

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para los Artesanos Ocotecos Hacia el Futuro A.C.

L.C.E. Zarina Pacheco Juárez

Licenciatura en Informática

NovaUniversitas

zarina.pacheco@jacinto.novauniversitas.edu.mx

RESUMEN

En Oaxaca se cuenta con alrededor de 400 mil mujeres y hombres que se dedican a la producción artesanal, actividad que contribuye significativamente en el desarrollo social y económico del estado. Sin embargo, a pesar de la relevancia que tiene este sector, hoy en día los artesanos carecen de conocimientos, técnicas y métodos modernos para cumplir con los nuevos estándares de calidad y volumen que exige el mercado nacional e internacional. Tal es el caso de la Asociación Civil Artesanos Ocotecos Hacia el Futuro, de la población de Ocotlán de Morelos, quienes actualmente elaboran sus productos en talleres artesanales aplicando técnicas empíricas. Ante este escenario, se pretende realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación que permita identificar carencias en conocimientos, habilidades, actitudes o aptitudes que afectan el desempeño de los artesanos que integran dicha Asociación, para después establecer las competencias que deben ser fortalecidas a través de programas de capacitación.

Palabras clave: capacitación, desempeño, diagnóstico, necesidades, programa.

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta de investigación tiene como finalidad realizar un estudio de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) en la Asociación Civil Artesanos Ocotés Hacia el Futuro, para poder proponer un programa de capacitación para la misma.

El interés por encausar el tema de investigación hacia el sector de artesanías, surge a partir de tres aspectos que fueron observados en el municipio de Ocotlán de Morelos, Oaxaca, lugar donde están establecidos los artesanos que integran la Asociación Civil antes mencionada.

En primer lugar, porque el área de influencia de NovaUniversitas se encuentra en la región de Valles Centrales del estado de Oaxaca y principalmente en el municipio de Ocotlán de Morelos Oaxaca, que pertenece a esta región. Lugar que se caracteriza por su gran riqueza histórica, cultura y artesanal. Ejemplo de ello, es el tianguis que se instala cada viernes en la población de Ocotlán de Morelos, en el cual se pueden encontrar una gran variedad de hortalizas, frutas, artículos de barro, cestería, cuchillería, talabartería, sombreros, alebrijes, huaraches típicos, ropa típica, chapulines, mezcal y téjate, entre otros productos. Este tianguis recibe la visita de los habitantes de las diferentes localidades de la región y de los turistas nacionales e internacionales que están interesados en conocer y disfrutar de las tradiciones y artesanías que les ofrece el lugar. En segundo lugar, porque en el municipio no se cuenta con libros, documentos o registros de las actividades económicas y artesanales que predominan en la población. Por lo tanto, con esta investigación se piensa proponer el primer antecedente de las actividades artesanales del lugar. Y en tercer lugar, porque los artesanos que conforman la Asociación Civil tienen el interés de mejorar sus procesos productivos, adquirir conocimientos modernos de administración y recibir la capacitación precisa para fortalecer sus talleres de artesanías, además muestran disponibilidad para proporcionar la información que se requiera para llevar a cabo la investigación.

Así pues, esta actividad de investigación plantea como primer paso, realizar un análisis de los problemas que enfrentan actualmente los artesanos que integran la Asociación Civil; posteriormente utilizar el método de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para determinar las deficiencias o carencias en conocimientos, habilidades y actitudes de los artesanos; para después determinar qué tipo de capacitación se deberá aplicar de acuerdo a los resultados del DNC; y finalmente estructurar un programa de capacitación, conforme a los temas teóricos y prácticos que se impartirán durante la capacitación.

1. ANTECEDENTES

El estado de Oaxaca es una de las 32 entidades federativas de la República Mexicana. Está situada al sureste de México. Tiene límites con cuatro estados, al oeste con el estado de Puebla, al noreste con el de Veracruz, al este de Chiapas, y al sur limita con el Océano Pacífico (Dalton, 1991). Oaxaca es un estado que cuenta con una población de 3 801 962 habitantes, de la cual el 77 % vive en poblaciones urbanas y el 23% en poblaciones rurales (INEGI, 2010). El estado está integrado por ocho regiones que en conjunto conforman los 570 municipios que existen en el estado y cuyas actividades económicas primordiales se ubican en el sector secundario y terciario.

Oaxaca es uno de los estados con mayor riqueza cultural, característica que le permite tener una gran afluencia de turistas nacionales e internacionales, quienes disfrutan de los paisajes, museos, vestigios arqueológicos, historia, arquitectura, tradiciones, gastronomía, bailes y principalmente una diversidad amplia de artesanías. El hecho de ser un estado netamente turístico, exige proteger e impulsar la producción de las artesanías que se producen en las diferentes regiones del estado y que reflejan o describen las creencias, formas pensar y de vivir de los pobladores oaxaqueños.

De acuerdo a Zorrilla (2011, pár. 1) más de 400 mil mujeres y hombres se dedican a la actividad económica de la producción de artesanías, por lo que no se podría entender el desarrollo económico, sino se incluye al sector artesanal en los planes estratégicos de gobierno. De acuerdo a Estage (citado en Hernández, Domínguez, Moreno y Ortega, 1998) esta capacidad de encantar, de llevar al receptor a un mundo sugestivo, es una de las cualidades de los productos de artesanías y de la sensibilidad de aquellos que hacen de lo cotidiano pequeñas obras de arte.

De acuerdo a las características de cada región del estado, los artesanos se inclinan por la elaboración de diferentes tipos de artesanías, entre las que se pueden mencionar: La orfebrería, alfarería, tejidos, mantelería, cestería, platería, metalistería (latón, bronce, cuero), hierro, talabartería, cohetería, pirotécnica, papel picado, papel florales, lapidaría de ónix, tipografía popular, muebles tradicionales, jarciería, ceras escamadas o labradas, jorongos, rebozos, alfarería de barro negro, y figuras de madera talladas a mano conocidos como alebrijes (Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, 2009, p.7).

A pensar de la gran aceptación y diversidad de las artesanías oaxaqueñas, actualmente los artesanos carecen de una visión empresarial, conocimientos y métodos modernos, para ser competitivos en el

mercado local, estatal y nacional. Por ejemplo, de acuerdo a Domínguez y Hernández (s.f.) los productores de artesanías en su afán de tener un pequeño negocio emplean a sus propios familiares, sacrifican la rentabilidad por lograr ventas, evitan pagar impuesto, no gastan en préstamos, muchos de ellos no conocen ni tratan con sus consumidores finales y son la parte más débil de la cadena de distribución de artesanías.

Tomando en cuenta que el sector de artesanías contribuye de manera significativa en la economía y presenta dificultades para ser competitivo. Hoy en día, las Secretarías de las Culturas y Artes, Turismo y Desarrollo Económico, el Instituto Oaxaqueño de las Artesanías (IOA) y el Fondo Nacional para el Fomento a las Artesanías (FONART) tienen como objetivo diseñar y ejecutar programas gubernamentales para este sector, por encomienda del Lic. Gabino Cué Monteagudo, actual Gobernador del Estado de Oaxaca.

En el presente año, el Gobernador del Estado de Oaxaca, Gabino Cué Moteagudo y la Directora General del FONART Rafaela Luft Dávalos, firmaron un convenio de colaboración para mantener vigentes y actualizar los programas que el FONART mantiene en el estado, y así seguir trabajando en diversos frentes en apoyo a la artesanía, como el rescate del añil en Niltepec, capacitación y asesoría a los ceramistas de Santa María Atzompa, y brindar mayores beneficios a las mujeres de San Mateo del Mar, entre otras acciones (Gobierno del Estado, 2011, pár.3). Entre los apoyos que brinda el FONART son asesorías, cursos, financiamiento y la compra directa de artículos para colocarlos en el mercado nacional.

