

**UNIVERSIDAD AUTONOMA AGRARIA
"ANTONIO NARRO"**

División de Ciencias Socioeconómicas



***El Proceso Administrativo y su Aplicación por
el Método de Casos***

Por:

ROGELIO ELIAS MONTAÑEZ DE LA ROSA

M O N O G R A F I A

***Presentada como Requisito Parcial para
Obtener el Título de:***

**INGENIERO AGRONOMO
*en Administración Agropecuaria***

Buenavista, Saltillo. Coahuila, México

Septiembre de 1990

UNIVERSIDAD AUTONOMA AGRARIA "ANTONIO NARRO"
DIVISION DE CIENCIAS SOCIOECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION AGROPECUARIA

"EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU APLICACION
POR EL METODO DE CASOS"

P O R :

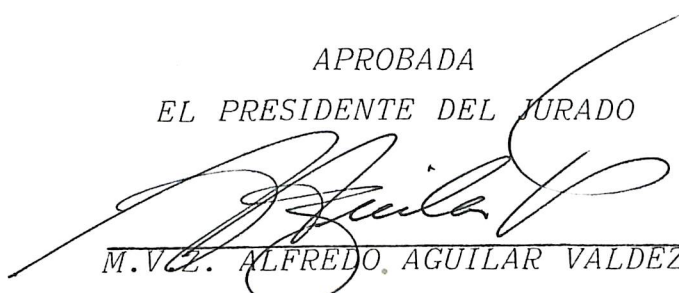
ROGELIO ELIAS MONTAÑEZ DE LA ROSA

MONOGRAFIA

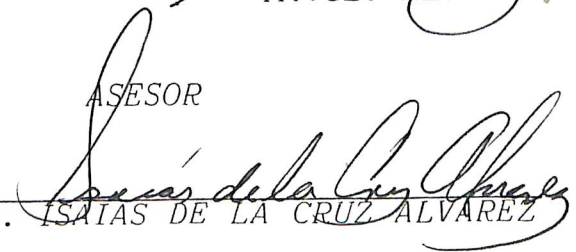
QUE SOMETE A CONSIDERACION DEL H. JURADO EXAMINADOR
COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO AGRONOMO EN ADMINISTRACION AGROPECUARIA

APROBADA

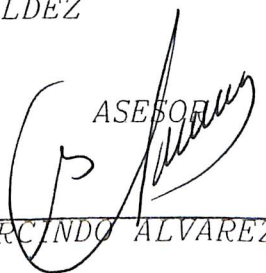
EL PRESIDENTE DEL JURADO


M.V.Z. ALFREDO AGUILAR VALDEZ

ASESOR


ING. ISAIAS DE LA CRUZ ALVAREZ

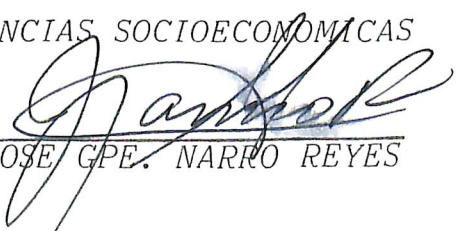
ASESOR


ING. GUMERCINDO ALVAREZ MORENO

Universidad Autónoma Agraria
"ANTONIO NARRO"



EL COORDINADOR DE LA DIVISION
DE CIENCIAS SOCIOECONOMICAS


LIC. JOSE GPE. NARRO REYES

BUENAVISTA, SALTILLO, COAH., SEPTIEMBRE DE 1990.

DIV. CS. SOCIOECONOMICAS
ADMINISTRACION

DEDICATORIA

A Dios: *Por ser nuestro guía en el sendero de la vida. Gracias.*

A mi Padre: ⁺ José Refugio Montañez Sagal
*A quien admire y respete a mi corta edad
le ofrezco este trabajo, concluyendo lo que
el deseaba, mi formación profesional. Padre
te llevo en mi corazón.*

A mi Madre: *Ma. Esther De La Rosa Vda. de Montañez*
*Es muy difícil para una mujer forjar un hombre,
tú con tus desvelos, sacrificios, dedicación y con la
ayuda de Dios, forjaste un hijo. Gracias Mamá.*

A mi Esposa: *Lic. Silvia Gpe. Méndez de Montañez*
*Con amor y cariño, que con su comprensión
y apoyo ha hecho que busque mi superación.*
Gracias.

A mis Suegros: *Sra. Antonia Torres De Méndez*
Sr. Manuel Méndez S.
*Por el apoyo desinteresado que he recibido
de ellos. Gracias.*

A mis Hermanos: *Ernesto, Rita, Raquel, ⁺Antonio, Alejandro,
Margarita y Horacio Marcel.*

A mi hermano Ricardo:
*Quien me brindo su ayuda moral y económica y
sobre todo su gran amor, consistiendo ésta una
base sólida de apoyo para que lograra terminar
mi carrera.*

A mis sobrinos: *Laura, Daniel, Cecilia.*

*Con mucha estimación y cariño a todos mis familiares y amigos,
que de una u otra forma contribuyeron a mi formación profesional,
en especial a: Mario, Daniel, Marcela, Edhit, Cecilia, Sandra,
Cynthia, Marco, Manuel, Guadalupe, Luis Javier.*

A todos mis maestros, con reconocimiento a su loable labor.

A mis compañeros de la Generación LXIX.

A mi ALMA MATER en forma muy especial por brindarme la oportunidad de formarme en su seno.

AGRADECIMIENTO

Al Dr. Alfredo Aguilar Valdéz que con su amistad y profesionalismo, dedicación y ayuda sin limites en asesoramiento de este trabajo, me impulsó siempre a su conclusión. Gracias.

Al Ing. Isaías De La Cruz Alvarez y al Ing. Gumercindo Alvarez Moreno por su participación en la revisión del presente trabajo, por sus aportaciones, sugerencias y recomendaciones.

Al Ing. José Victor Gómez Avila por su valiosa participación en este trabajo.

A la Sra. Sandra Moreno D. por su excelente ayuda en la mecanografía del presente trabajo.

A todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron en mi formación profesional.

A mi Alma Terra Mater por permitirme obtener una de mis más anheladas metas.

GRACIAS.

INDICE DE CONTENIDO

PAGINA

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	iii
INTRODUCCION	1

CAPITULO I

1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU APLICACION POR EL METODO DE CASOS	3
1.1. ANTECEDENTES	3
1.2. JUSTIFICACION	6
1.3. OBJETIVOS	7
1.4. METODOLOGIA	8

CAPITULO II

2. CASO: ANALISIS DE UNA EMPRESA LECHERA	10
2.1. LA PLANEACION	10
2.2. ORGANIZACION	17
2.3. INTEGRACION	25
2.4. DIRECCION	33
2.5. CONTROL	44
2.6. ANEXOS	53

CAPITULO III

3. CASO: ANALISIS DE UNA EMPRESA AGRICOLA	64
3.1. LA PLANEACION	64
3.2. ORGANIZACION	77
3.3. INTEGRACION	84
3.4. DIRECCION	90
3.5. CONTROL	98
3.6. ANEXOS	105

RESUMEN	109
---------------	-----

CONCLUSIONES	110
--------------------	-----

BIBLIOGRAFIA	111
--------------------	-----

INTRODUCCION.

Llevar a cabo un ensayo para el análisis del proceso administrativo aplicado a la empresa agrícola y ganadera por el método de casos, representa una experiencia singular ya que se juntan tres circunstancias a la vez, primera; el basamento teórico de una técnica administrativa que se analiza en una actividad específica, segunda; la adecuación de dicho recurso a la empresa agropecuaria, y tercera; la aplicación de la técnica por el método de casos.

El resultado de todo esto es una monografía que pretende demostrar como se puede llevar a cabo mediante el uso de herramientas administrativas un análisis técnico-administrativo de dos explotaciones; una agrícola y otra ganadera.

El Ingeniero Agrónomo especialista en administración agropecuaria es una profesional que tiene el derecho y la obligación de buscar en la disciplina administrativa las técnicas y teorías que de lo general, urbano e industrial se puedan aplicar al ámbito de la actividad agrícola rural, que se caracteriza por su medio ambiente de carácter rústico, sencillo, sin actitudes ni poses sofisticadas que en el ámbito empresarial agrícola no funcionan; por ello se diseñó el campo de aplicación de la administración de empresas agropecuarias.

Este esfuerzo de aplicación pretende demostrar que a través de una manera sencilla, cualquier técnica y teoría administrativa puede aplicarse al campo de la administración rural, siempre y cuando se tenga el cuidado y la suficiente capacidad de observación para diagnosticar con profesionalismo los niveles de dificultad que se presentan en la administración aplicada.

Ojalá que mi objetivo fundamental se cumpla, ya que mi deseo es cumplir cabalmente con la meta propuesta.

CAPITULO I
EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU APLICACION POR
EL METODO DE CASOS

ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION

1.1. ANTECEDENTES

Existe el método de casos en administración por diversos autores, el que más conveniente resultó para la presente investigación a juicio del investigador fue el método de Arias Galicia, que abarca los siguientes aspectos:

1).- Definición.

Un caso es una relación escrita de una situación real o ficticia para presentar problemas al estudiante.

2).- Objetivo.

Se persigue que el estudiante alcance los objetivos de aplicación, análisis, toma de decisiones e integración dentro de los objetivos del área de información. Igualmente, con frecuencia se trabajan en equipos, por lo que se pretende lograr los objetivos de comunicación, solución de conflictos e integración de equipos de trabajo dentro de la empresa de aprendizaje de las relaciones interpersonales. En lo tocante a la esfera efectiva se intentó lograr un convencimiento de que los temas vistos en la materia resultan de utilidad en el desempeño profesional. Se reforzaron los elementos de planeación y

4.

control al demandar un análisis sistemático del caso y la proposición de soluciones.

3).- Actividad del que investigó.

a). Lectura general del caso.

b). Lectura analítica: Se definió y determinó el problema - - principal, los hechos más importantes, las opiniones expresadas, así como los juicios y sentimientos de los protagonistas.

Los elementos que se juzgaron necesarios se debieron suponer estableciendo explícitamente esta suposición.

c). Se comparó la información proporcionada en el caso con el conocimiento teórico de la disciplina, así como el prove-niente de otras materias de apoyo. Un punto importante aquí fue el descubrimiento de fallas, errores o deficiencias en la situación del caso.

d). Se enumeraron las posibles alternativas y cursos de acción. Si el caso presentaba ya una solución, se evaluó y se determinó si era adecuada o no y las razones respectivas.

e). Se seleccionó la alternativa más apropiada, en base al conocimiento teórico, analizando costos y posibles consecuencias.

f). Se determinaron estrategias, políticas, programas y procedimientos para su implementación.

g). Apoyamos la selección de la alternativa con las fuentes de información pertinentes (Bibliografía).

h). Se presentó por escrito todo lo anterior.

4).- Preparación de casos.

a). Indagación previa:

- Cuáles son los objetivos de la materia y del tema?
- Cuáles son los conocimientos teóricos? (Conceptos, principios, leyes, procedimientos).
- Qué hechos se requieren para demostrar la teoría?. Preparar un listado de los hechos principales.
- Qué consecuencias pueden presentarse al no seguir la teoría?. Listar las posibles consecuencias.

b). Elaboración del caso:

Preparación del guión: Con los hechos y consecuencias principales se diseñó la trama, o sea el resumen del caso.

Prácticamente este guión constituyó el "Esqueleto" del caso.

Urdimbre: Se agregaron hechos secundarios (es decir, menos importantes) y terciarios (sin importancia para el análisis). Se permite así que el estudiante diferencie lo trascendente de lo superfluo.

Borrador: Se escribió un primer escrito al respecto.

Crítica: Se presentó el caso a uno o varios colegas para recabar sus puntos de vista.

Ensayo: Después de las modificaciones pertinentes se presentó el caso a un grupo y se desarrollaron las soluciones propuestas, las reacciones, etc., a fin de pulirlo.

Redacción final: Se incorporaron las correcciones pertinentes.

5).- Estilo.

El docente nunca se incluyó como personaje, pues pudo influir

introduciendo un sesgo "si el profesor toma esta decisión debe estar bien". El instructor tiene poder y tal vez el estudiante tenga temor a establecer una crítica. Puede agregarse diálogos y hacerlo más vivido. En este caso pueden presentarlo los propios estudiantes en forma de dramatización.

La buena sintaxis fue trascendental para no dar lugar a interpretaciones diferentes a las deseadas.

Se evitó la terminología confusa, rebuscada o propia de una disciplina.

Tanto la longitud como el lenguaje del caso son adecuados al nivel de los participantes.

Un punto importante fue la legibilidad. Puede emplearse el "Índice de Niebla" de verlo para determinar el grado de la legibilidad. Se puso la debida atención también a la presentación (evitar tinta muy débil, manchas, etc.)

Los personajes (personas físicas o morales) se presentan con nombres ficticios. En caso de usarse los verdaderos debe recabarse la autorización escrita de los mismos.

Los datos reales son disfrazados (por ejemplo, con el empleo de multiplicaciones o divisiones por constantes).

1.2. JUSTIFICACION

En general existe material práctico que enriquece mucho el tema en cuestión, pero las experiencias se aportan directamente de quienes administran las explotaciones agropecuarias y es poco lo que se ha escrito sobre el mismo. Por ello fue la intención de la presente monografía el de recabar la mayor

información posible, basándose en la aplicación del proceso administrativo a través de casos. Con esto se pretende lograr una formación agronómica más práctica para aportar a la comunidad lo investigado en el presente trabajo.

El tema se eligió por la importancia que representa el proceso administrativo en la administración agropecuaria con la moda lidad del método de casos.

Delimitación del problema.

El trabajo de la monografía consistió en dos ejercicios teórico-práctico que abarcan concretamente la aplicación del proceso administrativo, a través de sus cinco funciones en casos de empresas agropecuarias que se escogieron de acuerdo al ámbito de investigación.

Se trabajo una empresa agrícola y una ganadera, por el tiem po tan limitado que se cuenta para la realización de la mono grafía, la intención fue una buena investigación.

1.3. OBJETIVOS.

- 1). Con la aplicación de la metodología del autor Arias Galicia se pretende demostrar lo práctico con lo teórico.
- 2). Con la investigación bibliográfica se espera el logro de una mayor experiencia profesional, en cuanto se refiere al proceso administrativo que se lleva a cabo en una empresa,

8.
tanto agrícola como ganadera, y así aportar profesionistas capacitados para la solución de problemas administrativos.

1.4. METODOLOGIA.

- 1). Se analizó la teoría sobre el proceso administrativo, aplicando a la empresa agropecuaria 1/.
- 2). Se seleccionó una empresa agrícola y una ganadera cuyas características permitieron captar la información que se requirió para la elaboración de los casos.

1/ De Aguilar, V.A. y J. Green, 1988.

Plan de trabajo.

Se calculo terminar la investigación en un lapso de nueve meses, situación que se cumplio (Mayo 1990), ya que se requirió desarrollar el trabajo en detalle principalmente con el material de información recabado en las empresas agropecuarias debidamente seleccionadas.

Calendario de Actividades

<i>MESES</i> <i>ACTIVIDAD</i>	<i>OCT.</i>	<i>NOV.</i>	<i>DIC.</i>	<i>ENE.</i>	<i>FEB.</i>	<i>MAR.</i>	<i>ABR.</i>	<i>MAY.</i>
<i>Lectura de Bibliografía</i>	*							
<i>Determinación de casos</i>	*							
<i>Recopilación Inf. Pecuaria</i>	*							
<i>Recopilación Inf. Agrícola</i>		*	*	*				
<i>Redactar Borrador</i>					*	*		
<i>Redacción Final</i>							*	*

CAPITULO II

CASO: ANALISIS DE UNA EMPRESA LECHERA

2.1. LA PLANEACION

La planeación es la función inicial del proceso administrativo, en ella se delinean las características principales que matizarán posteriormente las otras funciones. En general la planeación debe preceder a cualquier acción y se le considera como el proceso de pensamiento en el cual se selecciona la mejor alternativa para alcanzar los objetivos de la empresa.

En la planeación se calculan las actividades que deben realizarse en la explotación. Es necesario comprender que esta función es la preparación para el trabajo y no la ejecución de éste. Es lógico pensar que en cuanto mejor sea la planeación, serán más adecuadas las acciones posteriores.

La actividad administrativa debe definir claramente los objetivos fundamentales que se pretende iniciar o bien continuar y mejorar un plan de desarrollo. Los objetivos son los resultados que deben alcanzarse. En la planeación agrícola-ganadera es indispensable fijar los objetivos por áreas de producción desde el mismo establecimiento del equipo en general, hasta iniciar la producción y alcanzar los niveles deseados de producción.

