

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DIVISION DE CIENCIAS ECONOMICAS

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CAMPESINAS ASOCIATIVAS (ECAS)

GASO PRACTICO

TESIS

Presentada a las autoridades de la
División de Ciencias Económicas del
Centro Universitario de Occidente de la
Universidad de San Carlos de Guatemala

POR

HERMAN RONALDO GUEVARA

Previo a obtener el título que lo acredita como

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Quetzaltenango, octubre de 1994

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

BIBLIOTECA CENTRAL-USAC
DEPOSITO LEGAL
PROHIBIDA EL PRESTAMO EXTERNO

DL
12
T(122)

CONSEJO DIRECTIVO DEL
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Director: Dr. Miguel Francisco Cutz Saquimuch
Secretario Administrativo: Lic. Juan Antonio Diaz M.

REPRESENTANTES DE LOS CATEDRATICOS:

Ciencias Económicas: Lic. Leonel A. Reyes Rivera
Ciencias Jurídicas: Lic. Carlos Roderico Rodriguez A
Ciencias Sociales y
Humanidades: Lic. Nery Velásquez Barreno
Ciencia y tecnología: Ing. Gustavo Bucaro G.

REPRESENTANTES DE LOS ESTUDIANTES:

Ciencias Económicas: Br. Oscar Herrador L.
Ciencias Jurídicas: Br. Darwin Lenin Escobar
Ciencias Sociales y
Humanidades: Br. Gerardo Tax
Ciencia y Tecnología: Br. Rudy Juarez Cifuentes
Ciencias de la Salud: Br. Manrique Omar Palacios
Por todos los Estudiantes
del CUNOC José Arriaza Rabanales

DIRECTOR DE LA DIVISION DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Lic. Jaime López

COORDINADOR DE LA CARRERA DE
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Lic. Jorge Amilcar Tercero

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN PRIVADO

Presidente: Lic. Ervin Salvador Cifuentes
Secretario Licda. Marlene G. de Galindo
Vocal: Lic. Enrique Rosal Muñoz
Vocal: Lic. Henning Detlefsen R.
Vocal: Lic. Leonel Armando Reyes R.

ASESOR DE TESIS

Lic. José Alfredo Castro Loarca
Administrador de Empresas

DEDICATORIA

A:

Dios

Mi Madre: Ana María Guevara
(Q.E.P.D.)

Mi Tio: Oscar Guevara

Mi Esposa e Hijos: Rosy, Ana Myriam, Herman Estuardo

Mis Hermanos: Liliana, Aroldo, Amilcar, Vinicio.

Mis Familiares y Amigos

Todos mis Catedráticos

Centro Universitario de Occidente

Universidad de San carlos de Guatemala

RECONOCIMIENTO

Por este medio expreso mi mas sincero agradecimiento al Licenciado Enrique Rosal, Licenciada Edna Marlene Galindo, por su orientación en la preparación del exámen Privado y elaboración de la presente tesis.

A las empresas La Nacional Distribuidora de Licores, Agencias Comerciales, INTECAP y Proyectos Boca Costa, agradecimientos a sus gerentes y compañeros de trabajo.

A mis compañeros de estudio especialmente a Oscar Acevedo Peñate y Magaly Castro por el apoyo brindado.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL SUROCCIDENTE
CUNSUROC

Apartado Postal 606
Mazatenango, Suchitodéquez
Guatemala, Centroamérica

Mazatenango, 26 de septiembre de 1,994

Licenciado

Jaime Enrique López I.
Director División de Ciencias Económicas
Centro Universitario de Occidente
Quetzaltenango

Distinguido Licenciado:

Es grato dirigirme a usted, para comunicarle que en atención a su oficio: Of.Ref.D.CC.EE.No.004-94 donde se me solicitó la colaboración en asesorar al estudiante HERMAN RONALDO GUEVARA, para desarrollar el punto de tesis denominado "ADMINISTRACION DE EMPRESAS CAMPESINAS ASOCIATIVAS (ECAS), CASO PRACTICO".

Al respecto le informo que he concluido la asesoría de tesis indicada. Es propicio manifestar que el trabajo de investigación antes mencionado, fue desarrollado siguiendo la metodología científica, satisfaciendo los requerimientos del tema objeto de estudio.

Asimismo es una fuente importante de información sobre las Empresas Campesinas Asociativas, para los estudiantes de las Ciencias Económicas; ante la alternativa de desarrollo de las comunidades campesinas en Guatemala.

Por lo anteriormente expuesto, en mi calidad de asesor de tesis, me permito emitir DICTAMEN FAVORABLE, ante la dirección a su cargo, para proseguir el trámite administrativo para la aprobación de su impresión.

Sin otro particular, me suscribo atentamente.

"DÉJEME Y ENSEÑAR A TODOS"

Lic. José Alfredo Castro Loarca
Administrador de Empresas
Colegiado 1801

cc. Lic. Marlene Galindo (revisor)
estudiante
archivo

JACL/iz

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Guatemala

Guetzaltenango, 29 de septiembre de 1994.

Ms. Jaime López I.
Director División Ciencias Económicas
Centro Universitario de Occidente
Edificio.

Señor Director:

En atención al oficio de referencia D.C.C.E.E. No. 005-94 de fecha 14 de enero de 1994 en el que se me designó Revisora del trabajo de Tesis intitulado "ADMINISTRACION DE EMPRESAS CAMPESINAS ASOCIATIVAS (ECAS), CASO PRACTICO", desarrollado por el estudiante HERMAN RONALDO BUEVARA, me permito manifestarle que luego de haber leído y analizado cuidadosamente la versión final del trabajo, considero conveniente que se proceda a la autorización de la impresión del mismo para su presentación en el Examen Público.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Deferentemente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lidia Mariela Galindo', enclosed within a circular stamp.

Licda. Mariela Galindo de Galindo
Administradora de Empresas
Colegiada 1490

C.C. Asesor de Tesis
Estudiante

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA




Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DIRECCION DE DIVISION, CIENCIAS ECONOMICAS. CENTRO UNIVERSITARIO DE
OCCIDENTE, UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Quetzaltenango,
veintinueve de septiembre de mil novecientos noventa y cuatro. - - -

Vistos los dictámenes que anteceden, el del Asesor de Tesis
Lic. José Alfredo Castro Loarca y el de la Revisora Licda. Marlene G.
de Galindo, esta Dirección de División **AUTORIZA LA IMPRESION** de la
Tesis titulada "**ADMINISTRACION DE EMPRESAS CAMPESINAS ASOCIATIVAS
(ECAS), CASO PRACTICO**", del estudiante **HERNAN RONALDO GUEVARA**, Carnet
No. 8730944, previo a optar al Título de **ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**,
una vez aprobado el examen correspondiente.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Ms. Jaelle Enrique López
Directora de División,
Ciencias Económicas.



JELI'begg.

CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCION:	1
CAPITULO I	
1. ORGANIZACION	
1. Antecedentes Históricos de la Organización	3
1.1 Concepto e importancia	4
1.2 EL PROCESO DE ORGANIZACION	5
1.3 Principio de Organización	8
1.4 Organización y estructura Empresarial	9
1.5 Determinantes de la estructura Organizacional	10
1.6 TEORIAS DE ORGANIZACION	12
1.6.1 Teoría Clásica	12
1.6.2 Teoría Humanista	13
1.6.3 Teoría Moderna	13
1.7 SISTEMAS DE ORGANIZACION	13
1.7.1 Organización Lineal	13
1.7.2 Organización Funcional	15
1.7.3 Organización Lineal y de Staff	16
1.7.4 Comites o Comisiones	16
1.7.5 La Departamentalización	17
1.8 LOS ORGANIGRAMAS	19
1.8.1 Concepto e importancia de los organigramas	19
1.8.2 Requisitos para la elaboración de organigramas	20
1.8.3 Formas de representar los organigramas	20
1.9 LOS MANUALES ORGANIZATIVOS	22
1.9.1 Antecedentes	22
1.9.2 Concepto de manual	23

1.9.3	Los manuales de organización	24
-------	------------------------------	----

CAPITULO II

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA (ECA)

2.1	Concepto y naturaleza de las ECAs	29
2.2	Objetivos y constitución de las ECAs	29
2.3	Organos de Dirección de las ECAs	32
2.4	Requisitos para su formación	33
2.5	Adquisición de la calidad de miembro	35
2.6	Disolución y liquidación	

CAPITULO III

LA EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA DE CHOCOLA

3.1	Antecedentes Históricos	37
3.2	Características de la ECA en Chocolá	38
3.3	Uso actual de la Tierra	40

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE LA ECA DE CHOCOLA

4.1	Introducción	43
4.2	Organos Actuales de dirección de la ECA en Chocolá	44
4.3	Organigrama Actual	45
4.4	Aplicación actual del Proceso Administrativo	46
4.5	Desempeño actual de las áreas funcionales	49

CAPITULO V

PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y ATRIBUCIONES PARA LA ECA DE CHOCOLA

5.1	Organigrama propuesto	55
5.2	Descripción de los Puestos Directivos del Organigrama Compuesto	57
5.3	Contenido del manual de funciones	58
5.3.1	Asamblea General	59
5.3.2	Consejo de Administración	61
5.3.3	Consejo de Vigilancia	64
5.3.4	Presidente de Junta Directiva/ Administrador	66
5.3.5	Comité de Educación y/o Participación social	69
5.3.6	Tesorero de junta directiva y/o Jefe Administrativo	72
5.3.7	Presidente comité de mantenimiento y/o jefe o encargado	74
5.3.8	Jefe de Producción	77
5.3.9	Comité de Comercialización	80
	CONCLUSIONES	83
	RECOMENDACIONES	85
	BIBLIOGRAFIA	87

INTRODUCCION

La creación de Empresas Campesinas Asociativas (ECA) es relativamente reciente, principalmente en la costa sur, y surgieron por sugerencia de la Comunidad Económica Europea (CEE), para poder recibir ayuda económica de instituciones Nacionales e Internacionales.

Chocolá en este momento se encuentra organizada como ECA y los problemas de tipo administrativo que afronta actualmente son difíciles debido a la falta de experiencia, habilidades y conocimientos administrativos de los miembros de la junta directiva, encargada del manejo de los recursos de la empresa.

El contenido del presente trabajo de tesis se compone de cinco capítulos, el primero se refiere al marco teórico utilizado en esta investigación, en el capítulo dos aparecen aspectos relacionados con la administración de las ECAS.

En el capítulo tres se describen las características de ubicación, población, acceso, principales cultivos etc., de la ECA de Chocolá. El capítulo cuatro indica el diagnóstico administrativo realizado, seguidamente en el capítulo cinco proponer un manual de funciones de tipo funcional para la ECA de Chocolá. Por último aparecen las conclusiones y recomendaciones que el autor considero pertinentes, así como la bibliografía utilizada en esta investigación.

Es propicio manifestar que los propósitos de esta investigación es aportar un documento que permita a esta ECA manejar eficientemente sus recursos, y con el objeto de mejorar su organización para que los órganos directivos tengan material de apoyo para su autogestión administrativa.

Esta investigación se realizó objetivamente con la intención de diagnosticar aspectos que afectan en desarrollo de esta empresa, así como proponer alternativas de solución de problemas administrativos que afrontan las ECAS de todo el país. También facilitar a estudiantes y público interesado en información sobre la estructura y administración de la ECA.

CAPITULO PRIMERO

ORGANIZACION

La organización se constituye como un elemento fundamental dentro del proceso administrativo y en este estudio nos permitirá utilizarlo como marco teórico, que servirá para analizar la estructura organizativa de la ECA de Chocolá.

1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ORGANIZACION

Algunos estudios de la prehistoria hacen referencia a actividades que constituyen manifestaciones inequívocas de organización. "El "arrastre", procedimiento empleado para cazar los enormes animales de la edad de los glaciales, indica una autentica organización que se manifiesta desde el momento en que se emplea un esfuerzo común, coordinado en función del instinto de dichos animales, para lograr su objetivo prefijado, como era el de darles caza para aprovechar su carne." (1)

También en Egipto fue, por así decirlo codificado; se coordinó y llevó a cabo como una máquina bien organizada el sistema administrativo, la organización estaba bien establecida y para un propósito bien comprendido.

En 1516 se publica la utopía de Santo Tomás Moro, de la descripción de un lugar ideal que no existe, pero podría existir; donde los abogados no se necesitan porque las leyes son pocas y comparten; donde el día de trabajo es corto y deja tiempo para el buen descanso.

"Para dar idea de la organización supuesta Montesquieu, el barón francés, adopta el pensamiento de Locke, de una división de poderes de tres ramas gubernamentales: El Legislativo, Ejecutivo y el

1 William P. Sexton. Teorías de la Organización Pág.

Judicial. El libro de Montesquieu, "El Espíritu de las Leyes", sirvió como antecedente inmediato de las constituciones norteamericana y mexicana". (2)

La palabra "organización" se usa hoy con dos sentidos.

"El primero es de empresa o grupos funcionales, como por ejemplo; un negocio, un hospital, una dependencia gubernamental o un equipo de fútbol." (3)

"En segundo lugar las organizaciones se crean porque el trabajo que se debe realizar en una empresa no puede hacerlo solo una persona, ese trabajo se realiza entre varias personas adecuadamente esto significa que a las personas se les debe de asignar tareas que estén relacionadas entre si". (4)

"Muchas empresas evolucionan el azar, agregando o haciendo cambios en su estructura de tiempo en tiempo, según las exigencias de las circunstancias y necesidades específicas. Muchos factores determinan la estructura de una empresa, como la tecnología que utiliza, el ambiente en que se opera". (5)

1.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE ORGANIZACION

"Organización es el proceso de definir, agrupar y coordinar las actividades de los subordinados estableciendo las relaciones de autoridad indispensables para el propósito empresarial". (6)

Es el elemento de enlace entre lo teórico y práctico, es decir que nos indica "lo que debe ser y lo que es", dividir la carga total de trabajo de actividades que pueden ser desarrolladas lógicamente y confortablemente por una persona o por un grupo.

-
- 2 William P. Sexton. Teorías de la Organización Pág. 13
 - 3 Idem
 - 4 A. F. Stoner James, Administración Pág. 235
 - 5 Idem
 - 6 Copias del curso universitario Teoría Administrativa II

"Organizar es agregar actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos asignados a cada grupo, un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar en sentido horizontal y vertical toda la estructura de la empresa". (7)

A los individuos se les debe asignar tareas para ejecutarlas en base a calificaciones; que a ningún trabajador se le asigne una carga de trabajo demasiado pesada o demasiada liviana.