Como se ha referido, el nuevo ejecutivo estatal tiene pleno interés en impulsar la competitividad de las artesanías del estado de Oaxaca. Al referir que el fomento y el apoyo a las artesanas y artesanos representa para su administración una alta prioridad, debido a que buena parte de la riqueza cultural y artística de la entidad se sustenta en el trabajo de este sector (Ibíd). Aspecto que refleja el interés por promover acciones que contribuyan en la orientación y comercialización de las artesanías.

Una de las regiones con mayor diversidad de artículos artesanales es la región de Valles Centrales, zona que tiene una extensión de 8 762.36 kilómetros cuadrados y representa 9.2 por ciento de la superficie estatal. Limita al norte con las regiones de la Cañada y Sierra Norte; al oeste, con la Mixteca; al este y al sur, con la Sierra Sur. Esta región se compone de siete distritos político-administrativos: Centro, Ejutla, ETLA, Ocotlán, Tlacolula, Zaachila y Zimatlán. Se distingue de las otras regiones por la dinámica interacción que existe entre la ciudad capital y las comunidades campesinas, gracias a la cercanía geográfica y a la actividad comercial (Coronel, 2006).

Muchas de las artesanías que se producen en la región de Valles Centrales pertenecen al distrito de Ocotlán (lugar de interés de este trabajo), y Tlacolula producción que en su mayoría está orientada al mercado turístico nacional como internacional. Coronel (2006), describe las principales localidades y tipos de artesanías que se producen en los distritos antes mencionados:

- Localidades textiles, como Teotitlán del Valle y Santa Ana del Valle, en las cuales se elaboran tapetes en telares de pedal, cobijas y jorongos con hilo de lana, al natural y teñidos con tintes naturales o artificiales.
- En San Pablo Villa de Mitla y Santo Tomás Jalieza se fabrican manteles, servilletas, tapetes, rebozos, vestidos, huipiles, blusas, bolsas, fajas (enredos), cinturones, entre otros, elaborados con hilo de algodón, lana y estambre. En estos municipios, la actividad artesanal está más o menos generalizada entre sus pobladores.
- En San Pedro Mártir y San Antonino Castillo Velasco se confeccionan vestidos y blusas bordados con hilo de seda y algodón, aunque la producción tiende a disminuir.
- En el barrio de Xochimilco, de la ciudad de Oaxaca, se producen manteles con hilo de algodón, los cuales se fabrican en telares de pedal y lanzaderas.
- El barro negro de San Bartolo Coyotepec, los diversos tonos y diseños de loza de Santa María Atzompa.
- Santiago Matatlán y Tlacolula de Matamoros, donde se concentran las destilerías de mezcal.

También, es necesario mencionar los trabajos en tallado de madera de uso ornamental, que en los últimos años le ha dado presencia al estado a nivel nacional e internacional. Estas figuras talladas en madera se producen en: San Martín Tilcajete, San Antonio Arrazola, la Unión Tejalapam, y más recientemente San Pedro Taviche (Hernández, 2005).

De manera particular, Ocotlán de Morelos, municipio y distrito de la región de Valles Centrales, cuenta con una población de acuerdo al INEGI (2010) de 21, 341 habitantes. Ocotlán de Morelos se localiza en la parte central del estado, en la región de los Valles Centrales, en las coordenadas 96° 40' de longitud oeste y 16°48' de latitud norte, a una altura de 1,500 metros sobre el nivel del mar. Limita al norte con los municipios de Santa Ana Zegache, San Martín Tilcajete, San Juan Chilateca, San Antonino Castillo Velasco, Santiago Apóstol; al sur con Ejutla de Crespo; al oriente con Santa Catarina Minas, San Dionisio Ocotlán, San Pedro Mártir, Asunción Ocotlán, San Pedro Apóstol y Magdalena Ocotlán; al poniente con Santa Inés Yatzeche y Santa Gertrudis. Su distancia aproximada a la capital del estado es de 32 kilómetros (Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, 2002).

Entre las principales actividades culturales de este municipio, se encuentra la producción de artículos artesanales como los siguientes (Ibíd):

- Jaulas, canastos, barriles, cestería pequeña, lámparas, rebozos, vestidos, huipiles, blusas, chales, todos ellos bordados con hilo de seda.
- Cerámica hecha a base de barro de distintos colores, los elementos creados son piezas en forma de animales, cazuelas, jarras, cántaros, floreros, alcancías, soles, lunas, etc.
- Se elaboran piezas de cuchillería y miniaturas de plomo, machetes, cuchillos, espadas, dagas, estiletes, etc.
- Se trabaja la talabartería, donde se elaboran monturas, petacas, portafolios, carteras, cinturones, fundas, chamarras, etc.

Actualmente la Regiduría de Cultura del Municipio de Ocotlán de Morelos, cuenta con un censo al 2010 de 43 talleres artesanales que se ubican en la población y que producen muchas de las artesanías antes mencionadas. De este censo, algunos dueños de los talleres pertenecen a la Asociación Civil Artesanos Ocotecos Hacia el Futuro, que se constituyó legalmente en el año 2008, con el objetivo de impulsar el crecimiento y desarrollo de sus talleres artesanales.

Los integrantes de esta Asociación Civil tienen interés por adquirir conocimientos y perfeccionar sus métodos y técnicas de producción, para que puedan dar un valor agregado a los artículos que producen y los lleve a ser competitivos en el mercado. La Asociación Civil está conformada por 21 talleres artesanales que producen diferentes artículos artesanales de talabartería, barro negro, cuchillería, huarachería, ropa típica, alebrijes, sombreros, mezcal y comida tradicional.

Considerando que la Asociación Civil cuenta con una gran diversidad de artesanos y de artesanías, nace el interés por llevar a cabo un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, para detectar cuáles son las carencias o deficiencias que tienen y que frenan su competitividad en el mercado. Y finalmente proponer un programa de capacitación para atender las necesidades que requieran ser atendidas por medio de la capacitación.

De llevarse a cabo esta investigación, se hace mención que sería el primer estudio que se haría con un grupo de artesanos de Ocotlán de Morelos, pues actualmente la Regiduría de Cultura del Municipio o la propia Presidencia Municipal no ha considerado la posibilidad de brindar programas de apoyo en capacitación o financiamiento para los artesanos, y también porque hoy en día en el municipio no se cuenta con documentos que describan o den a conocer la riqueza y dificultades que atraviesa este sector.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, los artesanos conforman uno de los sectores más importantes y significativos que aporta a la economía del estado Oaxaca, pues la dinámica económica del estado depende del turismo nacional e internacional.

Sin embargo, también es un sector desprotegido y que enfrenta dificultades. Actualmente la mayoría de los artesanos producen sus artículos en talleres tradicionales, que carecen de maquinaria moderna, condiciones de seguridad e higiene adecuadas y de una visión empresarial por parte de los dueños y sus empleados.

“Domínguez y Hernández (s.f.) respaldan esta afirmación, al referir que la mayoría de los artesanos se ven limitados para poder cumplir con un pedido cuya cantidad sea mayor a la docena. Como las artesanías no están sujetas a la producción en serie, el tiempo de producción es largo. Como los productos son hechos a mano, con paciencia y misticismo, el tiempo que se destina a perfeccionar y darle el terminado demora la fecha de entrega comprometida. Como no tienen la mano de obra suficiente, no pueden aumentar sus niveles de producción. Y como tienen una estructura organizacional centralizada, sus decisiones son contraproducentes, en la mayoría de los casos alargan el tiempo de respuesta y desalientan la iniciativa de los pocos empleados”.