{ Los fines que se persiguen lograr en la explotación leche

ra, son definidos por el administrador y consiste en elevar la producción de leche en un mínimo costo. Por otro lado se pretende hacer rendir al máximo los insumos tanto humanos como materiales protegiendo de su integridad para disponer de ellos en su momento.

La planeación como tal interviene desde antes del establecimiento mismo de la empresa, durante el estudio de factibilidad para ello se consideran desde factores locacionales que influyen sobre los rendimientos físicos tales como el clima, el suelo y la topografía entre otros, así como otros de carácter geográfico y económico, como la distancia a los mercados de insumo, la disponibilidad de insumo, el costo de los factores de producción y los precios de los productos por mencionar algunos. En este ejemplo se consideran otros factores de carácter meramente subjetivos como la preferencia del productor y la tradición familiar.

En el caso de la empresa que nos ocupa, fue establecida obedeciendo principalmente a la disponibilidad de forraje en abundancia (alfalfa y maíz) y a bajo precio, no conociéndose los zacates y el algodón. El precio bajo de los forrajes es fundamental para mantener a niveles atractivos la rentabilidad de esta actividad económica además, las tradiciones familiares y la disposición de recursos de capital, fueron los que definieron la puesta en marcha del negocio; a este respecto se requirió de financiamiento externo aportado por la banca privada en un 80% de la inversión inicial, mientras que el restante 20% solo fue contribución del productor, en el año de 1969.

Esta empresa se caracteriza por su alto nivel de previsión ya que se orienta de la mejor manera posible el proceso de producción, así como sus consecuencias económico-administrativa.

Las políticas desde el punto de vista administrativo debe entenderse como la etapa de la planeación en las que se establecen las normas de conducta y disciplina con las que se va a dirigir y conducir al elemento humano y a través de estas normas promover las conductas que deben inducirse para establecer con claridad el concepto de disciplina empresarial que no existe en la empresa rural.

"Una política administrativa" es una orientación verbal o escrita que señala los limites de la dirección general en la cual se desenvolverán las relaciones humanas en las actividades agropecuarias factor fundamental en todo tipo de empresa.

Dentro de las políticas laborales de la empresa existen claramente establecidas una serie de normas de conducta entre las que destacan el cumplimiento estricto de los horarios de trabajo, así como las faltas establecidas en el reglamento de trabajo. Las políticas las establece desde un principio el dueño del estable.

Para la consecución de los objetivos en la planeación deben establecerse políticas para su cumplimiento, definiéndose las áreas de trabajo capacitantes para alcanzar dicho objetivo. A este respecto las políticas adaptadas son las siguientes:

- a). Diseño de horarios de trabajo en los tiempos de ordeña.
- b). Discusión y análisis de la conducta deseable para el trabajador dentro del área de trabajo.
- c). Condiciones higiénicas para el operador del animal y de la máquina al momento de la ordeña.
- d). Deberá listar el quipo que se utiliza considerando fecha de compra, capacidad, años de vida útil, requisitos de mantenimiento, base para su separación, etc.

El señalar las "políticas por área de producción", nos trae como resultado un buen desarrollo en la planeación agropecuaria.

Para alcanzar un objetivo en la forma más efectiva, la planeación adecuada o sea el esfuerzo mental debe tener lugar antes de la ejecución del esfuerzo físico, y deberá apoyarse en las políticas, procedimientos, reglas, asignación de actividades, recursos y elementos que han de emplearse para llevar a cabo un curso de acción.

La programación es un método sistemático que determina si es posible el plan perfecto, si es el más conveniente y económico mediante el cual se logre un máximo beneficio o minimización de costos dentro de las limitaciones de recursos en cada área de producción.

La programación abarca los siguientes fines:

- a). Señalar las actividades que conforman el proceso productivo.
- b). Diseñar claramente objetivos para todas las etapas.

- c). Determinar los pasos en secuencia en el proceso de producción.
- d). Fijar el tiempo requerido por actividad a realizar.
- e). Conocer las necesidades de recursos para las actividades.

El programa es una acción planeada para obtener los objetivos previstos y variará en cuanto al tipo y estructura de las actividades agropecuarias y en virtud pueden ser:

- a). Programas operativos
- b). Programas financieros
- c). Programas mixtos.

La programación de todas las actividades del caso que se estudia se realizan por el propio dueño, de tal forma se logra planear las actividades agrícolas y ganaderas que se realizan en la explotación, así como la capacidad de forraje a cultivar y gastos directos que ocasionarán en el desarrollo de las mismas.

Para la selección de esta actividad se estimaron los costos e ingresos para un nivel de operación dada y la ganancia se determino considerando un margen sobre el costo de producción total.

En esencia esta actividad inicial persigue obtener y diseñar una visión integral del futuro desarrollo de la explotación con el objeto de establecer un sistema de metas de producción coherentes y compatibles con el ciclo productivo de la actividad agrícola y ganadera que se trata.

El administrador en base a su experiencia propia conformará paulatinamente el mejor criterio para seleccionar la calidad y

el costo en la inversión de un programa. Los procedimientos son planes que señalan el criterio y modo de actuar en forma más precisa y detallada que las políticas y van aparejadas a los programas ya que complementan y apoyan su acción.

A través de los procedimientos se logra una secuela lógica de eventos y su interrelación nos da los detalles para que los planes y programas fructifiquen y se calcule en forma completa la edificación administrativa de toda explotación. Los procedimientos son un parámetro ya que en esta función es donde se fija la pauta a seguir para el buen desarrollo empresarial.

Los procedimientos nos auxilian para seleccionar y fijar criterios en la clasificación inicial de un proyecto. Abarcan los planes a seguir, señalando el mejor camino y esto variará con las experiencias práctica y profesional del productor y del administrador agropecuario y de los fines específicos que se persigan: como de los recursos humanos y materiales con que inicie la explotación.

Toda planeación agropecuaria generalmente exige los siguientes procedimientos:

- a). Estudio de mercado.
- b). Ingeniería del proyecto y estudios técnicos.
- c). Estudio financiero.

Respecto a las condiciones de mercado solo se contempla la firma del convenio para la venta del producto a la Pasteurizadora La Laguna que en ese entonces demandaba la leche para su

consumo en fresco. No se penso en una etapa más allá de la producción primaria para el abasto de esa industria, por las limitaciones financieras que no permitían la integración vertical de la naciente empresa.

La planeación durante la operación de la empresa descansa en los siguientes puntos:

- a). Presupuesto de Ingresos y Egresos.
- b). Estimación del punto de equilibrio y costo unitario de producción.
- c). Programación de actividades.

Las técnicas de planeación enumeradas, los desarrolla el propietario de la empresa, que asume el papel de Administrador de la misma, y determina las necesidades de recursos y los nuevos niveles de producción año con año, de acuerdo a las perspectivas de mercado y los márgenes de ganancia esperados. A juicio del Administrador la elaboración de presupuestos es básica para definir las actividades a realizarse sobre todo a largo plazo. Las actividades de planeación están apoyados con el uso de un sistema computarizado para facilitar las operaciones.

Dentro del renglón de los procedimientos en el área administrativa se le dá una especial importancia al manejo financiero de cada actividad, así como a cada uno de los costos financieros de los productos finales.

Las decisiones en la función administrativa inicial están

relacionadas a escoger la mejor de las alternativas para la determinación correcta de qué, quién, cuándo, cómo y las limitaciones que puedan detener la integración empresarial.

La decisión es una etapa esencial de la planeación pero esta siempre vinculada a todo el proceso administrativo.

La toma de decisiones deberá siempre estar presente como actividad administrativa, cuando se presente algún problema o dificultad. Este importante paso consiste en saber escoger la mejor de varias alternativas que durante la planeación se van a desarrollar en las distintas fases, generalmente se activa en la parte final de la primera función.

Las decisiones son elección de un grupo de alternativas selectas y en la que el productor considera que es la mejor acción que pueda señalarse como la preferencia por la mejor alternativa de acuerdo a la circunstancia económica-administrativa.

En el establo que es objeto de estudio el Administrador General de la explotación junto con el encargado o capatáz son los que toman las decisiones correspondientes a veces tomando la opinión de los responsables de las diferentes áreas (almacén, sala de ordeña, corrales, becarrera, etc).

2.2. ORGANIZACION

La organización implica agrupar las actividades de la

empresa empleadas, y llevar a cabo un arreglo estructural de todos los recursos. Esto permite el equilibrio estableciendo una relación entre el trabajo y el personal que debe ejecutarlo.

La organización de toda empresa agropecuaria consiste en la reunión equilibrada de todos los posibles recursos y adopta al tipo de empleado que requiere para su operación correcta, y deberá unirse al personal por medio de tareas interrelacionadas, por lo tanto el personal que trabaja en equipo con una adecuada organización es producto del establecimiento de relaciones interpersonales de manera que puedan desempeñar sus labores con eficiencia y obtengan una satisfacción del trabajo realizado producto del planteamiento inicial de una meta en común.

Las actividades por realizar en la organización están determinadas por la búsqueda de los objetivos, el trabajo organizado debe dividirse de acuerdo con Terry G., en "paquetes de trabajo" por las siguientes razones:

- a). El trabajo puede llegar a ser demasiado por una sola persona y deberá dividirse para ser efectuado por varios, por ejemplo: en un establo donde son complejas las áreas de producción las actividades deberán dividirse de acuerdo a cada sector a cada departamento: Sala de ordeña, sala de lactancia, maternidad, etc.
- b). La distribución adecuada de las labores a desempeñar.
- c). El empeño constante por lograr los objetivos establecidos. La organización es además un concepto de naturaleza jurídica, ya

que toda empresa implica la creación de un orden legal en todo grupo humano.

La organización consiste en coordinar el recurso de la mano de obra con los recursos materiales con un objetivo común: La producción de un bien con orden preestablecido.

La organización administrativa puede dividirse en cuatro etapas fundamentales:

- 1). División del trabajo.*
- 2). Definición de la responsabilidad.*
- 3). Delegación de autoridad.*
- 4). Coordinación organizativa.*

1). División del Trabajo. Consiste en la estructuración formal de un organigrama de acuerdo con la versión contemporánea debe incluirse el organigrama estructural de la empresa y su correspondiente funciograma.

El propósito fundamental de ésta actividad es el facilitar el establecimiento de la organización y la adecuada integración permitiendo al administrador una visión de conjunto en cuanto a los recursos humanos, el propósito que se persigue es el de establecer una relación jerárquica entre los empleados y especificar quien dictará las ordenes para el mejor desempeño de toda actividad.

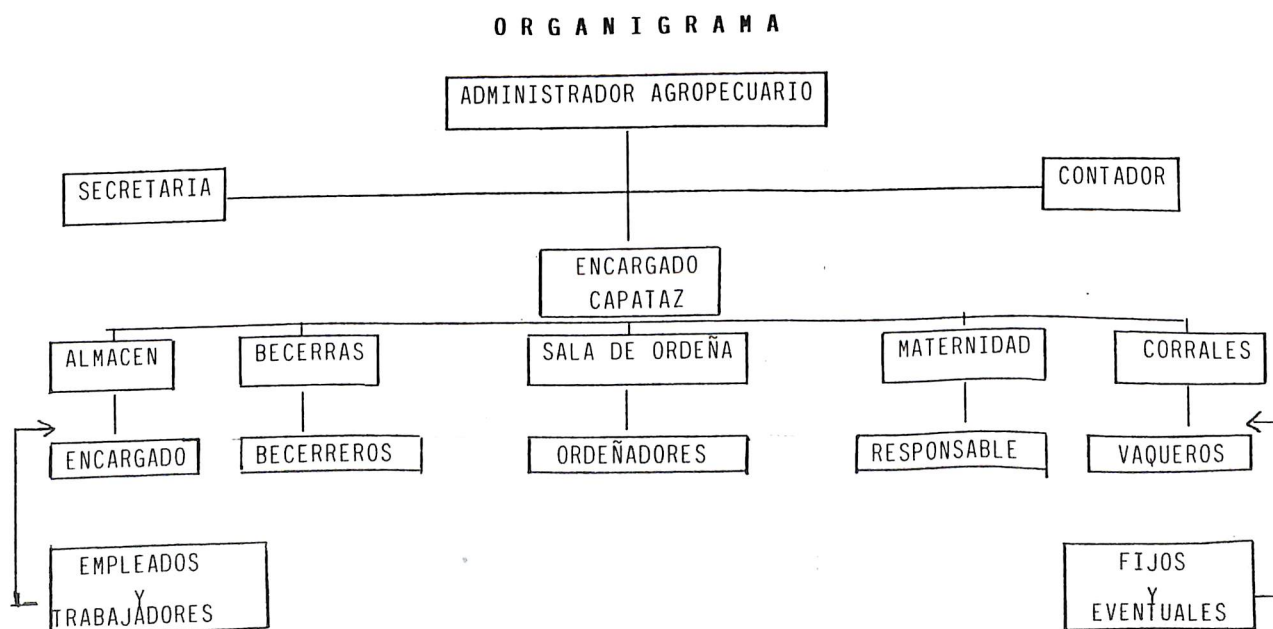
En la división del trabajo sucede la repetición constante y rutinaria de un trabajo lográndose la especialización laboral

alcanzando con esto niveles altos de eficiencia.

El diseño de un organigrama (organigrama + funciograma) permite practicar la combinación del trabajo, implica la reagrupación de las actividades divididas en áreas o unidades más adecuadas, con el fin de lograr un desempeño eficaz desde el punto de vista del uso de instalaciones, bodegas, y del personal necesario o disponible, efectuándose siempre los agrupamientos sobre bases lógicas.

La organización de una empresa establecida, como lo es el establo y en el que se desarrollan diversas actividades, esta definida por un organigrama; según el propietario es en la Ley Federal del Trabajo donde se expresan con claridad las funciones que debe realizar cada trabajador.

El organigrama de la explotación ganadera fue diseñado por el administrador (propietario) y se ilustra a continuación:



2). *Definición de la Responsabilidad.* Esta subfunción de la organización va aunada siempre a la delegación de autoridad, ambas establecen la conducta de responsabilidad directa del propietario, administrador, empleados y las líneas de jerarquía que deben ser ejercidas por quienes van a dirigir la empresa, ambas actividades se complementan y deben ir aparejadas para la consecución de un mismo objetivo.

La responsabilidad es la obligación de un individuo para cumplir con las actividades asignadas poniendo en ellas su mayor esfuerzo y entusiasmo.

Dentro de la estructura organizacional deberá asignarle a cada empleado las obligaciones e indicarle claramente lo que se espera de él en su trabajo. La responsabilidad suele ser continua ya que los ciclos productivos requieren de atención especial desde su inicio hasta el término de la producción por lo que la negligencia provoca pérdidas económicas y es prueba palpable de una inadecuada organización. Para lograr una organización eficiente la autoridad de un administrador de carácter oficial o privado o simplemente la de un encargado de un rancho debe ser proporcional a su responsabilidad y viceversa la responsabilidad debe ser en consecuencia proporcional a su nivel de autoridad.

En el organigrama se cuida que la autoridad y la responsabilidad se encuentran en equilibrio lo cual impide que existan conflictos entre el personal que juntos con la observación del principio de la división del trabajo ayudan a obtener buenos resultados

en la operación del establo, así entonces la coordinación de los trabajos diarios tienen su fundamento en el organigrama.

La creación de un ambiente cordial de trabajo ayuda a intercambiar ideas para el mejoramiento de procedimientos o prácticas en la explotación, lo cual se ha reflejado en un mayor margen de ganancias.

3). Delegación de Autoridad. Actividad administrativa difícil de llevar a cabo, la experiencia práctica de administradores y encargados de ranchos y granjas, no obstante su grado de dificultad debe de ponerse especial énfasis en la cuidadosa y hábil jerarquización de la autoridad en los distintos niveles de la explotación sobre todo en el caso de empresas agrícolas y ganaderas que muchas son de carácter familiar, esto alterando por naturalidad los niveles de autoridad, ésto se puede evitar si se establece y respeta una adecuada división laboral.

En la mayoría de las explotaciones agropecuarias es necesario crear una división de las actividades por área de trabajo y en consecuencia delegar autoridad en favor de los encargados o responsables de cada una de ellas para que puedan dirigir las unidades que les corresponden.

Si existen áreas de trabajo, hay la necesidad de que se formalice una organización señalando en éste caso que la delegación de autoridad representa una necesidad siempre que una persona deba confiar en otra para lograr el objetivo planteado con anterioriu

dad. Delegar significa conocer o conferir una autoridad determinada para desempeñar oportunamente su función.

Delegar significa la consecución de una autoridad sobre otra persona para que esta a su vez dirija a un grupo de personas con un orden ya establecido.

