

LA ADMINISTRACIÓN COMUNITARIA EN LAS EMPRESAS DE IXTLÁN DE JUÁREZ, OAXACA

Amisaday Santana Ramos¹

Blasa Celerina Cruz Cabrera²

Ricardo Ley Castellanos³

RESUMEN

Las empresas comunitarias son entidades económicas que generan trabajo dentro de una localidad, se convierten en fuentes principales de ingresos en éstas; proporcionando trabajo a los pobladores de la región. Este tipo de entidades económicas establecidas en Ixtlán de Juárez no siguen las usuales metas de rendimiento: administrativas, financieras y de competitividad en el mercado, siendo éstas un importante factor de crecimiento para las empresas. En esta investigación se abordó el análisis de la administración comunal con relación a los procesos implementados en una administración de calidad dentro de las empresas de Ixtlán de Juárez. La metodología utilizada fue el método inductivo, con enfoque cualitativo. El tipo de investigación fue correlacional, explicativa y descriptiva. La unidad de análisis se realizó en cinco empresas de Ixtlán de Juárez; las técnicas de investigación fueron los registros narrativos, entrevistas no estructuradas y observación. Las entrevistas arrojaron información sobre las actividades del proceso administrativo que se realiza en las empresas comunitarias, la calidad de la gestión comunal empresarial y la participación familiar en el municipio de Ixtlán de Juárez.

PALABRAS CLAVE: Administración comunal, Empresas comunales, Autogestión

¹ Licenciada en Administración de Empresas. Instituto Tecnológico de Oaxaca. Correo: amisadaysantana@hotmail.com

² Doctora en Ciencias en Desarrollo Regional y Tecnológico. Instituto Tecnológico de Oaxaca. Correo electrónico: blasita.ito@gmail.com

³ Maestro en Ciencias en Desarrollo Regional y Tecnológico. Instituto Tecnológico de Oaxaca. Correo: ricardo_crow@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

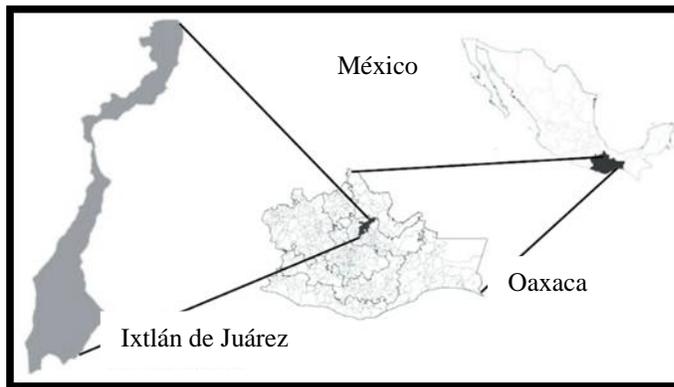


Ilustración 1. Ubicación de Ixtlán de Juárez Oaxaca. INEGI. 2015, Información Topográfica serie III

meridianos 96°29'14s y 96°32' de longitud oeste; altitud entre 0 y 3 300 metros sobre el nivel del mar; ocupando el 0.75% de la superficie del estado de Oaxaca (INEGI, 2014).

Ixtlán de Juárez se encuentra ubicado en el estado de Oaxaca, en la Región de la Sierra Norte, perteneciendo al Distrito 12 Ixtlán de Juárez. Su distancia aproximada a la capital es de 65 km al Norte del estado, en la autopista 175.

De acuerdo con sus coordenadas geográficas, está ubicado entre los paralelos 17°19'50s de latitud norte; los

Esta comunidad se rige bajo las estructuras de usos y costumbres. Los liderazgos y relaciones de poder se dan de dos formas para Ixtlán de Juárez, por un lado, está la parte comunal y por otro la parte municipal. Dentro de cada comunidad se da el liderazgo por un grupo de ciudadanos y comuneros, debido a su experiencia adquirida en el desempeño de diversos cargos municipales y comunales, así como su interés para mejorar su comunidad (Morales, 2009). La comunidad deposita su confianza en sus autoridades comunales en lo que se refiere a los recursos del territorio, y se les delega una gran responsabilidad para que realicen la gestión de sus recursos económicos, sociales y ambientales que se produzcan gracias al territorio.

En cuanto a las autoridades comunales, se rigen por la Asamblea de Comuneros siendo la encargada de tomar las decisiones más importantes en conjunto con los integrantes comunales,

siendo ellos 530 personas que se denominan comuneros. Después sigue la Comisión Comunal, la cual se encarga de todas las empresas comunales con las que cuenta el municipio, tanto en su administración como en sus recursos. También esta comisión se encarga de la distribución de las tierras y cuidado, solucionan problemas que tengan que ver con los recursos del bosque, flora, fauna y permisos para realizar investigaciones.