Estas condiciones han obligado a los artesanos a enfrentar dos situaciones: la primera, ofertar sus productos a precios bajos frente al acaparador y, la segunda, buscar otras fuentes de ingreso, dejando a un lado lo que antiguamente y por generaciones han venido haciendo (Mata, 1995, citado en Hernández *et al.*, 1998). Tal situación, también ha generado que muchos de los artesanos decidan migrar a Estados Unidos en busca de mejores condiciones económicas para sus familias, y por ende trae como consecuencia que sus hijos y esposa (so) no tengan el interés por continuar con la herencia artística y cultural de su familia.

Otro aspecto contradictorio es que, a pesar de contar con instituciones gubernamentales que ofrecen apoyos en financiamiento y capacitación al sector artesanal, como el IOA, ICAPET, SEDESOL y el FONART. Hoy en día se pueden ver artesanos que viven en niveles de pobreza que no reflejan la rentabilidad de vender artículos artesanales. Esto se sustenta con las investigaciones realizadas por la UNESCO, donde se refiere que el mayor obstáculo para los artesanos es el difícil acceso a las fuentes

de financiamiento, lo que es negativo en términos macroeconómicos pues el sector artesanal consume una gran cantidad de trabajo pero no de capital (Cué, s.f., p.7).

La dificultad que tienen los artesanos para acceder a los apoyos de financiamiento y de programas de capacitación muchas veces se da por la falta de conocimiento, por los trámites burocráticos que se tiene que hacer o por la falta de visión para arriesgarse y dar paso a una nueva cultura empresarial.

En ocasiones se piensa que el verdadero problema de los artesanos es el intermediarismo que existe y que afecta sus ventas. Sin embargo, no es éste el mayor problema que enfrentan, si no, su propia falta de visión de negocio, la carencia de estrategias de comercialización, la insuficiente innovación en la calidad de sus artículos, la utilización de instrumentos rudimentarios, métodos y técnicas tradicionales. Estos aspectos propician que no estén preparados para responder a las exigencias del mercado local, nacional e internacional.

“Ramos, Domínguez y Hernández (2002) sustentan lo antes mencionado, al referir que generalmente sucede que en los esfuerzos para distribuir el producto se gasta más de la capacidad que tiene el producto, y el distribuidor carece de la habilidad para responder cuando los clientes hacen pedidos de emergencia, o de mayor volumen a lo acostumbrado, lo que obliga a buscar estrategias novedosas y factibles”.

Tal es el caso de los artesanos que producen sus artesanías de manera rudimentaria, sin integrar la automatización en alguno de sus procesos de producción, lo cual no implicaría afectar las características de la parte manual, que debe cuidarse para que sus artículos cumplan con la características de ser artesanías; y la utilización de mano de obra no calificada que afecta la calidad de su producto.

Aunado a este inconveniente, se tiene también la falta de visión que hoy en día tienen los artesanos para hacer crecer su taller de artesanías y convertirlo en una pequeña fábrica con mano de obra calificada, aspecto que refleja el desconocimiento y el miedo que tienen para arriesgarse y poner en marcha proyectos de crecimiento para sus negocios. Un ejemplo exitoso de crecimiento y desarrollo en el sector artesanal es:

“Los artesanos de San Francisco del Rincón, Guanajuato, lugar en que se elaboran sombreros de palma, papel, plástico y fieltro y que dan el ejemplo de que se puede innovar y crecer. La calle principal está llena de tiendas de exhibición, los nombres de las tiendas se

presentan en inglés y los edificios tienen una infraestructura bien diseñada y lujosa; hay también una zona de pequeñas fábricas donde están los grandes productores de manufacturas; éstos tienen por lo menos una tienda de exhibición y venta en la calle principal y expenden también al mayoreo” (Ibíd).

Después de este claro ejemplo de superación empresarial, es también necesario mencionar que otras de las dificultades que hoy en día enfrentan los artesanos son: La piratería, al desconocer cómo deben proteger los derechos de sus diseños, mediante el registro colectivo de marcas. Los precios bajos o altos, ante la falta de conocimientos en contabilidad de costos, para fijar el costo de cada uno de sus artículos. La falta del uso sustentable de los recursos, que propicia que en algún momento los artesanos ya no cuenten con la fuente de abastecimiento de sus materias primas y después dificulte su adquisición, que conlleva a detener la producción de sus artesanías.

Ante estas problemáticas y oportunidades que tienen los artesanos de Oaxaca, para solicitar apoyos de financiamiento y capacitación, se ha decidido llevar a cabo un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en los 21 talleres de artesanías que conforman la Asociación Civil de Artesanos Ocotecos Hacia el Futuro, con la finalidad de detectar cuáles son sus deficiencias o carencias en conocimientos, habilidades, actitudes o aptitudes que afectan su desempeño y que de alguna manera limitan la producción y comercialización de sus artesanías.

Los artesanos de esta Asociación atraviesan por una difícil situación al tener ventas escasas por causas como las que menciona el Sr. Arón Muñoz Altamirano, presidente de la Asociación Civil: La competencia desleal a la que se enfrentan, la disminución del poder adquisitivo de la población y del turismo, la falta de difusión de las artesanías, la baja calidad en las artesanías, la falta de especialización, la apatía y conformismo de los artesanos, el miedo al riesgo y sobre todo que no existe cooperación y unión de los artesanos para vender en grandes cantidades (exportar) o para participar en expos, ferias, galerías, etcétera. Por otro lado, también refiere que se han visto desmotivados por no tener acceso a los diferentes programas de apoyos gubernamentales y la falta de soporte por parte de la Presidencia Municipal de Ocotlán de Morelos.

La situación antes mencionada, hace que la venta de artesanías ya no sea una vía de obtención de recursos para las familias de los artesanos ocotecos y muchos de los integrantes de estos talleres familiares decidan optar por migrar a Estados Unidos y conlleva al deterioro o pérdida de este legado cultural, transmitido de generación en generación desde los tiempos prehispánicos.

3. JUSTIFICACIÓN

Para poder responde a las preguntas de ¿Por qué realizar esta actividad de investigación? y ¿Cuáles serán los beneficios que recibirá el usuario real y entidades que se relacionan con el usuario?, a continuación se habla de la pertinencia y relevancia del tema de investigación.

3.1. Pertinencia

Las artesanías son herencia, son artículos que hablan de la vida y cultura de un pueblo, y su producción hoy en día se ha vuelto una fuente de ingreso para aquellos pueblos étnicos del estado de Oaxaca. Entonces se habla de talleres artesanales que de alguna manera son empresas donde sus dueños aplican la administración de manera empírica, sin teorías, técnicas, métodos o procedimientos científicos, que es bien sabido contribuyen a la planeación, organización, dirección y control eficiente y eficaz de los recursos de una empresa.

Al ser entidades económicas requieren ser fortalecidas para que puedan ser competitivas. Y para ser fortalecidas requieren adquirir conocimientos y técnicas administrativas. Es aquí donde la Universidad NovaUniversitas mediante la participación de sus Profesores-Investigadores debe contribuir en desarrollo y crecimiento de las comunidades.

La intención de trabajar con los Artesanos que integran la Asociación Civil de Artesanos Ocotecos Hacia el Futuro, nace de apoyar a este sector que requiere crecer de acuerdo a las tendencias económicas, sociales, culturales y tecnológicas, propias de este mundo globalizado. Y si el estado de Oaxaca genera recursos del turismo, entonces también los empresarios artesanos deben ofrecer artesanías y un servicio de calidad para los turistas nacionales e internacionales, quienes son sus principales clientes. Entonces para que puedan competir necesitan recibir capacitación de las nuevas tendencias administrativas que hoy en día hacen crecer y hacen competitiva a una empresa. Para saber en qué temas deben capacitarse sin perder tiempo y dinero, deben hacerlo mediante bases sólidas que indiquen cuáles son sus necesidades reales y prioritarias de capacitación.