Frecuentemente en las explotaciones agropecuarias el administrador o encargado del rancho omite delegar de manera conveniente generando un número de problemas comunes pero que a mediano plazo desencadenan problemas delicados, generalmente las razones son:

- a). La tendencia natural del ser humano a realizar las cosas por sí mismo.
- b). El temor a mostrar deficiencias.
- c). No aceptar riesgos económicos calculados retarda siempre la delegación eficaz de autoridad.

A continuación algunos conceptos para conceder la autoridad en otros:

- a). Que el empleado se sienta seguro de todo el tiempo y exista la comunicación directa con el administrador general.
- b).- Fomentar de una manera profesional una convicción profunda en la delegación.
- c). Establecer un clima de trabajo sin limitantes, temores o frustraciones.
- e). Favorecer u apoyar en lo posible la iniciativa personal de quienes ejercen los distintos niveles de autoridad.

f). Elegir con prudencia a quienes van a ejercer la autoridad basandose en los antecedentes e historia de la misma empresa, etc.

En la empresa que nos ocupa se emplea personal calificado, como no calificado. El personal calificado cuenta con experiencia y reconocimiento en el ramo ganadero, contándose con el siguiente:

- a). Secretaria
- b). Contador
- c). Capataz
- d). Tractorista
- e). Ordeñador
- f). Almacenista

Dentro del personal no calificado se encuentran:

- a). Peones agrícolas
- b). Pastureros
- c). Vaqueros

4).- Coordinación Organizativa. En administración agropecuaria la actividad coordinadora es indispensable en la organización ya que promueve que los individuos que forman la empresa alcancen el propósito inmediato de obtener el máximo aprovechamiento de los recursos materiales, técnicas y desde luego humanos en la realización (organización) de los fines que la propia empresa persigue.

La actividad de la coordinación organizativa consiste en el "ordenamiento" de todos y cada uno de los recursos humanos y

materiales auxiliando al administrador en la organización de actividades creando un orden estructural y jerarquizando dichos recursos por su orden de importancia.

La coordinación se entiende como el conjunto de medidas, acciones de números y elementos que de acuerdo a las reglas o límites que rigen su ordenación, pueden ser combinaciones o variaciones de las funciones administrativas.

En la explotación lechera se requiere de personal técnico que apoye en actividades productivas y administrativas tales como el control de calidad del producto, alimentación y prevención de enfermedades que es proveído por el personal de la empresa Lala; esporádicamente se contratan los servicios de un Médico Veterinario Zootecnista para atender problemas relacionados con la elaboración de raciones y enfermedades del ganado, cuyos honorarios son absorbidos por la empresa.

2.3. INTEGRACION

Esta etapa del proceso administrativo consiste en reunir las partes de una actividad para dar existencia al todo, principio lógico de toda actividad integradora. Además la integración nos indica un movimiento de unión logrando el todo en la empresa agropecuaria. Una buena administración de la empresa tiene su sustento en la integración.

En toda empresa distinguimos generalmente dos tipos de

integración:

- a). *Material*: Se refiere a la adquisición y conservación de los recursos económicos y materiales que son necesarios para la operación de la empresa.
- b). *Humanos*: Tan esencial como es la integración de los recursos materiales, es la contratación, incorporación y desarrollo del personal sea este operativo, ejecutivo o técnico.

La administración de personal, la administración por objetivos, las relaciones humanas, etc., son funciones que nos ayudan para hacer posible estas finalidades.

La integración humana en toda empresa consiste en la humanización de la organización y preparar el ejercicio de la dirección.

En cuanto al estudio relativo a la empresa agropecuaria, por razón natural la integración agrícola se encuentra incluida en la integración material y en el caso de la actividad ganadera, se incluye la existencia de la integración animal o pecuaria que corresponda a todo tipo de actividad que señale y favorezca la incorporación, producción y conservación de unidades animales.²¹

La integración para su estado se divide en cuatro subfunciones:

- a). *Reunir*: Los esfuerzos para lograr la eficiencia de la explotación.

²¹ Aguilar, V.A. J. Teoría sobre el proceso administrativo.

- b). *Orientar: Inquietudes en beneficio del desarrollo empresarial.*
- c). *Seleccionar: El personal y recurso adecuado.*
- d). *Coordinación integradora: Articulación del "todo" lógico empresarial.*

REUNIR

La integración es la realización práctica de lo que se a planeado y organizado, es decir la construcción del trabajo administrativo. Al organizar una explotación deben a profundidad conocer ce las funciones específicas del elemento humano, esto se logra aplicándose las actividades a desarrollar en esta etapa del proceso administrativo.

Los recursos humanos deberán unirse en forma ágil y dinámica entre ellos mismos y el uso conveniente de los recursos materiales para obtener los productos o el producto de la empresa, es necesario conjuntar esfuerzos de todas las personas que laboran en el rancho o granja.

La integración es la materialización de lo planeado y organizado y requiere del equipo de trabajo que auxiliarán al administrador agropecuario para proporcionarle la información básica, y tomar las decisiones favorables sobre las actividades de la explotación.

Existe en la integración la necesidad de activar el uso de recursos económicos que permitan la adquisición inmediata de

bienes materiales e insumos que apoyarán directamente el impulso de la empresa.

En la explotación que se analiza se maneja con niveles aceptables de eficiencia, experiencia administrativa y se conjunta la experiencia patronal con laboral.

La integración de los recursos humanos y materiales tienen diferentes orígenes:

- a). Los insumos empleados en la alimentación del ganado se generan en su totalidad dentro de la misma empresa, lo cual garantiza el logro de los estándares establecidos de producción, y el aprovechamiento de las oportunidades e incentivos que el gobierno ofrece a este tipo de actividad económica, situación que es un reflejo de su modo de integración.
- b). En lo que se refiere a integración de capital se considera que es adecuada pues se dispone de este recurso, y de fuentes alternativas y suficientes para tener acceso a financiamientos externos.

ORIENTAR

Esta subfunción incluye la actitud que debe observar el administrador agropecuario respecto a las interrelaciones personales de los empleados y trabajadores con la finalidad de canalizar inquietudes en favor del desarrollo empresarial, es la orientación una preparación para el ejercicio dinámico de la función directiva.

Seleccionando el recurso humano es básico orientar en forma inteligente para que su actividad sea productiva, reduciendo el tiempo de inversión que ocasiona la capacitación.

La ausencia de un proceso contínuo de capacitación es uno de los factores que distorsionan la actividad productiva de la empresa agropecuaria. El conocimiento de las labores de uso diario, tanto rutinario como eventuales dan un resultado mayor en la administración de personal ya que permite la supervisión de las labores realizadas y la implementación de cualquier otra cuando se requiera.

La mano de obra no calificada es el recurso en administración agropecuaria, lo cual se aplica la tecnología por ello la importancia de la capacitación contínua aunque se desarrolla a un nivel modesto.

De acuerdo al administrador general es importante en este tipo de explotaciones escuchar las inquietudes del personal para determinar con mejor precisión y tomar decisiones adecuadamente. La capacitación se realiza en las áreas donde es preciso llevarla a cabo para que el personal este apto en la realización de sus labores.

SELECCIONAR

La dirección en su otra etapa selectiva debe saber escoger los elementos humanos, materiales y en la empresa ganadera los recursos animales para asegurar en buen nivel el alcance de los objetivos inicialmente plasmados y ya decididos, el criterio de selec

ción lo va dando la adecuada organización en la estructuración y formación de los cuadros, renovandose cuando a los intereses de la empresa convengan.

La selección de los recursos representa para cualquier explotación un renglón importante del cual dependerá el éxito o fra caso del administrador agropecuario.

La integración de la organización agropecuaria es una eta pa difícil en el desarrollo de la administración y sobre todo en ocasiones en que se tenga poca posibilidad de elección.

En la explotación agropecuaria las labores a desarrollar deberán ser ocupadas por el mejor candidato que haya sido elegido, estableciendo de acuerdo con los recursos de cada empresa una serie de parámetros selectivos tales como; experiencia del empleado, edad, escolaridad, recomendaciones.

Para esta etapa es importante señalar que la selección debe darse en todos los elementos que conforman el proceso de inte gración material, duradero, de inversión fija o a largo plazo. El tipo de mano de obra en la empresa rural puede dividirse en: mano de obra calificada y no calificada.

En el primer grupo incluiremos al personal profesional y técnico como es el caso de un Médico Veterinario Zootecnista, Ingeniero Agrónomo en Administración de Empresas Agropecuarias, Técnico Agropecuario, etc., y en el segundo grupo a personas sin

experiencia en labores agrícolas y ganaderas.

En la administración agropecuaria deberán establecerse técnicas y métodos sobre administración de personal desde el inicio de la formación del equipo de trabajo con la finalidad de dinamizar desde el inicio la actividad productiva, sin olvidar el nivel de rusticidad socioeconómica que se requiere en la empresa de carácter rural.

En la empresa que nos ocupa la integración del personal de confianza es limitado ya que el personal existente tiene la suficiente antigüedad en sus puestos, y se reduce al mínimo la rotación de esta clase de recurso humano.

Sin embargo, de ser necesario el propietario establece como requisito indispensable reconocer su habilidad para realizar las labores.

Otro aspecto importante en una empresa de tal magnitud (600-700 unidades animal en producción), es la imposibilidad de integrar personal calificado, esto se fundamenta en la disponibilidad de conocimientos prácticos que facilitan el manejo adecuado de la explotación. En este sentido el personal calificado indispensable se limita a un Médico Veterinario Zootecnista para determinar el comportamiento de los animales; y en segundo término un Ingeniero Agrónomo para atender las labores de esta explotación.

COORDINAR

La coordinación en la integración abarca la formación de trabajo con el objeto de que el desarrollo estructural sea congruente con los elementos humanos, con sus herramientas y áreas de actividad laboral.

El análisis de los eventos requiere de la coordinación para evitar el empalmamiento de funciones, problema común en la explotación agropecuaria, promoviendo el orden lógico de ocurrencia y agrupandose los elementos de trabajo en forma armónica.

La coordinación integradora constituye el esfuerzo mental que todo administrador responsable debe alcanzar a través de la reunión, orientación y selección de empleados y trabajadores de la empresa.

Los trabajadores en la explotación que nos ocupa estan informados de las actividades que deben realizarse cotidianamente y de esta manera se evitan posibles mermas en la producción.

Las actividades de la explotación tienen un seguimiento definido, continuo y preestablecido. En cuanto a las condiciones de la integración de personal no calificado no son muy estrictos dada la escasez de este tipo de mano de obra, y las actividades en las que se emplean deben realizarse ineludiblemente.

2.4. DIRECCION

La dirección es la función administrativa que se encarga de la supervisión y ejecución diaria de todas y cada una de las actividades necesarias para el logro de los objetivos de la empresa. Esta actividad representa trabajar directamente con las personas que colaboran en la explotación, despertar y mantener en ellas el entusiasmo hasta lograr el cumplimiento de los objetivos.

La dirección de una explotación agropecuaria es un desafío al esfuerzo humano, el reto administrativo de saber convencer para realizar mejor la tarea, en ella se manifiesta la convicción ideológica de la persona que dirige, por tal es una actividad difícil de ser medida o calificada sobre todo en el medio agropecuario debido a las múltiples influencias educacionales, culturales, religiosas y geográficas que se manifiestan en el medio rural.

La dirección es la actividad en la cual una persona actúa diferentemente sobre los trabajadores para que laboren voluntariamente. Dirigir significa que una persona influye favorablemente en su equipo de trabajo. El director debe ser capaz de solucionar todos los contratiempos laborales conociendo las principales características personales de sus subordinados.

La dirección es la fuerza activa de toda actividad administrativa condicionada por el medio ambiente en que espera tanto el director y su equipo de trabajo siempre dentro de una acción dinámica, las interrelaciones que se dan dependerán del comportamiento

de cada una de las personas implicadas, del conocimiento de los problemas y del grado de solución de los mismos.

Las subfunciones de la dirección son:

- a). Guiar*
- b). Supervisar*
- c). Motivar*
- d). Incentivar*
- e). Coordinación directa*

a). Guiar. La dirección se refiere en muchos aspectos al renglón de la administración de personal y se considera como el arte empresarial de la administración. Lo importante en un administrador agropecuario es que sepa guiar a sus colaboradores hacia la meta trazada entendiendo siempre que el ser humano es el recurso más importante de toda empresa agropecuaria.

. En el proceso de guiar es necesario conducir a los empleados de tal forma que se logren los objetivos, desempeñando sus tareas en forma satisfactoria convenciendo a cada trabajador que su actividad es importante por el tiempo y secuencia a seguir formando parte de los objetivos específicos de la explotación.

La acción de "guiar" al recurso humano requiere que el administrador intercambie y dirija cuidadosamente hechos, ideas procurando que su actividad sea sencilla, sin actitudes que ocasionen conductas poco productivas tanto para el administrador, propietario o socio de la empresa como para el trabajador de la explota-

ción.

La labor directa requiere de la capacidad de liderazgo adquirida a través de un proceso educativo que el administrador profesional deberá recibir en sus estudios formativos.

La dirección de la empresa lechera que nos ocupa esta a cargo del dueño; siendo su función principal la toma de decisiones, y el buen funcionamiento de la explotación. Esta persona solo cuenta con un nivel de estudios de preparatoria.

La capacidad directiva se ha incrementado favorablemente a través de la preparación que adquirió recientemente con un diplomado en administración agropecuaria.

El productor considera de gran importancia para la dirección de la explotación, la acertada toma de decisiones aunada a una gran paciencia y el saber escuchar y conocer los problemas técnicos laborales y personales que le presentan sus trabajadores.

b). Supervisar. Es la actividad que encamina a los empleados a laborar un amplio espíritu de cooperación respetando el principio de individualidad, característica fundamental de toda empresa progresista.

La supervisión es saber dirigir los esfuerzos de los empleados y del uso conveniente de los recursos para cumplir con el rendimiento de trabajo estipulado. Deberá supervisarse para lograr una

adecuada dirección manteniendo altos niveles de seguridad. La supervisión de la dirección requiere de mecanismos de control que influyen directamente en los niveles de decisión.^{4/}

La supervisión como herramienta directa tiene por objeto encaminar a los empleados hacia el espíritu de cooperación, ya que señala al empleado el nivel de su trabajo realizado y la manera en que se ha desarrollado.

La supervisión es un vínculo de comunicación en la administración agropecuaria ya que permite:

- 1). El conocimiento y análisis de las actividades (subjetivas) del personal.
- 2). Destacar los errores y seleccionar las políticas a seguir.
- 3). Simplificar el trabajo.
- 4). Mantener información oportuna.
- 5). Intercambiar experiencias directamente con los empleados.

En el establo que es sujeto de estudio la dirección en gran medida se relaciona con la administración de personal, enfocando la atención a orientar y conducir a los trabajadores hacia la ejecución y logro de los planes previstos; la mayoría de las veces estos planes en la etapa de ejecución no se cumplen al pie de la letra en un 100 por ciento, por razones adjudicables a que el

^{4/} Aguilar, V.A, J. Teoría sobre el proceso administrativo aplicado a la empresa agropecuaria (Fundamentos teóricos práctico de adminsitración agropecuaria) proyecto cuarta edición - primer capítulo. Ed. Limusa, 1989. (Documento).

rendimiento de los trabajadores no alcanzan los niveles esperados. Estos desajustes ocasionales reducen los niveles de producción por abajo de su capacidad instalada.

Para el logro óptimo de resultados se recomienda una adecuada selección y capacitación de personal ya que es el personal el elemento que define los resultados pues de él depende el buen funcionamiento de la explotación.

c). *Motivar.* La etapa motivacional en la administración rural abarca una gama muy amplia de criterios que en base a la experiencia del administrador, éste debe alcanzar niveles diversos de motivación con el fin de inspirar confianza en el trabajo cotidiano.

Motivar representa una influencia o impulso positivo sobre el empleado para inspirarle confianza en su trabajo. El elemento indispensable para el logro de los objetivos en seleccionar la manera de influir favorablemente sobre los demás mediante adecuadas técnicas motivacionales esto es lo que hace difícil algunas veces el ejercicio direccional.

Las motivaciones corresponden al tipo de empleado y trabajador que se tengan y al criterio del administrador.

Toda motivación obedece a una necesidad humana y que de usarse debe mejorar la actuación del personal. Este requiere de motivaciones de acuerdo a su interés personal, al reconocimiento

de su labor realizada, al espíritu de adhesión y cariño por la empresa.

De lo anterior se deriva la necesidad de realizar en la empresa lechera que nos ocupa, acciones que nos permitan motivar y mantener interesado al personal operativo a alcanzar una alta producción, lo cual se traduce en un mayor beneficio para la industria lechera.

