



**Universidad Nacional Autónoma
de México**

**FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA
BIBLIOTECA - UNAM**

**ANALISIS DE LAS CARACTERISTICAS FUNDAMENTALES
DEL ADMINISTRADOR AGROPECUARIO**

Tesis presentada ante la
División de Estudios Profesionales de la
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
de la
Universidad Nacional Autónoma de México
para la obtención del título de
Médico Veterinario y Zootecnista

por
Roberto Jaime Ruiz Macias



Asesor M.V.Z. Alfredo Aguilar Valdés

**México, D. F.
1985**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ANALISIS DE LAS CARACTERISTICAS FUNDAMENTALES
DEL ADMINISTRADOR AGROPECUARIO

Tesis presentada ante la
División de Estudios Profesionales de la
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
de la
Universidad Nacional Autónoma de México
para la obtención del título de
Médico Veterinario y Zootecnista
por
Roberto Jaime Ruiz Macias
Asesor M.V.Z. Alfredo Aguilar Valdés
México, D.F.
1985

Dedico mi tesis profesional.

**Con mi mas profundo cariño y gratitud a mis
queridos padres:**

Sr. Roberto Jaime Ruiz Carbajal.

Sra. Ma. Luisa del Socorro Macias de Ruiz.

y con especial afecto y cariño a mi abuela:

Sra. Elvira Espinosa Vda. de Macias

Para mi esposa Patricia

Con especial afecto por su apoyo,
sus valiosos consejos y ayuda moral
en todo momento .

CONTENIDO

	<u>Página</u>
RESUMEN.....	1
INTRODUCCION.....	2
DESARROLLO :	
SIGNIFICADO DE LA ADMINISTRACION EN LA EMPRESA AGROPE - CUARIA.....	6
EL ADMINISTRADOR AGROPECUARIO: CARACTERISTICAS Y CUALI- DADES.....	18
LA CONDUCTA DEL ADMINISTRADOR AGROPECUARIO.....	44
IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES PARA EL ADMINISTRA DOR AGROPECUARIO.....	77
CONCLUSION.....	96
LITERATURA.....	98

R E S U M E N

RUIZ MAGIAS ROBERTO JAIME. Análisis de las características fundamentales del administrador agropecuario (bajo la dirección de: Alfredo Aguilar Valdés).

El presente trabajo consiste en un estudio recapitulativo de distintos autores en materia administrativa cuyo objetivo principal es el señalamiento, análisis y seguimiento de las funciones propias que debe reunir un buen administrador de empresas agropecuarias para el mejor desempeño de las tareas encomendadas, con la finalidad de proporcionar una semblanza general con fines didácticos a todas aquellas personas interesadas y avocadas a desarrollar ésta actividad.

Se analizan las principales definiciones de la administración de empresas agropecuarias así como los fines y objetivos de la empresa rural; asimismo se hace un análisis de las características y cualidades de un buen administrador: su objetivo, su misión y funciones a desarrollar dentro de la empresa y se consideran los principios elementales en las funciones propias de éste como son; la coordinación como función principal, el trabajo en equipo, el desarrollo de alternativas y la importancia de éstas en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos de la empresa agropecuaria.

I N T R O D U C C I O N

Debido al acelerado desarrollo Científico y Tecnológico de la época actual en el ramo agropecuario, es cada día más importante para los hombres responsables del servicio a éstas empresas, el rápido aumento del saber en las ciencias sociales, en particular a las relativas de la conducta del hombre en su medio organizacional. (6)

La principal característica de la Administración es la integración y aplicación del conocimiento y los enfoques analíticos desarrollados por numerosas disciplinas.

Es problema del administrador agropecuario obtener un equilibrio entre éstos enfoques especiales y aplicar los conceptos pertinentes en las situaciones específicas que requieran una acción. El Administrador agropecuario debe orientarse a resolver problemas con técnicas a la medida de las situaciones; sin embargo debe desarrollar un sistema de pensamiento que abarque los aspectos totales e integrados de la organización interna. (22)

En la empresa agropecuaria como en cualquier otro tipo de empresa la efectividad con que los individuos trabajan en grupo para obtener fines comunes, depende en gran medida de la capacidad y habilidad de sus dirigentes o "administradores".

De poco sirve disponer del conocimiento Científico, de avanzadas tecnologías, o de grandes recursos materiales, si la capacidad de la administración no permite una coordinación efectiva de todos estos recursos. (19,23)

Es evidente que ningún administrador agropecuario puede desempeñar bien sus labores, a menos que comprenda y responda a los muchos elementos de los ambientes ético, social, económico, político

y técnicos que afectan su campo de operaciones. (5)

El administrador agropecuario es aquella persona que logra resultados por medio del establecimiento de un medio adecuado para -- las labores colectivas.

Su tarea debe ser crear el medio ambiente para la labor colectiva, de tal manera que cada individuo contribuya a los fines comunes de la empresa agropecuaria con el menor costo de tiempo, dinero, esfuerzo o recursos materiales.

De igual forma, el administrador agropecuario debe ser una persona entrenada y preparada para resolver problemas dentro de cierta área de su conocimiento buscando soluciones alternativas que permitan tomar decisiones favorables. (13)

Está orientado a tomar decisiones más que a desarrollar las actividades por sí mismo; de tal forma, puede ser visto como un especialista en el arte de tomar decisiones.

El trabajo de tomar decisiones en la administración está afectado por el ambiente del que toma la decisión y por el papel que asume. (20)

El papel básico y más importante del Administrador agropecuario es tomar y llevar a cabo decisiones agrícolas y ganaderas y asumir la responsabilidad de los resultados que dicha decisión implique. (1)

Su tarea consiste en hacer funcionar eficazmente los esfuerzos cooperativos.

Al servir de factor "clave" en el manejo de las Empresas Agropecuarias y especialmente, al aportar la fuerza dinámica, guía a éstas empresas en sus operaciones productivas, suministra la fuerza vigorizante que da la vida a lo que, sin ellos sería meramen

te factor potencial. (8)

La necesidad que existe de contar con administradores agropecuarios idóneos, ingeniosos e inovadores, y la oportunidad que se les brinda de hacer aportaciones sociales importantes, serán mayores en el porvenir de lo que han sido en el pasado.

Una prueba evidente por la que tenemos que pasar es la creciente complejidad de la tecnología. (19)

Estas inovaciones muestran la clase de metamorfosis que tendrán que afrontar los administradores agropecuarios.

Y en virtud de que algunas empresas agropecuarias han de cambiar en forma mas drástica que otras, una de las tareas del administrador agropecuario ha de ser la buena orientación para atravesar venturosamente por toda ésta desigual maraña. (15)

Con frecuencia se presentan casos de propietarios agricolas y ganaderos que usulmente planean en forma rápida sus actividades acarreando con ello numerosos factores negativos que mermarán aún en forma alarmante sus ingresos futuros.

De ahí la extrema e importante necesidad de que en la actualidad todo ganadero o agricultor-ganadero se rodee de asesores técnicos en materia administrativa así como dentro de las actividades ordinarias de la empresa agropecuaria, solicite los servicios de un Médico Veterinario. (1)

De tal manera, el administrador agropecuario debe dar solución a los problemas mediante una conducta racional y siguiendo una metodología fincada en procedimientos lógicos y objetivos. (5)

OBJETIVOS

Por lo anteriormente expuesto el objetivo fundamental del presente trabajo de tesis consiste en:

- A) Analizar las características y cualidades fundamentales para el administrador agropecuario.
- B) Analizar la tarea del administrador agropecuario y las partes que la estructuran, sus funciones primarias comprendiendo los principios y técnicas en que se basa.
- C) Determinar los lineamientos adecuados para que el administrador agropecuario realice su tarea señalando cuales son los fundamentos de dicha acción.

D E S A R R O L L O

1. SIGNIFICADO DE LA ADMINISTRACION EN LA EMPRESA AGROPECUARIA

La Administración es un proceso social que comprende una serie de acciones y características en donde se determina como requisito principal la fijación de objetivos, obedeciendo estos a - normas establecidas acerca de lo que se debe hacer y lo que se espera que otros logren para alcanzar metas en forma paulatina (8)

El efecto administrativo está considerado como el grado hasta el cual se han alcanzado los objetivos, de este modo la administración se entiende como el medio efectivo para lograr que se ejecute el trabajo previamente planeado. (22)

La administración de empresas agropecuarias es un proceso continuo ya que siempre existirán necesidades alimenticias y en la medida que se logren satisfacer dichas necesidades habrá una repercusión en el estímulo de tener nuevas aspiraciones encaminadas a obtener mejores productos agrícolas y pecuarios en mayores cantidades y a un menor costo o cuando menos sostenido. (12)

Este proceso dinámico de la Administración va encaminado a lograr la optimización de recursos, que conduce a la aparición - de nuevos problemas que hay que resolver y que compromete a comprender mejor el proceso administrativo sirviendo de guía para la adecuada resolución de problemas mediante el mejor análisis de los mismos. La administración debe asociarse a los esfuerzos de un grupo, ya que para alcanzar los objetivos de una empresa agropecuaria se requiere del esfuerzo conjunto de cada una de las personas involucradas en las labores propias de la explotación por lo que para tener una participación conjunta y activa

dentro de la administración se debe abandonar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo. (23)

Se debe considerar que la eficiencia administrativa requiere del uso de ciertos conocimientos, aptitudes y prácticas, por ejemplo: hay gran diferencia entre lograr que un individuo realice las labores de campo y en saber en que consisten los métodos de labranza tales como barbechar, rastrear y nivelar un terreno para el cultivo o bien en otro caso lograr que un casetero le suministre a su consideración el alimento a las aves en crecimiento y en conocer en detalle los requerimientos de nutrientes en la elaboración de estos alimentos y en base a esto balancear y suministrar una ración adecuada. De esta forma hay -- que enfatizar que la habilidad técnica especializada como agrónomo técnico agrícola o médico veterinario, unida a sus antecedentes y experiencia y al conocimiento administrativo, puede coadyuvar en mucho al desempeño eficiente de las funciones específicas de la administración agropecuaria.