3.2. Relevancia

Al realizar esta actividad de investigación, la notabilidad de los resultados de la misma se verán proyectados en beneficio de los artesanos que integran la Asociación Civil de Ocotecos Hacia el Futuro, en la Universidad NovaUniversitas y en la Presidencia Municipal de Ocotlán de Morelos, como a continuación se explica.

En primera instancia, los resultados favorecerán a la Asociación Civil de Ocotecos Hacia el Futuro, ya que tendrán conocimiento de las necesidades reales de capacitación que requieren atender. Así mismo, con estos resultados podrán dirigirse con mayor seguridad y soporte, a los órganos públicos respectivos que ofrecen programas de capacitación, de acuerdo a sus requerimientos o en su caso contratar los servicios de consultoría. Por otro lado, para los miembros de la Asociación Civil los resultados también constituirán el primer antecedente de las actividades que se realizan en cada uno de sus talleres. Y finalmente recibirán el beneficio del apoyo que la Universidad Novauniversitas les brindará al ofrecerles una primera capacitación, la cual atenderá una de las necesidades prioritarias que arrojará el estudio.

En segundo lugar la Universidad NovaUniversitas, estaría generando el primer vinculo con uno de los sectores económicos del municipio de Ocotlán de Morelos al proporcionar un primer programa de capacitación, para posteriormente encausar las actividades de apoyo que corresponden a las de Promoción del Desarrollo, pues de los resultados que arroje el estudio, los diferentes Profesores adscritos a la Licenciatura de Administración, Informática y Agronomía contarán con un abanico de propuesta de temas como opciones para proponer programas de capacitación y encausar temas de investigación para atender una o varias necesidades o carencias detectadas en los talleres de artesanías, sector que es uno de los más significativos en el municipio.

Finalmente, es importante señalar que no existe información de las actividades económicas o de las diferentes artesanías que se producen en el municipio, entonces es de saberse que esta investigación arrojaría un el primer documento que describirá las actividades artesanales que en su mayoría existen en la localidad. Por otro lado, si la Regiduría de Cultura del Municipio de Ocotlán de Morelos lo permite, también podrían tener acceso a la información para la planeación de programas de apoyo, respaldados por las necesidades reales detectadas en este sector

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Proponer un programa de capacitación, de acuerdo a las necesidades de capacitación detectadas en la Asociación Civil Artesanos Ocotecos hacia el Futuro.

4.2. Objetivos Específicos

1. Identificar los problemas que enfrentan actualmente los artesanos de la Asociación Civil.
2. Detectar las carencias, deficiencias, fallas o debilidades de la Asociación Civil, mediante un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) y determinar las necesidades reales de la misma.
3. Identificar qué tipo de capacitación podrá ser implementado en la Asociación Civil.
4. Definir qué temas deben ser considerados para el programa de capacitación.
5. Planear, organizar y proponer el contenido del programa de capacitación.

5. SUSTENTACIÓN TEÓRICA

Considerando la finalidad del tema de investigación y el método que se utilizará para su desarrollo, es importante conocer las diferentes terminologías que están relacionadas con la capacitación.

5.1. Capacitación

5.1.1. ¿Qué es Capacitación?

La capacitación se define como el proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular (Sikila, citado en Rodríguez, 2007).

Es bien sabido que la capacitación está ligada con la eficiencia y la productividad de las organizaciones. Para que un personal pueda trabajar con eficiencia, debe adquirir conocimientos relacionados con las funciones del puesto que está ocupando en la empresa. Grados (2011) invita a conocer a la capacitación como la acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeña eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal.

5.1.2. Los objetivos de la capacitación

Una vez que se ha definición que es la capacitación, es necesario reforzar ¿Por qué se debe capacitar al personal de una organización?, para dar respuesta a esta pregunta, de acuerdo a Silíceo (2010) se desglosan cada uno de los objetivos de la capacitación

- 1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización:** El éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos. No existe un vehículo que históricamente haya mostrado mejores resultados en este renglón, que los procesos educativos.

- 2. Clasificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales:** Las técnicas educativas modernas y psicología humanistas aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje. Los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo-logrados invariablemente mediante procesos educativos-son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones. Ante la permanencia del cambio en nuestro entorno, este segundo objetivo constituye una aplicación de gran demanda y actualidad.
- 3. Elevar la calidad del desempeño:** Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimiento o habilidades, significa detectado una de las más importante prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa. Sin embargo, habrá de tener presente que no todos los problemas de ineficiencia encontrarán su solución vía capacitación y que en algunos casos, los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirigía a los niveles superiores del empleado en quien se manifiesta la dificultad, pues la inhabilidad directiva es indiscutible generadora de problemas de desempeño.
- 4. Resolver problemas:** La alta dirección enfrenta más cada día la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. Si bien los problemas organizacionales son dirigidos en muy diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos.
- 5. Habilidad para una promoción:** El concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación al habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad. Este punto es de vital importancia pues el contar con una filosofía incompleta de desarrollo de personal, que no considera al proceso de capacitación como parte integrante de su política, hará que se pierda personal valioso con el consecuente daño a la continuidad operativa y productiva de los demás miembros de la organización.

- 6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa:** Las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtenga de su empresa, habrán de tener un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización. La alta dirección y relaciones industriales asegurarán que exista un programa sistemático que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como: historia de la empresa; su misión, valores y filosofía; sus instalaciones; ubicación geográfica; los miembros del grupo ejecutivo; las expectativas de la empresa respecto del personal; las políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos; los procesos productivos y los productos mismos; los mercados y sistemas de comercialización de la empresa; los medios y oportunidades de crecimiento de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento. Este programa de cuyo cumplimiento son responsables el ejecutivo del área del nuevo empleado y relaciones industriales, deberá incluir también aspectos vinculados directamente con el trabajo a realizar como son los objetivos, políticas y procedimientos, estructura organizacional, estándares de desempeño, normas del departamento en que ingresa el nuevo colaborador, así como los objetivos, políticas y la descripción de su puesto.
- 7. Actualizar conocimientos y habilidades:** Un constante reto consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos realizados en las empresas, producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores. Es importante entonces, que desde el momento de planear este tipo de cambios, se consideren prácticamente las implicaciones que tendrán en materia de conocimientos y habilidades. Un gran enemigo del cambio y del desarrollo es la obsolescencia en los conocimientos y preparación del personal. La actualización es una forma no sólo de desarrollo sino de supervivencia.
- 8. Preparación integral para la jubilación:** La jubilación en México, también mal denominada retiro, es una etapa vital a la que no se le otorga la importancia que realmente tiene, y por lo tanto no se destinan recursos a su planeación adecuada. Es preciso que los planes de capacitación consideren con anticipación razonable la preparación de los individuos en periodo de prejubilación y se les apoye, oriente y eduque en la selección y realización de sus nuevas actividades, el manejo de sus tiempo, las nuevas características de las relación familiar y la administración de su ahorro y presupuesto; pero lo más relevante será la creación de actitudes que les permitan entender, aceptar, asimilar y vivir de manera significativa, gratificante y vital esta importante etapa.