Es importante establecer relación de respeto y confianza con el personal, lográndose conocer en las distintas áreas de trabajo las necesidades que el trabajador expone en sus comentarios.

d). *Incentivar.* El incentivo es una recompensa a la eficiencia demostrada por las labores presentadas a la explotación con el objeto de que el empleado continúe perfeccionando su trabajo y con ello contribuyen al desarrollo empresarial. Los agricultores y ganaderos opinan como administradores de su empresa que el incentivo económico es el más común, pero siempre que alrededor de él, se manifiestan otros de tipo social.

Los incentivos de uso más frecuente son:

- 1). Económico, monetario que son de beneficio directo por las necesidades inmediatas y se otorgan cuando se superan las metas establecidas.
- 2). De seguridad, seguro de vida, vivienda, salario equitativo, gratificación anual, premios de beneficio doméstico.

- 3). De reconocimiento personal a la labor desempeñada, no siempre aunada al beneficio económico, es estimación, confianza y respeto mutuo.

Las circunstancias en que se aplican la motivación y los incentivos varían. Algunos consideran que la motivación debe ser diaria para alcanzar y superar las metas de producción previamente establecidas y en base a ello se darán los incentivos. Otros; sólo consideran dar incentivos como agente motivador ya que solo premian cuando hay un alto rendimiento cuando los resultados lo justifiquen y las metas de producción sean superadas.

Ejemplo de incentivos que se dan en la empresa lechera:

- 1). Hay establos donde el ⁹velador recibe una compensación extra por cada vaca en celo que detecte y quede preñada.
- 2). Compensación por reportes de trabajo completos. Esto se da en empresas donde esta norma no es rutinaria.
- 3). Para establecer la motivación en los ordeñadores se hace la revisión de la leche a través de la prueba de células somáticas y si durante el mes la prueba diaria es menor a 120,000 cls por mm al final del mes se les premia con una carne asada o una "pollada" sin bebida alcohólica.
- 4). Algunas empresas tienen un promedio de mortandad del 5 por ciento anual en las becerras. El productor premia con un 10 por ciento del sueldo semanal acumulado si se mantiene el 5 por ciento anual, o si este porcentaje disminuye.
- 5). Cuando transcurren 30 días sin que muera una becerro al res-

- ponsable del área se le regala un becerro.
- 6). A los ordeñadores se les premia semanalmente si mantienen al hato libre de mastitis.
 - 7). En la sala de ordeña, al empleado que tenga menos vacas con mastitis se le premia con un incentivo económico, esta evaluación es semanal.
 - 8). Incentivo para el encargado del establo y pastureros: este consiste en lograr una producción estable promedio de 10 mil litros al día, por cada litro arriba de estos 10 mil se otorga un porcentaje al encargado del establo y otros más a los pastureros.
 - 9). Otro tipo de estímulo o incentivos que se dá con frecuencia en las empresas agrícolas y ganaderas y que tienen un alto valor motivacional son las reuniones de carácter social, organizados por la administración como premio o reconocimiento a la labor desempeñada por los trabajadores, tales como: carnes asadas, y otras comidas y reuniones de diversa índole. Son reuniones en apariencia sencillas y sin importancia que sin embargo tienden a unir al grupo en un equipo compacto, máxime si el patrón o el administrador esta presente y convive con los trabajadores.

En general se encontró que el hecho de cumplir con los objetivos de tipo económico. Se piensa que el beneficio global de la empresa debe ser compartido con sus trabajadores, destinándoles una parte de este beneficio para evitar que se desmotiven y asumen una actitud negativa para con su trabajo en perjuicio de la empresa. La forma de repartir el beneficio varía, siendo lo más común

una distribución proporcional según la importancia, responsabilidad y participación del trabajador en el proceso de producción.

La política motivacional en su mayoría resulto ser:

- a). De tipo individual (57 por ciento)*
- b). Tipo grupal (33 por ciento)*
- c). Aquella que contempla ambos tipos de políticas motivacionales según las circunstancias (10 por ciento).*

Los que se inclinan por una política motivacional de tipo individual consideran que de esta forma se despertara en los empleados el espíritu de competencia por obtener recompensas al tener un buen desempeño en sus actividades, además de que así cada individuo será responsable de sus acciones.

Los seguidores de la motivación grupal opinan que esta política fomenta el ambiente de compañerismo propiciando el trabajo en equipo y por lo tanto una productividad mayor. La principal objeción que ponen hacia la política motivacional individual es que consideran que esta manera de motivar proporciona más competencia lo cual trae como consecuencia egoísmo, pleitos, envidias, etc., lo que da como resultado una menor producción y la presencia de conflictos internos.

Los que combinan su política motivacional se basan en gran parte en las circunstancias, ya que premian como grupo o equipo a sus trabajadores por una buena producción evitando así

egoismos y resentimientos a la vez que estimulan al trabajo grupal. Sin embargo también llevan una evaluación individual diaria por lo que detectan con cierta rapidez al trabajador que se está desempeñando a un nivel sub-óptimo. El problema es que no siempre se puede tener este control.

Hay que tener en cuenta que el tipo de política motivacional aplicada a cierta empresa funcionara de acuerdo a la capacidad, carácter, experiencia y preparación profesional del administrador, así como el nivel económico, social y cultural promedio de los trabajadores de dicha empresa agropecuaria.

A continuación se mencionan algunas formas de motivación e incentivos practicados en la empresa ganadera:

- 1). Mediante el incentivo económico, determinando estándares convenientes y metas específicas y, una vez rebasadas estas otorgan un premio económico.
- 2). Mediante sistemas retributivos adecuados, es decir, buenos salarios, prestaciones, instituto mexicano del seguro social (I.M.S.S.), instituto del fondo nacional de vivienda para los trabajadores (INFONAVIT), etc., así como buen trato e incentivos.
- 3). Fomentar las buenas relaciones patrón-trabajador. Una perfecta armonía en la cual el patrón auxilie a sus trabajadores cuando estos lo requieren y en el momento oportuno ellos responden trabajando mejor.
- 4). Sueldo base arriba del promedio en la zona y practicas de in-

centivos y reconocimientos.

- 5). *Hacer sentir a los trabajadores como parte integral de la empresa, que se compenetre en sus labores.*
- 6). *Fijar parámetros y mínimos de producción y retar a los trabajadores a la consecución de ellos, otorgando estímulos económicos previamente establecidos, en caso de conseguir o superar estos parámetros.*
- 7). *Sueldo adecuado con la posibilidad de progresar en jerarquía dentro de la empresa.*
- 8). *Motivar a través de un buen ambiente de trabajo y un buen trato al empleado, aunado a ciertos premios y consideraciones.*
- 9). *Proporcionar bienes muebles que sean utiles en su hogar para que su familia también disfrute del beneficio y el trabajador recuerde que su esfuerzo no fue en vano (es lo que se llama un incentivo doméstico: depensas, plancha, camas y diversos enseres domésticos).*
- 10). *Dar buen trato haciendo sentir a los trabajadores que el punto más importante en la producción es el factor humano agregando a ello, en caso de superación, el incentivo económico extra.*

En la explotación que es sujeto de estudio se realiza para mantener al personal operativo todo lo mencionado, lo cual se traduce en un mayor beneficio para la industria lechera.

e). Coordinación directa. La coordinación esta presente en la dirección para asegurar que todas las operaciones dirigidas para alcanzar la meta de la empresa no se empalmen ni se ejecuten

de manera desordenada. Es la dirección la etapa que se encarga de justificar las acciones que hallan sido autorizadas en las funciones administrativas anteriores.

La dirección se encarga de reunir todos los elementos que conforman el proceso de producción otorgándole la eficiencia necesaria a la toma de decisiones.

La dirección representa el área subjetiva y artístico de la administración agropecuaria porque es donde el administrador de acuerdo a su capacitación, sensibilización, experiencia y cualidades personales debe lograr convencer a sus subordinados la importancia de su trabajo, concentrando y dirigiendo las acciones en favor de la empresa.

En la empresa lechera que se analizan las actividades se realizan con la normalidad requerida, logrando los objetivos planeados en la explotación. El administrador de esta explotación requiere primordialmente de disciplina y puntualidad para el buen funcionamiento de ésta.

2.5. CONTROL

El control es la acción de comprobar los resultados alcanzados para garantizar que los planes se llevaron a cabo en la forma prevista, además es la actividad que analiza el desarrollo de las funciones anteriores que estructuran el proceso administrativo.

Esta función representa una comparación de los resultados obtenidos con los objetivos planeados. El diseño e implementación de las herramientas de control tienen una relación estrecha con la planeación y presupuestación, ya que estas acciones se finca en primer término la última función administrativa.

El control su objeto es señalar las fallas y errores con la finalidad de poder reparar y evitar su repetición, para que sea eficaz requiere ser oportuno y con medidas de precaución convenientes. Se aplica a todos los elementos de la empresa como son: personas, animales, equipo, materiales, etc., y se puede aplicar también en cualquiera de las funciones administrativas.

Un aspecto importante del control es que el administrador obtenga un informe completo de todas las actividades y determinar con exactitud la situación en que se encuentra la empresa para mejorar su administración en el siguiente ciclo productivo.

El control lleva a cabo la acción de comprobar los resultados alcanzados y representa una evaluación del desempeño de las actividades correctivas acordes a las condiciones de la empresa.

El control incluye la vigilancia activa de las actividades para mantenerla dentro de los límites establecidos con el fin de evitar perdidas o subutilización de recursos. El control es un apoyo directo y estricto a las anteriores funciones puede detectar por ejemplo; si la planeación fue o no adecuada, detectar aciertos u omisiones en la organización del personal o bien medir acciones

integradoras y niveles de decisión directiva y sobre todo ser un enlace para la identificación de problemas en el proceso administrativo que se desarrolla a nivel agropecuario; índices de producción agrícola, fertilización, niveles de conversión alimenticia. Desde que se toman correctivas en la empresa se inicia el ejercicio del control.

El conocimiento correcto de los mecanismos de control ayuda constantemente a tener una visión global del negocio y permite estar informado de las mejoras o limitaciones en los períodos de cada ciclo productivo determinando a futuro nuevos objetivos o metas con una base real de solvencia económica.

El desarrollo presente y futuro de la agricultura y ganadería depende de la solvencia de los productores para reinvertir sus capitales. Si se desea que la explotación sea más productiva debe mejorarse la obtención de información de acuerdo a su propia magnitud. La capacidad de información económica da una visión real de la ubicación y con ella se estructura la historia del rancho necesaria para tomar futuras decisiones.

La falta de control en los diversos aspectos da una visión desvirtuada irreal de las actividades tales como políticas de precios, financiamientos a mediano y largo plazo, expectativas y tendencias de la producción, etc.

Para los períodos de producción en un rancho debe implementarse un período de retroalimentación de las herramientas de

control que permita guiar y entender sobre las distintas maneras de tomar decisiones a partir del análisis de los mecanismos de control.

Como se observa todo mecanismo de control dá por resultado una toma de decisiones constante a partir de un análisis de la información cuantitativa y cualitativa de las actividades agrícolas y ganaderas.

Las actividades a controlar se pueden enunciar como sigue:

- a). Actividades de tipo operativo, realizadas por los empleados y favorecen el desarrollo de la empresa.
- b). Actividades de índole financiero representados por todo tipo de registro y ordenamiento de la información económica, de las transacciones practicadas.
- c). Actividades de tipo mixto; en este caso se detectan las actividades sujetas a un control tanto por lo que se desarrollo como por el costo de operación o producción.

Para implementar una herramienta de control es necesario:

- 1). Determinar lo que deseamos examinar en base al proceso de producción agropecuaria.
- 2). Identificar los objetivos que se establecieron en la planeación que se desarrollan en las subsecuentes funciones, analizando si la explotación funciona correctamente.
- 3). Seleccionar y perfeccionar las actividades operativas financieras.
- 4). Concentrar los datos en formas y registros ágiles, para consultar con rapidez y facilidad la estadística de la empresa.

El control abarca dentro de la administración varias actividades:

- 1). Predecir tendencias y posibles resultados.*
- 2). Evitar acciones que no hayan sido autorizadas.*
- 3). Apoyar a la administración a valorar la eficiencia de los empleados y la eficacia de los recursos y de la empresa en conjunto.*

El control para su estudio se divide en las siguientes subfunciones:

- 1). Comprobar*
- 2). Determinar*
- 3). Valorar*
- 4). Corregir*
- 5). Evitar*

1). Comprobar. Es la conducta administrativa del control que asesora al administrador a verificar con la capacidad suficiente que los planes se llevaron a cabo en la forma prevista en la planeación.

En la empresa agropecuaria existen dos o más tipos de mecanismos de comprobación; los de tipo operativo que justifican las acciones de los empleados y las actividades a desarrollar en función de las dimensiones de la explotación y pueden ser técnicas completas de programación y control hasta el reporte diario de actividades de los empleados.

El mecanismo de comprobación en el renglón económico destacan el balance general, estado de pérdidas y ganancias, polizas de ingresos y egresos.

En la empresa agrícola y ganadera es necesario evaluar las actividades por período o ciclo productivo o por producción semanal, etc., destacando el registro de ingresos y egresos.

En el establo que es objeto de estudio se cuenta con un registro de actividades que se realizan durante el mes, mediante esta tabla se recaba información relacionada con estado y nivel de producción de las vacas, uso de la leche, alimentación, prácticas de manejo, etc., que dan una idea clara de los aspectos técnicos del proceso productivo.

No existen mecanismos de comprobación de tipo operativo, el personal realiza sus labores satisfactoriamente. El punto de equilibrio define el nivel de producción, por ello es importante que el productor se encuentre en el lugar de trabajo, para así visualizar las actividades; y pueda localizar oportunamente alguna posible falla que le ocasione mermas en la producción.

La comprobación económica la realiza el personal adecuado, con el apoyo de un control de ingresos y egresos.

2). Determinar. En esta subfunción se deben justificar las acciones que han sido autorizadas y que se efectuaron en el momento propicio de una actividad agropecuaria.

Todo tipo de evaluación tiene que observar la justificación de las acciones que fueron autorizadas a través de un análisis minucioso de las herramientas de control utilizadas, por lo que es conveniente desarrollar un registro completo de las actividades ejecutadas en comparación con los que inicialmente fueron planeadas.

Las acciones que se efectúan en el establo siempre son autorizadas por el administrador, mismas que son justificadas por el mismo cualquiera que sea su resultado.

3). Valorar. Cuando una explotación agrícola o ganadera se valora una actividad u operación debe aceptarse la responsabilidad de los actos autorizados, afrontando las tendencias de los resultados ya que para adoptar medidas correctivas se requiere de la máxima responsabilidad administrativa con el fin de asegurar el cumplimiento presente y futuro de los programas seleccionados en su oportunidad.

El control cierra el análisis del proceso administrativo, a su vez inicia a través de la retroalimentación un nuevo ajuste para el siguiente ciclo administrativo, apoyando la realización de una siguiente planeación.

El valorar representa una medición de cada una de las actividades bajo la responsabilidad directa del administrador y de su equipo de trabajo.

En la explotación ganadera que nos ocupa las actividades autorizadas por el propietario se aceptan sea el resultado cualquiera, pues se considera que no siempre resultan de carácter positivo.

Los rendimientos diarios que se esperan en la explotación son analizadas, para determinar la posibilidad de tener un incremento en ellos.

4). Corregir. Se sugiere que en esta subfunción se discutan con amplitud y en reuniones de trabajo los resultados que se obtuvieron, no obstante que hayan resultado con valor negativo ya que le servirá al administrador y a los empleados en general para renovar mejores criterios y conocer a fondo las limitantes de la empresa.

La operación de los medios de control y la concentración de datos involucra un procedimiento específico, corregir significa en la administración agropecuaria confrontar los planes con los resultados.

Saber corregir las desviaciones de los planes es parte de la responsabilidad directa de un administrador.

Al medir los resultados se involucra a todos los participantes de la producción, obteniendo la opinión de cada responsable de área, sumando resultados y preparando las futuras decisiones.

En el establo los rendimientos se encuentran establecidos

por medio de su punto óptimo de producción, y los resultados obtenidos se discuten con los previstos. Los resultados se discuten con el personal de cada área de trabajo y llegar a determinar donde se presentó el error.