1.2 EL PROCESO DE ORGANIZACION

Fernández Arena. (8) "concibe a la organización como un proceso y analiza los distintos factores de producción que están en este proceso en particular:

En primer lugar la estructura de organización debe reflejar los objetivos y fines de la empresa porque todas las demás actividades dependerán de ellos.

En segundo lugar dicha estructura debe incorporar la autoridad de que dispongan los administradores de la empresa, que a su vez dependen de todo el conjunto de valores sociales e institucionales que existen en el medio social en donde la empresa se encuentra localizada.

En tercer lugar, una estructura organizativa, lo mismo que cualquier proyecto a largo plazo debe tener presente que el medio donde actúa es cambiante, una estructura de organización debe proyectarse de modo que funcione y permita a la empresa e integrantes obtener sus resultados aún en épocas de incertidumbre, por tal razón no debe ser rígida ni estática.

En cuarto lugar, no debe perderse de vista que

7 Copias del curso universitario Teoría Administrativa II

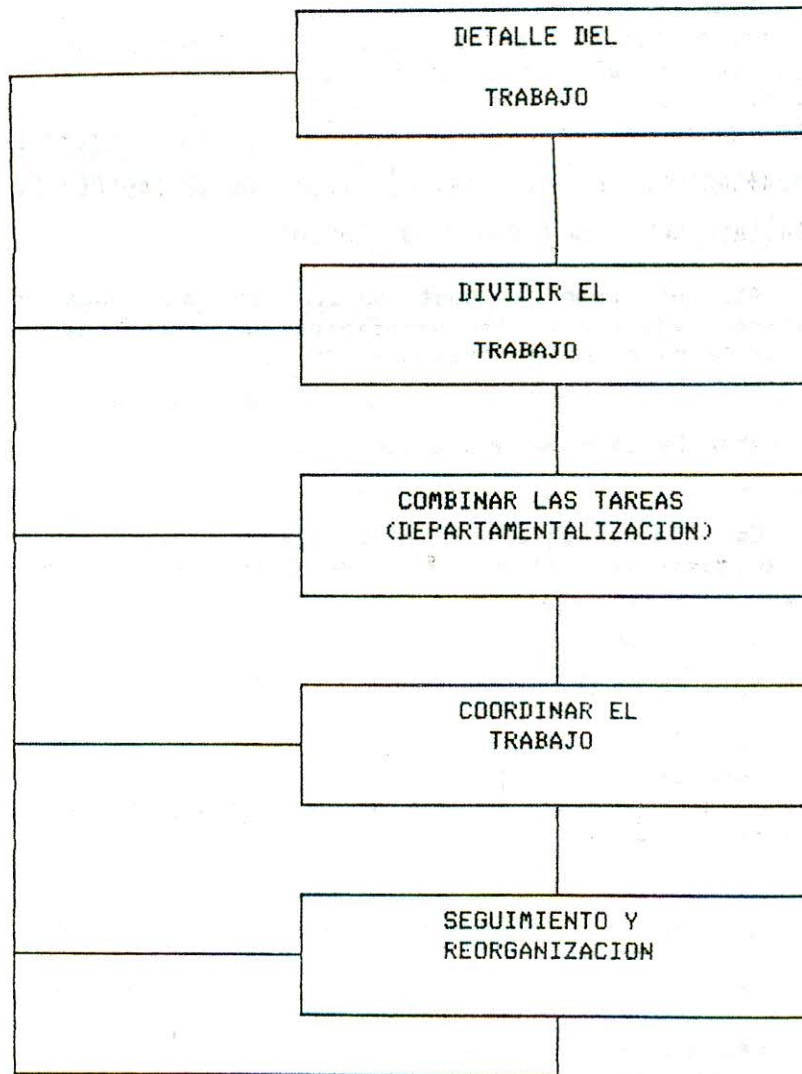
8 José Antonio, Fernández Arena. El Proceso Administrativo página 136,138

toda organización está formada por personas, cuya limitación y características personales deben de considerarse con cuidado en la organización, esto no significa que la estructura que se adopte debe considerarse exclusivamente, sino que en cualquier momento puede ser sujeto de cambios.

En el proceso de organización consecuentemente con los factores antes mencionados, los pasos a seguir son los siguientes:

- a) Enunciación de los objetivos de la empresa.
- b) Formulación de objetivos secundarios de políticas y planes
- c) Identificación y clasificación de las actividades necesarias para realizar los objetivos previstos.
- d) Agrupación de estas actividades según los recursos humanos y materiales de que se dispongan y el modo más adecuado de utilizarlos técnicos o en materiales.
- e) Delegación en el jefe de cada grupo con la autoridad necesaria para ejecutar estas actividades.
- f) Coordinación de estos grupos en sentido vertical y horizontal por medio de relaciones de autoridad y sistemas de información.

ESQUEMA DEL PROCESO DE ORGANIZACION



FUENTE: A.F. Stoner James, Administración Página 236

9 José Antonio, Fernández Arena. El Proceso Administrativo, Páginas 136 y 138

1.3 PRINCIPIO DE LA ORGANIZACION

Como el ingeniero que diseña un puente para satisfacer necesidades especiales, el planeador de la organización, al diseñar la estructura de una empresa, aplica principios, puesto que muchos años de experiencia le han enseñado que, si se siguen ciertos lineamientos, sea cual sea el tamaño de la empresa el resultado sera una buena organización.

Así es como a continuación se mencionan y explican cada uno de los principios que deben tomarse en cuenta en cualquier organización. (10)

Principio De La Especialización

Es el medio para obtener precisión y profundidad de conocimientos, destrezas y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función.

Principio de la Unidad de Mando

Este principio nos indica que un subordinado no debe recibir ordenes de dos personas distintas sobre un mismo trabajo.

Principio de Equilibrio de Autoridad y Responsabilidad

Deberá precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de nivel jerárquico, estableciendose al mismo tiempo la autoridad correspondiente.

La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba.

10 William F. Sexton, Teorías de la Organización
Pág.25

Principio de Equilibrio de Dirección y Control

La administración no puede existir sin alguna delegación ya que consiste en hacer a través de otros.

"A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando". (11)

1.4 ORGANIZACION Y ESTRUCTURA EMPRESARIAL

La estructura organizacional puede definirse como la disposición y relaciones recíprocas de las partes componentes y los cargos de una empresa.

"La estructura de una empresa especifica sus actividades de división de trabajo y muestra como se enlazan unos con otros las diversas funciones o actividades"... (12)

Es útil analizar la estructura organizacional tomando en cuenta los siguientes elementos

Especialización de Actividades

Se refiere a la especificación de labores individuales y de grupo en toda la empresa, (división del trabajo) y a la combinación de estas labores en unidades de trabajo.

11 William P. Sexton, Teorías de la Organización
Pág.25

12 A.F. Stoner James, Administracion Pag. 234

Normalización de Actividades

Se refiere a los procedimientos que la organización utiliza para asegurar que sus actividades sean previsible, muchos de estos procedimientos se establecen formalizando las actividades y las relaciones dentro de la empresa.

Coordinación de Actividades

Cuando el trabajo se hace más complejo y aumenta la especialización la normalización ya no es suficiente para coordinar las actividades y se necesitan nuevos mecanismos capaces de integrar el trabajo de las unidades interdependientes.

Centralización y Descentralización de la Toma de Decisiones

Se refiere a la localización del poder decisorio. En una estructura organizacional centralizada, las decisiones se toman a alto nivel por los jefes de la empresa o por un solo individuo.

1.5 DETERMINANTES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Los gerentes estructuran u organizan la empresa total y sus subunidades para que sean congruentes con sus objetivos, recursos y ambiente, tanto interno como externo.

Cuatro determinantes de la estructura son:

Estrategia y Estructura Organizacional

La estrategia determina como se establecen las líneas de autoridad y los canales de comunicación

entre los distintos gerentes y subunidades. Influye en la información que se transmite por esas líneas lo mismo que en los mecanismos para planear y tomar decisiones y se puede concluir que los cambios en la estrategia administrativa son anteriores a los cambios en el diseño organizacional.

La Tecnología como Determinante de la Estructura

La naturaleza de la tecnología que emplee una organización para crear sus productos o los métodos por los cuales ofrece sus servicios también influyen en la manera de como se organiza la empresa.

Las Personas como Determinantes de la Estructura

Las personas que trabajan en una empresa afectan su estructura, con frecuencia los gerentes toman decisiones relativas a líneas de comunicación y autoridad y a la relaciones entre las unidades de trabajo. Al establecer tales unidades y distribuir las tareas es preciso tener en cuenta las habilidades y aptitudes de los subalternos y sus necesidades de trabajar unas con otros en forma específica.

"Además las personas ajenas de la organización también influyen en la estructura, que tiene que proveer las interacciones regulares con los clientes, los abastecedores y con otras personas del ambiente externo". (13)

Tamaño y Estructura

"El tamaño de una organización y el tamaño de sus subunidades influyen en su estructura. "En las empresas más grandes se encuentra mayor especialización de actividades y procedimientos formales, es decir que a medida que las empresas crecen en tamaño, se llega a un punto en el cual se ven obligadas a descentralizarse y a desarrollar una

13 A.F. Stoner James, Administración Pág. 236

mayor variedad de mecanismos para coordinar sus actividades". (14)

1.6 TEORIAS DE ORGANIZACION

Según William P. Sexton, en su libro, Teorías de la organización, nos indica que el campo de las teorías de la

organización está todavía evolucionando y estamos presenciando tan solo ciertas etapas del progreso.

A continuación se describen cada una de las teorías existentes con la finalidad de lograr conclusiones compatibles y diferencias reconciliables sobre cuestiones claves, con el fin de fusionarlas en una teoría integral.

1.6.1 TEORIA CLASICA

La teoría clásica se caracteriza por haber una división del trabajo, siendo este uno de sus principales fundamentos y todos los preceptos de tal escuela pueden atribuirse a Charles Babbage, quién enunció por primera vez la idea que la especialización del trabajo es mucho más fácil y eficiente que reclutar o adiestrar a maestros artesanos.

Específicamente, si el trabajo que debe hacerse puede subdividirse de tal modo que el proceso total se convierta en una acumulación de tareas simples, serán posibles grandes economías de tiempo y esfuerzos, debido a la especialización consecuente que permite esa división.

Las características más notables de esta teoría son su simplicidad y desembolamiento aparentemente mecánico en la producción de la coordinación, que implica un crecimiento natural de la organización.

1.6.2 TEORIA HUMANISTA

Quando se aplican los conceptos de la doctrina clásica a los problemas de organización, resulta un ambiente rígidamente controlado. Tiene sentido reducir el trabajo a tareas no complejas, mantener el tramo de control en un número mínimo, especializar los trabajos gerenciales, formalizar las relaciones necesarias entre departamentos.

La teoría humanista nos indica que el trabajador puede tener mayores oportunidades para satisfacer sus necesidades, debido a la libertad que le proporciona su trabajo; solo tiene que emplear sus manos, en muchos casos y, como consecuencia de ello, su mente se encuentra libre para ocuparse de lo que desee. Puede entablar relaciones sociales con las personas que lo rodean y en cierto modo, ejercer un gran control.

1.6.3 TEORIA MODERNA DE LA ORGANIZACION

Invariablemente, la escuela moderna considera que la organización constituye un sistema o un conjunto de partes interrelacionadas que reciben insumos, actúan sobre ellos de un modo planeado y, en esta forma, producen ciertos resultados.

La característica adicional de un sistema, que representa las funciones administrativas de control, es un mecanismo de retroalimentación; o sea, que se suministran a la gerencia informes relativos a los resultados tales como los costos de producción, los riesgos, las piezas rechazadas, las horas de trabajo, las mediciones de la moral de trabajo y las relaciones entre la gerencia y los sindicatos para que lleve a cabo alguna acción.

1.7 SISTEMAS DE ORGANIZACION

1.7.1 ORGANIZACION LINEAL

Este tipo de organización constituye la estructura más simple y más antigua de los sistemas

organizativos tienen su origen en los antiguos sistemas militares y en las organizaciones eclesiásticas de los tiempos medievales, las que poseían en común el principio de autoridad lineal también llamado principio escalar, en donde había una jerarquía de autoridades superiores que recibían obediencia de sus subalternos.

"La denominación lineal se debe al hecho en que entre el superior y subordinado existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad es una organización simple y de conforme piramidal, donde cada jefe recibe y transmite todo lo que pasa en su área de trabajo, en vista de que las líneas de comunicación están rigidamente establecidas". (15)

Características de la Organización Lineal

1. Se tiene Autoridad Lineal o Unica

Este tipo de autoridad está basado en el nivel jerárquico y se restringe a los subordinados así: Cada subordinado se reporta única y exclusivamente a sus superiores y tiene un solo jefe, recibe órdenes exclusivamente de él y de la misma forma se reporta, o sea que la autoridad de línea es una autoridad de mando.

2. Líneas Formales de Comunicación

Las comunicaciones entre los órganos o cargas existentes en la organización se efectúan únicamente a través de las líneas establecidas en el organigrama de la empresa.

3. Centralización de las Decisiones

Como el terminal de la comunicación conecta invariablemente con el cargo subordinado y con sus superiores, sucede que la autoridad lineal que manda en toda

la organización se centraliza en el tope del organigrama los canales de responsabilidad son conducidos a través de los canales jerárquicos en forma convergente.

1.7.2. ORGANIZACION FUNCIONAL

Es el tipo de estructura organizacional que aplica a cada tarea el principio de especialización de las funciones recientemente los dirigentes de las empresas notaron que a medida que el negocio crece y se desarrolla entra en el campo de la competencia y de la producción en bloque, aumentando considerablemente la necesidad de contar con órganos altamente especializados capaces de propiciar innovaciones rápidas.

Características de la Organización Funcional

1. Autoridad Dividida.

"Tiene una autoridad de conocimiento que se extiende a toda la organización, no tiene nada de lineal, cada subordinado se reporta a varios superiores sin embargo se reporta a cada uno de ellos solo para problemas de la especialización de cada uno de ellos". (16)

2. Líneas Directas de Comunicación

La comunicación entre las dependencias de la organización son efectuadas en forma directa sin necesidad de intermediarios y se busca con ello la combinación fluida entre los diferentes niveles.

