

ADMINISTRACION EN CAJAS DE AHORRO RURALES: CASO DE LA FEDERACION DE SOCIEDADES DE SOLIDARIDAD SOCIAL DE LA CORDILLERA DEL TENTZO

Luz María Pérez

Benjamín Figueroa

Colegio de Postgraduados de México

Martin Hidalgo

Universidad Autónoma Chapingo (México)

Abstract

In Mexico, savings banks are utilized by small producers of the rural environment as a strategy to obtain financing for productive activities and to solve economic problems; however, low levels of social and financial consolidation have been reported, as well as a high rate of failure in its operation. Based on this premise, it was proposed to make an analysis of administration process and how its application influence in functioning and impact savings banks and determinate their success or failure. A case study on the savings banks of the Federación de Sociedades de Solidaridad Social de la Cordillera del Tentzo, located in the State of Puebla, Mexico, was developed. For this study, the neoclassical theory was considered in order to identify the administrative situation. The result found was that many elements of administration process are applied partially and other elements are not employed at all. The aforesaid has been attributed to the fact that rules and regulations are unknown to the members, mainly due to the lack training in this aspect as well as to the difficulty of applying some of these rules to the rural society because of using a language unfamiliar for the organization.

Key words: *Savings bank; administration process; organization*

Resumen

Las cajas de ahorro en México son un medio utilizado por los pequeños productores del medio rural como estrategia para obtener financiamiento para actividades productivas y resolver dificultades económicas, sin embargo, se ha reportado un bajo nivel de consolidación social y financiero y un alto índice de fracaso en lo mediano. Por lo anterior, se planteó abordar un análisis del proceso administrativo aplicado en las cajas de ahorro rurales, para determinar cómo influye en su funcionamiento y su impacto en la viabilidad que determina el éxito o fracaso de éstas. Se desarrolló un estudio de caso sobre las cajas de ahorro de la Federación de Sociedades de Solidaridad Social de la Cordillera del Tentzo, ubicada en el Estado de Puebla, México, considerando la teoría neoclásica para identificar su situación administrativa. Como resultado se encontró que algunos elementos del proceso administrativo se aplican parcialmente y otros no son aplicados. Lo anterior se debe a que existe un desconocimiento por parte de los socios sobre estos aspectos, por la falta de

capacitación al respecto y a la dificultad de aplicar algunos de éstos a la sociedad rural por mantener un lenguaje ajeno al nivel de escolaridad y objeto social de la organización.

Palabras clave: *caja de ahorro; proceso administrativo; organización*

1. Introducción

En los últimos años, la crisis económica y la pobreza en México han afectado de manera específica al campo. La población rural del país asciende a 24.3 millones de personas de las cuales 32% se encuentra en pobreza alimentaria, 32% en pobreza de capacidades y 42% en pobreza patrimonial (Gobierno Federal, 2007).

Ante tal situación, los productores buscan alternativas para mejorar sus condiciones materiales. Una de estas, ha sido la formación de organizaciones con el propósito de establecer objetivos comunes que es más sencillo alcanzar mediante la acción colectiva que de manera individual (Flores y Rello, 2002).

En el medio rural, en ocasiones, la gente se organiza espontáneamente para resolver necesidades comunes que los individuos e incluso las familias no pueden resolver de manera aislada. Generalmente las familias participan de manera voluntaria en las actividades una vez que se ha tomado la decisión colectiva de una obra (Sánchez, 1998).

Ejemplo de lo anterior es la formación de cajas de ahorro rurales, de acuerdo a Cardona (1995) las cajas de ahorro se dan en un contexto donde existe insuficiente oferta de créditos formales para las poblaciones semi-urbanas y rurales debido a la baja tasa de recuperación de los préstamos y al bajo nivel de ingreso. Esta opción se convierte en una alternativa para responder a las demandas crediticias del sector desfavorecido de estos servicios.

Las cajas de ahorro admiten todo tipo de personas siempre que estén dispuestas a asumir las responsabilidades de ser socios. Son manejadas y controladas por sus integrantes, quienes aportan el capital social con el que funcionan, además sus acciones están enfocadas a atender necesidades de sus miembros así como en proyectarse hacia la comunidad (Cardona, 1995).