5.2. Tipos de capacitación.

Calderón Córdoba, en su manual para la administración del proceso de capacitación (citado en Rodríguez, 2007) presenta los tres tipos de capacitación que pueden ser impartidos en la organización. A continuación se enuncian cada uno de ellos:

1. **Capacitación para el trabajo:** Se imparte al trabajador que va a desempeñar una nueva función por ser de nuevo ingreso, o por promoción o reubicación dentro de la misma empresa. El contenido es el siguiente:
 - Capacitación de preingreso: Se realiza con fines de selección, por lo que se enfoca en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrolla las habilidades y/o destrezas que necesita para desempeñar las actividades del puesto.
 - Inducción: Consiste en un conjunto de actividades para informar al trabajador sobre los planes, objetivos y las políticas de la organización para que se integre al puesto, al grupo de trabajo y a la organización lo más pronto posible.
 - Capacitación promocional: Es el conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.

2. **Capacitación en el trabajo:** La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal respecto a las tareas que realiza. En ella se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.
 - Adiestramiento: Consiste en una acción destinada al desarrollo de las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.
 - *Capacitación específica y humana:* Consiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

3. **Desarrollo:** Éste comprende la formación integral del individuo y específicamente la que puede hacer la empresa para contribuir a esta formación.
 - Educación formal para adultos: Son las acciones realizadas por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el marco de la educación escolarizada.
 - Integración de la personalidad: La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal, hacia sí mismo y hacia su grupo de trabajo.

- Actividades recreativas y culturales: Son las acciones de esparcimiento que propicia la empresa para los trabajadores y su familia con el fin de que se integren al grupo de trabajo, así como el de que desarrollen su sensibilidad y capacidad de creación intelectual y artístico.

5.3. Proceso de capacitación.

De acuerdo a Grados (2011) se presentan las cuatro fases que integran el proceso de capacitación:

1. Planeación: En planeación se determina qué hacer y consta de tres elementos principales: detección de necesidades de capacitación, establecimiento de objetivos y establecimiento de planes y programas.

- En el DNC, se identifican las áreas de ineficiencia susceptibles de ser corregidas mediante la capacitación, se determina a quién va dirigida ésta y cuándo y en qué orden se impartirán los cursos.
- Los objetivos tienen como función seleccionar problemas y deben redactarse de tal manera que sean factibles y cuantificables; en esta fase se prevén los controles que debe contener el programa de capacitación para que llegue a cumplirse tal como se planeó.
- En los planes y programas se establecen las prioridades de capacitación, el contenido temático de cada curso, los materiales, los instructores y el presupuesto, que generalmente se elabora en forma anual.

2. Organización: Se trata de disponer de los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su realización, la organización se descompone en los elementos que se presentan:

- Estructuras y sistemas: Hacer una buena capacitación implica espacios físicos, dependencia organizacional, autoridad, responsabilidad y un ámbito formal delimitado dentro de la organización y la estructura oficial de la empresa.
- Integración de personas: Como todas las funciones de la empresa, administrar la capacitación requiere personas técnicamente preparadas, así como instructores que conducirán los recursos determinados en el plan o programa.
- Integración de recursos materiales: Para efectuar los cursos programados se necesitan aulas, mesas, sillas, proyectores, pizarrones, manuales de instrucción y, en general, diferentes recursos físicos e instruccionales para su realización.
- Entrenamiento de instructores internos: La preparación de instructores internos, tanto habilidades como especialización, quizá sea el punto fundamental para conducir el

adiestramiento a las necesidades específicas y para economizar los recursos, empleando personal en la medida que sea necesario.

3. Ejecución: La ejecución es la puesta en marcha del plan, es la acción misma la realización y la fase donde se llevan a cabo los planes establecidos. Implica los elementos siguientes:

- **Materiales y apoyos de instrucción:** Los cursos requieren manuales, guías de instrucción, material didáctico, visual y fílmico, al igual que determinados apoyos que deben programarse y proporcionarse en el momento adecuado.
- **Contratación de servicio:** Aunque el plan se realice en gran medida con recursos propios, se necesitarán diversos servicios externos, en ocasiones de instrucción y casi siempre de material fílmico, materiales de apoyo didáctico o alquiler de locales, hospedaje y alimentos.
- **Coordinación de cursos:** Incluye desde acuerdos de trabajo previo con el instructor, programación, invitaciones y confirmación de grupos, hasta servicios de ordenamientos de aulas, materiales, diplomas, servicio de café y, en general, todas las actividades de supervisión y asistencia de servicios antes, durante y después del curso.

4. Evaluación y seguimiento: La evaluación es la corroboración o comprobación de lo alcanzado con respecto a lo planeado. Sirve para tomar medidas correctivas y está presente en todo el proceso:

- **Del sistema:** La efectividad de la capacitación en todo su proceso debe cuestionarse en cada una de las fases que la integran, desde los instrumentos de diagnóstico de necesidades hasta los mecanismos de control, formativos, medios de difusión y herramientas de seguimiento y evaluación.
- **Del proceso de instruccional:** La evaluación completa del proceso instruccional tiene varias facetas y sólo se puede realizar plenamente cuando se cuenta con objetivos instruccionales técnicamente diseñados.

El seguimiento, es evaluar las actividades que realizan los participantes una vez que han concluido su instrucción. Se traduce en la observación de la transferencia de la capacitación al trabajo, la revisión y supervisión de los obstáculos para aplicar las nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes adquiridos en un curso.

5.4. Programa de capacitación

Un programa bien estructurado, ayudará a lograr el máximo beneficio para los participantes, darle al programa importancia y validez, y aumentar la seguridad en sí mismos a los instructores encargados de impartir el programa (Rodríguez, 2007).

Los pasos a seguir para estructurar o diseñar el programa de capacitación, después de haber detectado adecuadamente las necesidades de capacitación en la organización (Ibíd):

1. **Objetivos:** Son las metas que se deben alcanzar, es decir, las expresiones claras de los propósitos. Una vez determinados los objetivos del programa hay que tenerlos siempre presentes durante todo el proceso de planeación y ejecución de las sesiones. Los objetivos deben expresarse, por escrito, en términos de desarrollo de habilidades, conocimientos, comprensión, apreciación y actitudes, de manera que los participantes comprendan lo que se espera de ellos. Al exponer los objetivos por escrito se deben utilizar palabras como resolver, identificar, listar y comparar, que dan la idea de conductas cuantificables u observables. Además de los objetivos generales para todo programa, se deben fijar objetivos específicos para cada sesión, esto permitirá presentar el programa de una manera lógica.
2. **Contenido del programa de capacitación:** El programa debe contener toda la información por escrito.
 - Con base en los objetivos determinados:
 - Se seleccionan y jerarquizan los puntos que el alumno deberá aprender.
 - Se programan las actividades que profesor y alumno llevarán a cabo.
 - Se toman en cuenta todos aquellos recursos y ayudas técnicas educativas.
 - Se establecen los medios y las técnicas con las que se evaluará el aprendizaje.
 - El programa se debe diseñar en función del objetivo de la capacitación, tomando en cuenta a quién se va a capacitar:
 - Se definen los temas o materias de estudio.
 - Se agrupan los temas en unidades de estudio.
 - Se ordenan las unidades en secuencia cronológica: lógicamente, por grado de dificultad, por fases del proceso de trabajo.

- Se seleccionan las técnicas de enseñanza y la duración de las unidades con base en los siguientes criterios: De la experiencia y de experimentación
- 3. Selección de medios y materiales:** Una vez que los objetivos generales y específicos del programa, así como el orden de las sesiones, se han definido perfectamente, se debe establecer:
- Quienes deben asistir al programa.
 - Las instalaciones que se van a necesitar.
 - Los materiales que se van a necesitar.
- 4. Selección del método y técnicas de enseñanza:** Entre los diversos métodos que se pueden aplicar para el desarrollo de un programa de capacitación se tienen los siguientes:
- Conferencias.
 - Mesa redonda.
 - Demostración-ejecución.
 - Dramatización.
 - Representación.
 - Grupos de discusión.
 - Métodos de casos.