3. Descentralización de las Decisiones

Las decisiones son delegadas a los órganos

especializados que poseen el conocimiento necesario para implantarlos que poseen el conocimiento necesario para implementarlos mejor.

4. Enfoque en la Especialización

La organización funcional esta basada en la especialización de los órganos, en todos los niveles hay una profunda separación de las funciones de acuerdo con la especialidad involucrada, o sea que la responsabilidad se delimita de acuerdo con la especialidad.

1.7.3 ORGANIZACION LINEAL Y DE STAFF

En este tipo de organización existe personal de línea o autoridad formal a los cuales se les asigna un asesor que pueda contribuir a solucionar algunos problemas que se den internamente.

Características de la Organización Lineal y de Staff

1. "Asegura la Asesoría Especializada Manteniendo el principio de Autoridad Unica". (17)

La organización línea staff, se caracteriza porque los órganos de línea se responsabilizan de la ejecución de las actividades básicas de la organización, mientras que los órganos de staff se encargan de la ejecución de servicios especializados.

1.7.4 COMITES O COMISIONES

"Reciben una serie de denominación como la de comites, consejeros, juntas, grupos de trabajo, etc., no habiendo hasta el momento uniformidad de criterios en este sentido, tampoco sobre su naturaleza y contenido". (18)

17 Organización tomo II INTECAP pág. 8

18 Organización tomo II INTECAP pág. 8

Podríamos concretar en que comisión es un grupo de personas a quienes como grupo se les asigna una problemática a estudiar y es precisamente ésta característica de acción en grupo la que distingue a la comisión de otros instrumentos administrativos.

Características de los comites o comisiones

1. Deben nacer de una necesidad que se hace sentir en uno o más departamentos porque en lo individual no es competente para resolver el problema que se trate.
2. "Las comisiones pueden asumir tipos bastante diferentes entre los cuales están: los formales; cuando forman parte integral de la estructura de la organización con deberes y autoridad específicamente delegados". (19)

Informales: Cuando son organizados para determinado estudio en particular.

Temporales: cuando su existencia está relacionada con el estudio de determinado asunto siendo de duración relativamente corta.

1.7.5 LA DEPARTAMENTALIZACION

La eficiencia del trabajo depende de la buena integración de varias unidades dentro de la organización. La división del trabajo y las combinaciones lógicas de tareas deben llevar estructura lógicas de departamentos y subunidades.

Los departamentos de una empresa se pueden estructurar formalmente de tres maneras distintas.

Organización por Funciones

Reúne en un solo departamento a todos los que se

19 Fernández Arena José Antonio, El Proceso Administrativo Pág. 45,46

dedican a una actividad o actividades relacionadas entre sí, pueden existir departamentos de ventas, fabricación y cada uno de estos departamentos con un gerente específico, como por ejemplo un gerente de ventas o un gerente de producción.

Organización por Producto o por Mercado

"Se le llama también organización por divisiones, reúne en una unidad a todos los que forman parte en la producción y mercadeo de un producto o un grupo de productos relacionados entre sí, o a todos los que están en una determinada área geográfica, o a todos los que tienen que tratar con cierto tipo de cliente... (20)

Organización por Matriz

"Existen simultáneamente dos tipos de diseños. Los departamentos funcionales permanentes tienen autoridad por el desempeño y normas profesionales de sus unidades y al mismo tiempo se crean equipos de proyectos según se necesite para llevar a cabo programas específicos..." (21)

"Los miembros de estos equipos se toman de diversos departamentos funcionales y dependen de un gerente de proyecto, quien es responsable por el resultado del trabajo del equipo. Esta estructura de matriz se encuentra con mayor frecuencia que las funcionales y de producto mercado..." (22)

20 James A. Stoner, Organización pág. 238

21 Manual de Administración INTECAP pág. 45

22 Fernández Arena José Antonio, Proceso Administrativo pág. 32

- b) Señala las anomalías que pueden suceder en una organización como puede ser excesiva amplitud de radio de control, dualidad de mando, disposición de líneas de autoridad y responsabilidad etc.
- c) Muestra de una manera gráfica, fácil de apreciar al que consulta la estructura de la empresa". (24)

1.8.2 REQUISITOS EN LA ELABORACION DE ORGANIGRAMAS

- a) Deben ser claros:

"Fácil de comprender, de manera que no den lugar a interpretaciones duales y erróneas.

- b) Deben ser uniformes:

La uniformidad en la confección de los organigramas conducirá a una acertada interpretación y buen empleo de los mismos.

- c) Actualización:

Un organigrama actualizado cumple mejor sus objetivos de informar al público con prontitud y eficacia sobre la estructura básica de la empresa. Para efectos de actualización, se recomienda a la hora de elaborar un organigrama colocar la fecha en que el mismo se diseñó"... (25)

1.8.3 FORMAS DE REPRESENTAR LOS ORGANIGRAMAS

Normalmente se conocen cuatro formas de representar los organigramas, siendo estos el vertical, horizontal, escalar y circular.

24 Manual de Administración INTECAP pág. 45, 46

25 William P. Sextón, Teorías de Organización pág. 234

a) **Organigramas Verticales:**

Son los organigramas más utilizados por su fácil comprensión y por su objetividad en las relaciones jerárquicas.

Desventajas de los Organigramas Verticales

Cuando se quiere representar una empresa de gran magnitud incluyendo todos los niveles se produce una ratificación exagerada en la base que dificulta mucho su manejo y necesitaríamos un desplegado grande para la representación gráfica.

b) **Organigramas Horizontales:**

Estos no son más que una modalidad de los verticales, con la diferencia que describen la organización de la empresa de izquierda a derecha, ubicando los niveles superiores a la izquierda de la gráfica desplazando los niveles inferiores hacia la derecha.

Ventajas de Organigramas Horizontales:

- a) Continúa el hábito normal de lectura de izquierda a derecha, simplifica la comprensión de la forma en que fluye la autoridad formal y la responsabilidad.
- b) Es más fácil de construir.

Desventajas:

- a) Se extiende mucho hacia los extremos

c) **Organigramas Circulares:**

Este tipo de organigrama nos presenta la relación de dependencia de forma concéntrica, a la vez manifiesta que la autoridad y responsabilidad no va delimitada por líneas, los niveles jerárquicos están representados por medio de círculos concéntricos en

una dirección que va adentro hacia afuera.

d) **Organigramas Escalares:**

Son pocos usados y se representan utilizando un margen o sangría para representar los niveles de la estructura de la organización a pesar de ser muy sencillos en su construcción no superan la fuerza objetiva de los organigramas que encierran en rectángulos el nombre de las funciones principales.

e) **Organigramas de Trazo Mixto:**

Como su nombre lo indica resulta de la combinación de varios criterios de ramificación, este tipo de organigrama elimina la dificultad que presentan los verticales al sufrir el enrechamiento exagerado en sus ramificaciones, cuando estamos graficando una estructura de gran magnitud.

1.9 LOS MANUALES ORGANIZATIVOS

1.9.1 ANTECEDENTES

A continuación se hace una narrativa de lo que son los manuales organizativos, tomando como referencia teorías sobre organización de Victor Lazaro, Louis Allen en un trabajo multicopiado de John M. Fiffner y S. Dwwen Lane de la Universidad de California.

La historia de los manuales como instrumentos en la administración es relativamente reciente y fué durante la segunda guerra mundial cuando se desarrolló esta técnica.

Sin embargo puede decirse que los primeros manuales que se dieron en forma rudimentaria, surgieron conjuntamente con la cultura de nuestras civilizaciones, pues se pueden y deben considerar como

tales el simple hecho de dejar trabajos utensilios, piedras, telas, etc., y en los cuales se daban orientación a sus contemporáneos sobre los lugares propicios para la obtención de alimentos o bien sobre los sucesos importantes que acaecían en determinado lugar.

Como consecuencia de la escasez y urgencia que se tuvo de personal adiestrado durante la segunda guerra mundial, se hizo necesario preparar manuales detallados que resolvieran los problemas de adiestramiento, principalmente los de larga distancia, así como la supervisión de las actividades y aún más, se lograra la uniformidad en la realización de las tareas, que era una de las cosas más importantes en tal acontecimiento.

Como un antecedente especial se cita que en una encuesta realizada en los Estados Unidos, por la decada de los años 60, de un total de 500 empresas investigadas se logró la información que únicamente 134 empresas estaban en posibilidad de contestar la encuesta, de estas solo 17 habían editado manuales antes de 1,940 y la mitad los elaboraron después de 1,952.

En esta investigación se notó que las instituciones financieras y de servicio público eran las que empleaban el mayor número de manuales de comparación con las empresas industriales.

1.9.2 CONCEPTO DE MANUAL

Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre organización, política y/o procedimientos de una empresa que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo.

Según Agustín Reyes Ponce un manual es de suyo empírico, variable, y fácil de comprender; significa un folleto, libro, cartapacio, carpeta, etc., en los

que de una manera fácil de manejar se concentra en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin correcto; orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa.

Finalmente James G. Hendrich, dice al respecto que en esencia los manuales representan un medio de comunicar las decisiones administrativas concernientes a organización, políticas y procedimientos.

1.9.3 LOS MANUALES DE ORGANIZACION

Concepto:

El manual de organización es un conjunto de referencias de organización usados frecuentemente por los gerentes, tienen mucha utilidad como instrumento administrativos para ayudar a realizar el trabajo con mayor eficacia, le permite al gerente abarcar la organización de la empresa en su totalidad y ver sus propias responsabilidades.

En cuanto a las guías de cargos, que constituyen la médula del manual, especifican sus responsabilidades y los resultados por los cuales deberán rendir cuentas.

Objetivos del Manual de Organización

1. En Quanto a la Planificación

Permiten conocer los medios personales e instrumentales de que dispone la empresa para la realización de las diversas actividades.

2. En Quanto a la Organización

Faciliten el conocimiento de la estructura y

hacen posible la valoración de puestos que la integran. Es pues, un medio de información y un documento inicial de análisis.

Informa inmediatamente a las personas cuales son las funciones, atribuciones y responsabilidades que debe cumplir dentro de la empresa, asimismo destaca los lineamientos de los elementos que conforman la estructura organizativa, proporcionando además, los canales de comunicación que deberán seguirse de acuerdo a los niveles jerárquicos.

3. En Cuanto a la Dirección

Posibilita la acción directiva al establecer los canales de comunicación. En este sentido el manual es un instrumento que los jefes tienen en sus manos para sistematizar su actuación.

4. En Cuanto al Control

Permite controlar las acciones al delimitarles su accionar y los objetivos que deben alcanzar.

Ventajas de los Manuales de Organización

1. En Cuanto a la Organización en General

- Delimita de una forma concreta el campo de acción, funciones atribuciones y responsabilidades de cada unidad y cada puesto.
- Hace relevante los aspectos esenciales de la estructura y del funcionamiento.
- Facilita la determinación, clasificación y valoración de los puestos.
- Proporciona una información amplia y completa sobre la estructura de la organización.

2. En Cuanto a la Dirección:

- Le proporciona un conocimiento general de la estructura de la empresa.
- Le permite conocer en forma detallada las distintas tareas que encomendadas, así como la iniciativa que se les reconoce y las responsabilidades asignadas.

Requisitos que deben cumplir los Manuales de Organización

1. Deben ser un texto completo, es decir que comprenda a la totalidad de la estructura, puestos, dependencias, funciones, atribuciones y responsabilidades.
2. Debe ser un texto actual o sea, que describa y enumere todas las cuestiones en una forma que estén determinadas o sucediendo en su momento.
3. Debe ser un texto comprensible, es decir que sea entendido por todos los que lo utilizarán, para esto debe estar redactado un lenguaje claro, sencillo y concreto, así como debe ser lo más breve a menos tiempo posible.
4. Debe ser conocido por todo el personal, o al menos conseguir que los conozcan y puedan estudiarlo y analizarlo.

Metodología para la elaboración de Manuales de Organización

1. Planificación del estudio (documentos sobre metodología de organización y métodos.)
 - 1.1 Definición de los objetivos del estudio.
 - 1.2 Elaboración del plan de trabajo.
 - 1.3 Recolección y estudio de documentos sobre la organización como: organigramas, leyes,

- informes, normas y reglamentos.
- 1.4 Recolección y estudio de trabajos de organización adecuados.
 - 1.5 Establecimiento de la metodología a emplear, como: métodos de trabajo, sistemas y lineamientos.
 - 1.6 Elaboración del plan de trabajo.

2. Representación del plan de trabajo.
3. Recolección de información.
4. Análisis de información.
5. Elaboración del anteproyecto de manual.
6. Aprobación.
7. Impresión.
8. Circulación.
9. Control de entrega
10. Revisión

Contenidos de un Manual de Organización

1. Introducción (26)
 - 1.1 Propósitos del manual.
 - 1.2 Antecedentes de la empresa.
2. Propósitos y objetivos de la empresa.
3. Organigrama general de la empresa a que pertenece el manual.
4. Unidades administrativas (empezar por el nivel más alto de la empresa.)
 - 4.1 Objetivos de la unidad.
 - 4.2 Funciones principales de la unidad.
 - 4.3 Organigrama general, de la unidad (con sus departamentos secciones, subsecciones, etc.
 - 4.4 Organigrama de puestos de la unidad.

26 Victor Lázaro, Louis Allen, Manuales Administrativos, reproducido en un trabajo multicopiado de John M. Fiffner y S. Owen Lane de la Universidad de California del Sur (EE.UU)

- 4.5 Descripción de puestos, empezando por la autoridad máxima y debe contener.
- a) Título o denominación del puesto o cargo.
 - b) Ubicación o localización.
 - c) Inmediato superior.
 - d) Subalternos.
 - e) Atribuciones: generales, específicas, especiales, etc.
 - f) Requisitos del puesto: educación, experiencia, habilidades, destrezas, etc.
 - g) Relación directa de trabajo de un puesto con otro u otros.
 - h) Responsabilidad.
 - i) Consideraciones generales o finales
 - Sanción de autoridades máximas
 - Procedimiento para aplicar en caso de cambios al manual.