Desde el punto de vista de la administración, una caja de ahorro es una organización social orientada hacia objetivos específicos y estructurada de manera deliberada, como tal requiere ser administrada de modo adecuado para alcanzar sus objetivos con mayor eficiencia y economía de acción y de recursos (Chiavenato, 2000).

La tarea básica de la administración de cualquier organización consiste en llevar a cabo las actividades con la participación de las personas (Chiavenato, 2000), por otro lado Reyes (1994) menciona que el éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente de su buena administración, y solo a través de ésta de los elementos materiales, humanos, etc., con que este organismo cuenta.

En este sentido, la teoría neoclásica o escuela del pensamiento administrativo, concibe la administración como un proceso de aplicación de principios y funciones para la consecución de objetivos. Esto implica que el administrador conozca, además de los aspectos técnicos y específicos de su trabajo, los aspectos relacionados con la dirección de personas dentro de las organizaciones.

Al respecto, Koontz (2000) divide al proceso administrativo en cinco funciones: planeación, organización, integración, dirección y control.

La planeación es la primera función administrativa, ésta determina por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto es un modelo teórico para actuar en el futuro (Chiavenato, 2000).

La organización es la segunda función administrativa, consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad necesaria para supervisarlo y la estipulación de coordinación horizontal y vertical. (Koontz, 2000).

Por otro lado, integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social. (Reyes, 1994).

De acuerdo con Chiavenato (2000), la función de dirección se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que conforman la organización. Por otro lado, el control es garantizar que los resultados de lo que se planeó, organizó y distribuyó se ajusten lo máximo posible a los objetivos preestablecidos.

Los esfuerzos de este estudio se concentran en analizar la administración de una caja de ahorro rural, con el propósito de identificar elementos del proceso administrativo que realizan y que limitan o favorecen su desempeño.

El trabajo se desarrollo a través de un estudio de caso, en el Estado de Puebla con 14 cajas de ahorro pertenecientes a la Federación de Sociedades de Solidaridad Social de la Cordillera del Tentzo (FESSCOT).

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Identificar los elementos del proceso administrativo de las cajas de ahorro de la FESSCOT que limitan o favorecen su funcionamiento

2.2 Objetivos específicos

Conocer las características generales de las cajas de ahorro de la FESSCOT en cuanto a su organización y funcionamiento.

Analizar el proceso administrativo de las cajas de ahorro de la FESSCOT.

Identificar las fortalezas y debilidades del proceso administrativo de las cajas de ahorro de la FESSCOT.

3. Metodología

Para la investigación se utilizó la perspectiva de estudio de caso, la unidad de análisis fue la administración de cada caja de ahorro de la FESSCOT, y la técnica de investigación cualitativa utilizada fue la entrevista semiestructurada.

La recolección de información se hizo en dos partes; la primera a través de un estudio exploratorio, con el objeto de precisar las ideas del proyecto de investigación y definir las técnicas y los instrumentos a utilizar en la siguiente fase. La segunda parte de la recolección de información se obtuvo como se detalla a continuación.

Una entrevista dirigida al administrador de cada caja de ahorro con el propósito de obtener información acerca su manejo; una entrevista dirigida a los presidentes de las cajas para obtener información acerca del proceso administrativo que realizan; una entrevista al representante de la FESSCOT para conocer los antecedentes de la organización y de la formación de las cajas de ahorro, así como aspectos generales sobre su funcionamiento; una entrevista al representante de la cooperativa Fondo de Desarrollo Productivo Tentzo

Malintzi (FODEPROTEM) con el objetivo de conocer aspectos generales y administrativos de ésta y su relación con las cajas de ahorro.

Para el análisis de la información, una vez establecidas las variables y los indicadores (Tabla 1), se seleccionó la fuente de información y la técnica de investigación que se consideró más apropiada para obtener los datos.

