saben conocer mejor su labor la realizan eficientemente, dejando constancia de su trabajo a la organización y guardando para sí mismo un sentimiento de utilidad y capacidad creadora.

La Unión de Ejidos como empresa, debe preocuparse constantemente de capacitar a sus miembros para que estos desarrollen sus actividades respectiva con mayor responsabilidad y eficiencia.

La capacitación puede otorgarse por la Organización misma o por entidades o instancias externas.

Figura No. 11





Aparte de la capacitación se debe considerar que las acciones humanas son impulsadas por determinados motivos que las justifican.

Los motivos suelen ser de deseo, de búsqueda para conseguir algo o de defensa para protegerse o tratar de evitar una situación que puede causar al sujeto algún perjuicio físico o moral.

Traducidas estas motivaciones a las condiciones de la Unión de Ejidos, encontraremos los siguientes factores que impulsan hacia el desarrollo organizacional:

- a) El aprendizaje
- b) El deseo de superación
- c) El temor a perder las propiedades o bienes
- d) El simple propósito de hacer un buen día de trabajo
- e) Fines económicos e individuales de diferente índole

En cambio, al ejidatario le influyen en hacer lo menos posible:

- a) Las complicaciones del trabajo
- b) La enemistad con los otros miembros de la Unión
- c) El temor a sufrir pérdidas en las utilidades
- d) La inercia que no lo motiva trabajar demasiado

De acuerdo a lo anterior, no solo se aumenta el rendimiento incrementando los factores positivos, convenciendo al grupo para que cambie de actitud, eliminando resentimientos, garantizando estabilidad, simplificando el trabajo, etc.

Las consecuencias que se derivan de los anteriores comentarios, es que es imprescindible investigar los factores de motivación de los grupos en la Unión de Ejidos, para llegar a influir en su conducta y en su esfuerzo, ya que hay una constante interacción entre una persona y los miembros de su grupo, la cual motiva que su actividad y comportamiento entren dentro de ciertas estructuras.

No resulta fructífera la consideración de un ejidatario como un individuo aislado, ya que está asociado a otras personas y a otros grupos en formas claras y definidas, donde ese conjunto de individuos tienen intereses similares que buscan la satisfacción de necesidades individuales y comunes a través de una actividad social organizadas.

Una Unión de Ejidos no son personas reunidas (individuos aislados) que crean un grupo, sino que estas tienen un interés común, estar de acuerdo con ciertos propósitos, en una palabra un grupo es una interrelación y no una simple colección de individuos.

## 7.4 SISTEMA LEGAL DE INFORMACION

Nuestro país es muy rico en cuanto a las diversas legislaturas que guían y rigen la vida de sus habitantes; es decir, existe una variedad de leyes que norman el comportamiento de las personas en aspectos económicos, políticos, sociales, ecológicos, etc.

Lo anterior lejos de ser una limitante del comportamiento, brinda una excepcional oportunidad tanto a individuos como organizaciones, de ser reconocidos por las Instituciones Gubernamentales, como una entidad con personalidad jurídica, capaz de hacer valer sus derechos no sin antes estar plenamente conscientes de las respectivas obligaciones que de los mismos emanan.

Es por ello, que el Sistema de Información Legal cobra relevancia notable, como un instrumento que debe ser manejado por la administración para impulsar el desarrollo organizacional de toda empresa.

Si se entiende que cada organización independientemente de la rama productiva a la que se dedique, tiene que regular sus actividades.

a través de un conjunto de leyes, se debe pensar detenidamente que el funcionamiento efectivo y armónico de una empresa dependerá en buena parte del manejo oportuno y veraz que de dicha información legal los miembros de la empresa ejidal realicen, ya que sin duda esto les aportará una serie de beneficios y ventajas importantes para enfrentar posibles problemas.

El presente apartado trata de ser, en la medida de lo posible para el ejidatario, más que un compendio de definiciones, la intención fundamental es proveerlo de una guía u orientación que le permita conocer más acerca de lo que puede representar para la empresa ejidal la aplicación de un efectivo sistema legal de información, así como presentar a manera de resumen las funciones de algunos organismos federales y descentralizados que bajo el marco de la ley se constituyen como instancias de apoyo y asesoría para las Uniones de Ejidos.