Ixtlán de Juárez se ha destacado por sus empresas comunales y el progreso que éstas han tenido en la Sierra Norte. De acuerdo con el H. Ayuntamiento de Ixtlán de Juárez (2016) su principal apoyo se destina al recurso forestal y agrícola. Por lo tanto, estas actividades se han visto fortalecidas, aprovechando así el recurso natural existente en el municipio, dichos recursos naturales son los bosques existentes en la localidad, en los cuales extraen mayor parte de su materia prima para el procesamiento de la madera. Pero se han fortalecido uniéndose todo el poblado para crear más empresas comunitarias con la finalidad de beneficiar a todos. El municipio cuenta con las siguientes empresas comunitarias:

1. Piscícola (Shoo Betto, Cuachirindoo y Jacal del Pulpis).
2. Empresa de Ecoturismo "EcoturIxtlán".
3. Fábrica de muebles.
4. Aserradero Unidad Forestal Santo Tomas Ixtlán (UNFOSTI).
5. Empresa envasadora de agua Cantaros de Ixtlán.
6. Mueblería TIP Muebles.
7. Gasolinera

Las empresas fuertes económicamente de Ixtlán son las que tienen más tiempo en el mercado, como lo es el Aserradero, puesto que por la actividad económica que tiene al aprovechar de manera correcta su recurso forestal le ha permitido ser una empresa competitiva a lo que se refiere a la Sierra Norte de Oaxaca. Los comuneros de Ixtlán cuentan con la industria forestal

reconocida por el manejo de sus bosques y obtuvieron la certificación de un programa mundial de Certificación Forestal Sostenible.

Por último, estas empresas han reflejado con el paso del tiempo un desarrollo económico, administrativo y comunal gracias al apoyo que estos mismos se ofrecen, destacando el interés por parte de la asamblea general al facilitar créditos, predios, agilización de permisos para que dichas empresas puedan establecerse, crecer y expandirse.

PUNTOS FUNDAMENTALES DE ANÁLISIS Y MARCO CONCEPTUAL DEL TRABAJO. “DESARROLLO ENDÓGENO”.

El Desarrollo Endógeno se considera como una aproximación “de abajo-arriba” al desarrollo económico, considera que los actores locales son los responsables de las acciones de inversión y de control de los procesos. Este desarrollo es un modelo económico y social en el que las comunidades desarrollan sus propias propuestas. Es decir, el liderazgo y las decisiones parten desde adentro de la comunidad misma, desarrollando un conjunto de acciones y fuerzas que atacan y resuelven los problemas con los cuales se enfrenta la comunidad.

Para Vázquez Barquero (1988) el concepto de desarrollo endógeno concede un papel predominante a las empresas, organizaciones, instituciones locales, y a la propia sociedad civil, en los procesos de crecimiento y cambio estructural, buscando satisfacer las necesidades y demandas de una población local a través de la participación activa de la comunidad en los procesos de desarrollo, es decir, “se trata de lograr el bienestar económico, social y cultural de la comunidad en su conjunto” (Vázquez Barquero, 1988:29).

El Desarrollo Endógeno impulsa al desarrollo de las comunidades a través de la integración de empresas comunales que se establecen en las localidades, con el fin de impulsarlas, siendo

administradas por pobladores de la comunidad, las cuales se fundamentan en valores cooperativos y solidarios. Con este tipo de desarrollo se pretende la incorporación de las comunidades rurales a los procesos productivos que aprovechan racionalmente los recursos y potencialidades locales, y que permiten la generación de bienes y servicios, a fin de multiplicar las oportunidades de empleo y crecimiento en la localidad, generando bienestar social, cuidando y preservando al medio ambiente.

Por último, gracias a esta teoría se puede fundamentar teóricamente que las empresas comunales son una forma de desarrollo desde adentro de las comunidades, puesto que, estas organizaciones se forman con los pobladores y su participación, aprovechando los recursos con los cuales posee el territorio, transformándolo desde diferentes planos (productivo, tecnológico, social, cultural, político. Así mismo el desarrollo endógeno considera al desarrollo humano como la referencia que está en el centro de los procesos de transformación de la comunidad y de la sociedad, puesto que cuida al territorio y todo lo que lo engloba (población y recursos naturales).