Además Rodríguez (2007), indica que los factores que determinan la elección del método son: El tema, los objetivos, el tamaño del grupo, el equipo disponible, el tiempo disponible, la mejor manera de presentar el tema, los conocimientos que tenga el grupo acerca del tema y las clase de capacitación que el instructor desee impartir.

5.4.1. Objetivo del programa de capacitación

El éxito del programa de capacitación dependerá de la adecuada detección de necesidades de capacitación. Aspecto que exige que el programa de capacitación sea eficaz para atender las necesidades detectada, y para tal efecto, un programa eficaz debe cumplir con los siguientes objetivos (Rodríguez, 2007):

- Satisfacer las necesidades de capacitación derivadas de los problemas que afectan las funciones operacionales de la empresa.

- Preparar al trabajador para que realice de manera eficaz todas las actividades relacionadas con su puesto.
- Preparar al empleado para que ascienda en la empresa y se desarrolle como individuo.

5.5. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

Para cumplir con la primera etapa del proceso de capacitación, se debe determinar ¿qué hacer?, y para ello, primero se debe hacer una detección de necesidades de capacitación. Entonces, en este apartado se definirá que es el DNC, su objetivo, importancia, tipos de necesidades, beneficios y técnicas de aplicación.

5.5.1. ¿Qué es el DNC?

De acuerdo a Reza (2006), el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), proporciona la información mínima necesaria para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo, dinero y esfuerzo. Proporcionará la materia prima para hacer un plan y programas concretos de trabajo, facilitará la presupuestación, proporcionará indicadores no sólo para la planeación sino para la evaluación.

Entonces el DNC, implica realizar un análisis de las condiciones en las que se encuentra la organización con el fin de determinar aquellos puntos de inestabilidad (Grados, 2011).

A partir de lo expuesto, las necesidades de capacitación se pueden encontrar en dos niveles (Mendoza, 2005):

- Falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del personal relacionados con su puesto actual o futuro.
- Diferencia entre los conocimientos, las habilidades manuales y las actitudes que posee el personal y los que exigen su puesto actual o futuro.

5.5.2. Objetivo del DNC

Grados (2011) refiere que el DNC, debe contemplar el alcance de los siguientes objetivos:

- Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que los originaron.

- Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la institución debe funcionar.
- Determinar el potencial de recursos humanos.
- Determinar la situación en la que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones.
- Realizar un análisis comparativo entre lo que debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias.

5.5.3. Ventajas del DNC

Grados (2011), indica cuáles son los beneficios que ha de recibir una organización al invertir tiempo y esfuerzo en el DNC:

- Ahorra tiempo y dinero por dirigir los esfuerzos adecuadamente.
- Permite que todas las actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas.
- Prevé los cambios que realizarán en el futuro para que cuando éstos se presenten, no provoquen problemas.
- Propicia el descubrimiento de las fallas del personal y sienta las bases para evitar el problema de falta de empleados aptos para los puestos de trabajo.
- Descubre problemas en los procedimientos administrativos que estén afectando el funcionamiento de la institución.
- Detecta las carencias de higiene en el trabajo y los problemas relativos al ambiente.
- Descubre los problemas que se tengan con la maquinaria, los equipos y los materiales.
- Descubre situaciones que estén originando problemas financieros.
- Sienta las bases necesarias para la correcta evaluación de puestos de trabajo, originando la justa retribución.
- Establece criterios para administrar adecuadamente las promociones del personal, al conocer sus capacidades actuales y sus potencialidades, lo cual se conoce, en capacitación.
- Establece un programa de inducción para cada nivel ocupacional dentro de la institución, que sea aplicado a los nuevos colaboradores, garantizando así su rápida integración al puesto y las necesidades de productividad.
- Genera una actitud favorable en todo el personal de la empresa hacia las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo, porque éstas van a resolver problemas reales y concretos.

5.5.4. Clasificación de necesidades de capacitación

Grados (2011), refiere que las necesidades de capacitación se clasifican en dos tipos, las necesidades manifiestas y las encubiertas, cada una indica un problema específico que puede detectarse o no a simple vista, y las detalla de la siguiente manera:

1. Necesidades manifiestas (detectadas a simple vista):

- Personal de nuevo ingreso.
- Número de empleados menor a los que se requieren.
- Trabajadores a punto de jubilarse.
- Cuando se presentan licencias o permutas.
- Para promoción de personal.
- Cambios en procedimientos de trabajo, métodos, sistemas administrativos, políticas y reglas.

2. Necesidades encubiertas (no se detectan a simple vista):

- En la producción: no se logra cumplir con los programas.
- En la organización de la institución: ausencia total o parcial de políticas, objetivos no claros, favoritismo, carencia de reglamento interno, deficiente programación de actividades y comunicación pobre o defectuosa en algunos o en todos los niveles de la institución.
- En el comportamiento: actitudes negativas, excesiva duplicidad de responsabilidades, alto índices de ausentismo y retardos, y problemas interpersonales.

Es importante señalar que toda organización debe prestar atención a los dos tipos de necesidades que hayan sido detectadas, ya que algunas organizaciones tiende a darle mayor prioridad a las necesidades manifiestas, lo cual implica que las acciones que se realicen para atender las necesidades no sean del todo completas para atender cada una de las necesidades analizadas.

5.5.5. Procedimiento para el DNC

Ya se tiene claro que el DNC, cual es su objetivo, las ventajas de su aplicación y qué tipo de necesidades se pueden detectar. Entonces, es momento de conocer cuál es el procedimiento que ha de seguirse para llevar a cabo el DNC. De acuerdo a Grados (2011), la manera más sencilla y clara de aplicar el DNC, es llevando a cabo los siguientes pasos:

FASE 1: Determinación de la situación idónea

Para identificar las necesidades de capacitación se empieza por determinar qué es lo que debe hacerse en la institución; y debe ser precisamente con anterioridad por los directivos de ésta, por medio de los manuales administrativos. Éstos se toman como punto de partida para la detección de necesidades, entendiéndose como idónea la situación de la organización en la que los recursos sean suficientes, estén aprovechados en su totalidad y permitan desarrollar las actividades de manera óptima. Los factores que deben tenerse en cuenta son:

- Recursos materiales.
- Actividades.
- Requerimientos.
- Índice de eficiencia.
- Ambiente laboral físico y medidas de medidas de seguridad.

FASE 2: Determinación de la situación real

Para contar con este segundo parámetro de comparación, se investiga lo que se es y lo que se hace actualmente en la organización. En la determinación de la situación real se proponen diferentes técnicas que, si bien no son aplicables en cualquier ámbito ni a todos los trabajadores, son susceptibles de adaptación:

- Quejas y sugerencias: Las quejas constituyen una fuente constante de conocimientos acerca de los problemas que existen en la empresa. Si se establece un procedimiento formal de quejas y sugerencias, el personal manifiesta por escrito inquietudes o insatisfacciones en los aspectos de supervisión, administración de políticas, procesos de operación, etc., de esta manera, se puede obtener información valiosa que ayude a detectar tanto las necesidades de los trabajadores como las de la empresa.
- Análisis de puestos: Es el procedimiento que estudia el puesto de trabajo por medio de las actividades directas del trabajador, para reflejar qué hace, cómo lo hace, qué requisitos exige la ejecución del trabajo y en qué, cómo lo hace, qué requisitos exige la ejecución del trabajo y en qué condiciones se desarrolla.
- Observación: La observación se lleva a cabo en el lugar en que se desarrolla el trabajo y es conveniente tomar datos por escrito. Su realización requiere que el trabajador no se sienta incómodo por la presencia del analista, con el fin de que haga sus actividades de la manera natural posible. Este método permite recabar información directa, pero no debe emplearse en

forma exclusiva, puesto que no resulta suficiente, como ocurre en los casos en que el trabajador realiza actividades periódicas o eventuales, que no lleva a cabo en el momento de la observación.