## SECRETARIA DE LA REFORMA AGRARIA

Promueve, asesora y fomenta a través de la Dirección General de Organización Agraria, los procesos de organización económica y social de los núcleos ejidales y comunales para:

- I. Promover la integración de Unidades de Desarrollo Rural;
- II. Asesorar conjuntamente con las dependencias del sector, la celebración de las asambleas generales de balance y programación, la formulación de los reglamentos internos, instrumentación de sistemas administrativos y contables, así como la elaboración y ejecución de programas de desarrollo en ejidos, comunidades, sociedades de producción rural y formas superiores en que estas se constituyan;
- III. Promover y asesorar para constituir y reestructurar las uniones de ejidos y asociaciones rurales de interés colectivo;
- IV. Asesorar a las organizaciones de productores, reconocidas por la ley en la formulación de sus estatutos, así como fortalecer su organización a través de la celebración de asambleas de balance y programación, la formulación de su reglamento interior y la instrumentación del sistema administrativo y contable;
- V. Asesorar para la elección de los órganos administrativos, de control y vigilancia de las uniones de ejidos y asociaciones rurales de interés colectivo;
- VI. Asesorar para integrar la documentación de las formas superiores de organización, así como las acciones de organización que de acuerdo con la ley en la materia deban ser inscritas en el Registro Agrario Nacional.
- VII. Promover y asesorar para el buen funcionamiento de la parcela escolar en las condiciones con la Secretaría de Educación Pública, promover las acciones de apoyo que fueren necesarias para preservar su operación;
- VIII. Orientar a los jornaleros agrícolas sobre las diferentes formas de organización que existen para la solución de su problemática;
- IX. Brindar los servicios complementarios de organización en coordinación con las demás entidades del sector público, para promover el desarrollo integral de los núcleos agrarios;
- X. Promover y consolidar la organización de la mujer campesina;
- XI. Instrumentar metodologías para integrar y consolidar las cooperativas que se promueven en el medio rural;

- XII. Analizar, captar, procesar y presentar la información de las acciones básicas de organización, las acciones complementarias y las figuras asociativas de orden superior;
- XIII. Promover la celebración de actos que fomentan el espíritu cívico y la unidad en los grupos campesinos; y
- XIV. Las demás que le señalen los superiores jerárquicos y otros ordenamientos legales y que sean afines a las que anteceden.

## PROCURADURIA AGRARIA

La Procuraduría Agraria es un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal con personalidad jurídica y patrimonios propios, sectorizado en la Secretaría de la Reforma Agraria.

Tiene funciones de Servicio Social y está encargada de la defensa de los derechos de los ejidatarios, comuneros, sucesores de los ejidatarios o comuneros, ejidos, comunidades, pequeños propietarios, avocindados y jornaleros agrícolas.

### ATRIBUCIONES DE LA PROCURADURIA AGRARIA

- Prevenir y denunciar ante la autoridad competente, la violación de las Leyes Agrarias
- Asesorar sobre las consultas jurídicas planteadas por dichas personas en sus relaciones con terceros que tengan que ver con la Ley Agraria.
- Promover y procurar la conciliación de intereses entre cualquiera de éstas personas, así como en casos controvertidos que se relacionen con la normatividad agraria;
- Prevenir y denunciar ante la autoridad competente, la violación de las Leyes Agrarias, para hacer respetar el derecho de sus asistidos e instar a las autoridades agrarias a la realización de funciones a su cargo y emitir las recomendaciones que considere pertinentes;
- Estudiar y proponer medidas encaminadas a fortalecer la seguridad jurídica en el campo;
- Denunciar el incumplimiento de las obligaciones o responsabilidades de los funcionarios agrarios o de los empleados de la administración de justicia agraria.
- Ejercer con el auxilio y participación de las autoridades locales, las funciones de inspección y vigilancia encaminadas a defender los derechos de sus asistidos,
- Investigar y denunciar los casos en los que se presume la existencia de prácticas de acaparamiento o concentración de tierras en extensiones mayores a las permitidas legalmente.
- Asesorar y representar en su caso, a las personas a las que se hace mención la regularización y titulación de sus derechos agrarios, ante las autoridades administrativas o judiciales que corresponda;

- Denunciar ante el Ministerio Público o ante las autoridades correspondientes, los hechos que lleguen a su conocimiento y que puedan ser constitutivos de delito o que puedan constituir infracciones o faltas administrativas en la materia, así como atender las denuncias sobre las irregularidades en que, en su caso, incurra el comisariado ejidal y que le deberá presentar el Comité de Vigilancia; y
- Las demás que la Legislación Agraria le señale.

## REGISTRO AGRARIO NACIONAL

El Registro Agrario Nacional funcionará para el control de la tenencia de la tierra y la seguridad documental, como órgano desconcentrado de la Secretaría de la Reforma Agraria, en el que se inscribirán los documentos en que consten las operaciones originales y las modificaciones que sufra la propiedad de las tierras y los derechos legalmente constituidos sobre la propiedad ejidal y comunal.