Tabla 1. Variables e indicadores

Variable	Indicadores	Definición
PLANEACION	Misión, objetivos, toma de decisiones, estrategias, políticas, programas, procedimientos, reglas	Curso de acción a seguir por la organización fijando los objetivos que se desean cumplir y los planes necesarios para su realización
ORGANIZACIÓN	Departamentalización, estructura jerárquica, especialización, definición de puestos, delegación	Acto de integrar y estructurar los recursos y órganos involucrados, necesarios para el cumplimiento del propósito de la organización.
INTEGRACION	Reclutamiento y selección de personal, inducción, desarrollo, capacitación, adiestramiento	Obtener y articular los elementos materiales y humanos necesarios para el funcionamiento de la organización
DIRECCION	Autoridad y poder, motivación, comunicación, liderazgo	Significa poner a funcionar la organización y dinamizarla a través de las personas
CONTROL	Establecimiento de normas, medición del desempeño, corrección de desviaciones	Medición y corrección del desempeño de la organización para el cumplimiento de objetivos

4.- Resultados

4.1.- Antecedentes de la FESSCOT

La Federación de Sociedades de Solidaridad Social de la Cordillera del Tentzo surge para promover el desarrollo regional y para captar apoyos y programas de instancias gubernamentales e instituciones privadas dedicadas al apoyo de actividades agropecuarias, en la región denominada Cordillera del Tentzo, en el estado de Puebla.

La federación se constituye el 8 de marzo de 1995 en la comunidad de La Trinidad Tianguismanalco, municipio de Tecali de Herrera, Puebla, está integrada por 16 sociedades de solidaridad social (SSS), de las cuales funcionan 14, con un total de 229 socios (Tabla 2). Se forma con el apoyo técnico del Colegio de Postgraduados, Campus Puebla.

Los grupos pertenecientes a la FESSCOT participan en proyectos productivos como la cría de ganado, la producción de frutales y proyectos agroindustriales. Cada SSS cuenta con una caja de ahorro y préstamo, manejada por los socios.

La mayoría de las SSS (11) se encuentran ubicadas en municipios de la región de la Cordillera del Tentzo, cuatro en el municipio de Acajete, y una en el municipio de Nopalucan (Tabla 2). Solo hay un grupo formado exclusivamente por mujeres (SSS Tzilqueyotl), el resto de las organizaciones son mixtas, algunas de éstas comenzaron siendo de mujeres y posteriormente se incorporaron los esposos (SSS Tlanamaconi y SSS Tepeyolotl).

La FESSCOT ha recibido apoyos de instituciones como el Colegio de Postgraduados, el Gobierno Estatal y Federal a través de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), la Fundación Kellogg, la Fundación Rabobank, el

Fideicomiso de Riesgo compartido y la Red de Mujeres, en materia de asesoría técnica, de organización y ayuda económica.

Tabla 2. Datos generales de las Sociedades de Solidaridad Social de la FESSCOT.

SOCIEDAD DE SOLIDARIDAD SOCIAL	COMUNIDAD	MUNICIPIO	FODEPROTEM SUCURSAL	AÑO CONST.	No. Socio
<i>Tzilqueyotl</i>	Santa Cruz Ajajalpan	Tecali de Herrera	ATOYAC	1996	6
<i>Agricultores Unidos.</i>	La Trinidad Tlanguismanalco			1994	16
<i>Tlanamaconi</i>				1993	14
<i>Uparmex</i>				1997	15
<i>El Calvario</i>	Santa Cruz El Calvario	S. Juan Tzicatlacoyan.		1994	15
<i>Tepeyolotl</i>	Concepción Cuautla	Tecali de Herrera	TENTZO	1995	17
<i>Guitalotla</i>	Aquiles Serdán			1994	10
<i>Cuaxixtla</i>	La Magdalena Cuaxixtla			1995	15
<i>Atlantepetzi</i>	San Simón Coatepec	Mixtla	SAN SIMON	1996	15
<i>S. M. Ixtiyucan</i>	S. M. Ixtiyucan	Nopalucan	SANTA MARIA IXTIYUCAN	1998	15
<i>Oro Español</i>	Santa Isabel Tepetzala	Santa María Acajete	MALINTZI	1998	25
<i>Malintzi T. T.</i>	N. Señora del Monte			1995	25
<i>Progreso R. T.</i>	San Juan Tepulco			1998	15
<i>Pinahuitzatl</i>	Santa María Acajete			1999	25
Total					229