CAPITULO SEGUNDO

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA ECA

Una empresa Campesina Asociativa, (ECA) tiene como objetivo el organizar a un grupo de campesinos de una comunidad y todos juntos promover el desarrollo económico y social haciendo uso eficiente de sus recursos. Este capítulo nos permitira conocer como esta constituida una ECA, sus órganos directivos, su disolución y liquidación.

2.1 CONCEPTO

"Una empresa campesina asociativa esta formada por campesinos beneficiarios del proceso de transformación agraria constituidas en una actividad agrícola bajo una gestión común para explotar directa y personalmente la tierra en forma eficiente con el fin de mejorar los sistemas de producción en el campo, satisfacer sus propias necesidades comercializar, transformar o industrializar sus productos y distribuir en forma proporcional a sus aportes las utilidades o perdidas que resulten en cada ejercicio contable"... (27)

Naturaleza de las Comunidades Campesinas Asociativas (ECAS)

Se caracteriza por su naturaleza de propiedad social la que se entiende como capacidad indivisible entre sus miembros de la tierra y de todos los bienes que forman el patrimonio de la empresa.

2.2 OBJETIVOS Y CONSTITUCION DE LA EMPRESAS CAMPESINAS ASOCIATIVA

Objetivos:

- a) Promover el uso eficiente de los recursos que dispone la empresa, entre ellos la tierra, capital

27 Ley de Empresas Campesinas Asociativas Decreto 67-84 pág. No. 1 Reglamento Ley de Ecas Página No. 1

y trabajo.

- b) Promover el mejoramiento económico y social de sus miembros.
- c) Crear sentimientos de solidaridad y ayuda mutua entre las familias beneficiadas.
- d) Propiciar al adiestramiento técnico individual y colectivo, para que a corto plazo sus miembros sean autoeficientes para manejar las variables económico sociales que implican su crecimiento y desarrollo.
- e) Formar un sentimiento de responsabilidad individual a sus miembros para con la empresa.
- f) Adecuar un esquema productivo inicial agrícola y pecuario, que les permite una mayor responsabilidad con el fin de consolidarse como entidades competitivas dentro del mercado.
- g) Producir, almacenar, clasificar, conservar, envasar, transportar y comercializar en el mercado nacional o extranjero los productos agrícolas, pecuarios industriales o agroindustriales obtenidos por ella misma.
- h) Distribuir entre sus miembros previa deducción de las reservas correspondientes, las utilidades obtenidas en el ejercicio contable en relación directa a los bienes aportados a la empresa por cada miembro.
- i) Realizar cualquier actividad lícita que coadyuve a la superación moral, intelectual, económica y social de sus miembros individualmente considerados.

Constitución de las Ecas:

La empresa campesina asociativa podrá constituirse, por iniciativa propia de los

beneficiarios del proceso de transformación que para el efecto realice el Instituto Nacional de Transformación Agraria.

"La constitución de la empresa campesina asociativa, debe hacerse constar en escritura pública o bien en acta constitutiva autorizada por el alcalde del municipio que deberá contener lo siguiente:..."
(28)

- a) Lugar y fecha de la celebración de la asamblea comunitaria
- b) Los nombres y apellidos completos, edad, nacionalidad, oficio, estado civil, domicilio y cédula de vecindad de los integrantes de la empresa.
- c) la denominación del domicilio.
- d) Declaración expresa de constituirse por tiempo indefinido.
- e) Expresión de lo que cada miembro aporte en dinero o en bienes, y su valor estimativo de acuerdo con los precios en plaza al momento de su aportación; su forma de pago o reintegro.
- f) Designación del representante legal.
- g) El objeto que se propone realizar la empresa.
- h) Plan de Producción inicial aprobado por el INTA.
- i) Las reglas para la distribución de los resultados obtenidos.
- j) Las reglas para la disolución o liquidación de la empresa.

28 Ley de Ecas, Decreto 67-84 pág. 1,2

- k) Los estatutos que regirán el funcionamiento de la empresa.

2.3 ORGANOS DE DIRECCION DE LAS ECAS

Las empresas campesinas asociativas tendran como órganos de dirección los siguientes:

Asamblea Comunitaria:

Es el órgano ejecutor de las decisiones de la asamblea comunitaria; para tener derecho a postularse como miembro de la junta directiva deberá transcurrir como minimo un año de pertenecer como socio de la ECA.

"La junta directiva estará integrada por un número impar de miembros en la forma siguiente:

- a) Un Presidente
 - b) Un Vice-Presidente
 - c) Un Secretario
 - d) Un Tesorero
 - e) Vocales cuyo número no podrá ser mayor de cinco..."
- (29)

La representación legal de la empresa corresponde al presidente de la junta directiva y en su ausencia al vice-presidente y en ausencia de ambos el vocal primero.

No Podran ser Miembros de la Junta Directiva:

- a) los que no sean miembros d la empresa de conformidad con la ley del INTA
- b) Los parientes entre si, dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundos de afinidad y los cónyuges o compañeras de hogar.

29 Ley de Empresas Campesinas Asociativas Decreto 67-84 página No. 1,2.

c) Quienes tengan reclamaciones pendientes con la empresa.

2.4 REQUISITOS PARA LA FORMACION DE UNA EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA (ECA)

"Los estatutos que regirán a una empresa campesina asociativa, serán aprobados por el Instituto Nacional de Transformación Agraria. Tendrán que ser inscritos en el registro de empresas campesinas asociativas y deberán contener por lo menos lo siguiente:

- a) Nombre domicilio y fines de la empresa.
- b) Requisitos para admisión de miembros a la empresa.
- c) Organos de la empresa y representación legal
- d) Requisitos de la convocatoria a Asamblea Comunitaria Ordinaria y normas de procedencia para convocar asambleas comunitarias extraordinarias.
- e) Quórum mínimo de la mitad más uno para poder celebrar las asambleas comunitarias ordinarias y extraordinarias y las mayorías generales y especiales, necesarias para adoptar sus decisiones..." (30)

1. Derechos y Obligaciones de los Miembros de la Empresa

1.1 Régimen y prohibiciones

1.1.1 Sanciones y prohibiciones

1.1.2 Formas de resolver las controversias de los miembros entre si, y de estos y la empresa.

30 Ley, reglamento de ECAs, pág. 8,9,10.

1.1.3 Rehabilitación de sus miembros.

2. Régimen Económico

2.1 Capital Inicial

2.2.1 Cuota de Ingreso

2.2.2 Responsabilidad y aportes de los miembros de la empresa

2.2.3 Porcentaje de la reserva de capitalización.

2.2.4 Porcentaje de la reserva de promoción social.

2.2.5 Norma que regule la distribución de las pérdidas y las utilidades.

2.2.6 Reembolso de las cuotas de aportación y

2.2.7 Determinación del ejercicio contable

3. Régimen Administrativo de la Empresa:

3.1 "Normas para la disolución y liquidación de la empresa; y

3.3.1 Por demás disposiciones que se estimen convenientes para el buen funcionamiento de la empresa, siempre que no se opongan a la ley de transformación agraria y a su reglamento..."
(31)

4. Reforma de los Estatutos:

Para la reforma de los estatutos será necesario el voto favorable de las dos terceras partes de los

31 Ley de ECAs, reglamentos y estatutos pág. 2,3

miembros de la empresa respectiva, emitido en una asamblea comunitaria expresamente convocada para conocer la reforma de los mismos.

Acordada dicha reforma, ésta deberá ser aprobada por el Consejo Nacional de Transformación Agraria y luego deberá inscribirse en el registro de empresas campesinas asociativas.

2.5 ADQUISICION DE LA CALIDAD DEL MIEMBRO DE UNA ECA

La adquisición se adquiere por:

- a) "Suscripción o comparecencia en la escritura pública o en el acta constitutiva correspondiente.
- b) Por omisión posterior, aceptada por la junta directiva, ratificada por la asamblea comunitaria y aprobada por el Instituto Nacional de Transformación Agraria." (32)

Quienes no pueden ser Integrantes de las ECAs:

- a) Los que no se encuentren en el pleno goce de sus ejercicios y derechos civiles.
- b) Los que hubieran sido expulsados en otra empresa asociativa de las que regula el INTA, de una cooperativa a menos que fueran rehabilitados de conformidad con los estatutos de la respectiva empresa.
- c) Los que estén incapacitados física y mentalmente para el trabajo; y
- d) Aquellos a quienes el INTA, le hubiera cancelado por cualquier causa legal, la adjudicación que se les hubiere hecho dentro del proceso de transformación agraria.

32 Ley de ECAs, reglamentos y estatutos pág. 2,3

Pérdida de Calidad de Miembro de una ECA

La calidad de miembro de una ECA, se pierde por cualquiera de las causas siguientes:

- a) Retiro o renuncia voluntaria del miembro
- b) Expulsión decretada por la Asamblea correspondiente
- c) La incapacidad física o mental del miembro, que lo inhabilite en forma permanente para el trabajo.
- d) La muerte del miembro; y
- e) La disolución y liquidación de la empresa:." (33)

2.6 DISOLUCION Y LIQUIDACION DE ECAS

Causales de Disolución

- a) "Por la manifiesta incapacidad económica para cumplir su objeto.
- b) Por decisión de las dos terceras partes de sus miembros.
- c) Por reducción de sus miembros a un número inferior al mínimo.
- d) Por hacerse imposible el cumplimiento de los fines para los cuales se constituyó.
- e) Por la pérdida de las dos terceras partes o más del haber de la empresa.
- f) Por cancelación de la adjudicación hecha por el INTA, a la empresa..." (34)

33 Ley, reglamentos y estatutos de ECAs, pág. 6,7,8

34 Ley de Empresas Campesinas Asociativas, decreto 67-84 páginas 9,10.

CAPITULO TERCERO

LA EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA DE CHOCOLÁ

Chocolá es una Empresa Asociativa Campesina (ECA) que fue originada desde 1987 y es una de las más grandes y complejas que existen en el país el contenido de este capítulo nos permitirá conocer algunas de sus generalidades y características organizativas actuales para realizar el diagnóstico administrativo correspondiente.

3.1 Antecedentes Históricos:

Hace unos ciento cincuenta años las tierras de Chocolá eran mayormente comunales y pertenecían a San Antonio Suchitepéquez, en 1840 dichos terrenos fueron apropiados y vendidos a particulares. Unos años después un español llamado José Guardiola compró las tierras y construyó el Ingenio Chocolá, posteriormente se cambió de cultivo de caña a café y el ingenio fue trasladado a Palo Gordo. Los nuevos cultivos requerían abundante mano de obra, primero se trabajó con personas de Samayac y San Antonio, pero al irse estas se continuó con trabajadores provenientes de Totonicapán, Quiché y Huhuetenango.

Otra parte de los habitantes desciende de los empleados contratados para trabajos de administración. Como hubo mayor cantidad de personas procedentes de Totonicapán, predominó la lengua Quiché, que es la que actualmente se habla.

"Años después, la finca de Chocolá fue comprada por una compañía Alemana, que la administró durante unos sesenta años. Posteriormente en Europa estalló la segunda guerra mundial y Guatemala al aliarse a los Estados Unidos le declaró la guerra a Alemania, expulsando del país a los ciudadanos alemanes y confiscando sus propiedades.

En 1952 durante el gobierno de Jacobo Arbenz la finca fue repartida a los trabajadores y colonos, esta

situación duro poco y apenas dos años más tarde el nuevo gobierno de Castillo Armas emitió un decreto que Chocolá pasara nuevamente a favor del estado. Así el Instituto Nacional de transformación Agraria (INTA) tuvo la responsabilidad de todos los trabajadores y la producción hasta 1981..." (35)

En mayo de ese año, la finca fue repartida de nuevo entre unos 1670 adjudicatarios como patrimonio Agrario Colectivo, pero el INTA mantenía el derecho de comercialización del producto porque todavía no se había pagado la tierra.

Después de 1,985 las comunidades Madremía, Lolemi y la Ladrillera, se separaron de Chocolá en 1,988 se formaron cuatro ECAS (Empresas Campesinas Asociativas) las cuales han podido independizarse totalmente del INTA por medio del pago de la tierra.

3.2 CARACTERISTICAS DE LA ECA DE CHOCOLA

a) Ubicación y Acceso:

"Se encuentra en el municipio de San Pablo Jocopilas, departamento de Suchitepéquez a una altura media de 880 metros sobre el nivel del mar; a una distancia de 15 kms. de la cabecera departamental, y de 11 kms. de la carretera Panamericana a la altura del Km. 149, siendo el acceso hasta la ECA de camino de terracería..." (36)

a.1) Población:

El número de adjudicatorios en el año de 1,981 fue de 1,774 y en la actualidad la población total se

35 Chocolá avanza, resumen de las actividades del proyecto Boca Costa 1988-89, pag. 3,4,5

36 Chocolá Avanza, un resumen de las actividades de Proyectos Boca Costa 1,988-1,989; San Pablo Jocopilas febrero 1,990

estima en cerca de 11,500 habitantes, incluyendo los hijos mayores eventualmente casados dedicados a actividades diferentes de la agricultura, tales como empleados del sector público, comerciantes y artesanos.

b) Infraestructura:

b.1) Energía Eléctrica:

La dotación de energía eléctrica por parte del INDE está en función de dos beneficios de café, un edificio con talleres y aserraderos que proporciona alumbrado al centro y oficinas de la comunidad de Chocolá.

El INDE proporciona un servicio trifásico 13.8 kv con una subestación de 850 kv. El 75% de la población cuenta con éste servicio sin embargo, la extrema pobreza de los habitantes hace que su costo Q.13 (kvh) resulta a veces demasiado alto.