EMPRESAS COMUNITARIAS

Las empresas comunales se destacan por ser las principales fuentes de ingresos en las localidades en las cuales se encuentran, puesto que generan trabajo a los pobladores de la región, evitando de esta manera la migración hacia otras regiones, estados o países. Se conceptualizan como iniciativas empresariales organizadas de forma colectiva para la producción y venta de productos y servicios en el mercado local, regional o nacional (Quezada, 2014). Las empresas comunitarias ocurren como consecuencia de transformar el espiral descendente de la pobreza en espirales ascendentes de desarrollo.

Es por ello que las empresas comunitarias son manifestaciones empresariales generadoras de capital social, que ejemplifican el concepto de este empresariado. Harding y Bosma (2006) las define como una actividad social, el autoempleo o la extensión de una empresa social existente con metas establecidas que beneficien a toda la población. Donde el aprovechamiento que se obtiene se invierte en la actividad misma de la empresa o en la comunidad. Romaguera (2006) argumenta que las empresas comunales poseen rasgos afines con las PYME's (Pequeñas y Medianas Empresas) tradicionales, representando una modalidad autóctona de "capitalismo comunitario" consideradas como empresas de interés social bajo. Algunos aspectos de la empresa comunitaria con la empresa tradicional son:

- Propiedad del capital: El grupo como propietario de la totalidad de la empresa.
- Gestión de la empresa: Las empresas comunitarias son controladas y dirigidas por sus trabajadores socios.
- Distribución de utilidades: Los socios de las empresas reciben mensualmente una gratificación mínima, igual para todos.
- Aspectos económicos: Las empresas comunitarias urbanas se presentan como una alternativa viable y eficiente para la organización de la producción y distribución entre los sectores (Navia y Herrera, 2007).

Otro aspecto de las empresas comunitarias es el ejercicio de la *administración comunitaria*, la cual se puede entender como una autogestión, que implica la atribución de poder de decisión a comunidades y residentes en el diseño de iniciativas destinadas a mejorar los niveles de vida; organizando de manera democrática y participativa a la empresa (Quezada, 2014). La fuente de la autogestión comunitaria es un impulso que se realiza para alcanzar un desarrollo de la comunidad o localidad en la cual se ejerza este tipo de administración.

Se puede decir que las empresas comunitarias poseen ciertos factores que la caracterizan, y uno de ellos es la administración comunitaria, la cual también cuenta factores que la determinan, algunos de los cuales sobresalen son los siguientes:

- La acción participativa de los ciudadanos en las esferas personales, familiares y comunitarios para la toma de decisiones en el proceso de desarrollo.
- La acción para disminuir la dependencia de ayudas gubernamentales para sobrevivir.
- El esfuerzo comunitario para responder y buscar soluciones a las necesidades o intereses de la población.
- La auto responsabilidad, colaboración, contribución y trabajo voluntario para búsqueda de soluciones.
- La participación en las estructuras de poder, acceso al derecho y a las formas de prevención de los males sociales (Navia y Herrera 2007).

Adicionado a lo anterior, este tipo de administración sigue las usuales metas de rendimiento en el mercado, financieras y de competitividad, pretendiendo mejorar las condiciones socioeconómicas, estrategias de reinversión comunitaria, ingresos y empleos, cuidando siempre el medio ambiente, realizando prácticas favorecedoras para con él.

La administración comunal es un importante factor para las empresas comunitarias, debido a que conlleva toda la administración. Por ello, surge la importancia de realizar un estudio de dichas empresas, puesto que son la principal fuente de ingresos, apuntando a los procesos administrativos a través de un análisis.