El administrador rural en el desempeño de su labor debe aportar visión, esperanza, optimismo, actividad y el logro de las mejores acciones en la vida productiva de la empresa, de tal manera que ejerza la influencia necesaria para modificar el ambiente ecológico, agrícola y ganadero en el que se desarrolla, obteniendo con ello el mejor aprovechamiento de los recursos de que dispone en su administración. (17)

El administrador agropecuario puede hacer mucho para mejorar las actividades y logros presentes, estimulando al agricultor, ordeñador, casetero, etc.; al personal encargado de la limpieza y desinfección de locales, a desempeñar de una forma mas eficaz

sus labores y haciendo que sus acciones sean más favorables.-

1.1. PRINCIPALES DEFINICIONES DE ADMINISTRACION EN LA EMPRESA.

AGROPECUARIA.

Antes de definir lo que es la administración de empresas agropecuarias es importante tomar en consideración que la empresa agropecuaria es la unidad productiva encargada de satisfacer las necesidades de consumo de alimentos, que está integrada por recursos humanos y materiales y que se vale de la administración para lograr sus objetivos*Es considerada como una empresa de bienes de consumo final que en México está comprendida como empresa mediana (en proceso de crecimiento) o como empresa nequeña (de modesta magnitud y capacidad de tipo familiar.)Estos dos tipos de empresas demandan servicios de administración para resolver multiples problemas entre los cuales se pueden citar:la incomprensión a la técnica, ya que existe muy poco interés en aplicar técnicas que no ofrecen remedios inmediatos y que toman cierto tiempo en su desarrollo, por otra parte los recursos precarios,es decir,disponibilidad deficiente o inadecuada de recursos humanos,económicos,materiales y técnicos de modo tal que en ocasiones el mínimo esfuerzo por realizar resulta gigantesco(10) La trascendencia de las inversiones carecen de validez si no se aplican adecuadamente a las empresas agropecuarias y esta aplicación se demuestra mediante la utilización de las técnicas de administración, ya que a través de ellas se elaboran los planes necesarios para introducir los cambios requeridos en un tipo de explotación determinado. (6)

Por otra parte es importante distinguir entre lo que es la administración agropecuaria y la economía agrícola, ya que la prime

*Maqueda, H.P. Comunicación personal 1985.

ra considera los problemas específicos en el manejo de la empresa de cada agricultor o ganadero, en tanto que la segunda se ocupa de la problemática económica de una empresa, o de una comunidad en conjunto. (6)

Sin embargo todo buen administrador debe tener conocimientos básicos de aspecto económico, para entender mucho de los fenómenos que se dan en toda explotación agrícola-ganadera.

Tal vez ninguna definición de administración de empresas agropecuarias se ajuste por igual a todos los fines, pero hay que considerar las definiciones mas reelevantes en este sentido, a fin de adaptar los conceptos que mejor se ajusten a los propósitos de este capítulo.

- a). "Proceso de planeación y organización" que lleva consigo la responsabilidad de integrar, dirigir y controlar en forma eficiente, las actividades de una explotación agropecuaria con una finalidad específica. (Aguilar, V.A.)
- b). La administración de empresas agropecuarias: "es el conjunto de disciplinas que estudian el proceso de la combinación y actuación de los factores de producción entre ellos la tierra, el ganado, la mano de obra y el capital; y de la elección del mejor tipo de faenas de cultivo y ganadería que, aún en las unidades más simples del sector agropecuario son las más idóneas para lograr siempre las utilidades y beneficios sociales más elevados posibles" (Yang. W.)
- c). La administración agropecuaria es a la vez ciencia pura y ciencia aplicada. Es ciencia pura porque se ocupa de la recolección, análisis y aplicación de hechos y en el descubrimiento de principios; y es ciencia aplicada porque incluye también, el

planteamiento y la solución de problemas agrícolas y ganaderos concretos.

d). La administración agropecuaria puede definirse como: " La parte de la actividad humana que orienta en los negocios del medio agrícola y ganadero la actuación de los individuos y de las organizaciones, funciona en relación directa a las decisiones que se toman y se emprenden".

e). El elemento principal de la administración agropecuaria es la " toma de decisiones ".

f). "La administración de empresas agropecuarias es una disciplina y un arte cuyo objetivo es integrar y aplicar un conjunto de áreas y campos de estudio y la tecnología agropecuaria a la solución de los problemas administrativos, sociales, culturales y de la eficiencia físico-económica de la producción dentro de la empresa agropecuaria". (Guerra, G.)

g). "La administración agropecuaria está asociada con las decisiones que afectan la rentabilidad de la empresa agraria" (Castle Becker), o sea son muchas las situaciones que afectan la rentabilidad, pero lo importante es aclarar que la anterior definición no descansa sobre la suposición de que toda persona dedicada a las actividades agropecuarias para ser próspero administrador, debe llevar al máximo los beneficios, tanto esas personas como sus familias tienen muchos objetivos, uno de los cuales es obtener beneficio con sus operaciones. Sin embargo una dirección eficiente debe además del beneficio, dejar cierta cantidad de tiempo que puede dedicarse a otra actividad.

Otra característica de la última definición es que no determina un período de tiempo arbitrario en el cual se deba llevar al má

ximo el beneficio. Algunos productores agropecuarios están en -
condiciones de fijar un largo plazo a sus planes, otros a causa
de enfermedad, escasez de capital o varias otras razones, deben
pensar en función de período más corto. (1)

1.2. DINAMICA Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA AGROPECUARIA.

En la empresa agropecuaria la eficiencia con que los individuos trabajen en grupo para obtener fines comunes, depende en gran medida de la capacidad y habilidad del propietario del rancho y/o del administrador. De poco sirve disponer del conocimiento científico, de avanzadas tecnologías o de grandes recursos materiales, si la calidad de la administración no permite una coordinación efectiva de todos estos recursos. (19,23)

La administración es esencial en toda actividad organizada y en todos los niveles de la organización de una empresa agrícola-ganadera. En cualquier tipo de empresa agropecuaria es de gran importancia la utilización del recurso administrativo ya que trata acerca de los fundamentos para establecer y lograr los objetivos que se persiguen. (7)

Para poder llevar a cabo una buena administración se debe obtener en primer lugar los medios y los recursos indispensables para el ejercicio de la función predominante como ya se analizó en detalle en el capítulo anterior, después de éstos medios de que se dispone, se deben utilizar y dirigir de modo tal que alcancen los objetivos y se integren al beneficio socioeconómico. La administración agropecuaria como tal debe incrementar la eficiencia de los recursos humanos y coadyuvar como nivel de apoyo a obtener los recursos necesarios para el adecuado funcionamiento de los servicios, por ejemplo: en un establo donde el objetivo general de la empresa es obtener el mayor volumen de leche, se puede enfocar la producción hacia la utilización de ordeñadoras mecánicas con la finalidad de abreviar el ordeño, al mismo tiempo de seleccionar y capacitar al personal adecuado para el

manejo de dichas máquinas, con el fin de incrementar la eficacia del ordeño disminuyendo el trabajo en la mano de obra.

El mejoramiento de los programas y procedimientos es una consigna permanente en la administración rural, a cuyo efecto tienen que desarrollarse condiciones de previsión e imaginación creativa, por lo que es importante conocer las condiciones de mercado como precio del ganado en pie, precio por litro de leche o kilo de carne; las materias primas o insumos para la producción como precios y disponibilidad de forrajes, sorgo, melaza, etc. o de fármacos utilizados en el tratamiento de enfermedades, las instalaciones y su mejor distribución con la finalidad de maximizar el manejo de un establo.

La tarea del administrador debe ser crear el ambiente favorable para la labor colectiva, de tal manera que cada individuo contribuya a los fines comunes con el menor costo posible de tiempo, dinero, esfuerzo y recursos materiales.

El hecho de la existencia de un administrador en la empresa agropecuaria y que dependan de él cierto número de empleados o vaqueros, no implica que su labor sea óptima, sino que ésta optimización se logra mediante los esfuerzos conjuntos de grupo contribuyendo indistintamente al logro de las metas de la empresa.

Cuando se pretende administrar sin conocimientos teóricos, se debe confiar en la suerte, la intuición o la experiencia, toda base teórica bien cimentada otorga mejores posibilidades de obtener soluciones sólidas y efectivas a los problemas de la administración.

Sin embargo el solo conocimiento de la teoría o de los principios no es garantía de éxito porque se requiere saber utilizar-

los, uno de los errores más frecuentes al tratar de aplicar la teoría administrativa, es olvidarse de la necesidad de ser flexible, de lograr un equilibrio, un justo medio en la búsqueda de ciertos resultados. Por ejemplo; un administrador agropecuario puede justificadamente colocar alguno de sus empleados en el desarrollo de más de una actividad, si tiene la seguridad que en ésta forma los resultados obtenidos serán mejores. (23)

Siempre que las soluciones se aparten de los principios teóricos es preciso examinar el costo de hacerlo y compararlo contra los resultados globales obtenidos.

Otra dificultad que se presenta con frecuencia, surge del deseo de resolver ciertos problemas por medio de la utilización de principios que no son aplicables a la situación que se presenta, tratar de utilizar un principio en situaciones para las cuales es inadecuado, es un error claro de administración.

Pocas veces puede aplicarse dos veces el mismo principio en condiciones idénticas, es necesario tener en cuenta las circunstancias diversas y cambiantes, los individuos igualmente heterogéneos y muchos otros elementos variables en el medio ambiente de la propia ecología rural.

Además los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. La cuestión consiste en saber utilizarlos y es éste un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y prudencia por parte del administrador agropecuario.