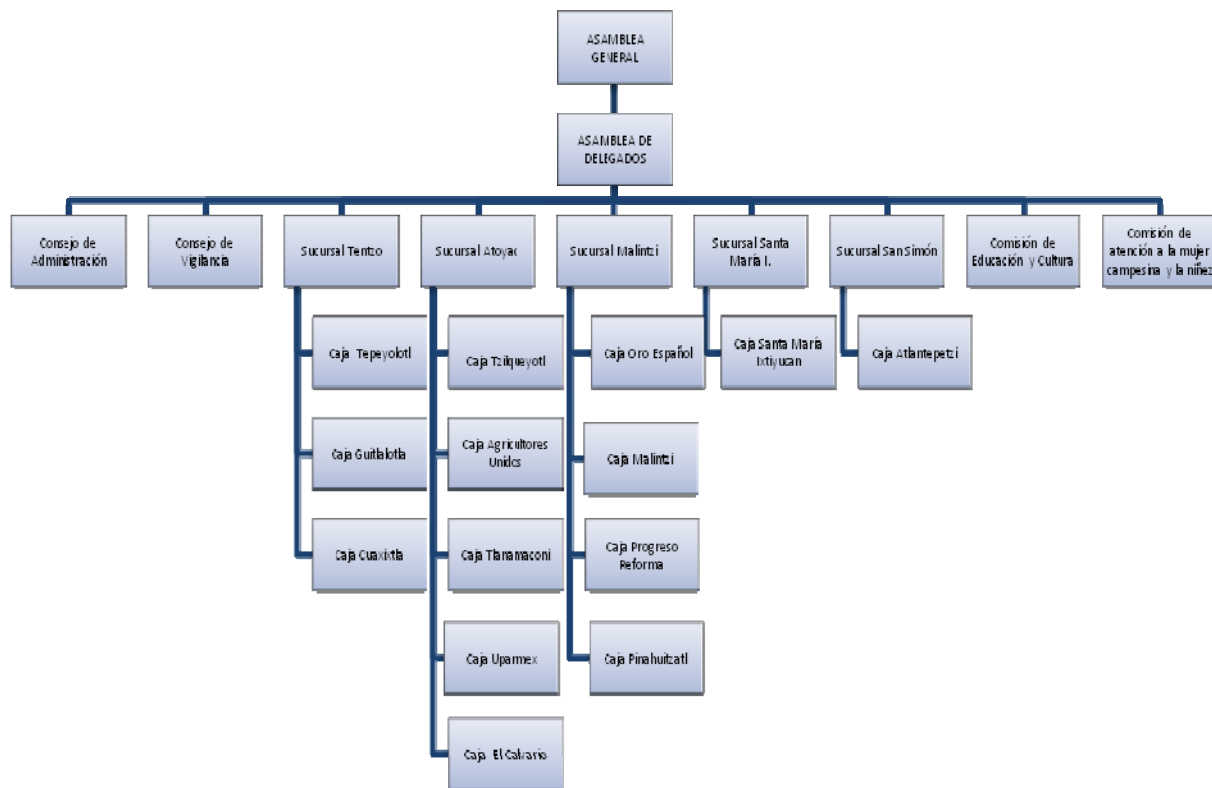
Fuente: Elaboración propia

En el mes de octubre de 1999, se constituye una cooperativa denominada "Fondo de Desarrollo Productivo Tentzo-Malintzi (FODEPROTEM)", en la cual participan las cajas de ahorro de 14 grupos que integran la FESSCOT. Esta cooperativa nace de la necesidad de financiamiento para proyectos productivos de mayor tamaño, para fortalecer la organización regional de la FESSCOT, y como un medio de legalizar las cajas de ahorro y reactivar el ahorro entre sus asociados.

La estructura organizativa formal de la sociedad cooperativa (Figura 1) tiene como máxima autoridad a la asamblea, constituida por todos los socios. Después se encuentra una asamblea de delegados formada por el comité de cada caja de ahorro, ellos realizan la toma de decisiones de los aspectos más importantes de la Cooperativa, ya que la asamblea de socios se reúne solo una vez al año.