- Entrevista: Consiste en obtener información sobre los elementos relativos al trabajo que se pretende analizar, por medio de contacto verbal con la persona que efectúa el trabajo, con sus jefes directos o con ambos.
- Encuesta: Se utiliza para inventariar operaciones, medir la actividad de los empleados, o bien, para prever los efectos de planes de largo plazo, la encuesta puede cubrir un sector de la compañía o su totalidad; puede limitarse a un tipo de información o a una combinación de datos.
- Inventario de recursos humanos: Herramienta valiosa mediante la cual se puede identificar a todos y cada uno de los integrantes de la empresa, así como sus conocimientos, experiencias, habilidades, intereses y actualización en el trabajo, de manera que se puedan planear los recursos de entrenamiento requeridos para hacer frente a las necesidades presentes y futuras de la organización.
- Tarjetas: Consiste en entregar un conjunto de tarjetas a cada participante, cada una de las cuales contiene una idea impresa sobre alguna supuesta necesidad de capacitación, también se incluyen tarjetas en blanco para que los participantes anoten aquellas ideas que no se hayan contemplado. Se recomienda que el número de tarjetas no sea mayor de 10.
- Charola de entrada: Cada uno de los participantes resuelve una serie de situaciones típicas relativas a una actividad profesional o laboral, que es proporcionada en forma escrita: oficios, memorandos, recortes de artículos periodísticos, etc., para analizar posteriormente las diversas formas de abordar la situación.
- Tormenta de ideas: En esta técnica, los miembros de un grupo exponen ideas y opiniones con la mayor libertad sobre un tema o problema, con objeto de producir ideas originales o soluciones nuevas.
- Phillips 66: se denomina así por el apellido del J. Donald Phillips, quien la escribió o divulgó en la Universidad de Michigan, E.U. Cada subgrupo discute un problema, tema o pregunta

durante seis minutos para llegar a una conclusión general. Permite una atmósfera informal que facilita la comunicación del grupo; es un procedimiento rápido para llegar a un acuerdo.

- Corrillos (discusión en pequeños grupos): En esta técnica la actividad se centra en un grupo de entre 10 y 15 participantes. El grupo intercambia experiencias, ideas, opiniones y comentarios. La discusión se lleva a cabo con el propósito de resolver un problema, tomar una decisión en grupo o adquirir conocimiento mediante las aportaciones de los participantes. El papel del instructor consiste en coordinar y estimular la discusión del grupo.

5.5.6. Informe de los resultados del DNC.

Para poder analizar o comprender los resultados que se generaron mediante la aplicación del DNC, se debe realizar un informe que concentre la información más relevante que arrojó el estudio. Mendoza (2005) especifica las partes que debe contener el informe:

1. Datos de identificación: empresa o institución, fechas de iniciación y conclusión del DNC, ubicación del área y de puesto (s) investigado(s), nombre del analista o encargado de la capacitación.
2. Procedimiento empleado: pasos seguidos en el acopio de la información
3. Técnicas: formas particulares de recabar los datos (entrevista, cuestionario, observación, etc.).
4. Actitud del personal y supervisores: forma en que reaccionaron ante el DNC y ante la capacitación.
5. Análisis de la información recabada: interpretación que se dio a los datos, tratamiento estadístico, etc.
6. Resultados del DNC: personal, características del mismo, tareas con necesidades de capacitación y desarrollo, justificación.
7. Problemas que requiere soluciones diferentes de la capacitación: otros problemas que no ameritan capacitación y posibles propuestas.
8. Observaciones.

6. METODOLOGÍA

6.1. Tipo de investigación

La estrategia a utilizar para obtener la información en este trabajo, corresponde al diseño de investigación no experimental transeccional de tipo exploratorio, descriptivo y propositivo (Hernández, 2006) es decir:

- Exploratorio: Porque se va a investigar un tema que no ha sido abordado con los artesanos de Ocotlán de Morelos, Oaxaca.
- Descriptivo: Porque se medirá, evaluará y se recolectaran datos sobre el desempeño y comportamiento de los artesanos que conforman la Asociación Civil.
- Propositivo: Porque después de detectar las necesidades de capacitación en la Asociación Civil, se pretende proponer un programa de capacitación.

6.2. Población a evaluar

El presente trabajo se va realizar con la “Asociación Civil Artesanos Ocotecos Hacia el Futuro”, (como se mencionó con anterioridad), dicha Asociación está ubicada en el municipio de Ocotlán de Morelos, Oaxaca; y está conformada por 21 talleres artesanales. Esta Asociación tiene tres años de haberse integrado formalmente y para que pueda cumplir su objetivo de impulsar el crecimiento y desarrollo de sus talleres artesanales, deben aplicar conocimientos, técnicas y habilidades modernas en el área de la administración.

Los talleres de la Asociación Civil Artesanos Ocotecos Hacia el Futuro, producen las siguientes artesanías:

1. **Talabartería:** Arte de trabajar el cuero. Se utiliza la corteza de arboles (tanino) para poner los cueros suaves, se utiliza cuero de res, chivo, cabra, marrano, víbora, borrego y becerros. Los artículos que ofrecen son cinturones, portafolios, mochilas, billeteras, fundas, llaveros y pulseras.
2. **Barro negro:** El barro tiene unas propiedades especiales que, una vez horneado, se manifiesta en su color, completamente negro, y en su sonido, muy cristalino, las dos características de esta cerámica, trabajada con formas y estilos completamente indígenas.

3. **Cuchillería:** Elaboran principalmente machetes, cuchillos, espadas, dagas, estiletes y cubiertos, hechos con acero o lamina forjada. Su transformación es manual por medio de fuego en fraguas y a través del esmeril.
4. **Huarachería:** Artículos elaborados con cuero de res que pasa por un proceso de curtido, para después elaborar los diferentes modelos de huaraches, como de pata de gallo, playero, depasados, cruzado.
5. **Ropa típica:** Artesanía elaborada con manta, bordados a mano con diversos dibujos que son creatividad de los artesanos. Se elaboran diferentes modelos como blusas, faldas, pantalones, conjuntos para dama, camisas para caballero, rebosos, servilletas, conjuntos para niños.
6. **Alebríjes:** Son figuras de animales imaginarios vivamente coloreados y trabajados en madera de copalillo. Cada pieza es original y suele llevar la firma de su creador, porque es única e irrepetible.
7. **Sombreros:** Son elaborados con materiales de lana, pelo de castor, conejo, nutria, panza de burro, lana normal, palma y plástico tipo palma. Ofrecen modelos tejados, charros, y para dama.
8. **Mezcal:** Bebida elaborada con maguey, hecho en talleres artesanales. Los tipos de mezcal que ofrecen son puntas, normal, reposado, combinaciones con frutas.
9. **Comida tradicional oaxaqueña:** Empanadas tradicionales de Ocotlán de Morelos y la tradicional bebida téjate.

Como paso previo a la investigación, se realizó un censo en cada uno de los 21 talleres que integran la Asociación Civil, para conocer su situación laboral actual. De acuerdo a la Tabla 1, el censo arrojó un total de 22 dueños, 52 empleados familiares y 49 empleados no familiares, que en conjunto forman 123 personas que dependen de esta actividad económica para subsistir, y que estarán contribuyendo para recabar todos los datos que se requieran para cumplir con los objetivos de esta investigación.