(7)

1.3. FIN Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION AGROPECUARIA.

Como se señaló ampliamente en el capítulo anterior dentro del proceso administrativo la etapa de planeación señala la determinación de objetivos, programas, procedimientos, políticas, etc. que indican el inicio y desarrollo de la función primera.

La determinación de las metas dentro de la administración rural es fundamental para la fijación de los planes de desarrollo de la empresa agrícola y ganadera, ésta labor normalmente la establece el propietario o el dueño del capital, pero para poder -- ser alcanzadas eficazmente requieren del trabajo y refinamiento de objetivos específicos por parte del administrador para poder llegar a ser entendidos por el personal encargado de llevarlos a cabo. (19)

Una de las metas de la industria lechera ha sido la tendencia -- significativa del aumento constante de la producción media por vaca, para lograr esto el administrador requiere orientar y dirigir el cumplimiento de los objetivos específicos entre los -- cuales podemos citar: el mejoramiento genético de las razas lecheras, mejor disponibilidad y calidad de alimentos, higiene y desinfección, abatimiento o sostenimiento de los costos de producción, etc.

Un objetivo para poder ser alcanzado además requiere de la conjunción de varios aspectos importantes, como es la capacidad intellectual del administrador agropecuario y de las personas que colaboran con él, mano de obra capacitada y especializada, insumos básicos disponibles como granos, forrajes o semillas, herramientas de trabajo como tractores para poder obtener el máximo -- rendimiento de producción de carne, leche, granos, huevos, etc.

Una de las muchas funciones del administrador agropecuario es lograr que el grupo del cual es responsable, alcance cualquier fin o meta pero antes de que pueda utilizar inteligentemente el trabajo físico, éste debe estar dirigido hacia el propósito fundamental, es decir, hacia los resultados que desea obtener utilizando eficientemente el mínimo de recursos logrando con esto un "superavit" en la medida de sus posibilidades. (23)

El administrador agropecuario debe conocer y entender claramente la planeación prevista y a su vez establecer los objetivos específicos para darlos a conocer a sus empleados para que desempeñen con provecho y eficiencia sus actividades. Asimismo debe fijar -- las metas en términos cuantitativos haciendo verificables los procedimientos y programas.

En la planeación existe una relación integral entre los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Los planes a largo plazo diseñados por medio de objetivos específicos son notablemente mas especulativos para los años futuros que para el futuro inmediato. Esto significa por ejemplo; que los planes para el quinto año de un plan quinquenal son mucho más inciertos que aquellos para el primero, menos inciertos para el cuarto; y así sucesivamente. Además para que los objetivos a corto plazo ayuden a alcanzar los objetivos a largo plazo, es función del administrador agropecuario lograr el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos y combinarlos en un -- plan maestro que deberá revisar en términos de lógica, consistencia y práctica. (19)

Para el médico veterinario zootecnista encargado del servicio de una granja avícola de gallinas productoras de huevo su objetivo -

inmediato es el mantener a la paryada libre de enfermedades que disminuyan la producción diaria de huevo, del mismo modo para el propietario o administrador su objetivo general a corto plazo es sacar a venta el mayor número de piezas de huevo en el menor tiempo posible y a largo plazo convertirse en una de las principales empresas de huevo para consumo.

Ninguna empresa agropecuaria llamese éste rancho, granja, ejido o sociedad de producción rural, etc., puede conducir eficazmente sus programas si no logra consolidar una administración positiva. En gran medida la determinación y el cumplimiento de los propósitos y objetivos que se fijan en una empresa rural descansan en la competencia de un eficiente proceso administrativo y de quienes lo dirigen. (19)

2. EL ADMINISTRADOR AGROPECUARIO: CARACTERISTICAS Y CUALIDADES.

El éxito y la eficiencia en la administración agropecuaria se encuentran directamente apegados a las características y cualidades personales de los administradores rurales, ya que el bienestar de las mismas depende en gran parte de la calidad de sus administradores, por lo que es importante identificar dichos aspectos para tener la clave del éxito.

El administrador agropecuario debe tener la imagen de la persona importante que coordina todos los papeles principales, que dirige a todas las demás personas que componen a la empresa agropecuaria y controla las situaciones. Debe mostrar una superioridad individual natural en las técnicas de mando y en el plano moral (determinación, valor, etc.) (23)

Para dirigir a los empleados y trabajadores con eficiencia, un administrador debe basarse en: a) motivación, b) comunicación y c) liderazgo, ya que una dirección incorrecta puede anular completamente todo el esfuerzo que se haya puesto en la organización e integración y puede hacer que sea inalcanzable el logro de los objetivos. (20)

Es importante tomar en cuenta las características requeridas para tener éxito en cualquier otra actividad, tales como buena salud física y mental, inteligencia y ambición razonable.

Los buenos administradores agropecuarios, son aquellos que logran lo mejor de sus empleados y que por ende producen resultados positivos para las empresas rurales, siendo la clave del avance y del éxito de las mismas.

2.1. CARACTERÍSTICAS: FÍSICAS, CAPACIDAD CREADORA, DE PROYECCIÓN, DE ANÁLISIS Y DESARROLLO.

El administrador agropecuario debe poseer las características que lo distinguan y por las cuales pueda reconocérsele.

La descripción de éstas características fundamentales comprenden a la constitución física como la salud, presentación, etc, aunado a la inteligencia, a la estabilidad emocional, madurez, confianza en sí mismo, a la sociabilidad, a la aptitud para entenderse con otras personas, a la voluntad y a la energía (iniciativa, dinamismo, perseverancia, etc.) (1)

Existen además otras características como la aptitud para estimular, para influir el sentido de justicia, el entusiasmo, la expresividad, vivacidad y la originalidad entre otras características importantes.

De ésta forma el administrador otorga y solicita información, resume e interpreta las situaciones proporcionando apreciaciones y sugerencias o consejos pertinentes y gracias a la confianza que inspira será capaz de coordinar las actividades entre sus empleados y trabajadores, tomar frecuentes iniciativas y proponer soluciones, orientando las acciones de la empresa.

Quizá el requisito más importante como característica del administrador agropecuario sea el deseo intenso de administrar, alcanzando fines a través de los esfuerzos de un grupo coordinado de empleados y trabajadores. (23)

2.1.1. ACTITUD. La actitud es la forma en que un administrador tiende a sentir, ver e interpretar una situación particular. Un administrador puede alcanzar más efectivamente los fines cuando sus actividades son positivas, si tiene una habilidad

y brillantez limitada pero cuenta con una actitud amable y justa hacia sus empleados de esta manera podrá progresar en el logro - de sus metas. (23)

Las actitudes negativas siempre perjudican a un administrador por ejemplo: en creer que no puede alcanzar un objetivo, una meta, un fin, falta de confianza, arrogancia, temor, estrechez de criterio, pensamientos ilusorios y prejuicios culturales y educativos.

La actitud personal es importante porque es la clave de la satisfacción en el trabajo.

La actitud personal es la llave que abre o cierra la mente del empleado a la adecuada motivación de servicio aplicada por el administrador agropecuario.

2.1.2. EJECUCION. La calidad de la supervisión es siempre importante en la ejecución del trabajo. El ejecutor formal de un grupo de trabajo es el administrador agropecuario, que puede contribuir en mucho para obtener el entusiasmo de sus colaboradores y la disposición para realizar un mejor esfuerzo. La actitud que adopte el administrador rural para sus empleados tiene una gran influencia sobre el ambiente ecológico en que se realicen las labores y sobre la cantidad y calidad del trabajo que se ejecute.

En terminos generales, una vigilancia estrecha y cerrada tiende a ser que la producción sea menor que cuando se vigila con menos rigidez.

Lo expuesto anteriormente no es de aplicación limitada, pues depende de muchas circunstancias importantes, entre las cuales se en --cuentran las condiciones de trabajo y circunstancias ambientales de cada caso y de cada persona.

Para lograr una buena ejecución administrativa el administrador -

agropecuario tiene que tomar en consideración los siguientes puntos:

1.-Hacer que las personas se sientan importantes. El reconocimiento de su trabajo estimula a los empleados porque requieren o de sean sentirse importantes. Les gusta que se les pidan opiniones, dar consejos y ser considerados como personas necesarias en la empresa.

2.-Reconocer las diferencias individuales. Hay diferencias psicológicas y sociológicas entre unas y otras personas. Este hecho está generalmente aceptado, pues se supone erróneamente que las mismas metas, deseos e intereses estimulan en igual forma a todos --- los empleados, por lo que es indispensable comprender las características de cada individuo y esto requiere de un gran esfuerzo --- por parte del administrador. (20,23)

3.-Proporcionar una guía adecuada. El empleado requiere cierta -- orientación, pero reciente las explicaciones y solicitudes llevadas a detalles excesivos. Le disgusta que lo obliguen a resolver sus propios problemas, pero después de solucionarlos, ayudado por una guía conveniente pensará mejor del administrador agropecuario que lo convencio a que se hiciera cargo y solucionara la dificultad.

4.-Práctica de la administración participativa. A los empleados - les agrada ser consultados sobre los cambios que pueden afectar - los, sin embargo, la participación efectiva requiere un adecuado conocimiento del empleado sobre el trabajo que se discute y que esté dispuesto a aceptar la responsabilidad.

5.-Reconocer que la mayoría de la gente requiere de trato justo. Cuando se presentan dificultades para comprender completamente una

situación, el administrador agropecuario tomará tiempo para explicar, para contestar preguntas y para mostrar que la acción es justificada con base en los hechos del caso.

6.-Saber escuchar.-El administrador agropecuario podrá obtener mayor comprensión y más información escuchando y dando la sana impresión de que lo hace con interés.Las dificultades y los obstáculos para unas relaciones armoniosas quedan al descubierto cuando se debe escuchar.

7.-Evitar discusiones innecesarias.El administrador debe tomar en cuenta que las discusiones improductivas no resuelven las diferencias.