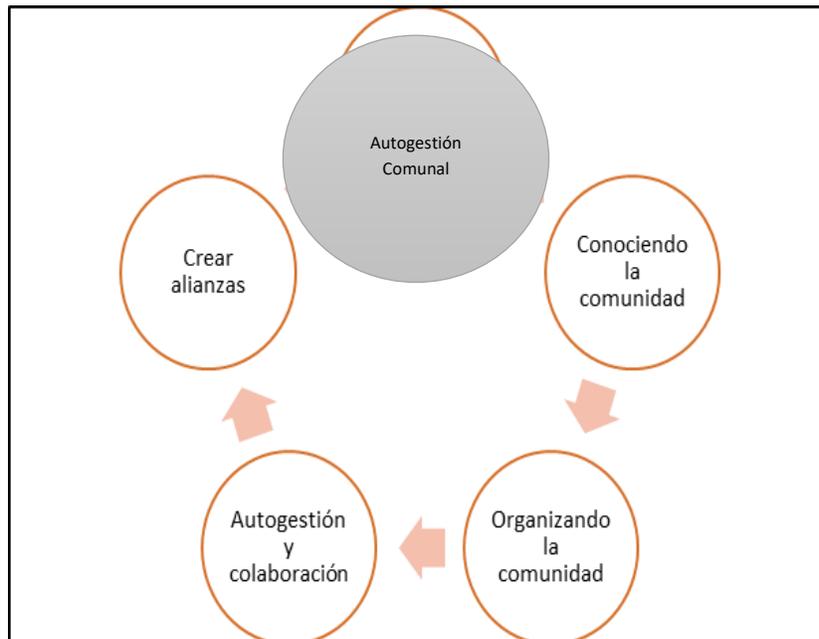
ADMINISTRACIÓN COMUNITARIA

La administración comunal se entiende como una “autogestión”, la terminología “Auto” es un prefijo que significa “uno mismo”, o “por sí mismo” y “Gestión” se define como administrar o

también como hacer diligencias para conseguir algo, puede ser un producto, bien o servicio (Proaño, 2011). La administración comunal es un canal a través del cual el potencial infinito del ser humano se encauza hacia el logro de una vida digna a través de mejorar la calidad de vida de cada uno de los moradores de la comunidad, de acuerdo a sus propios objetivos, metas y con el apoyo solidario de sus semejantes.

De acuerdo con Giraldo (2005) la administración comunal cuenta, con un proceso administrativo, el cual se rige por un modelo de autogestión comunal de cinco fases, como se muestra en el *Diagrama 1*, este proceso de autogestión se genera al romper la dependencia y marginación previa para crear un espacio propio de representación, defensa y coordinación. La autogestión comunitaria, conduce a la conquista gradual de poder económico, social y político.

Diagrama 1. Modelo de Autogestión Comunal. (Giraldo, 2005)



El modelo que presentan los autores mencionados anteriormente muestra la manera en que la empresa comunitaria realiza su administración, constando de cinco fases que desarrollan su proceso administrativo comunal.

MODELO TEÓRICO EXPLICATIVO

El Modelo Teórico de esta investigación fue construido gracias al análisis teórico elaborado mediante la teoría clásica de la administración, los conceptos de empresa comunal y administración comunal, y estructurando el modelo de autogestión comunal de Giraldo (2005). A través de este modelo fue posible estudiar la administración comunal de las empresas de autogestión, al analizarla mediante los indicadores del proceso administrativo de calidad, comparándolo con el modelo administrativo comunal que se elaboró. Las categorías son la planeación, organización, dirección y control. En el *Diagrama 2* se muestra el modelo ocupado para esta investigación.

Diagrama 2. Modelo teórico de la investigación. (Giraldo, 2005 y Proaño 2011).



En el modelo expuesto se observa la manera en que las empresas comunitarias llevan la administración (gestión) de sus empresas comunales, partiendo de la primera categoría "Inserción en la comunidad", se midió de acuerdo a sus indicadores: establecimiento de metas, objetivos, métodos, estrategias y recursos. Los cuales muestran qué tanta planeación ejercen estas empresas y en qué medida.

En cuanto a la segunda categoría “Conocer la comunidad” se midió a través de sus indicadores: prueba piloto, personal, comportamiento laboral. Esta categoría nos muestra la profundización de la realidad dentro de las empresas, cómo se encuentran y qué pueden hacer para mejorar a su personal y los productos o servicios que ofrecen y en esta medida saber sobre qué ejes se trabajará.

La siguiente fase “Organizar la comunidad”, se midió por los indicadores: desempeño, comparativos, toma de decisiones, acciones correctivas y estandarización. La categoría muestra la manera en que las empresas ejercen una motivación para con sus empleados, analiza el trabajo continuo dentro de la comunidad, la provisión de apoyo técnico a los líderes comunitarios con el fin de facilitar, promover y fortalecer la participación y organización comunitaria.

Por último, la cuarta categoría “Autogestión y Colaboración”, lleva a la comunidad a un proceso de auto administración y toma de control de las decisiones de su comunidad, y por último mantener una mejora por medio de las alianzas. Sus indicadores fueron: mejora continua y resultados.

De modo que todas estas fases en su conjunto conformaron a las categorías del modelo de las empresas comunales, integrando indicadores para poder analizar a cada una de ellas y determinar cuáles se cumplen y en qué medida. Estas fases son las que hacen a dichas empresas funcionar, siendo su forma de organizarse y crear su proceso administrativo.

Por otro lado, se retomó el modelo del proceso administrativo que llevan la mayoría de las PYME's, con el cual se pudo comparar a la administración comunal. El proceso administrativo de acuerdo con Terry (1974) consta de la planeación, organización, dirección y control. A continuación, en el Diagrama 3 se muestra el modelo del proceso administrativo.