De la asamblea de delegados depende el consejo de administración, el consejo de vigilancia, la comisión de educación y cultura, la comisión de atención a la mujer campesina y a la niñez, y las sucursales; sin embargo, el manejo de la cooperativa recae sobre el consejo de administración, quien la representa ante cualquier instancia y es el responsable de gestionar, administrar y distribuir los recursos con los que cuenta, el resto de las áreas no realiza ninguna actividad que beneficie a la organización.

Figura 1. Estructura organizativa de la sociedad cooperativa FODEPROTEM



Fuente: Elaboración propia

Para el manejo de la cooperativa se formaron 5 sucursales que agrupan a las cajas de ahorro por su ubicación geográfica (Figura 1). Cada caja de ahorro cuenta con representación ante su sucursal para la toma de decisiones; su voto equivale al número de asociados que representa.

Teóricamente, el funcionamiento de cada sucursal consiste en reunir el dinero ahorrado proveniente de las cajas que la forman y realizar préstamos según su forma interna de trabajo. Cada sucursal para su funcionamiento cuenta con un gerente, un secretario y tesorero, aunque todas las actividades recaen generalmente en una persona.

4.2 El proceso administrativo de las cajas de ahorro.

Planeación

En las cajas de ahorro, se utilizan los aspectos más elementales de la planeación, éstas surgen por iniciativa propia, con el propósito de lograr el bienestar del grupo, brindando apoyo a los socios cuando así lo requieran, lo anterior es de suma importancia ya que la decisión de participar en una organización, permite que los integrantes desarrollen el sentimiento de propiedad de las acciones a realizar, movilizándolo con ello su energías y esfuerzos para que éstas avancen y se fortalezca su posibilidad de sostenibilidad tal como lo señala González (2006).

Por otro lado, si bien, en la idea general que tienen los integrantes sobre la formación de las cajas, van implícitos ciertos objetivos, éstos no están establecidos formalmente, ni son reconocidos y aceptados por los socios, por lo que no hay claridad en el rumbo que deberá tomar la caja.

Lo anterior sucede también para el caso de la cooperativa que las agrupa, pues ha sido el escaso entendimiento del propósito de la organización, la falta de objetivos y planes a seguir lo que han imposibilitado que la agrupación pueda lograr los resultados esperados, al respecto Chiavenato (2000) señala que la planeación es la función que sirve de base a las demás funciones administrativas, por lo que sus deficiencias repercutirán en el resto del proceso administrativo de la organización.

Otro elemento de importancia es el establecimiento de las reglas claras para el funcionamiento de las cajas de ahorro, en este caso, no están formalmente establecidos en un reglamento, sin embargo, mediante acuerdos de asamblea se establecen los lineamientos de trabajo que regirán la caja durante un período de tiempo y se establecen los procedimientos para la recolección del ahorro y otorgamiento de los préstamos. De acuerdo a Berdegú (2003) una empresa exitosa se caracteriza por un buen desempeño institucional, en el cual se expresa en un sistema de normas que ordenan las relaciones entre los socios, entre éstos y la organización y entre ésta y el exterior.

El procedimiento para la recolección de ahorro y el otorgamiento de préstamos ha ido cambiando a lo largo del tiempo, por el método de ensayo y error, lo que ha traído consigo una acumulación de experiencia para los integrantes, sobre el manejo de las cajas y ha servido para que sigan funcionando, pero su desarrollo ha sido muy lento, pues la revisión de estos procedimientos se realiza una vez al año.

Organización

En las cajas de ahorro, la estructura organizativa es sencilla, el comité formado por un presidente, secretario y tesorero son los responsables de su manejo, aun cuando no están establecidas formalmente las funciones que cada quien debe realizar, tienen una idea porque es la estructura utilizada en otras organizaciones dentro de la comunidad.