8.-Intentar conocer los sentimientos de los demás, es una delicada y difícil responsabilidad, por lo general, las personas son sentimentales acerca de sus afectos, experiencias y emociones personales.Por lo que el administrador rural no debe ridiculizar al empleado o colaborador por sus sentimientos o señalarle que está totalmente equivocado, por lo contrario lo convencerá de que él es una persona difícil de tratar y llevarse bien, por lo que deberá modificar su conducta hacia sus demás compañeros a fin de propiciar el mejor ambiente de trabajo.

9.-Emplear preguntas para persuadir.Esta es una técnica vieja, pero eficaz y que tiene muy buenos resultados para el administrador ya que a la mayoría de la gente le gusta hablar sobre asuntos de los que está bien informada o que le interesan desde el punto de vista laboral.

10.-Proporcionar supervisión efectiva.La motivación buena o mala al empleado depende en gran parte de la calidad de la supervisión que se proporcione.El considerar a los empleados y trabajadores -

- 23 -

como seres humanos, entender sus inclinaciones, hacerles saber si su trabajo es satisfactorio y la forma de mejorarlo ilustran los tipos de hechos que puede hacer todo administrador para estimular favorablemente a los empleados. (23)

2.1.3. CAPACIDAD INTELECTUAL. Ya se sabe que el papel central del administrador es tomar o ayudar a tomar decisiones. Las decisiones de mayor importancia deben tomarse solo después de un cuidadoso análisis y una evaluación de las alternativas posibles. La persona que es impaciente con este tipo de actividad mental y toma decisiones sin una buena evaluación, no será la más adecuada para tener responsabilidad administrativa.

El administrador agropecuario debe tener la capacidad para determinar cuales acciones ayudarán mejor a lograr los objetivos específicos de sus empleados, sus decisiones por lo general están íntimamente ligadas con la percepción y el análisis de los problemas de sus empleados dentro del marco de actividades de un rancho, establo, ejido, etc., ésta es una característica personal - deseable; la habilidad para tomar decisiones efectivas. Además de establecer los factores de situación y las relaciones que pueden existir entre éstos de modo que se inicie la mejor acción y se eliminen en lo posible los resultados desfavorables. (23)

2.1.4. MOTIVACION PERSONAL. El deseo de administrar es subjetivo y adquirido e inherente a un individuo. Las fuerzas externas pueden estimular este deseo, pero el elemento importante que impulsa - al administrador agropecuario es un impulso interior. Este se manifiesta en muchas formas tales como persistencia, voluntad para trabajar, tenacidad y entusiasmo. Estos factores son extremadamente importantes ya que son requisitos indispensables de todo buen administrador. (20,23)

2.1.5. LA INICIATIVA NECESARIA PARA LOGRAR NUEVOS CONOCIMIENTOS. El administrador agropecuario no puede adquirir una gran cantidad de conocimientos técnicos, económicos y luego dejar de aprender,

los hechos pronto perderán actualidad en ésta época de rápidos y novedosos cambios.

El conocimiento de los mejores métodos de como hacer las cosas, es menos importante que estar al corriente a través de un continuo proceso de aprendizaje. (20,23)

2.1.6.HABILIDAD PARA ENSEÑAR.Con frecuencia se dice que un buen administrador agropecuario es un buen maestro.Enseñar es uno de los mejores medios para hacer que la gente progrese, inspirarla y ponerla al tanto de determinados objetivos.Un buen administrador demuestra su habilidad para enseñar cuando siempre ofrece - sugerencias y sabe dar órdenes.

2.1.7.SENTIDO SOCIAL.Un administrador debe entender a la gente y comprender sus limitaciones y su fortaleza.Debe tener la habilidad de trabajar con la gente y conducirla en forma tal que conquiste de buena fé su confianza y su lealtad.

2.1.8.DESEMPEÑO EN LA OBTENCION DE RESULTADOS.Es la evaluación que debe consistir en examinar en que grado el administrador -- agropecuario comprende y ejecuta sus funciones de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar con el fin de fijar criterios para dicha evaluación aunque un historial de éxitos en la fijación de objetivos es prueba clara de su habilidad como lider.

2.1.9.ENERGIA.Se necesita ser capaz de desempeñar una gran variedad de actividades, para lo cual se requiere energía mental y - física.La fortaleza para determinar lo que se inicia, para sortear toda clase de obstáculos y para persistir indefinidamente es uno de los requisitos más importantes del administrador agropecuario.

2.1.10.SEGURIDAD. Ser libre de prejuicios, congruente en sus actos y refrenar su ira. Respetar la autoridad y ser comprensivo en todos aspectos con sus empleados y trabajadores.

Debe ser un hombre centrado y tener pocas actividades antisociales; confiar en sí mismo y creer que puede enfrentarse a muchas situaciones con éxito. (23)

2.2.CUALIDADES. Las cualidades personales del administrador agropecuario en esencia son las mismas que las de los demás individuos, pero con la única diferencia de que éstas cualidades las debe poseer en un alto grado.

Los primeros factores a considerar en un administrador rural son la competencia, es decir la calidad técnica; la habilidad social y destreza dialéctica, es decir: capacidad de persuasión.(19,23) Estas cualidades deben constituir el grupo de ventajas que distinguen y diferencian al administrador, pero es importante distinguir las cualidades específicas y las cualidades generales. Las cualidades específicas del administrador agropecuario son las que se refieren a su habilidad y calidad como profesional en el área agrícola y ganadera, es decir, su capacidad administrativa aunada al conocimiento como agrónomo, médico veterinario zootecnista, o bien administrador agropecuario y las cualidades generales que son las requeridas como dirigente de una empresa rural, que son básicamente su habilidad dialéctica y el arte de inspirar confianza.

Lo que hace o motiva a un buen administrador hacia el éxito es la necesidad de su realización, el deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente de lo que antes se hubiese hecho.

En el camino hacia su realización el administrador agropecuario lejos de buscar su superación personal en hacer las cosas mejor por cuenta propia, debe dirigir a otras personas para que logren los objetivos específicos y generales de la empresa agrícola ganadera.

En términos motivacionales el administrador agropecuario con éxito tendrá mayor necesidad de poder o influencia personal, median

te su habilidad de saber convencer a las personas para lograr que realicen lo que a la empresa conviene, que la necesidad de su realización o sea, su superación personal encaminada en hacer las cosas mejor por cuenta propia. Sin embargo deben existir otras cualidades además de la necesidad de influencia que componen a un buen administrador. (19,23)

Otra cualidad es el clima o ambiente que el administrador agropecuario crea en la empresa rural, reflejando en el espíritu de sus empleados, es decir un buen administrador es aquel que entre otras cosas, ayuda a sus empleados a sentirse capaces y responsables, que les recompensa debidamente su buen rendimiento y que se ocupa de que las actividades estén organizadas de tal forma que ellos sientan que saben lo que deben hacer. Por sobre todo, los administradores agropecuarios deben fomentar entre sus empleados un fuerte espíritu de trabajo en equipo y un orgullo y cariño por formar parte de ese equipo. (23)

Si el administrador agropecuario crea y fomenta este espíritu y un estado de ánimo elevado entre sus empleados, obtendrá de ellos y de la empresa siempre los mejores resultados.

2.2.1.LIDERAZGO. La habilidad de dirigir es altamente apreciada. Se puede definir como el arte de inducir a los empleados a cumplir tareas con celo y confianza. (18,19)

Actuar de líder es guiar, conducir, dirigir y entecer, que identifican al líder como parte de un grupo y lo distinguen de él.

El líder actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos, con la aplicación máxima de sus capacidades pero siempre sin perder su propia identidad. (23)

La función de liderazgo consiste en crear las circunstancias ambientales propicias para motivar y dar oportunidad a los empleados de una explotación agropecuaria a desarrollar el cumplimiento de los objetivos a su capacidad máxima de tal forma que se deben encaminar los esfuerzos hacia las metas y fines de la empresa rural. (19, 23)

La naturaleza del liderazgo existe esencialmente a causa de la necesidad de los empleados de seguir y confiar en un administrador a causa de la necesidad de ver en él, un medio de satisfacer sus deseos personales y sus propias metas, por ejemplo: cualquier grupo de campesinos que trabaje a su capacidad total realizando eficientemente las labores de campo, tiene a su cabeza un administrador agropecuario empírico o preparado que es hábil en el arte del liderazgo.

Otro ingrediente psicológico importante es la habilidad del administrador para inspirar y animar a sus empleados en forma tal -- que aplique su máxima capacidad al desarrollo de sus labores. Debe poseer cualidades carismáticas que induzcan a la lealtad, - devoción y celo por parte de sus empleados. (19)

Otro punto a considerar es que el ambiente ecológico de la empresa rural se ve afectado seriamente por los éxitos y fracasos del líder o administrador agropecuario, y éstos a su vez son el resultado en parte de la habilidades administrativas y de los factores externos. (23)

Sin embargo, sin importar las circunstancias ambientales, los líderes o administradores deben afrontar las situaciones para tomar decisiones y hacerse cargo; por ejemplo en un programa de medicina preventiva el Médico veterinario zootecnista, debe asu---

mir la responsabilidad del control de enfermedades, dirigir el trabajo y establecer oportunos calendarios de vacunación, higiene y desinfección de locales.

2.2.2. TECNICAS DE LIDERAZGO. El administrador debe asumir una actitud que le convenga de acuerdo a la situación particular -- que se le presente. (19)

Existen básicamente tres técnicas de liderazgo que son:

1. La técnica autocrática en donde el administrador agropecuario se apoya en su autoridad para ordenar a sus empleados o vaqueros, trata de lograr un alto grado de eficiencia y producción, concediéndole poca importancia a las necesidades de su personal.