Diagrama 3. Proceso administrativo. (Terry, 1974)



En síntesis, este modelo describe una auto gestión empírica, ya que las propias empresas organizan sus planes de trabajo y sus recursos, sin apoyo de alguna literatura, adoptando propios términos y modos de trabajo, enfocando sus fuerzas para el logro de sus objetivos y favoreciendo siempre a la comunidad, puesto que van en beneficio de ésta.

METODOLOGÍA

La presente investigación se fundamentó en el enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), con un método inductivo, el cual permitió captar el conocimiento, significado y las interpretaciones de la administración comunal en las empresas de esta índole. El tipo de investigación fue explicativa y descriptiva; el tipo explicativo permitió a la investigación a examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, abordando dudas que se tenían al respecto y la investigación descriptiva permitió buscar específicamente las propiedades, las características y los perfiles importantes de la administración comunal para su análisis.

En cuanto a la unidad de análisis consistió en analizar a las ocho empresas comunitarias de Ixtlán de Juárez, éstas fueron:

- Ecoturismo “EcoturIxtlán”

- Aserradero “Unidad Forestal Santo Tomas Ixtlán” (UNFOSTI)
- Empresa envasadora de agua “Cantaros de Ixtlán”
- Fábrica de muebles “Unidad Forestal Santo Tomas Ixtlán”
- Restaurante “Break”
- Mueblerías “TIP Muebles”
- Empresas Piscícolas (Shoo Betto, Cuachirindoo y Jacal del Pulpis) y
- Gasolinera “Ixtlán de Juárez”.

En lo referente a las técnicas que se aplicaron para el muestreo fueron los registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante la observación participante y las entrevistas no estructuradas. Éstos se hicieron mediante visitas a las empresas comunales, entrevistando a los administradores o encargados de cada empresa y personal que ocupara algún cargo dentro de la estructura organizacional.

Po último, el diseño de la investigación consistió en cinco fases, aproximación al objeto de estudio, diseño metodológico, trabajo de campo, ordenamiento y procesamiento de la información, análisis y resultados.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A partir de los registros narrativos, la observación participante y las entrevistas no estructuradas realizadas a los administradores de las empresas comunales, se obtuvo información sobre las actividades de cada uno de los procesos administrativos que se realizan en las empresas comunitarias, con el fin de conocer la administración que ejercen estas unidades económicas. Los datos permitieron obtener los procesos administrativos de las empresas comunales.

ADMINISTRACIÓN COMUNAL

Las empresas comunitarias de Ixtlán de Juárez (Piscícola, Empresa de Ecoturismo “EcoturIxtlán”, Fábrica de muebles, Aserradero Unidad Forestal Santo Tomas Ixtlán (UNFOSTI), Mueblería TIP Muebles y la Gasolinera) obtienen ingresos anuales entre 150 millones y 200 millones de pesos, la mayoría generados por el aserradero y la gasolinera. Obtienen utilidades entre 15 y 20 millones de pesos, estas cantidades invierten entre 10 y 15 millones en obras y apoyos sociales anuales, puesto que, en impuestos pagan 5 millones 667 mil pesos.

Esto demuestra que otro tipo de sociedad es posible, esto lo han demostrado las comunidades indígenas de Ixtlán de Juárez (como mucha otras del estado de Oaxaca), siendo un ejemplo, puesto que se han organizado y creado empresas comunitarias desde hace más de cinco décadas, demostrando que su proceso administrativo ha dado grandes resultados.

Los procesos observados que se desarrollan en las empresas comunales son los mismos que se desempeñan en una empresa privada con una administración de calidad. Dicho proceso, lleva a cabo las cuatro fases del proceso administrativo, las etapas se nombran de manera diferente, pero realizan las mismas prácticas de manera empírica, transmitiendo conocimientos que se van desarrollando conforme a la práctica. Los análisis de las cuatro fases del proceso de la administración comunal se desglosan en las siguientes líneas:

Fase 1: *Intersección con la comunidad*, en esta fase se establecen las metas, objetivos, métodos, estrategias. Cada empresa se propone cada mes cumplir con una meta y objetivo de rendimiento en cuanto a ventas, promoción y producción. Las estrategias que ocupan son en conjunto, puesto que promocionan a las empresas comunales mediante paquetes escolares, esto a través de la publicidad en la radio, anuncios por carteles y la visita a escuelas para

promocionar recorridos al aserradero, fábrica de muebles, bosque y cabañas de Ixtlán de Juárez.