Además hay una rueda de agua que mueve parte de las maquinarias.

c) Comercial:

Existe una pequeña infraestructura comercial en el casco de la comunidad de Chocolá constituida por veinte tiendas; dos almacenes que cuentan con el mínimo de surtido y espacio y capacidad de almacenamiento de abarrotes. En el mejor de los casos el volumen de negocio deja una utilidad de Q10.00 diarios.

d) Industrial

Existe un beneficio de café que ha procesado más de 4,000 toneladas de café en cereza desde 1,951 hasta la fecha. Además hay un aserradero, un edificio con talleres, una panadería particular. El aserradero utiliza madera explotada en Chocolá y produce básicamente ataúdes de madera.

e) Transportes:

Existe el servicio de buses desde las 4 a.m. a las 8 p.m. durante todo el año con intervalos de 1/2 hora que une a Chocolá por un lado, y por el otro Samayac con Mazatenango y el resto del país.

f) Comunicación:

La oficina de la comunidad de Chocolá posee un equipo de radio transmisor y además una oficina de correo y telegráfo.

g) Agua:

El agua utilizada para consumo humano proviene de arroyos y viene entubada sin ningún tratamiento previo, lo cual se constituye en la causa principal de enfermedades intestinales. Chocolá y sus anexos están rodeados por los ríos Ixtacapa, Chocolá y cruzados por varios arroyos.

h) Vivienda:

Existen 860 viviendas en su mayoría múltiples con piso de tierra, techo de lámina o teja y paredes de madera aserrada o bambú; el hacinamiento es notorio.

3.3 USO ACTUAL DE LA TIERRA:

a) Principales Cultivos:

El café con banano de sombra ocupa 1700 hectáreas de terreno aproximadamente es decir 78% de la superficie total incluyendo la que no tiene uso agrícola. Se estiman alrededor de 20 hectáreas están ocupadas en su mayor parte por cultivos anuales, principalmente el maíz, banano, café y otros como el frijol el jengibre.

Actualmente es poca la extensión de tierra que no tiene uso agropecuario.

Existen todavía pequeñas extensiones de bosques y la leña que utilizan los habitantes proviene de la tala de árboles y descope de los árboles de café..." (37)

b) Aspecto Jurídico Institucional:

La organización jurídica es la siguiente:

- Asamblea General
- Junta Directiva
- Junta de Vigilancia
- Comité de Crédito

Esta organización es igual para la central y los anexos que mantienen independencia administrativa.

Las juntas directivas conforman el consejo de administración cuyo presidente es electo entre los miembros del consejo.

Chocolá tiene una cooperativa agrícola y de servicios varios, principalmente créditos para productos de consumo.

37 Esta información fue proporcionada por técnicos de INTECAP y BOCA COSTA, Ley de ECAs, decreto 67-84 pág. 3

CAPITULO CUATRO

DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA DE CHOCOLA

Nuestro marco teórico sobre organización, la constitución de ECAs y las generalidades de la ECA de Chocó nos dieron los elementos de juicio necesarios para realizar este diagnóstico administrativo integral en la empresa Chocó.

4.1 INTRODUCCION

La empresa Campesina Asociativa de Chocó , está ubicada en el municipio de San Pablo Jocopilas del departamento de Suchitepéquez, integrado por 774 socios adjudicatarios, con un promedio de 20 cuerdas de terreno para cada uno de ellos.

El origen de esta empresa se remonta en el año 1981 cuando el gobierno através de la reforma agraria, repartió entre los campesinos del lugar la finca nacional de Chocó, constituyéndose en patrimonio agrario colectivo, (PAC).

En 1988 con la llegada de la Comunidad Económica Europea (CEE), se organizaron como ECA, para gozar de los beneficios que éste proyecto les ofrecía, principalmente para apoyar la renovación de plantas de café en sus diferentes variedades.

Los principales productos que se cultivan en esta comunidad, son el café, banano, maíz y jengibre, pero de estos productos únicamente se comercializa a través de la ECA el café y los demás productos se venden en forma individual por cada socio.

Esta empresa actualmente no cuenta con ningún proyecto de tipo industrial y agrícola que les permita

cultivar nuevos productos, de tal manera que la población no puede obtener mejores y mayores ingresos económicos y mejorar su sistema de vida.

Considerando esta problemática se hace necesario analizar cuáles son las diferentes causas organizativas que originan que ésta empresa actualmente muestre un estancamiento económico y social, debido a que la estructura organizativa de hace muchos años atras impide que estas comunidades puedan proyectarse como una empresa funcional y crear las condiciones de vida óptimas para todos los adjudicatarios.

4.2 ORGANOS ACTUALES DE DIRECCION DE LA ECA DE CHOCOLA

Junta Directiva:

La junta directiva es el órgano ejecutor de los acuerdos y resoluciones emanadas de la Asamblea General, además se encarga de planificar y coordinar las tareas de la ECA, de acuerdo con los objetivos de la misma.

La junta directiva está conformada por un presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y cinco vocales.

Junta de Vigilancia:

Constituye el órgano de control de la empresa no subordinada a la junta directiva, está integrada por un presidente, un vicepresidente, secretario y cinco vocales, es decir que la junta de vigilancia debe ser el órgano que fiscalice la actuación de la junta directiva en cualquier momento.

Comité de Crédito:

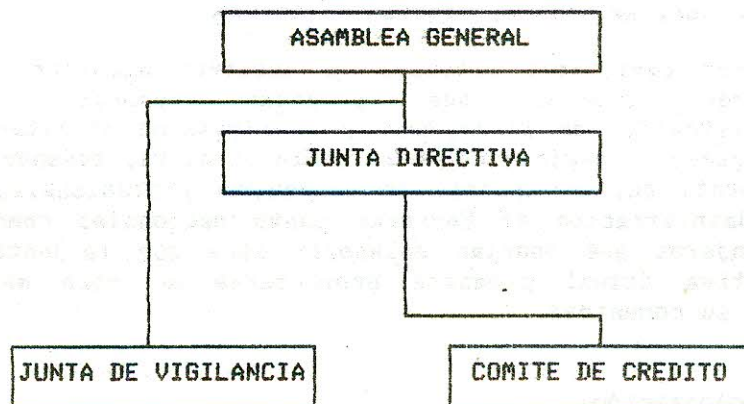
Es una de las áreas funcionales más importante de la empresa, fueron creados fundamentalmente para otorgar y supervisar los créditos que se conceden para

la renovación y mantenimiento de la planta de café en la parcela de cada adjudicatario, está formado por un presidente, un vicepresidente y un secretario.

El presidente del comité de crédito no tiene claro cuales son los objetivos que persigue su creación porque además de dar préstamos para actividades agrícolas, también debe apoyar la industria, el comercio y los servicios cuando los adjudicatarios soliciten préstamos para proyectos de ésta naturaleza. Los préstamos que el comité otorga a los asociados no los concede en efectivo sino que lo hace en insumos y jornales para el mantenimiento de la planta de café y lo recupera cuando el socio levanta su cosecha de café.

4.3 ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA DE CHOCOLA

Se presenta a continuación la estructura organizativa actual de la Eca de Chocó, que persiste a pesar de los cambios administrativos que exige la comunidad?, puesto que se ha observado que este tipo de organización es uno de los principales factores que impiden que esta empresa se desarrolle económica y socialmente.



FUENTE: Información de campo

Como puede apreciarse la actual estructura organizativa de la ECA de Chocolá no involucra a los demás departamentos y talleres que conforman la empresa, prácticamente solo la junta directiva, comité de crédito y junta de vigilancia en este sistema de organización se constituyen como los principales órganos de dirección, dificultando con ello que esta empresa por la estructura rígida e inflexible que presenta pueda proyectarse de acuerdo a los requerimientos modernos que toda empresa legalmente constituida debe involucrar para alcanzar las metas y objetivos.

4.4 APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

A continuación se procederá a analizar como utiliza la ECA de Chocolá el proceso Administrativo, tomando en consideración la información recopilada a través de cuestionarios y entrevistas con exdirectivos, directivos actuales y personas conocedoras de la administración de una ECA.

a) Planeación

Los responsables de la administración de la empresa no planifica ninguna actividad relacionada con las áreas funcionales de la empresa tales como: producción, servicios, compras y finanzas.

Los dirigentes actuales se muestran acáticos a realizar cambios que permitan mejorar la administración de la empresa y manifestaron no estar de acuerdo en recibir asesoría administrativa, tomando en cuenta que en Chocolá se encuentran profesionales en Administración de Empresas tanto Nacionales como extranjeros que podrían colaborar para que la junta directiva actual pudiera proyectarse un poco más hacia su comunidad.

b) Organización:

La estructura organizacional que existe es lineal

o militar, y a pesar de ser sencilla las funciones, autoridad, responsabilidad, atribuciones, etc., son desconocidas para los diferentes órganos de la empresa, además que no existe ningún tipo de manual que les permita ilustrar y describir cuales son las funciones que cada directivo debe desempeñar dentro de la institución.

Tampoco existe organigramas que permitan a los directivos ubicar quien o quienes son sus jefes, la comunicación y responsabilidad prácticamente es desconocida puesto que cada uno de los miembros de los órganos de dirección prefieren desentenderse de la problemática administrativa y prefieren convocar a asamblea general cada vez que sea quiera tomar una decisión importante.

c) Dirección:

El estilo de liderazgo que ejerce la junta directiva es paternalista, puesto que los directivos no están concientes de como se debe manejar una empresa y conceden a los adjudicatarios todas sus peticiones sabiendo que al concederlas afectan el futuro de la empresa, y al mismo tiempo le restan importancia al aspecto productivo, en muchos de los casos incrementando el costo de operación de algunas actividades como el café que se produce en el almácigo empresarial (Producción de plantilla café injertado) en donde se contrata personal operativo innecesario para las labores de cuidado y mantenimiento del mismo, además el personal administrativo y miembros de los órganos directivos faltan constantemente a sus labores sin que el presidente de la comunidad hasta el momento se atreva a sancionar a cada uno de los trabajadores que falte a sus labores diarias injustificadamente.

La junta directiva de la ECA, es la que está facultada por la Asamblea General para tomar decisiones sobre aspectos relacionados con el manejo de los recursos de la ECA, pero en la práctica dicho órgano de dirección convoca a asamblea general cada

vez que se necesite tomar una decisión para evitar tomarla ellos y ser blanco de críticas después cuando se vean los resultados.

Esta es una práctica que regularmente se observa en Chocolá que ningún miembro de un órgano directivo quiere asumir responsabilidades, pero ellos insisten en convocar a una asamblea general en donde casi nunca se ponen de acuerdo en la decisión que querían tomar y terminar por desechar la inquietud que obligó a reunir a los socios de la ECA.

La junta directiva centraliza todo el poder y no existe delegación de funciones hacia los mandos medios, entonces los directivos realizan actividades en grupo que bien podrían ser llevadas a cabo por una sola persona y de esa forma poder reducir el gasto de operación.

Sucede lo mismo cuando tienen que salir a una comisión fuera de Chocolá, necesariamente tiene que ir toda la junta directiva, ganando viáticos, usando los vehículos y percibiendo el salario correspondiente más horas extraordinarias.

d) Control y Evaluación de Resultados:

La empresa no cuenta con controles adecuados que le permita medir los resultados en forma eficiente, o detectar errores y tomar las medidas correctivas necesarias para mejorar el uso de los recursos de la empresa y encaminarla hacia el logro de sus objetivos.

La información financiera es operada por un contador independiente que realiza los registros contables presentándose a cada fin de mes o cuando la junta directiva se lo solicite, no elabora estados financieros que muestren la situación de los recursos, así como los resultados obtenidos en el período anual.

4.5 DESEMPEÑO ACTUAL DE LAS ÁREAS FUNCIONALES

Situación Actual y Principales Problemas Detectados en la Información Recabada y Analizada en los cuestionarios y entrevistas utilizadas en la realización de éste diagnóstico organizativo.

a) Producción:

"Al igual que el aspecto de organización, el productivo constituye una de las áreas problemáticas de la ECA, porque los órganos directivos no incluyen dentro de la organización actual a los talleres (soldadura, carpintería, tornos) que prácticamente se constituyen como uno de los principales sostenedores económicos debido a que generan ingresos para la comunidad. Es de hacer notar que algunas veces por falta de control de la junta directiva los talleres no compensan ni siquiera los sueldos de los trabajadores.

Así es como también se incrementan los costos de producción, aunque en este último intervienen factores externos fuera de control de la empresa tales como el incremento incesante de los costos de producción derivados del alza en los precios de los insumos importados para el mantenimiento de las plantas de café, así como la declinación del precio del café en el mercado mundial que constantemente tiene altibajos y desmotiva a los pequeños productores de Chocolate.

A continuación se dan a conocer algunos datos que ayudarán a analizar de mejor manera cuales son los problemas que atraviesa el área productiva de Chocolate.

- a) A pesar de que existe crédito para los adjudicatarios renovadores de plantas de café hasta la fecha solo el 55% lo ha realizado.
- b) Los insumos otorgados por el comité de crédito a los adjudicatarios para la siembra y mantenimiento de las plantas de café renovadas, son vendidos en las veterinarias más cercanas (Municipio de Santo Tomás).

- c) Consecuentemente, se ha venido trabajando sin programas específicos de producción de acuerdo a los requerimientos del mercado.
 - d) No se cuenta con controles e inventarios de materiales e insumos que permitan observar el movimiento en forma continua.
 - e) No existe control de calidad de producción de café y banano por carecer de equipo y personal especializado.
 - f) No manejan adecuadamente el costo de producción sobre todo por desconocimiento de los elementos que lo integran.
 - g) Todo el apoyo técnico y administrativo relacionado con cultivo, almacenamiento, procesado de café y venta de banano por instituciones nacionales e internacionales lastimosamente no es aprovechado constituyéndose en un desperdicio de recursos..."
- (38)

b) Mercadeo

Los principales problemas que intervienen en la comercialización de la producción de la ECA, se derivan básicamente del hecho que únicamente se vende el café en la comunidad, a empresas agroexportadoras que les ofrecen precios por debajo de los que circulan en el mercado de café, y además les ofrecen en el momento de la entrega un anticipo de Q.25.00 por quintal de café y el resto cuando la empresa agroexportadora puede vender el café al extranjero, tardándose de 4 a 5 meses porque espera que el precio internacional del café suba, y así incrementar sus ganancias.

De los Q.25.00 que las agroexportadoras dan al socio que les vende su café la ECA retiene Q.10.00

38 Información obtenida de cuestionarios y entrevistas utilizadas en este diagnóstico

para amortizar la deuda de cada uno de ellos con el comité de crédito por concepto de isumos y jornales en la renovación, mantenimiento y cosecha del café. Al socio prácticamente solo le queda la diferencia y en todo caso ésta modalidad favorece únicamente a las empresas agroexportadoras que tradicionalmente han sido (Coex, Agrosol y Ampex) pues prácticamente Chicolá les financia sus operaciones de compra y

venta.