El administrador autoritario cree que por su posición puede decidir mejor lo que hay que hacer. Básicamente es el tipo unidireccional el que dice "así se hace"; está caracterizada por controles rígidos, cerrados e inflexibles. (19, 23)

2. La técnica democrática o "administración participativa y dirigida" en donde solicita el consejo y recomendación mayoritaria de sus empleados a fin de considerar los puntos a su juicio más relevantes en la toma de decisiones.

El administrador democrático se caracteriza por la participación de sus empleados y el aprovechamiento de sus opiniones. Los objetivos de la Empresa rural se tratan de lograr en común acuerdo - con el personal, a través de una acción de equipo y las relaciones en la organización se caracterizan por la confianza y el respeto.

Estimula la iniciativa de los mismos, sugiere por medio de sus recomendaciones lo que convendrá hacer, pero antes de ponerlos - en práctica, espera que sean aprobados por sus empleados, logra

despertar el interés del grupo y se esfuerza por satisfacerlo, pero sobre todo sabe dirigir a sus empleados.

3. La técnica de "rienda libre o paternal" en la cual el administrador agropecuario "cede" prácticamente su autoridad en la toma de decisiones, (19)

El administrador paternal se caracteriza por la esmerada atención que presta a la comodidad y bienestar de los empleados, les protege y guía pero no fomenta la independencia de los mismos ni su confianza propia, si no les brinda una completa atención deseando satisfacerlos en todas sus necesidades tratando de lograr un ambiente de cordialidad y amistad. (23)

Estas técnicas de liderazgo o estilo de comportamiento del administrador deben ser ajustadas a las necesidades de cada empresa rural, a las personas, al ambiente ecológico en el cual se desarrollan sus labores y los intereses propios de cada empresa.

2.2.3. Otro factor importante a considerar por el administrador agropecuario son los principios de dirección, a fin de poder desarrollar de la mejor forma sus cualidades.

PRINCIPIO DEL OBJETIVO DIRECCIONAL. Cuanto más efectivo sea el proceso de dirigir, mayor será la contribución de los empleados para alcanzar las metas y los logros de la empresa.

PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE MANDO. Cuanto más directas sean las relaciones de información de un empleado al administrador agropecuario, menor será el problema de conflictos de instrucciones y mayor la responsabilidad personal con respecto a los resultados.

PRINCIPIO DE LA SUPERVISION DIRECTA. Cuanto más personal y en forma directa sea el contacto con los empleados, más efectiva será

su dirección.

PRINCIPIO DE LIDERAZGO. Puesto que las personas tienden a seguir a aquellos en los cuales ven una forma de satisfacer sus metas personales, mientras mejor entienda el administrador agropecuario lo que estimula a sus empleados y cuanto mejor refleje éstos estímulos al llevar sus actividades Administrativas, probablemente será más efectivo como líder. (19)

2.2.4. HABILIDAD PARA COMUNICAR. En la sociedad moderna influyendo desde luego dentro de ella el sector rural, es casi imposible vivir y trabajar sin tener contacto o relaciones sociales y de trabajo con otras personas. El administrador agropecuario competente debe tener la habilidad de comunicar sus ideas, decisiones, planes, metas y los resultados esperados a otras personas de una manera clara, sencilla y aceptable, pues en el caso contrario se dificulta mucho la buena ejecución de los planes y cualquier meta u objetivo por bueno y valioso que sea, difícilmente llegará al fin esperado. (1,4,20)

Un administrador puede hablar y escribir en forma clara y enérgica. Debe contar con la habilidad para resumir en forma precisa las opiniones de los demás y seleccionar la verdadera esencia de los enunciados de otros.

Un administrador agropecuario emplea diestramente la comunicación para propósitos informativos, convicentes, persuasivos y estimulativos. (23)

Aprende a conocer a sus empleados y sus necesidades por medio de la comunicación. (20)

2.2.5. INTEGRIDAD. Es importante para cualquier propietario de una empresa rural contar con un administrador humanamente sano y digno

no de confianza que ejercite autoridad considerable y sea responsable de las acciones que puedan comprometer a la empresa rural. La integridad significa honestidad en cuestiones monetarias y materiales y en el uso del tiempo, además de mantener al propietario de la empresa agropecuaria informado y tener la fortaleza de carácter para vivir de acuerdo con las normas de nuestra sociedad. (4,23)

2.2.6. CUALIDADES DE MANDO.

1. Trabajar en colaboración con otros; formar un equipo de trabajo.

2. Confiar y delegar autoridad a sus colaboradores.

El administrador agropecuario debe tener la confianza suficiente en sus empleados y colaboradores así como conocer las capacidades y limitaciones propias de cada uno de ellos, a fin de poder delegarles funciones y al mismo tiempo hacerles responsables del cumplimiento adecuado de cada una de las acciones que les sean encomendadas, fomentando en ellos una colaboración de trabajo en equipo para el mejor desarrollo de las actividades propias de la empresa rural.

2.2.7. CUALIDADES DE ACCION.

1. Ser competente en diversas áreas profesionales y lo suficientemente experto en cada una de ellas para poder apreciar y analizar cualquier situación.

2. Estar dispuesto a enfrentar cualquier problema actuando reflexivamente.

3. Estar dispuesto a tomar decisiones.

4. Aceptar la responsabilidad de las acciones emprendidas.

5. Producir resultados tangibles a partir de una imaginación ~

creadora y de pensamiento constructivo.

2.2.8. CUALIDADES DE PENSAMIENTO.

1. Abordar las situaciones en forma analítica.
2. Pensar de manera constructiva sirviéndose de toda información y conocimiento útil.
3. Percibir el carácter concreto de las situaciones. (7)

2.2.9. EL DON DE MANDO.

Existe la creencia de que toda persona tiene influencia sobre - otras y que con el tiempo ésta influencia crece. Algunos son mejores que otros al influir sobre seguidores y del mismo modo algunas condiciones hacen más fácil para un administrador agropecuario influir en sus empleados más que en otros. Por lo tanto - parece que toda persona normal puede desarrollar sus capacidades de "don de mando".

El don de mando es la relación por medio de la cual el administrador influye sobre sus empleados o trabajadores para colaborar unidos, espontáneamente en labores relacionadas para llevar a cabo las actividades deseadas. (19, 23)

La clave del don de mando es ayudar a los empleados a lograr sus objetivos específicos dentro de sus labores propias en la empresa rural, esto significa que el administrador rural debe estar - ampliamente familiarizado con las características individuales - de sus empleados, conocer las cualidades que despertarán sus mejores esfuerzos y sobre todo ser un formador de quienes lo sigan. (23)

Por otra parte es vital el grado de confianza que los empleados tengan al administrador, como también es la disposición de éstos para realizar lo que el administrador indique.

El administrador debe tener la facultad de sentir las necesidades y las tradiciones de sus empleados, tomando en cuenta la situación o ambiente de trabajo en el cual se desenvuelven.(23) El administrador agropecuario específicamente debe dar prioridad a ganar la comprensión y la confianza de sus empleados. Aumenta su influencia cuando puede decir al empleado lo que debe hacer y como debe hacerlo, como por ejemplo: en un programa de vacunación para pollo de engorda primero vacunará a varios pollos, en segundo lugar capacitará a un empleado para ejecutar la acción de vacunar y tercero le indicará al personal encargado de ejercitar la acción, el calendario de vacunación, el tiempo que deberá transcurrir entre la aplicación de una vacuna y otra, el tipo de ésta y la vía de aplicación aunado a las demás medidas preventivas requeridas.

2.2.10. BUENA VOLUNTAD Y RESPONSABILIDAD. Buena voluntad y habilidad para aceptar responsabilidades, así como un grado razonable de riesgos.

Una de las funciones de todo administrador agropecuario, es aceptar la responsabilidad económica y técnica sobre las decisiones que toma. (23)

De antemano conocemos la incertidumbre y riesgos que rodean a las actividades agrícolas y ganaderas, a menudo los planes y decisiones de aún los mejores productos, producen resultados desalentadores por carecer algunas veces de asesoramiento adecuado, en el terreno técnico y legal principalmente. Muchas son las personas que encuentran difícil vivir dentro de tales condiciones de desaliento, otras aprenden a aceptarlas de buena gana y habrá algunas a quienes realmente les agrade el ambiente.

Algunos administradores que son o se han hecho muy sensibles a los riesgos, toman frecuentemente demasiadas precauciones y -- llevan los negocios en forma muy conservadora tratando de inculcar en el propietario este mismo método. El resultado es que a veces las ganancias se reducen. Ahora bien, el individuo que se preocupa independientemente acerca de la incertidumbre que envuelve al sector agropecuario, podría tal vez estar más tranquilo y verse mejor remunerado si considera alguna otra ocupación en la que él tuviera que tomar decisiones menores en importancia e incertidumbre y sobre todo soportar menos riesgos. (19,23)

2.2.11.LOS SEIS GRADOS DE DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD EN EL LIDERAZGO.

1.PERSONALIDAD IMPULSIVA.

- No se reconocen normas morales.
- Una acción es mala sólo si es castigada.
- Las relaciones entre personas se basan en la explotación o en la dependencia.
- Inconsecuentemente hay muy poca seguridad personal, todos dependen de todos para su seguridad.
- La gente o los demás se consideran sólo como una posible fuente de suministro a utilizar.
- Abundan los arranques y altibajos temperamentales.
- Las preocupaciones concientes giran alrededor de las necesidades corporales y fisiológicas.

2. PERSONALIDAD OPORTUNISTA Y DEFENSIVA.

- Se aceptan normas de conducta sólo si acarrearán ventajas inmediatas.