Las deficiencias en esta fase del proceso administrativo radican principalmente en el incumplimiento de los acuerdos por parte de los integrantes con respecto a las funciones que deben realizar; por lo menos un representante de cada caja no realiza las actividades que le corresponden y hay incumplimiento por parte de los socios en cuestiones de ahorro y préstamo.

Con relación a lo anterior es necesario señalar que los productores no solo se dedican a la agricultura, sino que deben participar en otras actividades que les permitan mejorar sus ingresos, por lo que el tiempo del que disponen para dedicar a la caja es muy limitado, por otro lado dado, hay épocas durante el año, donde se deben cumplir compromisos que requieren de recursos económicos, como la inversión en la producción, las fiestas patronales, o la educación de los hijos, por lo que la caja de ahorro se ve afectada, ya que dejan de ahorrar y pagar los préstamos que tienen vigentes.

Es conveniente señalar que las cajas de ahorro se desarrollan en un contexto de economía campesina donde la lógica del manejo de los recursos productivos disponibles, es decir la que gobierna las decisiones de qué, del cómo, del cuanto producir y de que destino darle al producto obtenido, se enmarca dentro de los objetivos descritos, dando a la economía campesina una racionalidad propia y distinta de la que caracteriza a la agricultura comercial (CEPAL, 1981).

En la mayoría de las cajas de ahorro, la toma de decisiones la realiza una persona, ya sea el presidente o el tesorero del grupo y tiene la responsabilidad y autoridad completa del funcionamiento de ésta. Esto trae algunas ventajas para la caja, pues la experiencia que ha adquirido el administrador, hace que se cometan menos errores y va mejorando el manejo, por otro lado, puede ser una desventaja ya que el poder se concentra en una persona.

Integración.

La fase de integración del proceso administrativo que se da en las organizaciones rurales es diferente a la que se emplea en una empresa capitalista. En cuanto al reclutamiento y selección de personal, la confianza, el parentesco y los lazos de amistad juegan un papel decisivo en la formación de los grupos, al respecto Durston (2000) señala que en una comunidad campesina, las relaciones sociales son establecidas a través de numerosas interacciones pasadas y con perspectiva de largo plazo. Las relaciones tienden a darse entre las mismas personas y familias en todos los ámbitos y en todas las instituciones de la vida humana, religiosa, jurídica, política, familiar y económica en un mismo momento.

Otro aspecto importante, es el perfil de los integrantes para poder ocupar un puesto dentro de la estructura organizacional, en las cajas de ahorro, la aceptación de nuevos ahorradores depende de parámetros como el conocimiento de esa persona por parte de los integrantes en cuanto a su conducta en la comunidad, si tiene deudas, que tan confiable es, su grado de responsabilidad y honestidad entre otros, como señala Wrigth (2005), las estructuras sociales arraigadas basadas en el parentesco y las relaciones patrón-cliente en las comunidades rurales afectan directamente la forma en cómo operan las organizaciones.

Por otro lado, La capacitación que reciben los grupos, depende de las instituciones que les estén brindado apoyo, las cuales no siempre abarcan todos los aspectos de asesoría que necesitan, los encargados de las cajas han recibido capacitación únicamente en el aspecto contable, no así, en aspectos administrativos, de gerencia o manejo de grupos, por lo que no cuenta con herramientas que le ayuden para hacer que el grupo funcione adecuadamente.

Dirección.

La dirección de la caja es realizada por los representantes, han recibido capacitación en el manejo de la caja y han adquirido experiencia para el manejo del ahorro, los préstamos y el grupo, por lo que pueden influir en el manejo de la caja.

Los líderes de las cajas de ahorro, son quienes participan más activamente dentro de las actividades de la caja y por lo general ocupan un cargo dentro de la estructura, ellos son los que motivan al resto del grupo a participar, al respecto Berdegú (2003) señala como un factor de éxito en organizaciones rurales, la formación seria de cuadros de dirigentes que puedan actuar tanto en el plano de gestión empresarial como en el de la gestión institucional de sus organizaciones.