Otra práctica que se realiza en esta empresa es que el intermediario comprador de café (llamado coyote) realiza la compra directamente en las parcelas (se le llama parcela a las veinte cuerdas de terreno que el gobierno proporciona a los campesinos del lugar) en donde se está cosechando pagando precios bajos y la consecuencia es la descapitalización del fondo financiero de la empresa, porque el socio ya no entrega café a la ECA para pagar sus deudas al fondo rotativo, no paga los gastos de administración sencillamente porque todo el café que cosechó lo vendió fuera de la ECA.

Todo el café que se produce y vende en la ECA de Chicolá es en cereza (café maduro, aún sin procesamiento) porque no quieren procesarlo en el moderno beneficio que poseen y esto ocasiona que reciban menos utilidades por cosecha vendida.

En cuanto a la contratación de la cosecha con las casas agroexportadoras, es la junta directiva, la encargada de establecer los convenios previo consentimiento de la asamblea general.

El procedimiento consiste en celebrar un contrato de compra y venta entre la empresa compradora y los representantes de la ECA, el contrato es abierto, es decir que los precios por quintal de café pueden ir mejorando de acuerdo a las condiciones del mercado.

Cabe mencionar que todo el café que se produce en la ECA de Chicolá deberá ser entregado a la junta directiva para que éste forme un comité de comercialización y puedan venderlo a un mejor precio.

Si en algún momento sorprenden a un socio vendiendo café en cereza (maduro) a particulares puede ser hasta expulsado de la ECA, por lo contrario si una persona que no esté autorizada por la junta directiva anda comprando café en la comunidad y es sorprendido por cualquier socio y lo denuncia puede ser llevado a los tribunales de justicia bajo el cargo de robo del patrimonio de la ECA.

c) Finanzas

La ECA de Chocolá solo cuenta con registros contables básicos como son los libros de caja, diario y mayor que las autoridades no los entienden ni la utilizan para tomar decisiones y tampoco muestran interés por obtener asesoría que pueda orientarlos en este sentido.

Se detectó que en las operaciones de crédito, existe un comité que otorga préstamos a los socios con una tasa de intereses del 18% de interés anual sin pedir ningún estudio preliminar para saber como se va a invertir el préstamo, tampoco se exige una garantía que respalde el monto del crédito, lo que provoca que la ECA se descapitalice cada vez más porque el porcentaje de morosidad aumenta considerablemente cuando se trata de recuperar los créditos concebidos.

Actualmente el comité de crédito maneja dos clases de crédito:

- a) Crédito para renovación de cafetales a largo plazo.
- b) Crédito del fondo revolvente para compra de Insumos como fertilizantes, fungicidas, insecticidas, nematocidas, etc., a corto plazo.

Otro aspecto relevante es que desconocen la técnica de presupuestación y trabajan sin ningún plan formalizado en presupuesto ocasionando exceso de gastos y consecuentemente la inconformidad de pagarlos por parte de los socios.

d) Personal

El personal que labora en la ECA, relativamente es poco (15 personas) y en la oficina solo existe un secretario, un planillero y un conserje y todos los demás se encuentran en los talleres de carpintería, soldadura, tornos, bodega, beneficio de café y almacigo empresarial.

A pesar de existir muy pocas plazas de trabajo, los socios están pendientes de poder conseguir una plaza en la empresa.

A continuación se detallan algunas circunstancias que se observaron en la Eca:

- a) Existe poca comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos lo que impide un desarrollo armónico entre los órganos de dirección y gestión.
- b) No hay políticas de incentivos ni de motivación al personal por parte de la junta directiva.
- c) La empresa no realiza ningún proceso de selección ni reclutamiento.
- d) Desconocen los procedimientos legales para contratar y despedir a los trabajadores.
- e) La ECA no está acogida al Sistema de Seguridad Social (IGSS).
- f) No cuentan con una buena administración de sueldos y salarios y muchas veces el sueldo que se paga está por debajo del salario mínimo.

A pesar de todas estas deficiencias los socios siguen esperando una oportunidad de trabajo en la empresa, tal vez porque no existen otras fuentes de empleo en la localidad y las necesidades de tipo económico son grandes.

Difícilmente con la estructura organizativa actual existan posibilidades de empleo para algunos adjudicatarios, puesto que las personas que laboran en esta empresa tienen muchos años de permanecer en sus puestos de trabajo y para poder cambiarlos es necesario convocar a asamblea general y elegir a los sustitutos en la misma forma.

Además otro factor importante es el crecimiento constante de la población que busca desesperadamente mejores oportunidades de empleo para mejorar su ingreso económico que no pueden obtenerla en actividades agrícolas.

CAPITULO CINCO

PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y ATRIBUCIONES PARA LA ECA DE CHOCOLA

En el capítulo cuatro se presentó el organigrama actual de la ECA de Chocolá y se pudo visualizar que es de tipo lineal y no permite considerar todas las áreas productivas.

El diagnóstico administrativo nos permitió analizar como se aplica el proceso administrativo, y la necesidad de proponer un organigrama para establecer un manual de funciones.

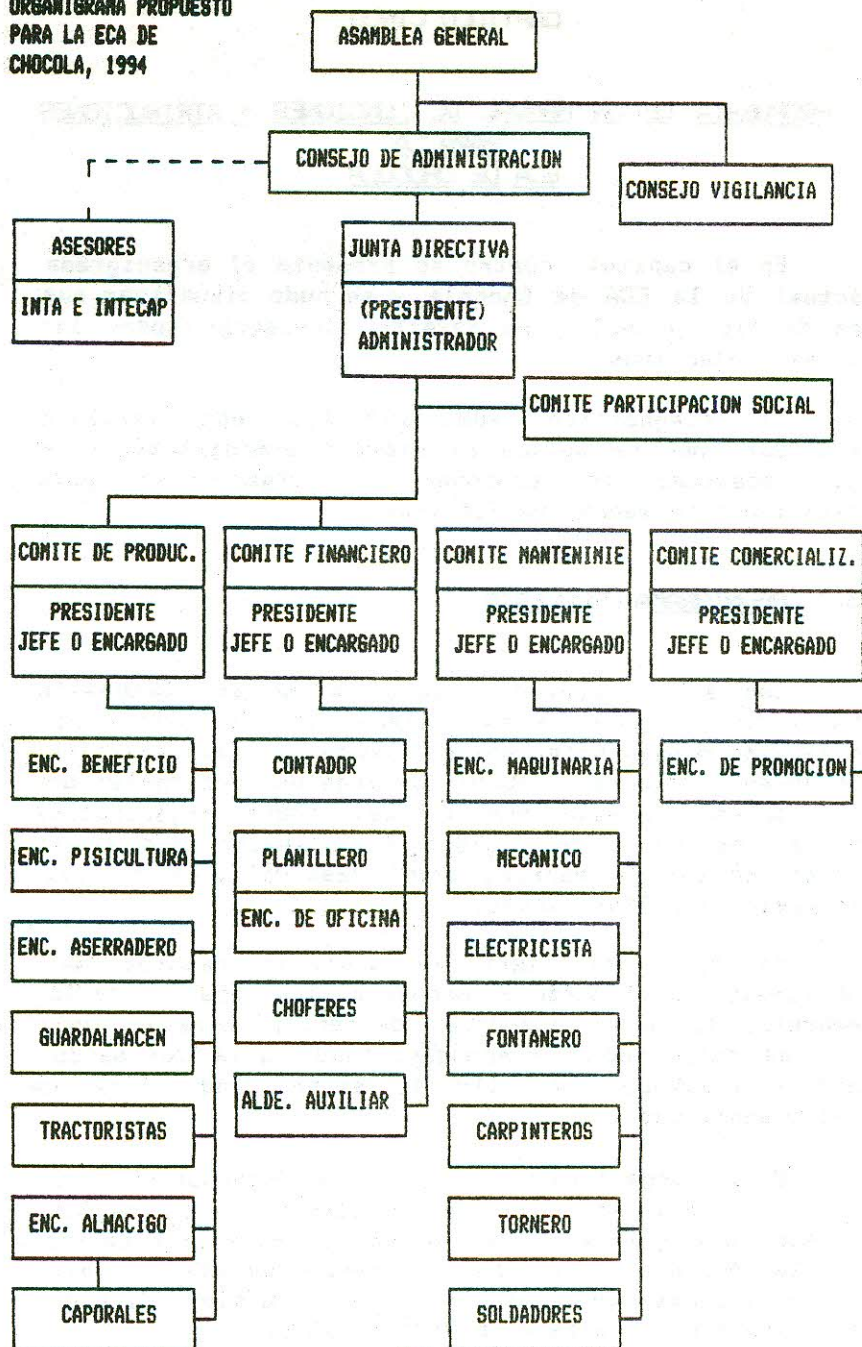
5.1 ORGANIGRAMA PROPUESTO

Con este organigrama para la empresa Campesina Asociativa de Chocolá se pretende que los órganos de dirección puedan hacer más eficiente la administración en donde involucren a todos los órganos funcionales de la empresa, puesto que la estructura organizativa actual debido a su rigidez e inflexibilidad no ha permitido que la empresa pueda desarrollarse social, económica y culturalmente.

En ésta estructura se sugieren cambios que obviamente facilitarán el manejo de los recursos de la empresa, la junta directiva descentralizará un poco más de autoridad y responsabilidad hacia los mandos medios evitando con ello se sigan dando fugas de responsabilidad

En el organigrama propuesto se detallan algunos de los requisitos que deben llenar toda aquella persona que quiera ocupar un puesto directivo dentro de la empresa y al mismo tiempo puedan recibir asesoría constante de tipo técnico y administrativo de organismos nacionales e internacionales.

ORGANIGRAMA PROPUESTO
PARA LA ECA DE
CHOCOLA, 1994



5.2 DESCRIPCION DE LOS PUESTOS DIRECTIVOS DEL ORGANIGRAMA COMPUESTO

ASAMBLEA GENERAL:

Es el órgano directivo de mayor autoridad en la comunidad es la encargada de elegir, cambiar y nombrar a la Junta directiva y Junta de vigilancia. Es la que toma decisiones cuando la Junta directiva teme tomarlas, todas sus funciones y actividades están normadas por el decreto 67/84 de la Ley de ECAs.

CONSEJO DE ADMINISTRACION:

Depende de la asamblea general tiene como función principal supervisar todas las actividades de la junta directiva, esta compuesto por 10 elementos elegidos por la asamblea general.

CONSEJO DE VIGILANCIA:

Depende de la asamblea general, su función es velar que el consejo de administración funcione eficientemente.

ASESORES INTA E INTECAP:

Estas instituciones regularmente mantienen un equipo de profesionales en Chocolá, que constantemente están capacitando a juntas directivas, así como a personas interesadas.

JUNTA DIRECTIVA:

Depende de la asamblea general, actualmente es el órgano que administra la ECA, sus funciones atribuciones y responsabilidades están descritas en el decreto ley 67/844 de la Ley de ECAs.

COMITE DE PARTICIPACION SOCIAL:

Depende directamente de la junta directiva y es el órgano encargado del promover, coordinar todas las actividades educativas y sociales de la empresa.

COMITE DE PRODUCCION:

Depende de la junta directiva y cada taller tendra un encargado que tendra que rendir informes mensuales de los resultados obtenidos a un coordinador general nombrado por la junta directiva.

COMITE FINANCIERO:

Depende de la junta directiva y es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades contables y financieras de la empresa.

COMITE DE MANTENIMIENTO:

Depende de la junta directiva y es el encargado de todas las actividades de reparación mantenimiento conservación, limpieza y seguridad del patrimonio físico de la ECA.

COMITE DE COMERCIALIZACION:

Depende de la junta directiva y se encarga de recibir y vender todos los productos y servicios que genera la empresa.

5.3 CONTENIDO DEL MANUAL DE FUNCIONES DE LA ECA DE CHOCOLA

Este capítulo describe las funciones y

atribuciones únicamente de los órganos directos, tomando en cuenta que estas son cambiadas constantemente y el personal operativo permanece constante en sus puestos de trabajo.

5.3.1 ASAMBLEA GENERAL:

El poder soberano de la Unidad Económica Asociativa reside en los adjudicatarios reunidos en Asamblea General.

Las asambleas pueden ser de carácter ordinario y extraordinario.

Atribuciones de la Asamblea Comunitaria:

1. Decidir sobre las políticas de organización, dirección y control interno de la Unidad Económica.
2. Aprobar, modificar o improbar, el proyecto de presupuesto de ingresos y egresos que anualmente presente el consejo de administración.
3. Conocer, aprobar o improbar los estados financieros después de escuchar el informe del Consejo de Vigilancia.
4. Aprobar, modificar o improbar el plan de distribución de utilidades que al final de cada ejercicio contable someta el consejo de administración, según lo establecido por los estatutos de la empresa.
5. Elegir a los miembros del consejo Administrativo y Consejo de Vigilancia, así como aprobar, improbar o sancionar sus actos e informes.
6. Aprobar, revocar y modificar las sanciones impuestas por el Consejo de Vigilancia.
7. Las demás atribuciones que no se expresan, serán

discutidas y aprobadas por la asamblea comunitaria.

Atribuciones de la Asamblea Comunitaria Ordinaria

1. Discutir y resolver sobre la ejecución de actividades que desarrolla la empresa.
2. Decidir sobre proyectos de salubridad, cultura, recreación festividades y cualquier otra de carácter análogo.
3. Aprobar, modificar o revocar las sanciones impuestas por el Consejo de Vigilancia.
4. Conocer los asuntos que el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia de la empresa le pidan intervenir.
5. Resolver los reclamos que se formulan contra los miembros del consejo de vigilancia, consejo de administración y comités establecidos, cuando actúen en ejercicio de sus funciones y aplicar las sanciones que procedan de conformidad con los estatutos de la empresa.
6. Conocer cualesquiera otros asuntos de interés para la empresa, que no esten atribuidos expresamente a la asamblea comunitaria extraordinaria.

Atribuciones de la Asamblea Comunitaria Extraordinaria:

1. Modificación de la estructura organizativa interna integrando todas las areas funcionales de la empresa.
2. Remoción y sustitución por motivo justificado de uno o de varios miembros del Consejo de Administración o de uno o varios miembros del Consejo de Vigilancia.