- La moral se cumple sólo como simple formalidad, por guardar - las apariencias (conviene no tener antecedentes penales).
 - Sólo se sienten culpables si son descubiertos (lo malo no es robar sino que me descubran).
 - La explotación o la manipulación regulan las relaciones in-- terpersonales.
 - La manipulación mutua crea una dependencia cada vez más fuer-- te.
 - Las preocupaciones concientes se centran en ejercer control, aventajar al otro, dominar, ser el más fuerte y poderoso, sa-- car el mayor provecho de la situación.
 - A este nivel no se considera posible el ganar o mejorar jun-- tos, preside "suma-cero", el yo gano y tú pierdes o el tú ganas y yo pierdo.
 - No existe concepto de culpa moral.
 - Este nivel provoca 2 figuras muy típicas: El bravo y el sumiso
- ### 3. PERSONALIDAD CONFORMISTA.
- Las normas se cumplen solamente porque son normas, no se reco-- noce su importancia.
 - Comienza a percibirse la interdependencia en las relaciones en-- tre personas, todavía en un plano utilitario, en el sentido de "hoy por tí, y mañana por mí" (una mano lava la otra).
 - Abundan los prejuicios contra otros grupos considerados "ex-- traños" en los comentarios se cae fácilmente en los estereotipos (todos los peones son irresponsables, la culpa la tiene el gobier-- no).
 - Se consideran equivocados o malos en puntos de vista y las con-- ductas de las personas o grupos que piensan o actúan de forma -

diferente.

- Las relaciones personales se traducen en actos de bondad con los otros; pero sin afectar ni comprometer los sentimientos (yo no me siento comprometido, pero si me necesitan, cuenten conmigo).

- Las preocupaciones concientes giran alrededor de mantener una buena reputación. Subir de categoría social, aparentar, ser tenido por importante, presumir de amigos poderosos, etc. Facilmente se cae en la imitación de los ídolos, en el "glamour", Etc.

- Cuando se habla de sentimientos se hace en forma rutinaria moralista, todo se traduce en estereotipos.

- No hay proceso de autoconocimiento ni de autorespeto, no se vive en función de un darse cuenta de los recursos, limitaciones y necesidades personales, toda la energía se gasta en agradar a los demás y ser aceptado por el grupo.

4. PERSONALIDAD CONCIENTE.

- La moral interior prevalece sobre las normas sociales del grupo

- Se critican duramente otras morales, otras lógicas, otros sentidos de la vida.

- La moral es personal, está interiorizada y compromete.

- Existe el concepto de culpa al conducirse en forma contraria a lo que dicta la propia moral.

- Las relaciones entre personas son ricas en sentimientos vívidos, intensos, fuertes.

- La preocupación de la persona se polariza alrededor de las responsabilidades, las metas, el crecimiento personal, el desarrollo permanente, no interesa competir con el otro y ganarlo, sino

desarrollar la propia energía y conquistar metas realistas y sucesivas.

- La conducta se traduce en una serie de acciones que encarnan -- una actitud permanente frente a la vida y deja de ser una serie - de actos fragmentarios, incoherentes y contradictorios.

- Hay capacidad de autocrítica, no se carga rutinariamente la --- culpa sobre los demás.

- Se exagera la crítica con uno mismo y con otros, hay un cierto perfeccionismo.

- Hay mucho miedo a cometer errores, ésto impide a veces la es-- pontaneidad y la creatividad en la acción.

5. PERSONALIDAD AUTONOMA.

- Ya no es un problema controlar los propios impulsos.

- La persona vive valientemente sus conflictos internos.

- Hay capacidad para ver y aceptar las propias contradicciones- (me gusta la comodidad pero quisiera llegar a un cargo público) este hecho hace a la persona más tolerante con las contradicciones e incongruencias que presentan los demás.

- Se exige la propia autonomía y se acepta la de los demás.

- El miedo exagerado a cometer errores del grado anterior cede el lugar a la comprensión de la necesidad de que existan y de - aprender de ellas.

- La preocupación conciente se centra en defender la propia individualidad y seguir el proceso de auto-realización.

6. PERSONALIDAD INTEGRADA.

- Se renuncia libremente a lo inancanzable.

- Se reconcilian los impulsos conflictivos y se llega a la armonía interna.

- Hay un sentido equilibrado de la identidad.
- Existe una gran comprensión y capacidad para ver objetivamente los problemas y las personas.
- La motivación es interior, no se deja arrastrar por el grupo.
- Mucha creatividad en sentimientos, en ideas y en acciones.
- El sentido de identidad no dificulta, sino que ayuda a la amistad verdadera.

De éstos seis grados del desarrollo de la personalidad, un buen administrador agropecuario debe poseer los tres últimos grados - ya que en la medida que adopte una personalidad conciente, autónoma e integrada tomará decisiones más certeras asumiendo la --- responsabilidad propia de las acciones que lleve a cabo, encaminadas siempre al mejor logro de las metas y objetivos de las empresas rurales. (3)

2.3. LA MISION DEL ADMINISTRADOR AGROPECUARIO: IMPLICACIONES, - BALANCE DE LAS HABILIDADES ADMINISTRATIVAS.

La administración es una actividad difícil, por lo que el administrador agropecuario debe tener la capacidad suficiente para tomar decisiones eficientes, debiendo reconocer los elementos de que dispone, pensar acertadamente, formular soluciones posibles y respuestas a los problemas que se presenten. (3,19)

El propósito de cualquier actividad organizada es alcanzar objetivos específicos en forma paulatina. Como requisito esencial, la empresa agropecuaria selecciona un administrador que establezca una organización y por este medio divide el trabajo a cumplir, seleccionando una base funcional como lo hace por ejemplo un administrador de rancho al señalar áreas de actividad tales como; reproducción, maternidad, destete, crecimiento, engorda, etc. Puede decidir sobre otros métodos de agrupar las actividades.

El punto esencial es que para realizar los objetivos específicos se divide el trabajo, propiciando una conveniente especialización.

La persona encargada de cada área se le asigna la misión de producir ciertos productos agrícolas y ganaderos bajo condiciones apropiadas de tiempo, costo y calidad, con metas verificables y establecidas, que en la integración apropiada y las labores de los trabajadores, están ideadas para cumplir los objetivos generales y específicos de toda empresa agrícola y ganadera.

Para cumplir los objetivos generales de una empresa rural en forma apropiada, el administrador según la cantidad y variedad de los recursos puestos a su disposición, subdividirá las actividades.

des bajo su mando y establecerá a su vez una meta o misión para cada empleado. (2)

La característica esencial es que el administrador agropecuario sea responsable del cumplimiento de su misión.

Es importante distinguir entre misión y productos finales ya que éstos últimos son los medios a través de los cuales se cumple una misión.

La tarea del administrador rural consiste en cumplir su cometido pero debido a que se desarrolla en un medio ambiente ecológico variable, es muy probable que las misiones, metas y productos finales cambien con el tiempo, asimismo no lo harán las normas para medir la calidad de su cumplimiento que pueden estar en un contrato que se está cumpliendo o en un plan de operación incluyendo planes físicos y de presupuesto (metas que son verificables).

El cumplimiento real, la habilidad conceptual para ver las mejores formas de cubrir las metas, la habilidad de anticipar la necesidad de modificar y aumentar su misión en interés de la empresa rural y la necesidad resultante de mejorar los productos finales pueden medirse con diferentes grados de precisión. (23)

Existen situaciones en las cuales el propietario o dueño del capital de una empresa rural necesita analizar las habilidades de un administrador. Muchas veces la actividad laboral como es la agricultura y ganadería requiere reunir la orientación técnica con la orientación administrativa.

RELACION EXISTENTE ENTRE UN ADMINISTRADOR EMPIRICO
Y UN ADMINISTRADOR PROFESIONAL.

ADMINISTRADOR EMPIRICO

- Intenta ejecutar las acciones correctamente

-Resuelve problemas

-Reduce costos

-Ocupa a su personal

- Espera que el personal trabaje porque por ello se le paga

-Espera que las situaciones ocurran

" El administrador profesional siempre procura hacer de la administración un arte "

ADMINISTRADOR PROFESIONAL

-Logra que las acciones se realicen en forma adecuada y busca mejorarlas permanentemente.

-Resuelve problemas en forma creativa buscando y desarrollando soluciones alternativas.

-Reduce costos y busca incrementar las utilidades y beneficios sociales y económicos.

-Ocupa a su personal y trata de motivarlo y desarrollarlo.

-Estimula al personal para que trabaje bien y con perseverancia.

-Provoca que las situaciones se logren.

3. LA CONDUCTA DEL ADMINISTRADOR AGROPECUARIO.

Para que el administrador agropecuario cumpla en forma eficaz - sus deberes es necesario que valore su talento y capacidad, debe autovalorarse haciendo un balance de su capacidad y habilidad técnico-administrativa ya que de ésto puede reflejarse la - necesidad de asesorarse de cierto tipo de ayuda técnica o administrativa en base al concepto que tenga de su propia especiali zación en ciertos campos. (16)

Por ejemplo: Un administrador agropecuario de una granja de cerdos de ciclo completo, puede poseer los conocimientos técnicos necesarios para saber que tipo de alimento debe suministrar a - unos cerdos en crecimiento dependiendo de la edad en que se encuentren éstos, pero para poder balancear adecuadamente una ra- ción, ocasionalmente puede requerir de los servicios de un médi co veterinario zootecnista, especialista en nutrición que lo - asesore específicamente en la elaboración de una dieta.

De esta forma el trabajo general del administrador agropecuario es crear dentro de la empresa rural un medio que facilite el - cumplimiento de sus objetivos. (18)

Su conducta se ve influenciada por dos aspectos importantes a - considerar como son los rasgos de su personalidad y los diversos factores del medio ambiente en que se desenvuelve.

3.1. EL OBJETIVO DEL ADMINISTRADOR AGROPECUARIO: TIPOS DE CRITERIO ADMINISTRATIVO Y SU APLICACION.

El objetivo de todo administrador agropecuario debe ser lograr y mantener el medio ambiente ecológico propicio para alcanzar los objetivos particulares y generales de la empresa rural mediante un esfuerzo organizado con el menor costo de tiempo, dinero, y recursos materiales. No obstante, es importante reconocer y analizar los distintos tipos de criterios administrativos que pueden llegar a ser útiles para desempeñar eficazmente la labor administrativa.