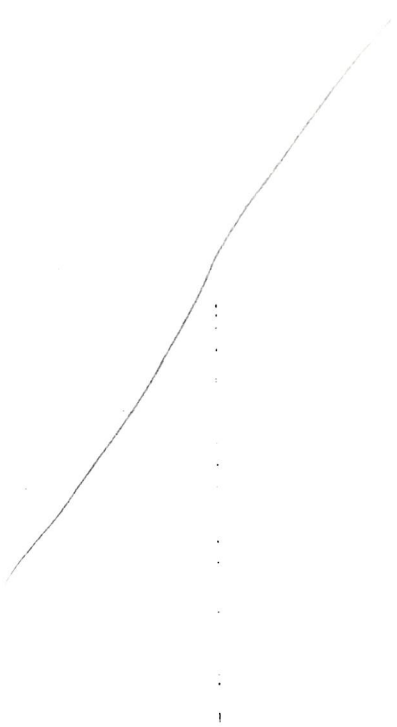
5). Evitar. Orienta sobre las fallas en el desarrollo de las funciones administrativas y prepara nuevas alternativas para la futura planeación.

Este tipo de conductas administrativas tiene mucho de subjetivismo pero toda acción administrativa la decide y ejecuta el ser humano. Ejercer el control es calcular con objetividad los éxitos y los errores, lo positivo y lo negativo a través de la conducta humana del administrador y subordinados.

El evitar desviaciones de los planes requiere de encuestas ágiles de acuerdo a las necesidades y tamaño de la empresa.

El establo cuenta con el debido control de calidad y sanidad del producto, no existen problemas durante su comercialización pues el producto lo canalizan en su totalidad a la compañía industrializadora "Lala" S.A., la cual vigila el cumplimiento de estas normas en el producto proveniente de los establos de la región. Por lo general el establo ha cumplido con las normas exigidas por el comprador.

Por último indicamos que la presente información fue recabada en la comarca lagunera (Torreón, Coah., México).



2.6. A N E X O S

ANEXO 2

D I A R I O

FECHA	DESCRIPCION DE LAS PARTIDAS, ETC.	LIBRO DE CAJA INGRESOS EGRESOS	CUENTA INGRESOS EGRESOS	CUENTA INGRESOS EGRESOS
	TOTAL			

ASIENTE LAS CANTIDADES DOS VECES; UNA EN EL LIBRO DE CAJA Y OTRA EN LA CUENTA CORRESPONDIENTE.

ANEXO 3
 REPORTE DIARIO DE PRODUCCION

FECHA: _____

	TABULAR	LTS.	CRIOSC.	GRASA	CELULAS SOM.
TANQUE No.	_____	_____	_____	_____	_____
TANQUE No.	_____	_____	_____	_____	_____
TANQUE No.	_____	_____	_____	_____	_____
TOTAL EN TANQUES:	_____			TRABAJADORES	
LECHE A BECERROS	_____			_____	
LECHE A TRABAJADORES	_____			_____	
OTROS	_____			_____	
TOTAL PRODUCCION	_____			_____	
PROD.	1º	2º	3º	_____	
SALA A.	_____	_____	_____	_____	
SALA B.	_____	_____	_____	_____	
INVENT. GAN.	PROD.	SECAS	TOTAL	_____	
SALA A.	_____	_____	_____	_____	
SALA B.	_____	_____	_____	_____	
PROM. DE PROD.	TOTAL		EN LINEA	_____	
SALA A.	_____		_____	_____	
SALA B.	_____		_____	TOTAL _____	

ANEXO 4. CONTROL DE LECTURAS

		CONTROL DE LECTURAS					/ /
SALA	TURNO	REPORTES DIARIO					FECHA
TANQUE	LECTURA INICIAL	LECTURA FINAL	S A L I D A S			OBSERVACIONES	
			BEC.	TRAB.	OTROS		

RECIBE	<u>AUXILIAR ADMVO.</u>	<u>JEFE SALA</u>	<u>VELADOR</u>
ENTREGA	<u>AUXILIAR ADMVO.</u>	<u>JEFE SALA</u>	<u>VELADOR</u>

		CONTROL DE LECTURAS					/ /
SALA	TURNO	REPORTES DIARIO					FECHA
TANQUE	LECTURA INICIAL	LECTURA FINAL	S A L I D A S			OBSERVACIONES	
			BEC.	TRAB.	OTROS		

RECIBE	<u>AUXILIAR ADMVO.</u>	<u>JEFE SALA</u>	<u>VELADOR</u>
ENTREGA	<u>AUXILIAR ADMVO.</u>	<u>JEFE SALA</u>	<u>VELADOR</u>

ANEXO 5. FORMA HOJA DE ALIMENTACION

CENTRO DE RECRÍA				FECHA			
SALA DE LACTANCIA				RESPONSABLE			
DIARREA O H.F.	BECERRA Nº	SUSTITUTO	CONCENTRADO	C O M I O MAÑANA	TARDE	ENFERMEDAD	TRATAMIENTO
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							

ANEXO 6. REGISTROS PARA VACAS LECHERAS

RANCHO _____		PROPIETARIO _____		
DIRECCION _____		TEL _____		
CLAVE	DIA	MES	AÑO	OBSERVACIONES
No.	E F M A M J J A S O N D			

ANEXO 7. REGISTRO PARA BECERRAS

RANCHO _____		DIRECCION _____		PROPIETARIO _____	
Nº _____		FECHA DE NACIMIENTO _____		PADRES _____	
PESO _____		DEINFECCION DE OMBLIGO _____		CALOSTRO _____	
FECHA DE NACIMIENTO	HORA	DESINFECCION DE OMBLIGO	HORA	CALOSTRO	CANTIDAD

VACUNAS	MANGO _____
	CALOSTRO _____
	DESINFECCION _____
	DESCORNE _____
	TETAS SUPERNUMERARIAS _____
FOTO DERECHA	FOTO IZQUIERDA

ANEXO 8. REPORTE MENSUAL DE COSTOS Y GASTOS POR FASE

CENTRO:	FECHA DE ELABORACION:			
FASE:	LOTE N°	PERIODO DEL	AL	DE
	HOJA N°	DE		

FECHA	ALIMENTACION IMPORTE	MEDICAMENTOS Y VACUNAS IMPORTE	OTROS IN- SUMOS IMPORTE	MANO DE OBRA IMPORTE	GASTOS FIJOS IMPORTE	TOTAL DE COSTOS IMPORTE	Nº CABEZAS EN LOTE	IMPORTE DE CABEZAS PRESUPUESTO	REAL

ELABORO

REVISO

APROBO

ANEXO 9. REGISTRO DE ACTIVIDADES PECUARIAS REALIZADAS Y
SUELDOS OBTENIDOS SEMANALMENTE

REGISTRO # _____

SEMANA N° _____ DEL SABADO _____ DE _____
AL VIERNES _____ DE _____ DEL AÑO _____

NUMERO DE EMPLEADO	NOMBRE DEL TRABAJADOR	ACTIVIDAD REALIZADA	HORARIO DE TRABAJO	SUELDO DIARIO	DIAS TRABA JADOS	SALARIO SEMANAL

TOTAL _____

FIRMA DEL CONTADOR

PDTE. _____ SRIO. _____ TRO. _____
FIRMA DEL COMISIONADO EJIDAL

FIRMA DEL JEFE DE TRABAJO

FIRMA DEL ENCARGADO DEL ESTABLO

ANEXO 10. TARJETA CONTROL DE EMPLEADO
AREA: ESTABLO LECHERO

I.- DATOS GENERALES

NOMBRE _____ FECHA DE NACIMIENTO _____
 DOMICILIO _____ SEXO _____ EDO. CIVIL _____
 R.F.C. _____ IMSS _____ CARTILLA _____

II.- DATOS ESCOLARES Y LABORALES

ESCOLARIDAD _____

HISTORIA LABORAL:

EMPRESA	PUESTO	SUELDO
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

III.- OBSERVACIONES

FECHA DE INGRESO _____ NO. EMPLEADO _____
 PUESTO _____ SUELDO CONTRATACION _____
 COMENTARIOS _____

ORIGINAL: EXPEIDENTE DE PERSONAL

 SUPERVISOR

 Vo.Bo. GERENCIA

CAPITULO III

CASO: ANALISIS DE UNA EMPRESA AGRICOLA

3.1. LA PLANEACION

La planeación abarca las siguientes etapas: Definir objetivos; Previsión; Políticas; Programas; Procedimientos y Toma de Decisiones.

Los objetivos o metas, son los fines hacia los cuales se dirijan las actividades, representan el punto final de la planeación y el lugar hacia donde se encaminan la organización, integración, dirección y control. Los objetivos organizacionales constituyen el plan básico de la organización, un departamento puede también contar con estos. Sus metas contribuyen al logro de los organizacionales, aunque los dos grupos de metas pueden ser totalmente distintos.

En general la planeación debe considerar una serie de objetivos inherentes al desarrollo de la creación o desarrollo de toda explotación, sin embargo es recomendable que en el diseño de objetivos se evite caer en el abuso y cometer el error de llegar a la exageración en el diseño de los objetivos específicos.

Al elaborar los objetivos es importante tomar en consideración los siguientes requisitos:

1). Deben ser definidos con claridad de preferencia cuantificados

y susceptibles de ser medidos.

- 2). *Realistas.* Que se puedan alcanzar con un cierto grado de dificultad observable.
- 3). *Entendibles.* Por ser específicos, conocidos e identificados por todas las personas que intervienen en la planeación de la explotación.

Clasificación de los objetivos.

La necesidad de equilibrio entre los objetivos de una empresa sugiere el requisito de lograr la armonía entre ellos. Los tipos importantes de objetivos son:

- 1). *Proporcionar buenos bienes y servicios*
- 2). *Mantenerse al frente de la competencia*
- 3). *Procurar el bienestar de los empleados*
- 4). *Progresar*
- 5). *Ser eficientes*

Los objetivos pueden clasificarse como: *Primarios, secundarios, individuales y sociales.* Proporcionar bienes y servicios realizables para el mercado ilustra los objetivos primarios, que se considera están relacionados a una compañía, no a un individuo.

Los objetivos secundarios apoyan en gran medida a alcanzar los objetivos primarios e identifican las metas para los esfuerzos designados a incrementar la eficiencia y la economía en el desempeño del trabajo.

Los objetivos individuales son los de los miembros indivi-

duales de la organización, se logran subordinándolos a los objetivos primarios o secundarios o haciendo que apoyen realísticamente al logro de los objetivos individuales pueden ser económicos. Los objetivos sociales se refieren a los objetivos de una organización hacia la sociedad.

Formulación de premisas.

Un segundo paso lógico de la planeación es establecer, obtener autorización para utilizar y diseminar las premisas críticas del proceso. Estos son datos pronosticados de la naturaleza real, políticas básicas aplicables y planes existentes en la organización. Las premisas son suposiciones de la planeación en otras palabras, el medio ambiente esperado de los planes en operación. Este paso conduce al principio más importante de la planeación. Cuanto mayor sea el número de individuos encargados de la planeación que esten de acuerdo en el uso de premisas coherentes, más coordinada será la planeación.

Planeación..... Sinónimo de
Equivalencia
Administrativa

Premisas: Acción de disponer lo conveniente para atender a necesidades prevesibles.

Previsión: "Determinación anticipada del Tiempo"
(Como área específica)

Pronosticar: Predecir lo futuro.

Pronósticos: Corto Mediano Largo Conjeturas acerca de
 ← P l a z o → lo que puede suceder.

Acción: Calcular y medir lo que puede suceder.

Políticas.

Las políticas, son también planes en el sentido de que son enunciados generales o maneras de entender, que guían o canalizan la acción en la toma de decisiones. Las políticas delimitan el área dentro de la cual una decisión ha de ser tomada y exista un acuerdo contribuyendo a los objetivos.

Las políticas tienden a predecir sobre ciertas cuestiones, proporcionan una estructura unificada de otros tipos de planes, permitiendo que los administradores deleguen autoridad a la vez que mantienen el control.

En las políticas existen tantos niveles, siendo desde políticas mayores de la compañía, políticas departamentales mayores y políticas menores, aplicables a los segmentos más pequeños de la organización. Las políticas pueden estar relacionadas con funciones tales como ventas y finanzas o solo con un proyecto.

Las estrategias y las políticas están intimamente relacionadas. Las políticas son identificadas como guías del pensamiento en la toma de decisiones, no requieren de acción, las políticas guían a los administradores en sus compromisos de la decisión cuando las toman. La esencia de la política es la definición de áreas de decisión.

Las políticas administrativas nos aportan las normas de selección de personal, para implementar correctamente la función de integración, además de proteger los intereses de la empresa, remarcando las áreas productivas para eliminar pérdidas de los insumos.

Programas.

Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos que han de emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; por lo general se apoyan en el capital necesario y en los presupuestos operacionales.^{1/}

Para alcanzar un objetivo en la forma más efectiva, la planeación adecuada o sea el esfuerzo mental, debe tener lugar antes de la ejecución del esfuerzo físico.^{2/}

La formulación de un programa puede incluir objetivos, políticas, procedimientos, métodos, estándares y presupuestos, pero no necesariamente tiene que incluir todas estas categorías de planes. Los programas trazan las acciones que deben emprenderse, por quién, cuándo y dónde. Las suposiciones, obligaciones y áreas que van a ser afectadas son fijadas por un programa.

Los programas para alcanzar sus objetivos planeados se pueden clasificar de la siguiente manera:

^{1/} Koonts y O'Donell, *Elementos de Administración Moderna*, Ed. Mc. Graw-Hill, México. 1980.

^{2/} Terry, *Principios de Administración*, Séptima Impresión, Ed. Continental. México, 1975.

- a). Programas Operativos
- b). Programas Financieros
- c). Programas Mixtos

La programación operativa es la determinación de programas relacionados con la actividad que los empleados y trabajadores llevan a cabo dentro de una explotación calculando el costo aproximado, ejemplo: vacunación, pasturero, desparasitaciones, etc., según la etapa productiva. Proporcionar un diagrama de actividades al personal nos dé como resultado un mejor manejo operativo de la explotación.

La programación financiera denota la utilización de recursos o apoyos económicos para cada actividad determinando con la mayor exactitud posible los gastos que se efectuarán, ejemplo: Análisis de costos, presupuesto parcial y total, presupuesto por programas, gastos generales y específicos, etc.

La programación mixta es mediante la cual se logra planear las actividades agrícolas y ganaderas de una explotación, así como los gastos directos que ocasionarán el desarrollo de las mismas, es una combinación de las dos anteriores.

La programación operativa persigue obtener una visión integral del futuro desarrollo de toda explotación con el objeto de establecer un sistema de metas de producción coherentes con el ciclo productivo de la actividad agrícola.

Procedimientos.

Un procedimiento es una serie de tareas concatenadas que forman el orden cronológico y la forma establecida de ejecutar el trabajo que deba hacerse.^{3/}

Un procedimiento incluye como deben ejecutarse las labores, cuando y quien debe realizarlas. Un procedimiento representa la mejor forma de realizar las labores desde el punto de vista del tiempo, el esfuerzo y los gastos.

Sin embargo no siempre es así porque en algunas ocasiones los procedimientos se ven alterados por la influencia de ciertos factores externos, tales como la competencia y los impuestos; o sucede que el equipo disponible no permite seguir la forma que teóricamente sea más eficiente.

Generalmente conviene fijar límites de tiempo a cada paso del procedimiento, para lograr que cada tarea, así como el producto final quede determinado cuando se desea.

Los procedimientos se consideran aplicables a trabajos que se repiten que es la clase común de trabajo en una explotación agrícola.

La planeación agropecuaria requiere los procedimientos siguientes:

^{3/} Terry, *Principios de Administración*, Séptima Impresión. Ed. Continental, México, 1975.

- a). Estudio de mercado
- b). Ingeniería del proyecto y estudio técnico
- c). Estudio financiero

a). Estudio de mercado. Estima la cuantía de productos - agrícolas de una empresa rural que pueden ofrecer a la comunidad regional. Para elaborar un estudio de mercado se siguen dos etapas:

- 1). Recopilación de antecedentes y el establecimiento de bases para el análisis.
- 2). Elaboración minuciosa y análisis concreto de estos antecedentes.

b). Ingeniería del proyecto. En esta fase de planeación se incluye información preliminar sobre literatura técnica en los aspectos agrícolas y ganaderos seleccionados directamente con la construcción de la explotación o la ampliación de las áreas productivas.

Aspectos básicos que señalan el tipo de problemas que se plantean en la fase técnica del proyecto:

- 1). Ensayos e investigaciones preliminares o iniciales.
- 2). Adaptación y descripción del proceso de producción.
- 3). Selección y especificación de equipos y unidades animales.
- 4). Distribución de edificios, locales y corrales.
- 5). Distribución del equipo, maquinaria y recursos materiales en puntos diversos de la explotación.