3. Modificación de los planes de producción, de servicios de financiamiento y demás concernientes a la empresa.
4. Integrarse en otro tipo de asociación (Empresa).
5. Disolución de la empresa, cuando los socios no cancelen sus deudas al comite de crédito y no quieran entregar sus cosechas a la ECA.
6. Admisión, retiro, expulsión, sustitución y rehabilitación de miembros.
7. Cualquier otro asunto que por resolución del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia o solicitud de algún socio de la ECA motive que deben reunirse para tratar conflictos que deban considerarse con urgencia.

5.3.2 CONSEJO DE ADMINISTRACION

El consejo de Administración es el órgano ejecutivo de la empresa responsable de su dirección y su administración y podrá ser integrado por cinco miembros.

El consejo podrá delegar su facultad ejecutiva en una junta directiva o Administrador, que puede ser miembro del mismo, a excepción del tesorero, debiendo fijarle en forma clara sus atribuciones y responsabilidades.

Depende Directamente de:

La Asamblea General.

Supervisa Directamente a:

Junta Directiva.

Puede ser reemplazada temporalmente por:

Asamblea General, cuando el consejo se encuentre fuera de la comunidad por largo tiempo.

Autoridad:

Ejerce ésta sobre las juntas directivas y esta a su vez sobre las Unidades Productivas.

Responsabilidad:

Como órgano ejecutivo de la empresa, es responsable de su dirección y su administración.

Atribuciones del Consejo de Administración:

1. Cumplir y hacer cumplir los fines de la empresa, haciendo uso de todas las facultades que le otorgan los estatutos, reglamentos y la asamblea comunitaria.
2. Convocar a Asamblea Generales Ordinarias y Extraordinarias.
3. Resolver sobre la admisión y suspensión de asociados y proponer a la Asamblea la expulsión de los mismos.
4. Administrar los fondos de la empresa de acuerdo con los estatutos, reglamentos y normas aplicables al caso.
5. Someter a consideración de la Asamblea cuándo y en que condiciones los socios puden hacer uso de los servicios proporcionados por la empresa y promover los proyectos de reglamento de régimen interno que fuera necesario.
6. Someter a consideración de la Asamblea el plan de trabajo y el presupuesto anual de la empresa.

7. Ejecutar el presupuesto aprobado por la Asamblea.
8. Nombrar, amonestar y remover al Administrador o miembros de los comités específicos y demás personal de la empresa bajo su autoridad, fijando su retribución de conformidad con el presupuesto aprobado.
9. Cuidar que la contabilidad de la empresa se lleve de acuerdo a las normas de la ECA.
10. Procurará resolver las diferencias que surjan entre los adjudicatarios por asuntos directamente relacionados con la empresa, si no lo logra pondrá el caso en conocimiento de la Asamblea, y si ésta no satisface a las partes, se pedirá la intervención del organismo del Estado. (INTA)

Nivel de Competencia Requeridos de los Miembros Del Consejo de Administración

1. Educación del Consejo de Administración

Poseer como mínimo tercer grado básico y cursos administrativos impartidos por INTECAP, cualquier otra institución.

2. Experiencia

Haber ocupado algún cargo directivo anteriormente.

3. Habilidades

Comunicación verbal y escrita, habilidades gerenciales y administrativas, relaciones humanas y trato agradable con las personas.

5.3.3 CONSEJO DE VIGILANCIA

El consejo de Vigilancia es el organismo encargado de supervisar todas las actividades de la empresa. Podrá estar integrado por un representante de cada unidad productiva, elegido en Asamblea General Ordinaria y puede durar en el ejercicio de sus funciones dos años.

Depende Directamente de:

La Asamblea General.

Supervisa Directamente a:

Junta Directiva.

Puede ser reemplazado temporalmente por:

Cualquier miembro de la junta.

Autoridad:

Ejerce éste sobre todos los comités, Consejo de Administración y empleados de la empresa.

Responsabilidad:

Examinar las operaciones de la empresa y vigilar que los funcionarios y empleados de la empresa cumplan con sus deberes.

Atribuciones del Consejo de Vigilancia:

1. Examinar las operaciones de la empresa al menos una vez cada tres meses, presentando los informes correspondientes al Consejo de Administración o a la Asamblea, cuando lo estime.

2. Practicar corte de caja por lo menos una vez al mes.
3. Emitir dictamen sobre informes y documentación que presente el Consejo de Administración a la Asamblea.
4. Vigilar que los funcionarios y empleados de la empresa cumplan con sus deberes y atribuciones, y en caso de cualquier falta observada, comunicar al Consejo de Administración.

En caso de suma gravedad, podrá suspender a los trabajadores, comunicándole por escrito al Consejo de administración o la Asamblea, según el caso.

5. Cuando lo estime necesario, podrá pedir al Consejo de Administración que convoque a Asamblea Extraordinaria, si el consejo se negare, podrá hacer convocatoria por su cuenta.
6. Cuando las posibilidades económicas de la empresa lo permitan el Consejo de Vigilancia podrá contratar los servicios de un contador o auditor, para que lo auxilie y asesore en el cumplimiento de sus funciones.
7. Proponer a la Asamblea la separación o expulsión del miembro o miembros del Consejo de Administración cuyos actos sean lesivos a los intereses de la empresa, debiendo ser los casos debidamente aprobados.
8. Conocer de las reclamaciones que establecen los adjudicatarios en contra del Consejo de Administración debiendo rendir un informe escrito a la Asamblea.
9. Determinar las reglas conforme a las cuales los adjudicatarios puedan examinar los libros y documentos de la empresa.

Nivel de Competencia Requeridos para el Consejo de Vigilancia

1. Educación

Todos los miembros deben tener aprobados como mínimo tercer grado básico, así como algunos cursos relacionados con administración impartidos por instituciones nacionales e internacionales.

2. Habilidades

Don de mando, facilidad de comunicación verbal y escrita, capacidad para programar y dirigir.

3. Experiencia

Haber ocupado algún cargo en juntas de vigilancia anteriores.

5.3.4 PRESIDENTE DE JUNTA DIRECTIVA ADMINISTRADOR:

Es el órgano dependiente del Consejo de Administración encargado de orientar todos los esfuerzos y recursos de la Empresa, hacia la consecución de los objetivos y metas establecidas por el consejo de administración.

Depende Directamente de:

Consejo de Administración

Supervisa Directamente a:

Comité de Crédito, almácigo empresarial, comité de educación y/o participación social, tesorero, comité de mantenimiento y jefe de producción.

Puede ser reemplazado temporalmente por:

Cualquier miembro de la junta directiva.

Autoridad:

La ejerce sobre todos los comités específicos y adjudicatarios de la empresa.

Función Básica:

Es responsable del desarrollo y mantenimiento de una estructura organizativa adecuada y del mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa.

Atribuciones del Presidente de la Junta Directiva/Administrador:

1. Representa el órgano de comunicación entre el personal operativo y directivo de la empresa y es responsable de coordinar y dirigir las funciones de cada uno de los miembros de la Junta Directiva.
2. Atiende los negocios empresariales en forma permanente y bajo la dirección y vigilancia de los órganos superiores.
3. Es el jefe administrativo de los comités que conforman los departamentos funcionales, así como del personal permanente de la empresa.
4. Autoriza toda la documentación y correspondencia de acuerdo con las instrucciones de los órganos superiores.
5. Informa de cualquier anomalía que notare en relación con el ejercicio de sus funciones y da cuenta el Presidente del Consejo al Consejo de Administración.

6. Acude a las Juntas del Consejo de Administración cuando sea requerida su presencia, con voz pero sin voto.
7. Cumple, hace cumplir y aplica los reglamentos y resoluciones emanadas de los órganos superiores.
8. Rinde los informes que le solicitan los órganos directivos, así como informa periódicamente sobre el avance general de la empresa.
9. Propone al Consejo de Administración candidatos para que éste nombre los empleados, para los puestos que se hayan reservado.
10. Elabora el proyecto con la colaboración de los jefes o presidentes de los comités funcionales, y lo somete a consideración del Consejo de Administración, así como propone en su oportunidad las transferencias que sean necesarias.
11. Elabora el proyecto de memoria de labores, y lo somete a la consideración del Consejo de Administración.

Nivel de Competencia Requeridos Para el Cargo de Presidente de una ECA

1. Educación

Poseer título a nivel diversificado o como mínimo tercer grado básico y otros cursos administrativos impartidos por cualquier institución.

2. Experiencia

Haber ocupado cargos en cualquiera de los comités legalmente establecidos por la ECA.

3. Habilidades

Planificar, organizar, dirigir, controlar las actividades de la ECA, don de mando, liderazgo, relaciones humanas y facilidad de comunicación verbal y escrita.

5.3.5 COMITE DE EDUCACION Y/O PARTICIPACION SOCIAL

El comité de educación y/o participación social, es el órgano encargado de promover y coordinar todas las actividades educativas y sociales de la empresa, podrá estar integrado por tres miembros electos por la Asamblea Ordinaria, pueden durar en el ejercicio de sus funciones dos años y no podrán ser reelegidos por más de dos periodos.

Depende Directamente de:

La Junta Directiva

Supervisada Directamente a:

Comités eventuales que pudieran organizarse con motivo de actividades que pudiera programar la comunidad.

Puede ser reemplazado temporalmente por:

Cualquier miembro de la junta directiva.

Autoridad:

Ejerce autoridad funcional sobre los demás comites específicos y adjudicatarios.

Responsabilidad:

Promover y coordinar todas las actividades educativas y sociales de los miembros de la empresa, tendientes a mejorar su nivel cultural, educativo y social.

Atribuciones del Comité de Educación:

1. Organizar cursillos, conferencias o mesas redondas, para promover actividades sociales, educativas y culturales.
2. Procurar el establecimiento de centros educativos, clubes e instalaciones de carácter cultural y recreativo para los miembros de la empresa y familiares.
3. Mantener a los adjudicatarios informados de las actividades desarrolladas o por ejecutar.
4. Rendir a la Asamblea informe escrito de las actividades desarrolladas durante el ejercicio.
5. Elaborar un presupuesto anual de los gastos a efectuar en cumplimiento de sus atribuciones, el cual someterá a aprobación el Consejo de administración para que este le incluya en el presupuesto general que presentara a la Asamblea.
6. Hacer visitas domiciliarias a los adjudicatarios e impartir pláticas afines a toda la familia.
7. Organizar programas culturales y sociales en fechas festivas.
8. Hacer la noticia empresarial mensualmente.
9. Convocar a los adjudicatarios para sesiones educativas.
10. Convocar a los Directivos para sesiones de Consejo de Administración o Asamblea General.
11. Desarrollar otras actividades inherentes a su

actividad específica para el cual fué creado.

12. Se deberá mantener al tanto de las situaciones sociales, políticas, económicas y laborales que puedan afectar el desarrollo de la empresa.
13. Efectúa visitas periódicas a todas las instalaciones de la empresa, con el objeto de ejercer control, supervisión de diversos trabajos, e informarse de los requerimientos de recursos varios necesarios.
14. Representa a la empresa en todos los asuntos en que fuere necesaria su actuación y presencia.
15. Solicita informes periódicos a los presidentes de los comités a fin de conocer el desenvolvimiento de las actividades inherentes a los mismos.
16. Realiza otras actividades que le competen a su comité, que le fueren encomendadas por el Consejo de Administración.

Nivel de Competencia Requeridos Comité de Educación

1. Educación

Título de Maestro de Educación y cursos de promotor social impartidos por instituciones nacionales.

2. Experiencia

Una año de experiencia relacionada con las funciones específicas del puesto.

3. Habilidades

Trato agradable, capacidad de planificar y dirigir actividades sociales, deportivas y culturales

de la comunidad.

5.3.6 PRESIDENTE COMITE FINANCIERO

Es el ante encargado de la organización y control de todas las actividades contables, financieras y de oficina de la empresa.

Depende Directamente de:

Presidente, Junta Directiva.

Supervisa Directamente a:

Contador de la comunidad, tesoreros de los comités, talleres y almacigo empresarial.

Puede ser reemplazado temporalmente por:

Presidente o vicepresidente de la junta directiva.

Autoridad:

Ejerce éste sobre todo el personal que labora en las oficinas contador, planillero, cajero, choferes, alcalde auxiliar, etc.)

Responsabilidad:

Organizar, dirigir y controlar las operaciones contales, financieras administrativas, etc., de la empresa.

Atribuciones del Presidente Comite Financiero:

1. Mantener informada a la Junta Directiva respecto

a la ejecución presupuesta.

2. Ejercer control financiero respecto a los ingresos y egresos de la empresa.
3. Velar porque se mantenga la contabilidad al día y se preparen y elaboren los estados financieros al final de cada ejercicio.
4. Ejercer control sobre el proceso de elaboración de planillas a efecto de que sean llevadas en forma ordenada y al día, para su autorización oportuna por la junta directiva.
5. Velar porque toda la correspondencia, documentos y controles internos sean llevados de forma ordenada y al día, para su autorización oportuna por la junta directiva.
6. Cumple, hace cumplir y aplicar los reglamentos y resoluciones emanadas de la Junta Directiva.
7. Rinde los informes que le solicite la Junta Directiva, respecto a la marcha general de las actividades de la unidad bajo su responsabilidad.
8. Vela por el óptimo uso de los recursos a disposición de la oficina.
9. Elabora el presupuesto anual de los recursos necesarios para el efectivo funcionamiento de las actividades de la oficina.
10. Ejercer control sobre la correspondencia y documentación trasladada a la Junta Directiva para su autorización.
11. Velar porque los choferes cumplan con las comisiones asignadas y el buen uso y mantenimiento del vehículo bajo su responsabilidad.
12. Programar las rondas de los Alcaldes Auxiliares, a fin de que éstos mantengan el orden y control dentro de la comunidad.

13. Cumple con aquellas actividades inherentes a su puesto, que le fuere encomendadas por la Junta Directiva.

Nivel de Competencia Requeridos para el Presidente de Comité Financiero

1. Educación

Título de perito contador.

2. Experiencia:

Un año como contador en cualquier institución pública o privada.

3. Habilidades

Manejo de máquina de escribir, calculadora, conciliaciones bancarias y pago de planillas.

5.3.7 PRESIDENTE COMITE DE MANTENIMIENTO Y/O JEFE O ENCARGADO

Es el órgano dependiente de la Junta Directiva y que se encarga de los servicios de reparación, mantenimiento, conservación, limpieza y seguridad de maquinaria, vehículos, edificios, viviendas, muebles y enseres de la empresa.