Los distintos tipos de criterio se clasifican de la siguiente forma:

1. Operacional (proceso administrativo)
 2. Empírico o por casos.
 3. Comportamiento humano.
 4. Teoría de las decisiones.
 5. Centro de comunicaciones.
 6. Matemático.
1. Criterio operacional (proceso administrativo).

Procura analizar la administración agropecuaria en función de lo que el administrador efectivamente hace empleando y analizando las funciones del proceso administrativo meditando acerca de la naturaleza y el objeto de cada función administrativa, sus características, principios, teorías, técnicas y el ambiente propio para el desarrollo de cada una de ellas, tomando en cuenta que los problemas que afronte el administrador agropecuario en un medio ambiente, variarán de una empresa rural a otra.

2. Criterio empírico.

Este criterio analiza la administración agropecuaria en base al estudio y análisis de casos; experiencias ocurridas en otras empresas rurales en donde los errores, éxitos y la forma de resolver problemas específicos por parte de sus administradores sirvan de alguna forma para comprender y aplicar técnicas eficaces en situaciones semejantes, en otras empresas.

3. El criterio del comportamiento humano.

Aquí el administrador fundamenta su análisis sobre la base de que la administración agrícola-ganadera implica actuar y trabajar con personas por lo que su estudio administrativo debe centrarse en las relaciones humanas, el comportamiento y conducta de sus empleados en cuanto a que éstos deben integrar un trabajo en equipo para el logro de los objetivos específicos y generales de la empresa rural mediante la creación de un medio ambiente propicio para alcanzar éstos fines, comprendiendo y --- aprovechando a sus empleados al máximo, atendiendo sus necesidades y motivaciones personales.

4. Criterio de la teoría de las decisiones.

El análisis de la decisión administrativa se basa en la elección de varias alternativas entre las cuales se escoge la que determine el mejor curso de acción. (18,19,23)

5. Criterio de centro de comunicaciones.

Aquí se considera al administrador agropecuario como el centro de comunicaciones en la empresa rural, alrededor del cual se -- desarrolla la administración y su papel constante de recibir - información, almacenarla, procesarla y difundirla.

6. Criterio matemático.

Puede ser útil para el administrador agropecuario el enfoque matemático o aritmético de un problema ya que brinda una poderosa arma para la toma de decisiones en la resolución de situaciones complejas. (18)

Como ya se ha dicho en el capítulo anterior, los objetivos generales especifican los resultados esperados indicando el final de lo que debe hacerse. El administrador agropecuario debe escuchar y trabajar conjuntamente con sus empleados dandoles a conocer sus objetivos específicos indicando el tiempo y los recursos con que cuenta, asumiendo la responsabilidad de éstas acciones.

(23)

ANALISIS DE LA CONDUCTA PROFESIONAL EN EL
ADMINISTRADOR AGROPECUARIO.

1. Saber que metas quiere alcanzar y saber en que momento ejecutar una acción.
2. Establecer y comprender claramente y con detalle los objetivos generales y específicos así como las políticas y estrategias a seguir en la empresa.
3. Estar conciente de la importancia de una correcta organización en la empresa y del equipo de trabajo, delimitando las funciones de cada persona.
4. Saber la importancia de poder contar con medios y sistemas de control que indiquen el comportamiento productivo de la empresa.
5. Saber que es respetado porque respeta y reconoce los éxitos individuales de su grupo.
6. Saber que coordina y dirige las actividades y estar conciente al asumir la responsabilidad, de los efectos y resultados que produzca su dirección.

3.2. FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR AGROPECUARIO.

Las funciones son los deberes característicos del administrador agropecuario que se ejercen mediante el uso de técnicas que se refieren a la forma como las funciones se llevarán a cabo por ejemplo: un administrador tiene la función de tomar decisiones y ejercer esta función mediante la técnica de mandato o persuasión para la realización de las acciones que dichas decisiones impliquen.

La función del administrador agropecuario está básicamente determinada por la descripción genérica de su puesto, donde se describen su responsabilidad y autoridad.

También debe tomar en consideración otras influencias que definen y limitan su conducta como son, el presupuesto, contabilidad de costos, inventarios y programas de acción. Otras influencias también importantes son las expectativas de los demás, como son los subordinados, los elementos externos como vendedores, clientes, etc., sobre como va a cumplir el administrador agropecuario con las responsabilidades de su cargo.

La función se determina, sabiendo qué es lo que hace, cuales son sus responsabilidades y que relaciones tiene con los demás.

Las contradicciones entre las descripciones de puestos y las presiones que en realidad se ejercen sobre su función, son un ejemplo de las múltiples fuentes de conflictos entre las funciones, que tienen que padecer los administradores agropecuarios.

El concepto de que la autoridad es igual a la responsabilidad constituye una fórmula que agrava particularmente el problema. El administrador se apoya en éste concepto al decir a sus empleados que tienen autoridad para proceder pero no quieren o no saben -

usarla; solo en un sentido limitado es posible afirmar que el administrador de órdenes con la seguridad de que va a ser obedecido.

Por lo general, no puede someter al orden, cuando menos despedido a un subordinado, sin someterse a una serie de procedimientos.

Las facultades del administrador están limitadas por ciertos sistemas de control entre los cuales se encuentran el presupuesto de capital y gastos, los controles de costos, la organización de actividades planeadas, las normas y procedimientos relativos al personal.

El administrador agropecuario debe recurrir a su habilidad para llevarse bien con la gente. La idea que tiene de su propia función y de su capacidad para desempeñarla eficazmente depende también de sus características individuales entre las que están sus valores, sus necesidades, sus talentos y el concepto de sí mismo.

Estas características forman parte de su personalidad en su trabajo. Si no puede conciliar sus valores con las funciones que él sabe se ejercen sobre su trabajo, estará en un conflicto que dificultará y entorpecerá su labor.

Los progresos científicos ejercen presiones que se dejan sentir sobre la idea que tiene el administrador agropecuario de su función.

Una de las más difíciles de contrarrestar se refiere a la profesionalización de la administración de las empresas rurales.

La acumulación rápida y sistemática de conocimientos relativos a todas las disciplinas que tienen que ver con la administración es un fenómeno singular de nuestro tiempo, ejemplo notorio es el

avance que se realiza en las ciencias de la conducta, pero hay otros no menos importantes. Los recursos tecnológicos están adquiriendo un relieve destacado.

Para que el administrador cumpla acertadamente con sus deberes, es preciso que valore su talento y capacidad, naturalmente esto es cuestión de como vea las situaciones en una realidad objetiva. Puede excederse o quedarse corto en cuanto a la calibración de alguno de sus méritos o de todos ellos. Además realiza una valoración subjetiva de la importancia de ciertas cualidades para el desempeño de su puesto.

La autovaloración del administrador agropecuario, es decir la medición de sus capacidades afectan naturalmente la forma de sus relaciones con los demás.

Por el contrario, al no valorar adecuadamente alguna de sus características o cualidades puede reflejarse en una dependencia excesiva de los demás, en su resistencia a correr riesgos, en timideces e indecisiones que lleguen a afectar la buena marcha de la explotación a su cargo. (17)

3.2.1. LA FUNCION DEL ADMINISTRADOR AGROPECUARIO.

La función subjetiva y objetiva del administrador se clasifica de acuerdo a las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control, aunque en la práctica estas funciones se interrelacionan unas con otras.

El administrador agropecuario debe supervisar muchos planes en varias etapas de ejecución, se mueve facilmente de una función a otra, y dedica su atención a los temas más urgentes. (19)

PLANEACION.

El administrador agropecuario planea cuando resuelve qué objetivos, fines o metas buscará, cuando se realizarán y en qué forma dedicará a su realización los recursos de personal, equipo y -- tiempo con que cuenta. Para ayudar o facilitar la realización de los resultados que se buscan resolverá o continuará con la política existente o trazará una nueva política, tales como precios, competencia, determinar de qué manera se va a llevar a cabo la producción agrícola o ganadera de que se trate, en qué momento y quienes desempeñarán las actividades tales como ordeño, alimentación, higiene y desinfección de locales, manejo de los animales, época de siembra, etc. (2,19)

El proceso de planeación es lógico porque refleja los pasos sucesivos y las condiciones que se exigen para alcanzar el objetivo.

La planeación puede ser formal o informal aún cuando la importancia de los objetivos puedan ser iguales a ambos casos, a veces conviene poner por escrito algunos planes mientras que otros tal vez no lo requieran. (2)

Formalizar un plan depende de una serie de actos que se deben -

realizar en un periodo relativamente largo de tiempo que por con siguiente podría pasarse por alto algunos aspectos, por lo tanto el plan formal tiene por objeto contrarrestar las fállas humanas de olvido o inadvertencia. Por otra parte los planes suelen permanecer informales y conservarse únicamente en la mente del administrador agropecuario si los actos que deben ejecutar dentro de un plazo corto son pocos; por ejemplo, no se necesita un plan formal para nombrar un capatáz, a pesar de la importancia, pero en cambio la decisión de incrementar la producción actual de -- huevo al doble de la antes producida, ciertamente requerirá una planeación formal para garantizar desde el principio el éxito - del proyecto.

La responsabilidad de planear no se puede separar de la ejecu-- ción administrativa porque los administradores planean y ejecu- tan los planes.

ORGANIZACION.

La organización involucra el establecimiento de una estructura de funciones a través de la determinación de las actividades ne cesarias para alcanzar las metas en la empresa agropecuaria, la agrupación de las actividades, la asignación de los grupos de - actividades al personal, la delegación de autoridad para llevar las a cabo y el coordinar dichas funciones, la totalidad de és- tas actividades y relaciones de autoridad es lo que constituye la función de organización.

La organización eficiente contribuirá al éxito de las empresas agrícolas y ganaderas, por ésta razón la aplicación de principios organizativos es muy importante.