6). Rendimientos

7). Programas de trabajo.

c). *Estudio financiero.* La decisión de llevar adelante un proyecto significa asignar para su realización una cantidad de recursos varios que se puedan reunir en dos grupos:

1). Los que requieren la instalación del proyecto agrícola ganadero.

2). Los requeridos para la etapa de funcionamiento y desarrollo de la empresa.

Toma de decisiones (importancia):

Es importante en virtud de ser la elección de entre cursos de acción futura, es el núcleo de la planeación y el centro de acción del administrador.

Las decisiones deben tomarse con un enfoque de racionalidad considerando el objeto que se persigue y las limitaciones que se tienen.

Características de actuación regional.

- Tratar de alcanzar una meta
- Tener una clara comprensión de las vías a través de las cuales puede alcanzar la meta bajo las circunstancias y las limitaciones existentes.
- Debe tener la información y la habilidad necesaria y evaluar las alternativas a la luz de la meta buscada.

- Debe tener el deseo de optimizar, a través de la selección de la alternativa que permita alcanzar la meta en la mejor forma.

Se puede señalar en otros terminos que las decisiones son opiniones que se estructuran para la manera de actuar a partir de una serie de alternativas disponibles en determinadas circunstancias.

La empresa agrícola, objeto de estudio, para su establecimiento en el año de 1975, considero como factor determinante la influencia familiar y regional, ya que los productores ubican a la zona con un clima favorable para el desarrollo de cualquier cultivo.

3.1.1. Objetivos.

Entre los objetivos que se pretenden lograr en la explotación es eficientizar el uso del recurso agua, dado que se ubica en una región con graves problemas por el agotamiento de los mantos acuíferos. Por ello siempre se ha tenido la debida atención en este rubro apoyándose en la alta tecnología de sistemas de riego, y en la calendarización para buscar mayores rendimientos en la producción.

3.1.2. Previsión.

Los pronósticos se realizan en conjunto por medio de la -- Unión de paperos de la región y mediante estos se definen la superficie a sembrar por productor, el tipo de insumo a usar que es producido (semilla) en la misma empresa, sometiéndose a guía fito-

sanitaria establecida por la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (S.A.R.H.), la Unión es la encargada de comercializar el producto y determinar el precio del mismo.

Dentro de los planes a largo plazo para modificar el giro de la actividad agrícola y diversificación, se tiene contemplado aumentar la superficie cultivada y alternar con la producción en invernadero.

En cuanto a la contratación de personal se pretende de que los elementos que se incorporan a la empresa tengan un mayor grado de preparación educativa.

3.1.3. Políticas.

En la empresa agrícola no se tienen establecidas normas de conductas estrictas, solo consisten en que cada trabajador realice sus actividades en el momento que le son indicadas. No se tienen problemas en cuanto a faltas al trabajo pues es un personal responsable y de mucha antigüedad, que tiene gran interés en que los resultados sean positivos.

3.1.4. Programas.

En la empresa agrícola existe una adecuada programación de actividades, sujetándose en parte por indicación de la asociación y otras por la misma empresa.

El tiempo de cosecha lo determina la asociación después de estimar los aspectos de la comercialización del producto, aparte de los costos de producción y distribución.

La superficie así como la fecha de siembra son establecidas por la asociación de paperos.

3.1.5. Procedimientos.

La idea del proyecto nace por la disponibilidad de mercado para el productor y las condiciones climatológicas se presentaban favorables para la actividad agrícola a practicar. El proyecto actual se presenta rentable por lo que la superficie sembrada se incrementa a medida de que las condiciones se presenten favorables, la diversificación agrícola busca la estabilización económica de este proyecto.

La venta del producto se realiza mediante convenios comerciales que negociados con la atención entre la asociación y los compradores para asegurar la venta del producto. Los mercados con los que se cuentan son: Monterrey, N.L., Saltillo, Coah., MC. - ALLEN (U.S.A.).

Se pretende establecer convenios comerciales en las Ciudades de México, D.F., San Luis Potosí, S.L.P., Tampico, Tams., asegurando con esto una mejor distribución y cobertura del mercado regional y nacional.

3.1.6. Toma de decisiones.

Las decisiones estan vinculadas al proceso administrativo de la explotación siendo quien las toma el propietario; para esto el elabora una serie de alternativas escojiendo la mejor a juicio del productor de acuerdo a las circunstancias económico-administrativa. Las decisiones las da a conocer a los respectivos encargados para que estos ejecuten las acciones requeridas con la responsabilidad que le es propia.

3.2. ORGANIZACION

La organización administrativa puede dividirse en cuatro etapas fundamentales:

- División del trabajo*
- Definición de la responsabilidad*
- Delegación de autoridad, y*
- Coordinación organizativa*

3.2.1. División del trabajo.

La creación de departamentos mixtos en la practica por tanto, un mero reflejo de como opera el principio de la división del trabajo, por lo que expone que cuanto más refleje la estructura de una organización las actividades necesarias para alcanzar las metas y facilite su coordinación y cuanto más se estructuran las funciones organizacionales a aprovechar las capacidades y motivacionales de los individuos disponibles para ocuparlos, más eficiente y eficaz será la estructura. El paso inicial de la organización consiste en determinar o establecer hasta "la menor cantidad de funciones distintas en que puede dividirse el trabajo de una empresa" (Fayol) indica que este es el principio de especialización; es la división del trabajo para producir más y mejor con el mismo esfuerzo.

Debe subrayarse que la división del trabajo en el sentido de la especialización ocupacional es un principio económico y no uno administrativo.

3.2.2. Definición de la responsabilidad.

En la teoría formal de organización, responsabilidad es la obligación de un individuo para cumplir con las actividades asignadas con lo mejor de su habilidad. Es la que se espera que uno haga en el desempeño de su trabajo específico. La responsabilidad puede ser continua o puede terminar con el cumplimiento de la acción.

Cuando se usa la administración por resultados la responsabilidad se determina: Como la obligación de una persona para lograr los resultados mutuamente determinados por medio de la participación de los superiores y de uno mismo.

La responsabilidad es considerada compuesta de dos partes o fases. Una es la obligación de ejecutar las actividades asignadas para el logro de los resultados; la otra es dar cuenta a un superior sobre el grado de éxito alcanzado al terminar el trabajo prescrito.

La responsabilidad es un gemelo inseparable de la autoridad, por lo que la autoridad sin responsabilidad carece del propósito o justificación final para existir. En igual forma la responsabilidad sin autoridad para el cumplimiento de las labores asignadas no tienen el efecto preciso. La autoridad es considerada como un regulador de ambas (responsabilidad y autoridad) lo que indica que la cantidad y el alcance de la autoridad tiende a establecer la cantidad y el alcance de la responsabilidad.

3.2.3. Delegación de autoridad.

La delegación de autoridad es esencial para la existencia de una estructura de organización. Las unidades de organización creadas por la división de las actividades necesarias requieren que se delegue autoridad a favor de los administradores para que logren dirigir las unidades que les corresponden. Sin ello el administrador sería el único miembro de la administración de una empresa, existiría un solo departamento y no existiría organización. La delegación la podemos considerar como una necesidad siempre que el administrador debe conferir en otro para ayudar a lograr un objetivo.

Delegar significa conceder o conferir, la autoridad de un jefe o de una unidad orgánica a otras personas para que desempeñen determinados cometidos. El administrador no delega sencillamente autoridad, delega autoridad para hacer que se concluya un trabajo. No es delegada la autoridad para otorgar al delegado un título como algún símbolo de autoridad, por medio de la delegación de autoridad, el administrador emplea su área de operaciones porque sin ella su actuación se limitaría a lo que él individualmente pudiera hacer.

En administración, delegar no significa renunciar o ceder autoridad. Un administrador que delega siempre retiene su autoridad general en las funciones asignadas, lo desee o no. Delegar no quiere decir la liberación permanente de estas obligaciones, si no mas bien la concesión de derechos y la aprobación para que

otros operen dentro de áreas prescritas. La delegación tiene características doble debido a que, como resultado de la delegación, el subordinado recibe autoridad de parte de su superior, reteniendo su superior toda autoridad original.^{4/}

3.2.4. Coordinación organizativa.

La coordinación es considerada como la esencia de la administración, puesto que el logro de la armonía en los esfuerzos individuales encaminados hacia la consecución de las metas del grupo es el propósito de la administración.

La necesidad de sincronizar la acción individual surge de las diferencias de opiniones en cuanto a cómo pueden alcanzarse las metas y cómo pueden armonizarse los objetivos de grupo e individuales.

La mejor coordinación ocurre cuando los individuos ven como sus trabajos contribuyen a las metas de la empresa, no solo por parte de algunos cuantos ubicados en niveles superiores, -- sino por todos y cada uno de los integrantes.^{5/}

Organización.

División del trabajo. La organización de la explotación agrícola esta fundamentada en la observación estricta del principio

^{4/} Terry, Principios de Administración, Séptima Impresión, Ed. Continental. México, 1975.

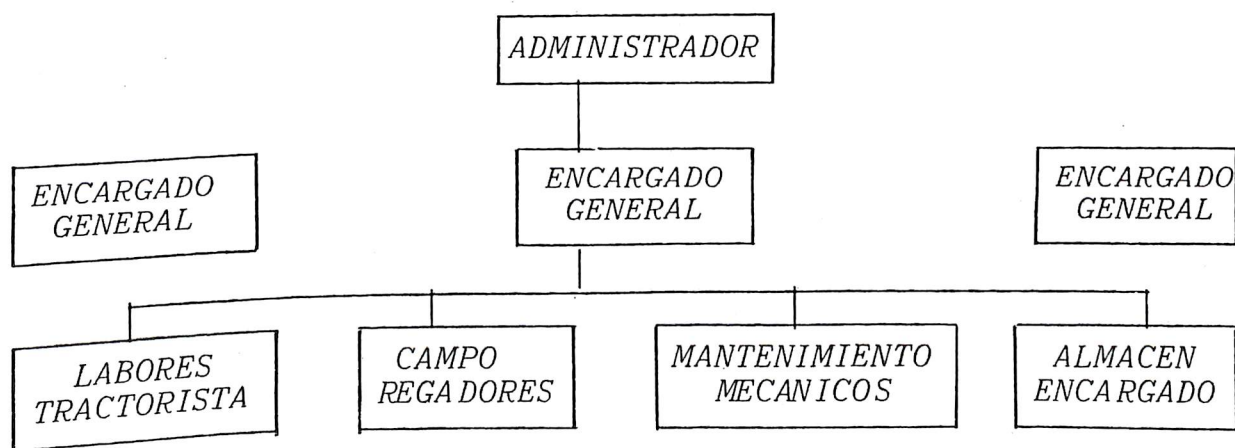
^{5/} Koontz y O'Donell, Elementos Agropecuarios. Editorial Limusa. Cuarta edición. México, 1990.

de la división del trabajo. El organigrama de esta explotación lo diseña su propietario, el cual lo adapta y modifica de acuerdo a las situaciones que se presentan.

Las funciones se definen con claridad y se evita que el personal se desvíe de sus labores y su rendimiento mejore.

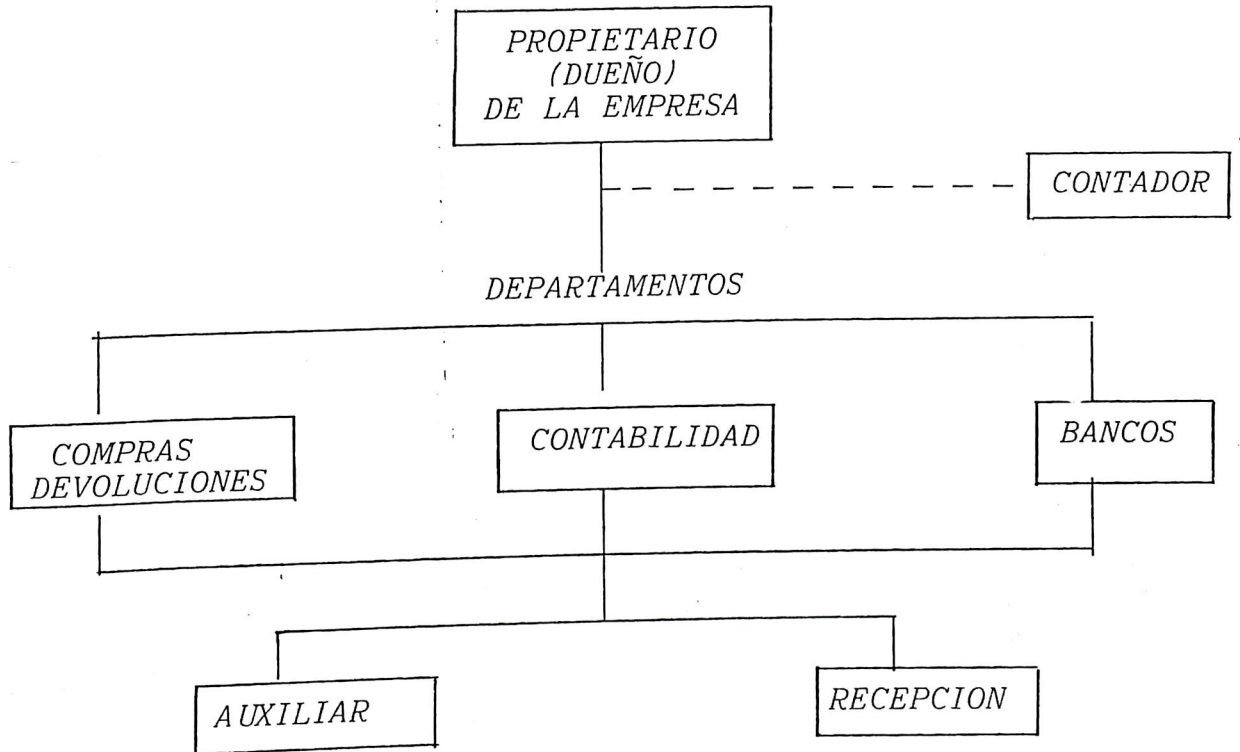
La autoridad y responsabilidad se encuentran ordenadas de acuerdo a las jerarquías que le son asignadas a cada puesto, además existen los canales de comunicación que permiten al trabajador presentar inquietudes para mejorar el desempeño de la empresa, estas aportaciones son tomadas en cuenta para promoverlo a niveles superiores de jerarquía en la organización.

ORGANIGRAMA OPERATIVO DE LA EMPRESA A NIVEL AGRICOLA



* Existen tres encargados al mismo nivel de jerarquía por que sus actividades representan la misma responsabilidad (todos participan en cada una de las áreas de supervisión).

ORGANIGRAMA DE LA OFICINA ADMINISTRATIVA



Responsabilidad.

Definición. Es la obligación de un individuo para cumplir las actividades asignadas con lo mejor de su habilidad.^{6/}

Las actividades asignadas en la explotación para el trabajador ya sean de tipo manual o mecanizada se cumplen en los tiempos indicados por el mayordomo resultado que apunta hacia una agilización en las labores. Las obligaciones de los empleados están bien definidos en todas las áreas de la explotación para evitar posibles mermas en la producción.

Existe un adecuado equilibrio entre la responsabilidad de los empleados, se definen los responsables en cada una de las áreas existentes de las fallas que puedan suceder. De esta manera son los capataces los responsables de una área en particular.

Delegación de autoridad.

En la explotación agrícola se aplica el principio de delegación de autoridad, que significa la conseción de mando al mayordomo para que este dirija a otros subordinados. Este principio se practica en todas las áreas de la empresa porque la experiencia a mostrado que es capaz de ejercerla con equidad y criterio. La delegación de autoridad "libera" al encargado general de la toma de decisiones rutinarias o de menor importancia y le permite atender los asuntos de mayor peso administrativo.

^{6/} Terry, Principios de Administración. Séptima impresión. Ed. Continental. México, 1975.

Coordinación organizativa.

La coordinación permite ordenar los recursos y tenerlos disponibles en el momento que se les utilice.

En esta explotación más que la especialización se busca la participación del trabajador en todas las actividades, pues por una parte se logra la inducción más rápida del trabajador en la empresa, y por otra ayuda a la "desintoxicación" de la rutina, motivándolo a mejorar sus estándares de desempeño ya que se siente valorando e identificado con los objetivos de la empresa.

3.3. INTEGRACION

El análisis de la integración se divide en las siguientes acciones:

- a). Reunir*
- b). Orientar*
- c). Seleccionar*
- d). Coordinación integradora*

a). Reunir. La lógica de la integración indica claramente que esta es, o deberá ser considerada como un sistema y, a la vez como un subsistema del total de la administración. La integración esta íntimamente relacionada con la planeación de la estructura de la organización, la cual a su vez depende de los planes de la empresa. Dentro del área de integración, estan íntimamente reunidas la selección, la evaluación, la realización del inventario y el

desarrollo del personal, cerciorándose que estas interrelaciones sean implementadas. Más aún al igual que otras áreas de la administración, la integración requiere ser enfocada como un sistema abierto, después de todo, trata con las personas, las cuales son producto del ambiente y continúan interaccionando con la totalidad de él, que es mucho más extenso que cualquier empresa u operación en particular. Los administradores no pueden operar en cualquier organización con un ambiente de sistema cerrado.