La motivación que estas personas tienen es la de poder mejorar su nivel de vida y el de su comunidad, por otro lado de manera personal, tienen el respeto y el reconocimiento de sus compañeros, la caja les ha permitido aprender cosas nuevas, conocer otras experiencias y nuevas personas, además han aprendido a desenvolverse y expresar sus ideas, así como desarrollar habilidades y competencias en su trabajo. La motivación para los socios es la de tener una alternativa de financiamiento y la de que a través de la organización pueden obtener beneficios.

Por otro lado, la comunicación que se da en los grupos es ineficiente, la diferencia entre quienes han recibido capacitación para el manejo de las cajas y el resto de los integrantes del grupo, quienes en muchos casos no han recibido ningún tipo de instrucción formal, dificulta el entendimiento de las partes, por lo que es necesario establecer un sistema de comunicación entre los asociados que permita el conocimiento adecuado de los problemas y logros de la empresa para que los socios comprendan a dónde va la organización, que busca y el porqué de ciertas exigencias y decisiones como lo señala Camacho (2005).

Control

En las cajas de ahorro de manera general existen formas de control, sin embargo sería conveniente reforzarlas con otras medidas que presenta la teoría que ayudarían a mejorar su manejo. El parámetro que utilizan para saber la situación de la caja, es su crecimiento en dinero y el número de préstamos que se han realizado. De manera general estos parámetros son correctos, sin embargo es recomendable ser más precisos en lo que desean obtener como resultados.

La detección del manejo inadecuado de la caja solo se puede realizar al hacer el corte o dar informe de los movimientos de la caja, lo cual no es frecuente, por lo que cuando se detectan los problemas, no se pueden resolver de manera inmediata o ya no tienen solución. Reyes (1994) señala que el control es más preciso cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, más que en los resultados obtenidos como se había planeado. Por su parte Camacho indica que las debilidades operativas de una organización se expresan entre otras cosas, en la carencia de procedimientos formales de control y registro.

El control que se realiza en las cajas es correctivo, se han hecho modificaciones en los procedimientos y registros, como resultado de la experiencia acumulada en su manejo. Por otro lado como control preventivo en la mayoría de las cajas han implementado que el registro de los movimientos, sea llevado por dos representantes para evitar pérdidas de información y documentación. Como lo señala Koontz (2000), el control administrativo es considerado como un sistema de retroalimentación que permite hacer las correcciones necesarias a fin de alcanzar el desempeño deseado.

4.3.- Fortalezas y debilidades de las cajas de ahorro.

De los resultados encontrados, se pueden desprender fortalezas y debilidades de la administración de las cajas de ahorro.

Fortalezas

- Las cajas han sido formadas por acuerdo de voluntades, por lo que ellos han participado activamente en el establecimiento de reglas y procedimientos en el manejo de la caja, lo cual conlleva a un grado de mayor compromiso con la organización.
- Existen lazos de parentesco y amistad entre los integrantes de las cajas, por lo que el compromiso entre ellos es mayor, lo que impulsa a poner empeño en que la organización funcione.
- El tiempo de funcionamiento de las cajas ha permitido que los grupos se depuren y adquieran mayor solidez lo que implica mayor unión del grupo y mayor éxito en las actividades que se realizan.
- El funcionamiento de las cajas ha permitido adquirir experiencia a los representantes, en el manejo contable, de grupo y en la toma de decisiones.

- La formación de las cajas de ahorro ha permitido a los integrantes conocer y poder relacionarse con instituciones que pueden apoyarlos en diversos aspectos.

Debilidades

- Dentro de las cajas de ahorro no se han establecido formalmente los objetivos que se desean alcanzar de tal forma que guíen la actuación del grupo, por tal razón no hay forma de dar seguimiento y evaluar el desempeño de la organización.
- La situación económica de los integrantes impide el cumplimiento de sus compromisos con la caja de ahorro.
- La capacitación para el manejo de la caja se concentra en una sola persona, lo que pone en desventaja al resto del grupo ya que desconocen aspectos de su funcionamiento y no tienen control sobre quien maneja los recursos.
- La comunicación entre los representantes y el resto del grupo es ineficiente, lo que provoca que los integrantes desconozcan en muchos casos, la situación de la caja.
- La falta de preparación formal, limita a muchos de los integrantes para poder ocupar un cargo en la organización pues carecen de las habilidades y conocimientos para manejar la caja.