Fase 2: *Conociendo la comunidad*, en esta fase es donde integran a las pruebas piloto y capacitación al personal, entre otros. La empresa envasadora de agua “Cantaros de Ixtlán” lanza sus productos en diferentes presentaciones de medida, esto de acuerdo a la localidad a la cual distribuye; la Fábrica de muebles “Unidad Forestal Santo Tomas Ixtlán” elaboran pruebas pilotos para determinar si el producto será aprobado por el mercado, la mueblería saca un diseño nuevo por sucursal (Mueblerías TIP Muebles) y lo tiene a prueba un mes para saber si al mercado le gustará y de esta manera producir más de su tipo.

Fase 3: *Organizando la comunidad*, en esta fase se estudia el desempeño laboral, comparativos, toma de decisiones, acciones correctivas y estandarización. La administración comunitaria ejerce el análisis del desempeño de los trabajadores, lo mide a través de los reportes de ventas, de estos reportes hacen comparaciones para conocer si aumentaron o disminuyeron sus ventas. Si en su planeación hubiera fallas durante el desglose, se procura no volver a retomarlas, en el caso de la fábrica de muebles se realizan juntas de trabajo cada fin de mes para analizar el plan de producción y analizar las fallas que se pudieron presentar en el periodo de análisis. En cuanto a la estandarización la fábrica de muebles cuenta con medidas específicas en cada mueble, tienen un catálogo de muebles en el cual se presentan las medidas, colores y texturas de cada uno de ellos; lo mismo ocurre con la envasadora de agua, ya tienen contenidos designados y el proceso de fabricación; en lo consiguiente con el restaurante, ya poseen con recetas escritas listas para realizar su efectuación.

Fase 4: *Autogestión y colaboración*, es en este punto cuando las empresas entregan sus estados financieros a la parte de la Organización Comunitaria y al Consejo de Vigilancia para el

análisis de cada uno de ellos, comúnmente ellos hacen referencia al término de “entregar cuentas” el cual es desglosar y explicar los costos, gastos y ganancias que se obtuvieron durante el mes que es el corte para cada empresa comunal.

La Administración comunal incluye diferentes grupos destinados al adiestramiento para gestión de personas y grupos comunitarios. La estrategia incluye el desarrollo, localización y reproducción de varias herramientas adecuadas a los distintos destinatarios y objetivos. Entre ellas se encuentran los seminarios y conferencias para la toma de conciencia y difusión de la información, talleres de adiestramiento y transmisión de conocimientos, reuniones para la organización (y reorganización), información pública a través de los medios de comunicación (radio), desarrollo de material de adiestramiento general y local (manuales, textos, transparencias para proyección).

Esto con el fin de tener una mejor preparación y combinar los conocimientos empíricos con científicos. Las empresas comunales que se capacitan más son la fábrica de muebles, aserradero, envasadora de agua y el servicio de turismo, cada tres o cuatro meses salen o llegan personas a capacitar y adiestrar a la comunidad de Ixtlán de Juárez. Otro punto que se pudo observar y estudiar es que el adiestramiento para la gestión también se utiliza como medio para organizar, reorganizar, desarrollar o mejorar las estructuras existentes.

Para terminar, se puede concluir que la Administración comunitaria en su conjunto, trata de desarrollar lo que se quiere hacer como comunidad, enfocar los objetivos, sus fuerzas hacia su beneficio, trabajando en unidad en lo que se tiene que hacer, enfocando fuerzas a lo que se pretende realizar y planeando las estrategias y los cursos de acción que se tiene que tomar, buscando cómo se puede utilizar lo que se tiene para conseguir lo que se quiere. Se prepara la

comunidad para poder adoptar las medidas necesarias para corregir lo que se requiera para la nueva implementación.

ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN COMUNITARIA

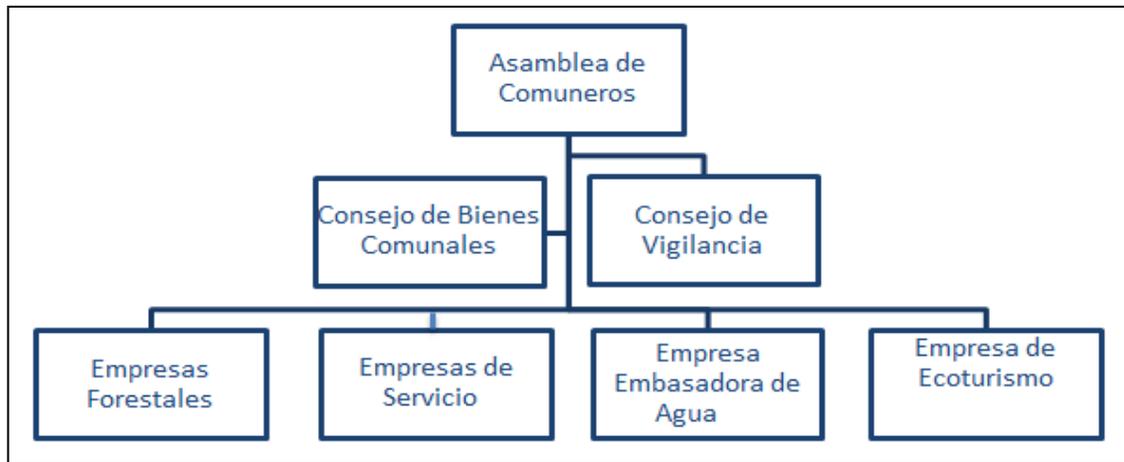
El organigrama de las empresas comunales se encuentra estructurado de acuerdo al *Diagrama 3*, en el cual se aprecia que quienes poseen el más alto rango es la Asamblea de Comuneros, los cuales toman todas las decisiones que conciernen a las empresas, tales como contratos, aprobación de personal administrativo y proyecciones de nuevas empresas, ellos se pueden considerar como accionistas de una sociedad anónima, debido a la función que desempeñan ambos, puesto que existe un gran número de accionistas que no participan necesariamente en la gestión de la empresa y cuyo interés es únicamente recibir una retribución en dividendo a cambio de su inversión. Sin embargo, dichos accionistas están interesados en conocer su desarrollo, el total de comuneros son 510, considerados accionistas activos.

En el segundo nivel se posicionan el Consejo Comunal, quien se encarga de iniciar los proyectos aceptados y seleccionar al personal administrativo para las empresas, estas autoridades fungen como los gerentes generales en las PYMES, debido a la aprobación de contratos, supervisión a los administradores o encargados de las empresas, entre otros. Seguido en el mismo nivel está el Consejo de Vigilancia, que representa una parte contable de la organización, debido al manejo de los estados financieros de las empresas comunales, cada final de mes cada administrador de las empresas de autogestión otorga el estado financiero a este consejo.

Toda la autoridad la posee la Asamblea de Comuneros, siendo la máxima autoridad del pueblo, son a quienes se les rinden informes, permisos que envuelvan todo lo relacionado en cuanto a los recursos naturales y demás cosas de interés con las empresas; son entes de participación

ciudadana, orientados a solventar las necesidades de la comunidad que los integra. Es por ello que se habla de una administración comunal de usos y costumbres, puesto que siempre se busca la participación de los habitantes y su opinión se tiene en gran consideración. La organización comunitaria no es más que el hecho de crear una estructura empresarial dentro de las comunidades dirigida a satisfacer demandas y exigencias de dicha comunidad.

Diagrama 3. Organigrama de las empresas comunales en Ixtlán de Juárez.



Elaboración propia de los autores con base a la información recopilada.

La administración de las empresas comunitarias de Ixtlán de Juárez se evalúa constantemente por la Asamblea, de la cual surgen cambios si no se obtienen resultados positivos en las empresas. Actualmente prefieren establecer directivos para cada organización en lugar de solo un gerente general. De acuerdo con las autoridades comunales, la tendencia es constituir a las empresas en Sociedades de Producción Rural, con esto se pretende reducir costos de gestión, impuestos y analizar la rentabilidad de cada empresa por separado.

En síntesis, el trabajo comunitario como tema desde la perspectiva de los autores Camisón, Cruz y Gonzales (2007) tiene estrecha relación con la participación y la organización. La primera se desarrolla extensamente, resaltando lo concerniente a la participación ciudadana y los mecanismos que ejercen. La organización por su parte, se enfoca con aportes de lo que se denomina el capital social y el tejido social, además de lo relacionado con el sector asociativo

del trabajo comunitario. La orientación de la acción comunitaria es el mejoramiento de la calidad de vida de la población, desde un enfoque de desarrollo sostenible, e incluso desde el desarrollo local y otras categorías.

CONCLUSIONES

La autogestión comunitaria, es una actividad de la comunidad, que ocurre como consecuencia de transformar la pobreza en espirales de desarrollo. La fuente de la autogestión comunitaria es el cambio de una percepción fatalista de la pobreza, vista sólo como suma de carencias, a una visión esperanzadora, generadora del impulso necesario para el desarrollo. Así mismo se aprecia que el principal objetivo es incrementar el desarrollo económico de su comunidad y brindarle mejores oportunidades para vivir, permitiendo de esta manera hacer partícipes a los pobladores en distintas actividades en las empresas y en los cargos municipales. Se busca brindar las mismas oportunidades a sus habitantes, con la condición de ser nacidos en el municipio y cumplir con sus tequios establecidos, cumpliendo estos requisitos tienen derecho a unirse a los comuneros para que puedan participar en todo.