El administrador reconocerá siempre las interrelaciones e interacciones de los sistemas. Si se diera un enfoque distinto a cualquiera de los elementos básicos de la integración los resultados serían probablemente nulos.

b). Orientar. La orientación se usa con sentido de suministrar la necesaria información para una actuación inteligente. Iniciando con la presentación de cada nuevo empleado a su medio físico y humano, lo más importante que esta debe incluir es instruir a todos los empleados en las actividades de la empresa, tanto inmediatas como mediatas, cuanto más se conoce sobre el propio trabajo y su medio, con más inteligencia se puede trabajar. Corresponde de un superior determinar que información es esencial para una buena ejecución y cómo y por quién debe ser transmitida.

Ante todo a cualquier empleado debe estimularsele para que comprenda los propósitos de su cargo de manera tan fácil de comprobar como sea posible. El trabajo del empleado y su relación con otras actividades requieren explicación detallada. El trabajo

en si mismo, su alcance, propósito y delegación de autoridad deben describirse de manera clara. Se debe informar al subordinado sobre la forma cómo debe informar y de cómo sera evaluado su rendimiento. Para describir las relaciones de organización es útil una gráfica de organización que muestre como estan divididas las actividades y relacionadas unas con otras.

c). Seleccionar. Cada supervisor necesita de guía en el trabajo difícil y arriesgado de seleccionar entre sus subordinados no administradores para llenar una posición vacante o un puesto de supervisión que pueda quedar vacante.

Ni las practicas beneficas a través del tiempo, ni las pruebas psicológicas le ayudarán, a causa de que no son lo bastante discriminantes como para identificar la capacidad administrativa potencial. Podría hecer una selección eficiente si supiera:

1. Qué cualidades se requieren
2. En qué grado es escencial una de ellas
3. Qué combinaciones de cualidades se requiere y en qué grado
4. Cómo identificar las cualidades requeridas en los candidatos.

El criterio inductivo acerca de estos problemas ha sido eliminado, y sería poco practico en vista de la naturaleza del trabajo empresarial. Pero el deductivo tiene mucho a su favor. De un completo conocimiento de las funciones ejecutivas y del ambiente donde se aplican, deben identificarse algunas cualidades importan-

tes para el éxito. Sabiendo lo que se le pedirá que haga a un supervisor de primera línea, su éxito, se cree, dependerá directamente del grado con el cual desee administrar, su inteligencia, su capacidad analítica y de comunicación y su integridad. Requerirá adicionalmente, capacidad de líder, pero esta cualidad puede juzgarse solo cuando se practica la administración. Con base en los datos obtenidos y especialmente en la observación y conocimiento personal de los subordinados, el supervisor puede evaluar aquellos que aspiran a posiciones administrativas.

d). *Coordinación integradora.* Los comités son útiles también para coordinar la planeación y la ejecución de los programas. La dinámica de la empresa moderna coloca una fuerte carga sobre sus administradores cuando tienen que integrar planes y actividades. Las complicaciones, los cambios y los muchos departamentos especializados dificultan la coordinación de cada actividad, plan subordinado y gasto.

Un comité permite a los individuos interesados, no solo obtener una imagen de primera mano de los planes generales y del lugar que en ellos ocupan, sino también aportar sugerencias para mejorarlos. El comité también proporciona un lugar donde se puedan alcanzar acuerdos en las etapas de coordinación.

Reunir.

La explotación agrícola cuenta con un eficiente manejo administrativo ya que el propietario es una persona con preparación

profesional agronómica, además de la experiencia administrativa que se ha obtenido a través de la permanencia en la empresa desde su fundación.

La experiencia de los trabajadores es tan importante como la de los empleados, conjuntándose para analizar un problema con el mayor acercamiento posible.

Los insumos que se integran a la explotación agrícola deban ser de calidad, pues de estos depende en buena parte el logro de los objetivos de la empresa. El insumo semilla se genera en los campos agrícolas de la empresa sometiendo su producción a normas estrictas de soneamiento y programas de fumigación intensos.

El recurso humano representa un rubro muy importante para el desarrollo de la explotación, su capacidad es suficiente para el tipo de labores que se realizan en ésta. Las habilidades y capacidades son determinante en los rendimientos que se logran.

Orientar.

Es importante considerar las opiniones aportadas por el personal, se canalizan dando como resultado que el personal aporte ideas encausadas al buen desarrollo de la explotación.

La capacidad es una actividad que incrementa la capacidad productiva de la explotación, su debida atención es constante realizándose en todos los niveles enfocando más atención respecto a maquinaria agrícola.

Esta capacitación es realizada por especialistas de compañías como la Jhon Deere, solicitadas por el propietario con mucha frecuencia.

El proceso de superación solicitado por los trabajadores se realiza en diferentes aspectos; como pueden ser bienes y servicios en sus hogares proporcionando bienes como muebles y aparatos domésticos y personal en temas de su interés apoyándolo con literatura específica.

Además existen oportunidades de conseguir grados de escolaridad altas; proporcionando este tipo de enseñanza donde residen.

Seleccionar.

El personal es el adecuado, con amplias actitudes para desarrollar las actividades asignadas. Para integrar al personal en la explotación se aplica una prueba con duración de un día inmediatamente después de su ejecución se evalúa el trabajo realizado, y es el encargado general el que decide su aceptación.

La explotación cuenta con la tecnología adecuada, permitiendo desarrollar las actividades en forma normal obteniéndose mayores rendimientos. Se determina claramente en el desarrollo de las actividades en el tiempo y situación específica lo cual ayuda a tener un control adecuado de toda la maquinaria. A este recurso se le proporciona un mantenimiento periódico, permitiendo obtener costos más bajos de operación.

Coordinar.

El desarrollo estructural en la explotación es adecuado con todos los elementos disponibles, siendo estos recursos humanos, insumos y equipo agrícola realizando una coordinación específica en conjunto evitando el empalmamiento de funciones entre las diferentes áreas existentes.

La capacidad es coordinada a través de la unión de productores, realizándose estas periódicamente para todo el personal en las áreas requeridas de la capacitación.

3.4. DIRECCION:

Las actividades o conductas de la dirección son:

- 1). Guiar*
- 2). Supervisar*
- 3). Motivar*
- 4). Incentivar*
- 5). Coordinación directiva*

Guiar. Un dirigente influye en otros, o sea los guiados, - por sus cualidades de confianza, habilidad comunicativa y conciencia de su impacto entre otros, así como por su percepción respecto a la situación y a sus subordinados. Es vital el grado de confianza que el grupo tenga en el jefe, como también lo es la disposición del grupo para realizar lo que el jefe indique. El jefe aceptado puede ejercer una influencia mayor que aquel en quien no se confía

y no gusta. Los subalternos desean que sus objetivos y necesidades sean satisfechas por el jefe mediante su estructuración de las interacciones del grupo.

El jefe debe tener la facultad de sentir las necesidades y las tradiciones del grupo y actuar dentro de las reestricciones de las normas de este. Deberá tomarse en cuenta la situación del trabajo o reestricción de la organización dentro de la cual actúan los miembros. Las cualidades para el éxito en la dirección varían con la situación de trabajo en particular, señalando la genuina habilidad y aptitud del jefe para hacer que su dirección se adapte a las condiciones y relaciones particulares implicadas.

Supervisar.

Cuanto más personal y directo sea el contacto con los subalternos, más efectiva será su dirección.

Si bien es posible que un administrador sea capaz de utilizar mecanismos objetivos para evaluar y corregir las actividades de los subalternos para asegurar el cumplimiento de los planes, no puede existir sustituto del contacto cara a cara. No solo el individuo desea sentir que su superior está interesado personalmente en él y en su trabajo, sino que los datos objetivos no personales nunca son adecuados para dar al administrador la información que necesita. Mediante un contacto personal a menudo está en mejor posición para enseñar, comunicar y sobre todo para recibir sugerencias y una mejor sensación de los problemas.

Motivar.

La motivación se relaciona con el sistema cognoscitivo. Las acciones del hombre son guiadas por sus conocimientos por lo que el piensa, cree y participa.

La respuesta motivacional se dá en función de fuerzas activas y móviles, representadas por la palabra "deseo" y "temor", el individuo quiere poder, categoría, teme al aislamiento social y las amenazas a su auto estimación.

La productividad es la importancia central en la teoría organizacional. Los administradores se interesan por la utilización eficiente de los recursos en el logro de los objetivos. La capacidad humana es un recurso crítico extremadamente variable. De hecho, la capacidad humana puede ser el mayor recurso desaprovechado. Considerando esto, es necesario entender el comportamiento individual, en la forma como se relaciona con la situación del trabajo.

En general, la productividad depende de dos variables principales desempeño en el trabajo del empleado y los recursos utilizados. Los recursos que se ilustran aquí son materia prima y tecnología. Es obvio que las mejores tecnologías planta y equipo, más conocimientos concernientes al proceso pueden representar una diferencia significativa en la productividad del sistema. De manera similar, los cambios en las materias primas que se van a procesar pueden afectar a la eficiencia. La importancia relativa de la tecnología en la productividad depende de la situación particular en los sistemas automatizados, el elemento humano no

es muy importante. Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones el desempeño de los empleados es relativamente más importante que el equipo y la materia prima. Incluso en operaciones automatizadas la productividad en los subsistemas estratégicos y de coordinación depende en gran medida del desempeño humano.

Sin tomar en cuenta las consideraciones tecnológicas la productividad de un individuo depende sobre todo de su habilidad y motivación. La habilidad depende tanto de la destreza como de los conocimientos.

Incentivar.

Los incentivos financieros proporcionan una compensación extra por el pago de desempeños. Las percepciones están relacionadas con el desempeño de acuerdo con un plan. Los incentivos financieros ofrecen un reconocimiento en la forma de compensación extra por un esfuerzo extra. Si bien son similares a otros planes de compensación antes tratados, los incentivos financieros son más exigentes y unen más la compensación extra con el desempeño superior a un nivel acordado.

La cantidad total del incentivo debe estar cuidadosamente definida e íntimamente ligada a los objetivos financieros de la empresa. La cantidad pagada a un participante debe estar relacionada a lo que el ejecutivo logro o aportó durante determinado período.

El incentivo es proporcionado por la necesidad de lograr

mayor producción en el trabajo para obtener mayor paga, esta influida principalmente por la relativa importancia de más dinero para el beneficiado y por su evaluación de lo equitativo del plan bajo el cual recibe el pago adicional.

En la empresa agrícola el tipo de incentivos que se proporcionan son:

- a). Se les dá un premio económico al velador que cuida los imple-
mentos agrícolas y los tractores, así como a los trabajadores
que les dan mantenimiento extraordinario.
- b). Incentivos de rendimiento de cultivos: en algunas zonas agríco-
las del país existe un incentivo en el cultivo de la alfalfa,
donde la producción promedio es de 10 toneladas por hectárea
en verde, el incentivo consiste específicamente en otorgar mil
pesos por tonelada producida sobre el promedio y este incentivo
se entrega al encargado o responsable de la producción.
- c). Incentivos a empleados y trabajadores: consiste en otorgar un
incremento porcentual (2-5 por ciento) según categorías, cuando
los empleados y trabajadores acuden durante los siete días de
la semana 15 minutos antes de la hora de entrada para recibir
las ordenes de trabajo. Este incentivo se otorga semanalmente
y a menor salario mayor porcentaje del premio.
- d). En ciertas regiones y de acuerdo a la calidad del tipo de sue-
los se alcanza a regar en un turno de ocho horas de tres a
tres punto cinco hectáreas. En caso de que se avance media
hectárea extra por día se otorga un diez por ciento del salario
semanal al regador.

e). *Cultivo de maíz para ensilaje*: se otorga un incentivo cuando se llevan a cabo maniobras sobresalientes de corte, accareo y compactación y por cada tonelada debidamente pesada se otorgan veinte pesos más, si se cumple con los requisitos antes señalados.

Coordinación directiva.

El logro del fin común se hará más fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales, de quienes participan en la búsqueda de aquel.

El gran reto del administrador radica lograr que todos persigan el interés común, a base de ver que de esa manera obtienen mejor sus fines particulares.

Guiar.

Dentro de la explotación agrícola existe buena relación empresa empleado sitiéndose el personal útil dentro de la explotación, pues como ya se dijo es el elemento más importante de la empresa. Los trabajadores de la explotación ya conocen de hace tiempo el estilo de dirección del propietario y por ello depositan su confianza en él.

La capacidad de liderazgo adquirida por el continuo trato con el personal en la explotación es desarrollada favorablemente sin poses sofisticados resultando conductas más productivas en esta empresa agrícola.

Supervisar.

Los empleados se asignan a labores calendarizadas realizando su máximo rendimiento lo cual se refleja en los resultados obtenidos al final del ciclo productivo siendo buenos en terminos generales.

El propietario realiza la función de supervisión en la etapa final determinando los rendimientos que se obtuvieron en las etapas finales.

El equipo de maquinaria agrícola es un renglón importante en la realización de las actividades de la explotación; siendo el mantenimiento base para su ejecución correcta. El funcionamiento es aceptable para las labores en los que se emplea.

Los parámetros de rendimientos son alcanzar el máximo mismo que son establecidos en los propositos iniciales de las labores a realizar dentro de la explotación agrícola; basados en su capacidad de operación y su adecuado funcionamiento.

Motivar.

Al personal de la explotación es considerado como elemento esencial en esta, situación que determina un trato cordial y directo. El personal se muestra complacido por su superior, logrando acuerdo comunes entre ambos.

Se a determinado que es de gran importancia establecer comunicación constante en los diferentes niveles laborales para

97.
conseguir motivar al personal en todas las actividades que este realiza (tractorista, regador, fumigador, etc). Determinando que es importante su actividad para el buen desarrollo de la empresa. Existiendo por el personal respeto y confianza por sus superiores.

Incentivar.

Los incentivos juegan un papel determinante en los rendimientos obtenidos por la explotación, todo el personal en general es acreedor a estos. Los empleados de confianza obtienen un procentaje de las utilidades al final del ciclo productivo, y aún más con objetivos ya depreciados adquiriendolos a bajo costo (camionetas).

La principal estrategia que se usa en los trabajadores de la explotación es incentivarlos con materiales que necesitan para el desarrollo de sus animales, y, que estos ocupen otros puestos por el desarrollo en la realización de sus actividades. Al final de cada año se le gratifica en ayuda económica, víveres y el goze de vacaciones pagadas.

Coordinar.

La coordinación de todas las actividades son operadas en forma adecuada engrandando a todo el personal incluyendo todo lo requerido (insumos, equipo), resultando amplios márgenes en la producción. Toda la coordinación proporciona apoyo en las actividades que se realizan existiendo respeto en la individualidad de autoridad laboral, de las actividades que realiza el determinado personal ubicado en las diferentes áreas de la explotación agrícola.

3.5. CONTROL.

La función administrativa de control es la medición y la corrección del desempeño en las actividades de los subordinados para asegurarse de que los niveles de objetivos y los planes diseñados para alcanzarlos se estén llevando a cabo.

En una empresa, el control consiste en verificar que todo ocurra de acuerdo al plan que se haya trazado. Tiene por objeto señalar puntos débiles y errores con el objeto de rectificarlos y evitar su recurrencia. Opera sobre todo; cosas, personas y acciones. (Henry Fayol).

Es evidente que para utilizar una técnica de control o para poder diseñar un sistema, los controles deban basarse en planes, y conforme más claros, completos e integrados sean estos, más efectivos serán los controles.

Es evidente que para poder utilizar una técnica de control o para poder diseñar un sistema, los controles deben basarse en planes, y conforme más claros, más efectivos sean los controles.

Los controles son el reverso de la planeación. Primero los administradores planean; después los planes se convierten en los estándares que permiten medir las acciones deseadas.

Puesto que el propósito del control es medir actividades y emprender acciones para asegurar que se logran los planes, deberá conocerse la parte de la empresa en que recae la responsabilidad por las desviaciones de los planes y por la iniciación de acciones

para corregirlas.

El proceso basico de control.

Las técnicas y los sistemas de control son iguales en esencia, para efectivo, procedimientos de eficiencia, moral, calidad de los productos o cualquier otro aspecto. El procedimiento básico de control, independientemente de en dónde se le encuentre o de que controle implica tres etapas.