El Registro tendrá además una sección especial para las Inscripciones correspondientes a la Propiedad de Sociedades. Para efectos de lo dispuesto en la fracción XVII del artículo 27 Constitucional, el Registro Agrario Nacional prestará la asistencia técnica necesaria y se coordinará estrechamente con las Autoridades de las Entidades Federativas y el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

Servicios que deberá prestar el R.A.N.

- Llevar clasificaciones alfabéticas de nombres de individuos tenedores de serie T y denominaciones de Sociedades propietarias de tierras agrícolas, ganaderas o forestales;
- Llevar clasificaciones geográficas de la ubicación de predios de sociedades, con indicaciones sobre su extensión, clase y uso;
- Registrar las operaciones que impliquen la cesión de derechos sobre tierras ejidales, así como de los censos ejidales;
- Disponer el procesamiento y óptima disponibilidad de la información bajo su resguardo; y
- Participar en la regularización de la tenencia de la tierra.

## TRIBUNALES AGRARIOS

Los tribunales agrarios son los órganos federales dotados de plena jurisdicción y autonomía para dictar fallos a los que corresponde, en términos de la fracción XIX del artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; la Administración de Justicia agraria en todo el territorio nacional.

Los tribunales agrarios se componen de:

- a) El Tribunal Superior Agrario
- b) Los Tribunales Unitarios Agrarios

Las atribuciones fundamentales del Tribunal Superior agrario son:

- I. Fijar el número y límite territorial de los distritos en que se divida el territorio de la República para los efectos de esta Ley.
- II. Establecer el número y sede de los Tribunales Unitarios que existirán en cada uno de los distritos.
- III. Conceder licencias a los magistrados hasta por un mes con goce de sueldo, siempre que exista causa justificada y no se perjudique el funcionamiento del tribunal y hasta por tres meses sin goce de sueldo en casos excepcionales.
- IV. Determinar cuando el supernumerario del Tribunal Superior deba suplir la ausencia de algún magistrado.
- V. Elegir al presidente del Tribunal Superior de entre los Magistrados que lo forman y determinar sus responsabilidades.
- VI. Fijar y cambiar la adscripción de los Magistrados de los Tribunales Unitarios.
- VII. Nombrar Secretarios, Actuarios y Peritos de los Tribunales Agrarios, cesarlos, suspenderlos en sus funciones, aceptar sus renunciaciones, cambiarlos de adscripción y resolver todas las cuestiones que se relacionen con dichos nombramientos.
- VIII. Aprobar el anteproyecto del presupuesto anual de egresos.
- IX. Conocer las denuncias o quejas que se presenten en contra de los miembros de los Tribunales Agrarios y determinar las sanciones administrativas que deban aplicarse en caso de determinárseles alguna responsabilidad.
- X. Aprobar el Reglamento interno de los Tribunales Agrarios, así como los demás reglamentos y disposiciones necesarias para su buen funcionamiento.



Por otro lado, los tribunales serán competentes para conocer:

- I. De las controversias por límites de terrenos entre dos o más núcleos de población ejidal o comunal y de estos con pequeños propietarios o sociedades.
- II. De la restitución de tierras, bosques y aguas a los núcleos de población ejidal o comunal, así como de la reivindicación de tierras ejidales y comunales.
- III. El reconocimiento del régimen comunal.
- IV. De juicios de nulidad contra resoluciones dictadas por las autoridades agrarias que alteren, modifiquen o extingan un derecho o determinen la existencia de una obligación.
- V. De los conflictos relacionados con la tenencia de las tierras ejidales y comunales.
- VI. De controversias en materia entre ejidatarios, comuneros, posesionarios o avecindados entre sí, así como las que se susciten entre estos y los órganos del núcleo de población ejidal y comunal.
- VII. De las controversias relativas a la sucesión de los derechos ejidales y comunales.
- VIII: De las nulidades previstas en las fracciones VIII y IX del artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en materia agraria, así como los resultantes de actos o contratos que contravengan las Leyes Agrarias.
- IX. De las omisiones en que incurra la Procuraduría Agraria y que deparen perjuicios a ejidatarios, comuneros, sucesores de ejidatarios, avecindados o jornaleros agrícolas, a fin de proveer lo necesario para que sean eficaz e inmediatamente subsanadas.
- X. De los negocios de jurisdicción voluntaria en materia agraria.

Esto mismo les sucede a los humanos dado que el propósito fundamental de una organización no puede ser otro que capacitar a hombres ordinarios para que hagan cosas extraordinarias, el ser humano es fuente de energía creadora en pensamiento y acción, muy extensa y variada es la información que a través de su vida capta y distribuye en su entorno, por tanto se considera a la relación que tiene el individuo con la organización que labora como un sistema de información importante para el desempeño de la misma.