Tabla 1: Número de dueños y empleados de los 21 talleres de artesanías.

Tipo de artesanía	Número de talleres	Dueños	Empleados familiares	Empleados no familiares	Total
Talabartería	1	1	1	2	4
Barro Negro	2	2	4	0	6
Cuchillería	2	2	4	0	6
Huarachería	1	1	5	0	6
Ropa típica	8	8	22	43	73
Alebrijos	1	1	6	0	7
Sombreros	1	1	2	4	7
Mezcal	2	2	4	0	6
Joyería de semillas	1	1	4	0	5
Comida tradicional	2	3	0	0	3
Total	21	22	52	49	123

6.3. Procedimientos y técnicas de investigación

Los procedimientos y técnicas de investigación para alcanzar los objetivos planeados en esta propuesta de trabajo, se exponen en los siguientes apartados:

6.3.1. Situación actual de la Asociación Civil de Artesanos Ocotecos Hacia el Futuro

Para detectar los problemas que enfrentan hoy en día los artesanos, perteneciente a la Asociación Civil Artesanos Ocotecos Hacia el Futuro, se pretende reunir a los dueños de los diferentes talleres artesanales para así realizar un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Los resultados de este análisis permitirán generar un diagnóstico preciso e inicial, que dará pie a identificar las carencias o deficiencias que tienen la Asociación.

6.3.2. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

Para respaldar los resultados generados en el análisis FODA, se dará pie a la aplicación del DNC en cada uno de los talleres de artesanías y con cada uno de los dueños y empleados. El procedimiento que se seguirá para aplicar el DNC se presenta de acuerdo a los pasos que propone Grados (2011) y que fueron explicados en el apartado de sustentación teórica, siendo el siguiente:

PRIMERA FASE, situación ideal.

- En colaboración con los dueños de los talleres, se va establecer la situación idónea de trabajo que debe tenerse en cada taller, respecto al uso y aprovechamiento de los recursos, que pudieran permitir la mejora en la producción y comercialización de sus artesanías.

SEGUNDA FASE, aplicación de técnicas participativas para evaluar la situación actual.

- **Entrevista:** Esta técnica se va aplicar a cada uno de los dueños de los diferentes talleres de artesanías para obtener información relevante respecto al trabajo que realizan.
- **Análisis de puestos:** Es el procedimiento va permitir comprender como se realizan las actividades diarias de trabajo en cada uno de los talleres, considerando también los requisitos que exige cada puesto para hacer el trabajo.
- **Inventario de recursos humanos:** Esta herramienta va permitir identificar y conocer aspectos relacionados con la experiencia, habilidades, aptitudes, conocimientos, intereses de todos y cada una de las personas que integran los 21 talleres artesanales.
- **Encuesta:** Se va utilizar para recabar una combinación de datos relacionados con el puesto y actividades de trabajo que realizan los empleados en los talleres artesanales.
- **Observación:** La observación será directa en cada uno de los talleres artesanales. Se va interactuar con los dueños y empleados para hacer las anotaciones pertinentes, además de la explicación de las actividades desarrolladas por cada empleado durante el desarrollo de su trabajo.

Al término de la aplicación de cada técnica, inmediatamente se procederá con la elaboración de la interpretación de los datos. De tal forma que se pueda agilizar la identificación de problemáticas o deficiencias, que requerirán soluciones mediante la capacitación o diferentes a la capacitación.

Finalmente, para analizar, comprender y presentar los resultados que se generen mediante la aplicación del DNC, se va realizar un informe que concentre la información más importante del estudio.

6.3.3. Tipo de capacitación a implementar

De acuerdo a los resultados que se presenten en el informe del DNC, se van a determinar cuáles son las necesidades que requerirán ser atendidas con prioridad mediante la capacitación. Acorde a estas necesidades se definirá qué tipo de capacitación se aplicará. Posteriormente se precisarán los temas teóricos y prácticos que deberán ser incluidos en el programa de capacitación.

6.3.4. Programa de capacitación

Para generar el programa de capacitación, primero se va precisar el objetivo de la capacitación, de acuerdo a los temas que se van impartir y la o las necesidades que serán atendidas.

Para estructurar el contenido del programa, se propone considerar: La duración de la capacitación; los recursos materiales, técnicos y financieros que se necesitarán para su ejecución; los métodos y técnicas que se aplicarán; secuencia de los temas que se van impartir.

Finalmente, en cuanto al espacio o lugar donde se pretende llevar a cabo la capacitación, se tienen consideradas inicialmente las instalaciones de la Universidad NovaUniversitas.

7. REFERENCIAS

- Coronel, O.D. 1995. Zapotecos de los Valles Centrales de Oaxaca, pueblos indígenas del México contemporáneo. Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas. México D.F.
- Dalton, P. M. 1991. Oaxaca tierra del sol. Secretaría de Educación Pública. México. D.F.
- Domínguez, H.M.L., Hernández, G.J.P. s.f.. Perfil empresarial en el ambiente artesanal de Oaxaca. Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. 36-43.
- Grados, E.J.A. 2011. Capacitación y Desarrollo de Personal. 4ª edición. Editorial Trillas. México.
- Hernández, D.J. 2005. Artesanías y Artesanos, creación, innovación y tradición en la producción de artesanías. 1ª edición. Plaza y Valdés, S.A. de C.V. México D.F.
- Hernández, G.J.P., Domínguez, H.M.L., Moreno, R. I. A., Ortega, M.N. 1998. Estrategias Competitivas de artesanías. Iztapalapa 44. 261-276.
- Hernández, S.R., Fernández, C.C., Baptista, L.P. 2006. Metodología de Investigación. 4ª edición. Mc Graw Hill. México.
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. 2002. Ocotlán de Morelos. Enciclopedia de los Municipios de México. Gobierno del Estado de Oaxaca.
- Mendoza, N.A. 2005. Manual para determinar necesidades de Capacitación y Desarrollo. 5ª edición. Editorial Trillas. México.
- Ramos, S. A.O., Domínguez, H.A.L., Hernández, G.J.P. 2002. Canales de distribución y competitividad en artesanías. Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad. Vol. IX. No.5. 143-164.
- Reza, T.J.C. 2006. Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones. Editorial Panorama. Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. México.
- Rodríguez, V.J. 2007. Administración Moderna de Personal. 7ª edición. Thomson Learning. México.
- Silíceo, A.A. 2010. Capacitación y Desarrollo del Personal. 4ª edición. Editorial Limusa. México.

Páginas de internet:

- Cué, M.G. (s.f.). Culturas Populares y la Creación Artística de la Coalición por la Paz y el Progreso. Recuperado a las 15:00 hrs del 15 de Julio de 2011. <http://www.gabinocue.org/temas/culturas-y-creacion-artistica/>

- Gobierno del Estado (2011). Dará Fonart mayor impulso al arte popular oaxaqueño. Recuperado a las 13:30 hrs del día 26 de febrero de 2011, <http://www.rioaxaca.com/v1/general/19337-dara-fonart-mayor-impulso-al-arte-popular-oaxaqueno.html>
- Zorrilla, J. (2011). Más de 400 mil oaxaqueños se dedican a la producción artesanal. Recuperado el 19 de mayo de 2011. <http://oaxacaentrelineas.com/cultura/mas-de-400-mil-oaxaquenos-se-dedican-a-la-produccion-artesanal/>
- INEGI 2010. Anuario Estadístico de Oaxaca 2010. Recuperado el 5 de junio de 2011. <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/sisnav/default.aspx?proy=ae&edi=2009&ent=20>
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (2009). Atractivos Culturales y Turísticos. Enciclopedia de los Municipios de México. Recuperado el 13 junio de 2011. Estado de Oaxaca <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/oaxaca/>