- a). Establecimiento de estándares.
- b). Medición del desempeño en comparación con otros estándares.
- c). Corrección de desviaciones respecto a estándares y planes.

a). Establecimiento de estándares. Debido a que los controles son el punto de referencia con respecto a los cuales se deban diseñar los controles, se sigue lógicamente que la primera etapa del proceso de control es el establecimiento de planes. Los planes varían en detalle y debido a que por lo general los administradores no pueden supervisar todas las actividades, se establecen estándares especiales. Por definir y en términos simples, los estandares son criterios de desempeño. Los estandares pueden ser de mu-
chas clases. Entre las mejores se encuentran metas u objetivos verificables ya sea en terminos cuantitativos o cualitativos.

b). Medición del desempeño. La segunda etapa del control es medir, o evaluar de alguna u otra manera, el desempeño en com-

paración con los estándares. Si los estándares se establecen en forma apropiada y si hay medios disponibles para determinar con exactitud que hacen los subordinados, resulta bastante sencilla la evaluación del desempeño real o esperado. Pero existen muchas actividades en las que es difícil elaborar estándares precisos y hay muchos de ellos que es difícil medir. Puede ser bastante simple, en especial con técnicas de estudio de tiempos y movimientos, establecer estándares de horas de trabajo para un artículo de fabricación en serie, y puede ser de igual manera simple medir el desempeño en comparación con esos estándares; pero si el artículo se elabora bajo pedido la evaluación del desempeño puede convertirse en una tarea muy difícil.

c). Corrección de las desviaciones. El proceso de control no esta completo hasta que se emprenden acciones para corregir las desviaciones. Si los estándares se elaboran para reflejar la estructura de organización y si se mide el desempeño en estos terminos, se vuelve expedita la corrección de desviaciones negativas puesto que, en estos casos, el administrador sabe con exactitud en donde deben aplicarse las medidas correctivas en la asignación de actividades individuales o grupales.

Por supuesto, lo más probable es que se piense que el control es cosa de detectar y corregir desviaciones, es decir, corregir un desempeño deficiente. Sin embargo, tambien es posible, y sucede con bastante frecuencia, que las desviaciones de los estandares sean positivas, es decir, que el desempeño sea superior al estándar.

Aunque esta clase de desempeño es afortunado, valdría la pena en estos casos revisar la precisión y la adecuación de los estándares y determinar si la desviación positiva fue resultado de inexactitudes o de un desempeño superior real. La corrección de desviaciones negativas en el desempeño es el punto en el que se considera al control como parte de un sistema total de administración y es donde se interrelaciona con las otras funciones de administración: Los administradores pueden corregir las desviaciones reelaborando sus planes modificando sus metas.

Algunos autores argumentan que la corrección de desviación no es una etapa del proceso de control sino que es simplemente el punto en el que entran en juego otras funciones de administración. Es cierto que el control no se reduce a medir el desempeño en comparación estándares sin hacer nada cuando el desempeño resulta deficiente. Este traslape de la función de control con otras funciones solo demuestra la unidad (en términos de sistemas) del puesto de un administrador.

Comprobar.

En la explotación agrícola existen mecanismos de comprobación de planes establecidos en la planeación, basados en el interés del mismo propietario apoyando a tener una visión global de la explotación agrícola lo que permite estar informado en el período de cada ciclo productivo determinando a futuro nuevos objetivos con base de solvencia económica.

09043

09472

BANCO DE TESIS

En la empresa agrícola los planes se verifican por técnicas de programación. Las actividades se evalúan periodos de ciclo productivo, la comprobación económica se determina por medio de balance general y estado de pérdidas y ganancias.

Con la calendarización se dá seguimiento a los cuentos de las actividades que se realizan en la explotación. Existen una diversidad de registros que permite llevar un control tanto de las actividades de los empleados como de comprobación económica.

Determinar.

Los planes iniciales en la explotación son ejecutados convenientemente para el desarrollo de las actividades, la agricultura es una actividad que cambia improvisadamente por lo que los planes iniciales pueden modificarse, sin embargo se pone la atención necesaria a esta circunstancia. En base a esta experiencia se prepara información para el posterior ciclo administrativo.

Las actividades realizadas en la explotación agrícola siempre han sido registrados aunque de forma muy rústica para enfren - tarlos con la inicialmente planeadas dentro de las actividades que se determinaron convenientes para el adecuado desarrollo del cultivo justificando las acciones no autorizadas.

Los planes que se realizan para determinar el desarrollo de la empresa son realizados en forma normal justificándose por los rendimientos que se obtienen. En la planeación inicial se indican planes iniciales los que son ejecutados para el buen desarrollo de

la explotación; existiendo gran énfasis en evitar mínimos errores que reflejarían en mermas de rendimientos.

Valorar.

Las actividades desarrolladas en la explotación no son con frecuencia analizadas siendo la responsabilidad por el equipo de trabajo conveniente en su desarrollo. Los rendimientos que se obtienen por el cumplimiento de los programas seleccionados son aceptados, aún sea el resultado negativo; en base a esta experiencia se realiza la retroalimentación de información para el subsecuente ciclo administrativo.

El personal de la explotación se maneja en las actividades que desarrolla en forma armónica, cuando se autoriza delegación de autoridad es aceptada sin evitar posibles cambios en su desarrollo.

Corregir.

Dentro de la explotación agrícola con frecuencia semanal se lleva a cabo junta de trabajo donde se discuten los planes - iniciales. De tal forma que los planes logrados y previstos se confrontan para la determinación de la falla ocurrida en el desarrollo de las actividades. El personal en general (propietario, encargados generales, mayordomos, tractoristas, mecanismos, etc). Es involucrado en esta reunión por llevarse la coordinación con todos y cada uno de ellos.

La información para ciclos posteriores siempre es de gran cuidado en todas las etapas del proceso administrativo, situación por la cual su buen funcionamiento de esta explotación.

Evitar.

La evaluación de los resultados se lleva a cabo por medio de controles estrictos que determinan el área donde se registró el error que ocasionó una disminución en el rendimiento esperado. El personal es considerado elemento importante en la explotación, indica con oportunidad las desviaciones de los planes, aportando en base a su experiencia alternativas para la corrección de las actividades que se desarrollaron en la explotación. Los éxitos son determinados al final del ciclo productivo concluyendo si fue lo inicialmente planeado situación determinante para incluir información reciente al proceso administrativo logrando así un buen desarrollo empresarial.

Por último mencionamos que la presente información fue recabada en la región de Saltillo, Coah., México.

3.6. *A N E X O S*

DEPENDENCIA EN:

UNIDAD

MARCA

NUM. INVENTARIO

CONTROL DE OPERACIONES DIARIAS

[illegible]

RESUMEN DE TRABAJOS
LABORES HAS.

ADMINISTRADOR DE LA UNIDAD

ANEXO 12

CONTROL PARA MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA AGRICOLA

Servicio Posterior a la Entrega, 50 hojas.

SISTEMA DE ENFRIAMIENTO

1. REVISAR EL NIVEL DEL AGUA DEL RADIADOR
2. REVISAR LAS ABRAZADERAS DE LAS MANGUERAS
3. REVISAR LA TEMPERATURA DE OPERACION DEL MOTOR
4. REVISAR QUE SE ESTE USANDO ANTICORROSIVO O ANTICONGELANTE SEGUN SE REQUIERA.

SISTEMA DE COMBUSTIBLE

5. REVISAR QUE SE ESTEN UTILIZANDO FILTROS DE COMBUSTIBLE GENUINOS, CAMBIAR SI SE REQUIEREN
6. PURGAR EL SISTEMA DE COMBUSTIBLE
7. REVISAR LAS CONEXIONES DE LAS LINEAS DE COMBUSTIBLE
8. CERCIORARSE DE QUE EL CLIENTE MANEJA ADECUADAMENTE EL COMBUSTIBLE ANTES DE LLENAR EL TANQUE DEL TRACTOR

SISTEMA ELECTRICO

9. REVISAR EL NIVEL DEL AGUA DE LA BATERIA
10. REVISAR LA TENSION DE LA BANDA DEL VENTILADOR
11. EXPLICAR LAS PRECAUCIONES QUE SE DEBEN DE TENER AL TENSAR LA BANDA, POR MEDIO DEL ALTERNADOR
12. REVISAR EL FUNCIONAMIENTO DEL MOTOR DE ARRANQUE, ALTERNADOR, LUCES Y LUCES INDICADORAS

LUBRICACION

13. LUBRICAR TODAS LAS GRASERAS
14. CAMBIAR EL FILTRO Y EL ACEITE DE LA TRANSMISION Y SISTEMA HIDRAULICO

M O T O R

15. CAMBIAR FILTRO Y ACEITE DEL MOTOR
16. REVISAR EL FUNCIONAMIENTO DEL MOTOR EN BAJA Y ALTA EN VACIO
17. REVISAR EL RECORRIDO LIBRE DEL PEDAL DEL EMBARGUE
18. REVISAR LA OPERACION DE LA TOMA DE FUERZA
19. REVISAR LA OPERACION DEL SISTEMA DE LEVANTE Y EL CONTROL DE CARGA
20. REVISAR LA OPERACION DE LOS CAMBIOS DE LA TRANSMISION
21. REVISAR LA OPERACION DE LA DIRECCION
22. REVISAR LA OPERACION DE LA TRABA DEL DIFERENCIAL
23. REVISAR LA TORSION DE TORNILLOS Y TUERCAS ACCESIBLES
24. REVISAR LA OPERACION DE LOS FRENOS HIDRAULICOS
25. REVISAR LA OPERACION DEL ACUMULADOR DE PRESION FRENOS POTENCIA

ESTE SERVICIO DEBERA DARSE DE ACUERDO CON EL MANUAL DE SERVICIO JOHN DEERE.

SERIE UNIDAD _____ FECHA _____

SERIE EFECTUADO POR: _____

NOMBRE Y FIRMA DEL CLIENTE: _____

OBSERVACIONES: _____

Vo. Bo. JEFE DE ZONA: _____

ANEXO 13
CONTROL PARA MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA AGRICOLA

Servicio Posterior a la Entrega, 150 hojas

SISTEMA DE ENFRIAMIENTO

1. REVISAR EL NIVEL DEL AGUA Y EL PANAL DEL RADIADOR
2. REVISAR LAS ABRAZADERAS DE LAS MANGUERAS
3. REVISAR LA TEMPERATURA DE OPERACION DEL MOTOR
4. REVISAR LA TENSION DE LA BANDA DEL VENTILADOR
5. VERIFICAR QUE SE ESTE USANDO ACONDICIONADOR DE VERANO O ANTICONGELANTE

SISTEMA DE COMBUSTIBLE

6. PURGAR SISTEMA DE COMBUSTIBLE DE FILTROS PRIMARIO Y SECUNDARIO, CAMBIARLOS SI SE REQUIERE
7. REVISAR LAS LINEAS DE LOS INYECTORES
8. DRENAR EL TANQUE DE COMBUSTIBLE, POR SI TIENE AGUA

SISTEMA ELECTRICO

9. REVISAR EL NIVEL DEL AGUA DE LAS BATERIAS
10. REVISAR EL FUNCIONAMIENTO DEL ALTERNADOR
11. REVISAR EL FUNCIONAMIENTO DEL MOTOR DE ARRANQUE
12. REVISAR LUCES Y LUCES INDICADORAS

LUBRICACION

13. CAMBIAR FILTRO Y ACEITE DEL MOTOR
14. REVISAR EL ACEITE DE LA TRANSMISION Y SISTEMA HIDRAULICO
15. ENGRASAR TODAS LAS GRASERAS
16. REVISAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA VELOCIDAD DEL MOTOR EN BAJA Y ALTA EN VACIO
17. REVISAR EL RECORRIDO LIBRE DEL PEDAL DEL EMBARGUE
18. REVISAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA TOMA DE FUERZA
19. REVISAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA DIRECCION
20. REVISAR EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE LEVANTE Y DE CONTROL DE CARGA
21. REVISAR EL FUNCIONAMIENTO DE LOS FRENOS HIDRAULICOS
22. REVISAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA TRABA DEL DIFERENCIAL
23. REVISAR EL ESTADO DEL FILTRO DE AIRE Y VER SI SE LE DA EL MANTENIMIENTO CORRECTO.
24. REVISAR LA CONVERGENCIA DE LAS RUEDAS DELANTERAS
25. REVISAR AJUSTE DE LOS BALEROS Y LUBRICACION EN RUEDAS DELANTERAS
26. APRETAR TORNILLOS Y TUERCAS ACCESIBLES
27. REVISAR TODOS LOS CAMBIOS DE VELOCIDAD Y LAS ESCALAS

ESTE SERVICIO DEBERA DARSE DE ACUERDO CON EL MANUAL DE SERVICIO JOHN DEERE.

SERIE UNIDAD _____ HORAS _____

SERVICIO EFECTUADO POR: _____
NOMBRE Y FIRMA DEL CLIENTE: _____

OBSERVACIONES:

Vo. Bo. JEFE DE ZONA: _____

RESUMEN.

La presente monografía se llevó a cabo para realizar un ensayo sobre el análisis del proceso administrativo aplicado a un caso agrícola y a un ganadero.

El método consistió en aplicar cada una de las cinco funciones básicas de la administración: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Los resultados obtenidos fueron una serie de conclusiones que permiten observar el nivel de dificultad que cada una de las etapas y conductas funcionales tiene para su aplicación práctica dentro de la empresa rural. Sin embargo se puede reafirmar que el proceso administrativo aplicado a este tipo de empresas, garantiza mejorar los niveles de eficiencia que se pretenden alcanzar, siempre y cuando se tenga el conocimiento claro de cada una de las etapas administrativas y la habilidad y responsabilidad requeridas por todo aquel profesional que desee administrar una empresa agropecuaria.

El presente trabajo concluye con una serie de instrumentos y registros de control en cada uno de los casos que demuestran la necesidad de llevarlos a cabo con el fin de retroalimentar un nuevo ciclo productivo.

CONCLUSIONES .

Toda teoría administrativa debe considerar el nivel de influencia y el tipo de empresa agrícola o ganadera a la que se va aplicar los principios, normas y reglas de carácter administrativo.

El proceso administrativo es una técnica que por su sencillez y claridad puede aplicarse a cualquier tipo de empresa agropecuaria, esto ha sido confirmado por diversos autores especialistas en el área.

La teoría de casos puede aplicarse a estudios agropecuarios siempre y cuando se respeten las características fundamentales de como analizar casos de estudio.

La administración agropecuaria es una disciplina que en base a las técnicas administrativas generalistas o urbanas se seguiría consolidando siempre y cuando cualquier técnica que se aplique de lo industrial a lo rural se adapte en las mejores condiciones de medio ambiente.

El punto central de la monografía es conocer y aplicar la teoría de casos, basado en el proceso administrativo.

Al realizar los casos se llegó a la conclusión de que es vital llevar una adecuada administración para el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa, sea cual fuere su actividad.

BIBLIOGRAFIA

- AGUILAR, V.A., *Administración Agropecuaria*. Editorial Limusa, Cuarta Edición. México, 1990.
- AGUILAR, V.A, J. *Teoría sobre el Proceso Administrativo aplicado a la Empresa Agropecuaria (Fundamentos Teorico Práctico de Administración Agropecuaria) Proyecto Cuarta Edición Primer Capítulo*. Ed. Limusa, 1989. (Documento).
- APUNTES DE ADMINISTRACION AGROPECUARIA. División de Ciencias División de Ciencias Socioeconómicas, Departamento de Administración Agropecuaria. Universidad Autónoma Agraria "Antonio Narro", Buenavista, Saltillo, Coah., México, 1986.
- FERNANDEZ, A. J.A., *El Proceso Administrativo*. Onceava Edición, Onceava Impresión. Ed. Diana. México, 1987.
- GUILLERMO GUERRA. *Manual de Administración de Empresas Agropecuarias*. San José, C.R., I.J.C.A., 1980.
- JIMENES CASTRO. *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*. Tercera Reimpresión. Ed. Fondo de Cultura Económica.
- KALDMAN ENCINAS, JUAN FRANCISCO. *Planeación de la Empresa Agropecuaria*. Centro Nacional de Productividad. México, D.F.
- KOONTZ Y O'DONELL. *Elementos de Administración Moderna*. Ed. Ed. Mc Graw-Hill. México, 1980.
- REYES PONCE AGUSTIN. *Administración de Personal, Primera y Segunda Parte*. Sexta Reimpresión (Primera Parte) y Décima Segunda Reimpresión (Segunda Parte). Ed. Limusa. México, 1982.
- TERRY. *Principios de Administración, Séptima Impresión*. Ed. Continental. México, 1975.