Como se puede apreciar abordar el tema de la Administración comunal tiene dos enfoques de perspectivas, la práctica que se considera como una administración empírica y la teórica. La Administración Comunal posee una estructura poco convencional, debido a que no se habla de un solo dueño sino de 510 propietarios que son los comuneros, tomando las decisiones la Asamblea de Comunal, estableciendo a un encargado por empresa.

Estas empresas comunitarias contribuyen no solo al crecimiento económico, también a mejorar la vida y el bienestar social de los pobladores, al realizar obras sociales como introducción de agua potable, drenaje, pavimentación de calles, apoyos a escuelas. Dichas actividades son

responsabilidad del Estado proveerlo, pero Ixtlán de Juárez ha trabajado para proveer las necesidades primarias a sus pobladores.

Como se puede apreciar la diferencia de una empresa de calidad administrativa o PYME's a la empresa comunal es que la última posee un sentido humano que la hace más sensible, otorgando una característica distinta a las demás empresas, no sólo a nivel funcional sino cultural, debido a que su principal factor "capital humano" y el desarrollo sustentable de sus entidades económicas. Así mismo su objetivo es promover el desarrollo social de las comunidades a través de la inversión social, mejora de la calidad de vida y la infraestructura, a diferencia de la calidad administrativa donde de acuerdo con el autor Quezada (2014) su objetivo está en cumplir una función social, integrando formación e integración con el entorno.

REFERENCIAS

- Camisión, C.; Cruz, S. y T. González,** (2007) *Gestión de la Calidad, Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*. México, Ed. Pearson Prentice Hall.
- H. Ayuntamiento de Ixtlán de Juárez.,** (2017) *Plan del desarrollo Integral, Sustentable y Pluricultural*. Edición revisada y validada por autoridades y habitantes del municipio. Oaxaca de Juárez, Oaxaca.
- Hernández R.; Collado, C. y P. Baptista,** (2003) *Metodología de la Investigación*. México, Mc Graw Hill.
- Morales, M.,** (2009) *Gestión forestal comunitaria en Ixtlán de Juárez, Oaxaca*. México, Universidad de la Sierra Juárez Instituto de Estudios Ambientales.
- Romaguera, J.,** (2006) *Chispa Empresarial: Reconociendo y haciendo realidad las oportunidades empresariales*. Puerto Rico, *First Book Publishing of PR*.
- Terry, G.,** (1974) *Principios de la administración*. 5ª. Edición. México, CECSA.
- Vázquez Barquero, A.,** (1988) *Desarrollo Local, una estrategia de creación de empleo*. España, Ediciones Pirámide.
- Harding, R. y N. Bosma,** (2006). "GEM 2006 Summary Results" en *Global Entrepreneurship Monitor*. [En línea]. Londres, disponible en: http://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2010/02/GEM-Global-Report_2006.pdf [Accesado el 30 noviembre 2016]
- Giraldo, M.,** (2005). "Modelo de autogestión para el cooperativismo Cayapa" en *Revista Venezolana de Economía Social* [En Línea] No 3, pp. 64-79.
- Navia, G. y A. Herrera,** (2007). "Construcción de un modelo de gestión social para empresas comunitarias. Caso: mercados móviles de la ciudad de Cali" en *Entramado* [En Línea] No. 1, Vol. 3, Universidad Libre Colombia, disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420385003> [Accesado el 28 de julio de 2017]

INEGI., (2015). “Información Topográfica Serie III” en *Información Topográfica* [En Línea]. México, disponible en: <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/mapas/datostopograficos/> [Accesado el día 28 de junio de 2017].

INEGI., (2015). “Información Topográfica Serie III” en *Información Topográfica* [En Línea]. México, disponible en: <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/mapas/datostopograficos/> [Accesado el día 28 de junio de 2017].

Proaño, O., (2011). *Análisis del Impacto de la Organización Comunitaria en el Desarrollo Local de la Ciudadela Los Cerezos*. Tesis de Maestría. Ecuador, Universidad Tecnológica Equinoccial.

Quezada, B., (2014). *Análisis de las sostenibilidad y propuesta de desarrollo de las organizaciones de ase en la parroquia de Santa Isabel, del Catón Santa Isabel de la parroquia Azuay*. Tesis de licenciatura. Cuenca-Ecuador Universidad Politécnica SEDESIANA.