Conclusiones

La administración es esencial en el éxito de una organización, de esta depende que se logren los objetivos y se obtenga el beneficio deseado. Para poder administrar de forma eficiente una caja de ahorro, se requiere poner especial énfasis, en la capacitación que necesitan los integrantes de las cajas para su manejo, no solo en el aspecto contable, si no en cuestiones de manejo de administración, manejo de grupos y toma de decisiones.

En el caso de las cajas de ahorro de la FESSCOT, las condiciones económicas de los integrantes imposibilitan la contratación de servicios de asesoría en aspectos administrativos, por lo que es necesaria la presencia de instituciones de apoyo que otorguen la capacitación necesaria y den seguimiento a los grupos.

La utilización de las herramientas que ofrece la administración dentro de las cajas de ahorro puede mejorar de forma importante su funcionamiento. En este caso el establecimiento de objetivos claros, mecanismos de comunicación más eficientes, reglas claras y consensuadas y formas de control establecidos formalmente podrían mejorar el desempeño de los grupos.

La dinámica de las actividades sociales y productivas de las comunidades donde se desarrollan las cajas de ahorro influye en su funcionamiento y por tanto en el cumplimiento de sus objetivos.

La limitada educación formal de los integrantes de las cajas de ahorro es una limitante para su participación y la adquisición de habilidades para poder manejarla, por lo que este aspecto debe ser tomado en consideración cuando se piense en la capacitación.

Referencias.

Berdegúe, J. 2000. *“Cooperando para competir, factores de éxito de las empresas asociativas campesinas”* RIMISP. CHILE, Pp. 100.

- Camacho, P. Marlín C. & Zambrano, C. 2005. "Estudio regional sobre factores de éxito de empresas asociativas rurales" RURALTER. Plataforma regional andina. Pp. 47.
- Cardona, W. 1995. "Cajas Populares de ahorro y crédito, situación, problemática y perspectivas". Colegio de Postgraduados.
- Centro Nacional de Investigaciones Agrarias. 1987. "Glosario de Organización Rural" Morelos, México. Pp. 318
- Comisión Económica para América Latina. 1981. "Economía campesina y agricultura empresarial: Tipología de productores del agro mexicano". México. Ed. Siglo XXI. Pp. 339.
- Chiavenato, I. 2000. "Introducción a la teoría general de la Administración", Ed. Mc Graw Hill, 5 ed. México. Pp. 1056
- Durston, J. 2000, "¿Qué es el capital social comunitario?", Serie de Políticas sociales CEPAL Pp. 38.
- Flores M. & Rello, F. 2002. "Capital social rural. Experiencias de México y Centroamérica" Ed. Plaza y Valdés S. A. de C. V. Pp. 195
- Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos. 2007. "Programa Especial concurrente para el Desarrollo Rural Sustentable 2007-2012". Pp. 129.
- González, A. 2006 "La participación de las organizaciones comunitarias en el desarrollo local sostenible. Caso sector Guayapa, Parroquia Curimagua, Municipio de Petit, Estado de Falcón, Venezuela". Multiciencias. Vol. 6, Número 003, pp. 250-256.
- Kontz, H. & Weihrich, H. 2000. "Administración, una perspectiva global" Ed. Mc Graw Hill, 11 ed. México. Pp. 795
- Reyes, P. A. 1994. "Administración Moderna" Ed. Limusa, 1ra. Ed. México. Pp. 480.
- Sanches, P.A. 1998. "Organizaciones campesinas autogestivas y desarrollo rural sustentable. Estudio de caso en la Sierra Juárez de Oaxaca" Tesis de maestría. Colegio de Postgraduados. 180p.
- Wright, K. 2005 "El lado más oscuro de las microfinanzas. Evidencias de Cajamarca, Perú" Revista Debate Agrario vol. 38 (90-108 p)

Correspondencia (Para más información contacte con): Luz María Pérez Hernández

Phone: +0052 5959520200 extension 1084

Fax: + 0052 5558045920

E-mail: luzmaph@colpos.mx

URL: www.colpos.mx