No se puede hablar de una empresa sin persona que en ella laboren y requieran planear, dirigir, controlar y organizar sus acciones productivas bajo lo que se conoce como proceso administrativo.

Ya se ha mencionado, que para cristalizar sus objetivos, una organización debe contar con una dotación mínima de recursos, llámense estos: materiales técnicos y humanos, los últimos son muy importantes porque no sólo el esfuerzo o la actividad humana productiva quedan comprendidos, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses, vocaciones, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

En general, las características diferenciadoras de los recursos humanos con otros insumos son los siguientes:

- No son propiedad de la organización, tienen disposición al trabajo dados los intereses y responsabilidades comunes que comparten con la organización.
- Los conocimientos, habilidades y experiencias son intangibles y de incalculable valor para el desarrollo organizacional.
- Son diferentes, no todos poseen las mismas habilidades, conocimientos o facultades y sólo se podrán sentirse satisfechos de su trabajo si se ubica a la persona adecuada en el puesto adecuado.

La organización puede y debe beneficiarse del desarrollo y capacitación crecientes de sus recursos humanos dado que esto le aportará:

- Una mayor integración psicológica de sus miembros.
- Incrementará sus utilidades y ahorrará en desperdicios pudiendo crear nuevas fuentes de trabajo.
- Aumento en sus ganancias que permitirá dedicar más dinero a las necesidades de sus miembros o a la infraestructura de su misma empresa.
- Un mejor sistema de producción que permita abatir costos y competir en el mercado.

- Mayores conocimientos y experiencias.
- Aumentar el nivel de vida de los participantes.

Por todo lo anterior, podemos decir, que la administración de los recursos humanos, es el proceso administrativo aplicado al incremento y consecución del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y de la propia organización.

Para lograr el acrecentamiento de las facultades de las personas se consideran dos opciones:

- A. El descubrimiento de sus cualidades o
- B. La educación o sea, por el incremento de lo ya existente mediante nuevos conocimientos, experiencias, factores, enfoques, actitudes, etc.

El segundo punto, se refiere más detalladamente a lo que se conoce como capacitación, se ha comprobado que las personas que saben conocer mejor su labor la realizan eficientemente, dejando constancia de su trabajo a la organización y guardando para sí mismo un sentimiento de utilidad y capacidad creadora.

La Unión de Ejidos como empresa, debe preocuparse constantemente de capacitar a sus miembros para que estos desarrollen sus actividades respectiva con mayor responsabilidad y eficiencia.

La capacitación puede otorgarse por la Organización misma o por entidades o instancias externas.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este trabajo se pretende dar a conocer y proponer algunas alternativas que creemos pueden servir de algo a todos aquellos que trabajan en el campo.

Como se ha descrito en el trabajo es interés personal dar a conocer algunas estrategias que sirvan para incrementar la producción y que finalmente faciliten una mejor comercialización de productos agropecuarios, estos como respuesta al cambio que se está dando en el medio rural a efecto de la apertura comercial donde se han roto las barreras; y la intervención proteccionista del Estado se ha ido reduciendo poco a poco.

Como se puede observar estamos sujetos a un proceso de cambio de actitudes en donde se propone inducir al productor a organizarse como se indica en la reforma del artículo 27 constitucional aunado a una liberación en asociacismo que puede ser peligroso si los productores no se actualizan y se adecuan a las nuevas políticas.

Por lo anterior, es interés de dar a conocer ideas sobre organización, administración y comercialización, esperando sea de beneficio a todos los que participamos en el proceso de producción en el medio rural.

## BIBLIOGRAFIA

1. DAAC  
Ley Federal de Reforma Agraria  
Diario Oficial de la Federación. 10 Ene. 1972 MEXICO
2. S.R.A.  
Ley Agraria. ed. S.R.A. México D.F. 1992  
1992 D.O.F. ed. SRA México.
3. Reyes O.S. Estevenhagen R. Eckstaein S. Ballesteros J.  
ESTRUCTURA AGRARIA Y DESARROLLO AGRICOLA DE  
MEXICO.
4. DAAC  
"Formas Básicas de Organización Ejidal"  
1973 Manual Dos México.
5. DAAC  
"Manual Técnico de Administración Rural"  
1974 2ª Edición DAAC México.
6. S.R.A.  
Cuadernos Básicos de Organización Agraria"  
1994 Tomo N° 6 México D.F. 1994
7. INEGI  
"Folleto Guía y Manual del Brigadista de Medición"  
Operación y función del PROCEDE  
1993 1º Ed. México.