Depende Directamente de:

La Junta Directiva:

Supervisa Directamente a:

Talleres, granja avícola y beneficio de café.

Puede ser reemplazado temporalmente por:

Cualquier miembro de la junta directiva o algún miembro d la junta de vigilancia.

Autoridad:

Ejerce ésta sobre todo el personal encargado de mantenimiento y reparación (Encargado de Maquinaria de Beneficio, Mecánico de Mantenimiento, electricista, fontanero, carpinteros, soldadores, albañiles, conserjes, etc.)

Responsabilidad:

Velar por el efectivo mantenimiento, reparación, conservación, limpieza y seguridad de la maquinaria, equipo, vehículos, edificios, viviendas, muebles, enseres, etc. de la empresa. Coordina y dirige las funciones de los demás miembros del comité.

Atribuciones del Comité de Mantenimiento, Jefe o Encargado

1. Coordinar y supervisar los trabajos de mantenimiento, reparación, limpieza, cuidado y seguridad de maquinaria, equipo, edificios, viviendas y enseres de la empresa.
2. Velar por las constante aplicación de normas y procedimientos técnicos pendientes a garantizar el buen mantenimientos y conservación de los activos fijos e instalaciones de la empresa.
3. Elaborar y ejecutar un plan de distribución del personal bajo su autoridad a los puestos de trabajo, de conformidad con los programas de mantenimiento previamente elaborados.
4. Evaluar cualitativamente el material y repuestos para la ejecución de los trabajos de

mantenimiento y reparación.

5. Efectuar el control de calidad de los trabajos de mantenimiento y reparación realizados a los bienes de la empresa.
6. Coordinar las actividades del personal a su cargo y elaborar informes a la junta directiva.
7. Elaborar el plan de necesidades de materiales, herramienta, repuestos e insumos en general de la unidad a su cargo.
8. Coordinar, dirigir, supervisar y evaluar con los medios a su alcance, al personal bajo su autoridad.
9. Programar, coordinar supervisar y administrar los materiales de los diferentes talleres encargados del mantenimiento y reparaciones de los bienes de la empresa.
10. Elaborar el proyecto de presupuesto de operacines correspondientes al área de mantenimiento general.
11. Programar y ejecutar debidamente las actividades de mantenimiento de los activos fijos e instalaciones en general de la empresa.
12. Planificar y crear los controles necesarios para el cumplimiento de las metas previstas en el área de mantenimiento y reparaciones.
13. Realizar reuniones con el personal de mantenimiento cuando considere conveniente para tratar problemas relacionados con el área.
14. Velar por mantener el nivel de calidad de los trabajos de reparación y mantenimiento, dentro de las tolerancias técnicamente establecidas, cuidando de no incrementar excesivamente los costos.
15. Velar por la constante capacitación y

actualización técnica del personal bajo su autoridad.

16. Reportar inmediatamente a la Junta Directiva, cualquier problema con relación al mantenimiento, personal bajo su autoridad, etc., que no pueda ser solucionado directamente dentro del comité.
17. Realizar cualquier otra función relacionada con el área que le sea asignada al comité por la junta directiva.

Nivel de Competencia Requeridos Jefe de Mantenimiento

1. Educación

Título de Bachiller Industrial con especialidad en alguna carrera técnica, como tornos, soldadura, electricidad, agronomo, etc.

2. Experiencia

Dos años de haber ocupado puestos de mantenimiento en instituciones públicas o privadas.

3. Habilidades

Don de mando, manejo de personal, buenas relaciones humanas y especialidad en algún oficio industrial y/o agropecuario.

5.3.8 JEFE DE PRODUCCION

Depende Directamente de:

Junta Directiva

Supervisada Directamente a:

- Encargado de Beneficio
- Encargado de Psicultura
- Encargado de Granja de Pollos
- Encargado de Aserradero
- Encargado de Almacén
- Encargado del Almacigo Empresarial
- Caporales
- Tractoristas

Puede ser Reemplazado temporalmete por:

Un miembro del Comité de Producción

Función Básica:

Planificar, coordinar y controlar la producción.

Deberes y Responsabilidades:

1. Determinar los costos de producción de cada producto.
2. Planificar y crear los controles necesarios para el cumplimiento de las metas previstas.
3. Controlar el traslado de los productos a bodega y verificar la calidad del mismo.
4. Realizar reuniones periódicas con los encargados de

proyectos cuando se considere conveniente para tratar problemas productivos.
5. Actualizar la existencia de los repuestos y lubricantes necesarios para la maquinaria conveniente para tratar problemas productivos.
6. Mantener al corriente del desarrollo y reajustes

en la operación de los proyectos al Comité de Producción.

7. Es responsable en cuanto al orden del personal a su cargo.
8. Debe evaluar semestralmente el rendimiento del personal y tratar de solucionar juntamente con el jefe administrativo los avances de la empresa.
9. Reportará al jefe de administración la inasistencia del personal a su cargo.
10. Elaborar periódicamente un informe para el comité de producción sobre sugerencias a manera de introducir innovaciones o tecnología moderna en proceso de producción.
11. Deberá proporcionar la información al encargado de caja para la elaboración de planillas.
12. Deberá realizar el control de calidad de los productos y verificar que este de acuerdo con lo planificado.

Nivel de Competencia Requeridos Jefe de Producción

1. Educación

Título de Bachiller Industrial y/o agrónomo.

2. Experiencia:

Que tenga experiencia en puestos similares
(de preferencia)

Que tenga conocimientos básicos de administración

Que tenga conocimientos generales sobre proyectos que estarán bajo su mando.

3. Habilidades:

Conocimientos en aspectos agrícolas e industriales, manejo de tornos, soldadura, conocimientos agropecuarios.

5.3.9 COMITE DE COMERCIALIZACION

Es el encargado de hacer los contactos con empresas agroexportadoras para vender las cosechas de café y banano que se producen en Chocó.

Sus miembros serán cinco elementos elegidos en asamblea ordinaria y puede durar en el ejercicio de sus funciones 3 años.

Depende Directamente de:

La Asamblea General

Supervisa Directamente a:

Propietarios de parcelas de café y banano para que cumplan con entregar su cosecha a la ECA.

Autoridad:

La ejerce sobre cualquier otro comité temporal de comercialización y adjudicatarios de la ECA.

Función Básica:

Supervisa la entrega de café, banano y cualquier otro producto que se produce en el lugar, debe negociar con empresas agroexportadoras y conseguir los mejores precios para las cosechas.

Atribuciones del Comité de Comercialización

1. Calcular la cantidad de quintales de café y banano que se puedan vender por cosecha.
2. Contratar monitores agrícolas para que supervisen que el adjudicatario no pueda vender su cosecha a los intermediarios.
3. Proporcionar transporte a los adjudicatarios para trasladar su cosecha de la parcela al beneficio de café de la ECA.
4. Supervisar que la relación de conversión de café cereza (café maduro) a pergamino (sin cáscara) sea lo normal. (Cinco quintales de cereza para conseguir un quintal de pergamino.)
5. Comprar café en las comunidades vecinas a precios relativamente baratos, procesarlos y venderlos en pergamino.
6. Conseguir mercados extranjeros para exportar directamente la cosecha de café.
7. Estar en contacto periódicamente con ANACAFE para averiguar las alzas y bajas por quintal de café cereza, pergamino y oro.
8. Velar porque los insumos proporcionados por el comité de crédito sean utilizados en las plantas de café.
9. Asegurese que cada adjudicatario reciba la cantidad de dinero que le corresponde de acuerdo a la cosecha recibida.
10. Capacitarse constantemente en aspectos administrativos y financieros y estar informado diariamente del comportamiento nacional e internacional del mercado de café.
11. Analiza y verifica los reportes diarios de

producción de café y banano, y elabora los informes necesarios para enviarlas al consejo de administración.

Nivel de Competencia Requeridos Comité de Comercialización

1. Educación

Perito Contador o como mínimo tercero básico, tener conocimientos en aspectos agrícolas.

2. Experiencia

Haber ocupado puestos similares en la comunidad de preferencia como secretario o tesorero.

3. Habilidades

Capacidad de negociación, don de mando, buenas relaciones humanas y poseer licencia de conducir vehículo.

CONCLUSIONES

Después de analizar la información obtenida de los propios residentes de la ECA de Chocolá, y de técnicos, profesionales relacionados con ella, se llegó a las conclusiones que se describen seguidamente:

- a) La organización es incipiente, mal estructurada y poco funcional.
- b) El poco conocimiento que tiene cada socio del rol de desempeñar dentro de la empresa, hace que cada uno de ellos tenga objetivos diferentes, y no existe el criterio de que la empresa es de todos por lo que deben trabajar todos unidos y en armonía.
- c) Debido a que no trabajan con una planificación adecuada, continuamente tienen problemas por improvisaciones en los trabajos.
- d) El cambio anual de la junta directiva impide que estas tengan suficiente tiempo para poder ayudar a su comunidad a que prosperen económica y socialmente.
- e) La Junta Directiva no utiliza la información de los estados financieros provocando toma de decisiones mal fundamentadas y consecuentemente equivocadas.
- f) Se hace necesario que se impulsen y promuevan pequeñas proyectos de industria, comercio y servicios para ayudar a la comunidad a generar otro tipo de

ingreso que no sea del que proviene del comercio del café y banano.

- g) Es indispensable crear la necesidad, entre la población de recibir capacitación y asistencia técnica que puedan brindar instituciones como INTECAP, BANDESA en materia administrativa y organizacional, así como en otros aspectos que puedan coadyuvar el desarrollo económico de la empresa.
- h) Resulta imprescindible que la empresa cuente con manuales de funciones y de procedimientos que orienten a los directivos y trabajadores de la empresa en la ejecución de sus tareas.
- i) La actual estructura organizativa de la ECA de Chocolá es demasiado rígida y no permite a los miembros de la junta directiva adoptar un sistema administrativo que les ayude a desarrollarse económica y socialmente.
- j) Uno de los principales problemas que afronta la ECA de Chocolá es la dependencia que tienen de ayuda internacional que han fomentado en ellos el exceso de protección y paternalismo en diversas actividades.
- k) El comité de crédito debería apoyar todos los proyectos que los socios le presente en materia industrial de servicios, comercial y no seguir apoyando únicamente la actividad agrícola.

RECOMENDACIONES

- a) Tomando en consideración que la labor de organizar no es una labor estática, sino que exige reorganizar constantemente, en función a las necesidades y desarrollo de la empresa, se recomienda a las autoridades de la ECA de Chocolá, practicar las modificaciones correspondientes y necesarias a la Estructura Organizativa y Manual de Funciones propuesto en el presente trabajo, en forma oportuna, a fin de mantenerlo actualizado.
- b) Coordinar con los Asesores de INTECAP, el apoyo administrativo necesario para la mejor interpretación de las funciones específicas del presente manual.
- c) Seleccionar adecuadamente a cada persona para cada uno de los puestos de trabajo. Es decir que es necesario conocer las necesidades y requerimientos de cada puesto para poder nombrar a la persona idónea.
- d) Se recomienda observar el ordenamiento de las funciones descritas en el manual y llevarlas a cabo de tal manera que se vayan estableciendo procedimientos de trabajo que estabilicen el funcionamiento de la empresa.
- e) Establecer procedimientos de planificación de todas las actividades de la ECA.
- f) Adoptar un sistema de costos de producción que permitan evaluar en mejor forma los logros de la empresa, probablemente un sistema de costos predeterminados les sería útil.
- g) Implementar la estructura organizativa funcional propuesta para que la Junta Directiva involucre todas las áreas productivas de la ECA.
- h) Elaborar manuales administrativos y organizativos

para que cuando la junta directiva tome posición,
se les facilite la autogestión administrativa.

- i) Las instituciones de ayuda nacional e internacional deberían crear modelos comunitarios, es decir concentrar todos sus recursos humanos y materiales en una sola comunidad para que esta sirva como un plan piloto y detectar cuales son las causas que impiden que estas empresas se desarrollen.

Posteriormente trasladar estos modelos hacia las demás comunidades que se encuentren legalmente constituidas como ECAs. Para esto se necesita nombrar un equipo multidisciplinario en donde participen sociólogos, psicólogos, economistas y agrónomos.

BIBLIOGRAFIA

Dacaret Loc. A. Joaquín
Organización de Empresas
Impreso en Guatemala C.A.
por Litografía Seguricheques

Domínguez Guzmán, Jorge Luis
La Auditoría Administrativa
Aplicabilidad Práctica
en el Campo de la Administración
Empresarial
Quetzaltenango, Septiembre 1981

Fernández Arena, José Antonio
El Proceso Administrativo
Editorial Prentice Hall

El Control Permanente o el
"Check-up" de la Empresa.
Hernández y Asociados Consultores
y Asesores de F.P. en la Empresa
Año 1993.

Investigación Básica de Campo
para Diagnóstico Empresarial
Hernández y Asociados
Guatemala, C.A. 1,993

Diseño Curricular para un
Puesto de Trabajo.
Hernández y Asociados
Guatemala, C.A. 1,993

Esquema de la Estrategia para
el Diagnóstico de la Situación
Actual de la Empresa.
Hernández y Asociados.
Guatemala, C.A. 1,993

Principios de Administración Tomo V.
INTECAP 1,991 Guatemala C.A.

Administración de personal Tomo VIII
INTECAP 1,991 Guatemala C.A.

Manual de Administración
INTECAP 1,991 Guatemala C.A.

Harold Koontz
Heinz Weihrich. Administración
Editorial Mc. Graw Hill
Novena Edición 1,991
México, D.F.

Lázaro Victor, Louis Allen
MANUALES ADMINISTRATIVOS
Trabajo Multicopiado de John M. Fiffner
y S. Owen Lane.
Universidad de California del Sur. (EE.UU) 1,987

Reyes Ponce, Agustín
Administración de Empresas
Teoría y Práctica
Segunda Parte
Editorial Limusa

Sexton P. William
Teorías de la Organización
Editorial Limusa
México. 1,977

Stoner James, A.F.
Administración
Editorial Prentice Hall 1,987

Terry & Franklin
Principios de Administración
Segunda Edición, Abril 1986
Editorial Cecs.