INTEGRACION.

Involucra proveer y mantener con el personal las actividades - que integran la estructura de la organización. Requiere por tanto de mano de obra para el trabajo que ha de realizarse, e incluye inventariar, evaluar y seleccionar los candidatos para las funciones; entrenamiento y desarrollo de los candidatos para llevar a cabo sus tareas efectivamente.

DIRECCION.

La dirección implica guiar y conducir a los empleados; el administrador agropecuario inculca en ellos los objetivos y políticas de la empresa, estos adquieren el conocimiento de la organización y las relaciones de actividades, una vez orientados, el administrador tiene la responsabilidad continua de aclararles sus dudas respecto al trabajo que desarrollan, guiándolos hacia el mejoramiento del desempeño y motivándolos a trabajar. La dirección exitosa en los empleados se manifestará con gente conocedora, bien entrenada que trabajará eficientemente hacia el logro de los objetivos de la empresa.

CONTROL.

El control es la medición y la corrección de las actividades de los empleados para asegurar que las funciones se ajusten a los planes. Por lo que se mide el desempeño en relación a las metas y planes, muestra donde existen desviaciones negativas y pone las acciones para corregir las mismas contribuyendo a asegurar el cumplimiento de la planeación.

La planeación debe proceder al control, los planes no se alcanzan por sí mismos, para llevarlos a cabo se deben describir las actividades de los empleados en el tiempo designado. El adminis-

trador rural debe guiarse con el plan para el empleo oportuno de los recursos para alcanzar metas específicas, por lo que las actividades son controladas para determinar si se ajustan a la acción planeada. (19)

•

3.2.2. EL PROCESO DE MOTIVAR Y SUS FACTORES.

Es importante que el administrador agropecuario deba conocer el proceso de como motivar a sus empleados puede y debe lograr esta motivación dentro de las limitaciones impuestas por el grado de autoridad que le haya sido delegada, para tratar de convertir el trabajo en un fin.

Motivar es inducir a la gente a actuar del modo deseado. Las máquinas realizan algunas funciones con cierto grado de confianza mediante la aplicación de la fuerza. No es posible obtener un control similar sobre las personas, a quienes no se les puede obligar a realizar una labor de calidad sobresaliente, la que sólo realizarán por su propia voluntad o por haber sido adecuadamente motivadas.

El concepto de motivación puede decirse que está constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener, y dirigir la conducta de los empleados hacia los objetivos de la empresa.

(9,19)

Si el empleado contribuye a alcanzar estos objetivos, el administrador le proporcionará incentivos (premios, felicitaciones, etc.) pero en caso contrario, le otorgara sanciones (castigos, llamadas de atención, etc.) de ésta forma tanto los premios como los castigos van a redundar en su motivación.

Existen factores de motivación que son:

Las necesidades humanas (según Maslow)

Necesidades primarias o Fisiológicas.- Son todas aquellas que se refieren al proceso biológico de la vida y que son un imperativo del funcionamiento del organismo; por lo tanto requieren una satisfacción urgente, por ejemplo se puede citar: el comer, vestir,

y guarecerse, etc.

Necesidades de seguridad.- Las que se refieren a la propia estimación, confianza, independencia, conocimiento y competencia.

Necesidad social.- Sentirse parte del grupo, asociarse, ser aceptado por los compañeros y en una palabra, recibir y dar amistad.

Necesidad de reconocimiento.- Las relativas a la reputación, reconocimiento, apreciación y respeto.

Necesidad de Auto Realización.-La satisfacción personal, trascender.

De acuerdo a la pirámide de necesidades humanas según Maslow, - las dos primeras necesidades deben ser cubiertas por la empresa, y las tres siguientes es función del administrador agropecuario en base a la motivación. (9,17)

El administrador agropecuario debe saber emplear los medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta - de sus empleados, debe enseñarles cuales son los tipos de conducta adecuados en la empresa rural a fin de desterrar los inadecuados.

Según Herzberg podemos observar lo siguiente:

FACTORES DE SATISFACCION.

A) HIGIENICOS: Son los que tienden a hacer el trabajo más comodo (RETENEDORES) y hacen que el hombre continúe en su trabajo.

Incluyen:

- Condiciones físicas de trabajo.
- Política empresarial.
- Comunicaciones formales.
- Horas de trabajo.
- Salario.

- Prestaciones sociales.
- Cierta planeación y organización del trabajo.

Estos factores deben estar presentes para que la moral de los empleados y trabajadores no baje y no aumenten las quejas y reclamaciones y son fundamentales para que puedan actuar los factores motivadores.

B) MOTIVADORES: Son aquellos que representan un reto y estimulan la iniciativa. (SATISFACTORES)

- El sentido de pertenencia a la organización.
- La oportunidad de aplicar y desarrollar las capacidades propias
- Hacer sentir contribución y reconocimiento.
- Participación en la toma de decisiones.
- Cierta control sobre el trabajo o cuando menos sobre el ritmo de trabajo.
- Sentido de logro, crecimiento, progreso. (9,19)

3.3. LA COORDINACION COMO FUNCION ESENCIAL PARA EL ADMINISTRADOR AGROPECUARIO.

La coordinación es la esencia de la administración puesto que el logro de la armonía del esfuerzo individual a la consecución de las metas del grupo es el propósito del administrador agropecuario, cada una de las funciones del administrador es un ejercicio de coordinación. (19,23)

3.3.1. NECESIDAD DE LA COORDINACION.

La necesidad de sincronizar la acción individual surge de las diferencias de opinión acerca de como pueden alcanzarse las metas del grupo o de como pueden alcanzarse los objetivos específicos y generales. Siendo la tarea principal del administrador el reconciliar las diferencias de iniciación, tiempo, esfuerzo, o interés y armonizar los fines individuales o cooperativos.

La mejor coordinación ocurre cuando los individuos ven como contribuyen sus tareas a los fines de la empresa agropecuaria. Lo que implica el conocimiento y el entendimiento de los objetivos de la empresa por cada empleado, si por ejemplo un administrador agropecuario no está seguro del objetivo básico de un rancho, como puede ser la utilidad, la calidad, la tecnología, etc., entonces no podrá coordinar sus esfuerzos para alcanzar el objetivo. Es importante que la meta de la empresa agrícola o ganadera esté claramente definida y comunicada a todos los empleados.

3.3.2. PRINCIPIOS DE COORDINACION.

El principio del contacto directo dice que la coordinación debe alcanzarse a través de relaciones interpersonales, verticales y horizontales de las personas dentro de la empresa. Las personas intercambian ideas, ideales, prejuicios y propósitos a través -

de la comunicación personal directa, mucho más eficientemente que por cualquier otro método, de ésta forma se encuentran los medios para alcanzar las metas comunes.

Un segundo principio es la importancia de alcanzar la coordinación en las etapas iniciales de la planeación y escrituración de las políticas.

El tercer principio expresa que todos los factores en una situación están relacionados. La empresa nunca permanece estática continuamente se esta modificando por alteraciones en el medio ambiente externo y por acciones y decisiones internas.

Nuevas fuerzas y debilidades pueden descubrirse con la coordinación y al tiempo pueden levantarse contra la magnitud de un problema.

La buena coordinación se enfrentará a los problemas a medida que surjan o anticipándose a ellos evitando que ocurran. (19)

3.3.3. TECNICAS DE COORDINACION.

La técnica más vieja y al mismo tiempo la más importante para alcanzar la coordinación es la supervisión. Su principal función es ver que los subordinados mantengan una alta calidad de esfuerzos coordinados tanto entre ellos como en sus relaciones con otros grupos, lo cual no significa que los supervisores coordinen directamente el trabajo de sus subordinados enseñando principios de coordinación e ilustrando sus aplicaciones para determinar la calidad del esfuerzo sincronizado. (19, 23)

Puesto que el alcance de la administración limita el número de subordinados que puede dirigir adecuadamente un supervisor y como las empresas agrícolas o ganaderas pueden ser de un tamaño que requieran los servicios de varios supervisores por lo que -

la organización es un mecanismo muy importante para alcanzar la coordinación.

La atención cuidadosa a estos principios produce una organización en la cual la autoridad y las funciones de las diferentes divisiones estarán claramente definidas y cuya estructura facilitará la interacción a la relación de la actividad.

El contacto personal es el medio más efectivo para lograr la coordinación aunque también se utilizan mecanismos como la comunicación escrita por medio de cartas y boletines para la transmisión de ideas. Los empleados necesitan instrucciones para expresar las ideas en ausencia de un contacto personal. Ellos deben aprender qué información es esencial para transmitirla a otros - sin pérdida de tiempo.

Las reuniones de grupo son efectivas para obtener coordinación, en ellas se representa un esfuerzo deliberado por parte del administrador para poner en contacto personal a la gente interesada en una labor específica, el propósito es animar a los miembros para que integren sus propios esfuerzos. (19)

3.3.4. LA COORDINACION ADMINISTRATIVA.

La responsabilidad del administrador agropecuario es optimizar la coordinación, que puede ser de dos formas. Primero asegurándose que el medio ambiente facilite la coordinación, creando una estructura apropiada de la organización, seleccionando subordinados hábiles, entrenándolos y supervisándolos efectivamente -- proporcionando y explicando los planes integrados en los programas que los subordinados llevarán a cabo y estableciendo medios para determinar si los planes van a realizarse apropiadamente y si los programas y procedimientos están encaminados correctamente.

Segundo, asegurar que los subordinados comprendan los principios de la coordinación y la importancia de actuar de acuerdo con --- ellos. (19)

3.4. EL TRABAJO EN EQUIPO.

El trabajo en equipo, según F. Mory, consiste en la integración - de un grupo cuyos miembros coordinan sus esfuerzos y comparten -- las actividades necesarias para alcanzar una meta común.

En este sentido, el método tiende a crear un espíritu comunitario que fomenta la participación conciente del individuo en la diná-- mica general del trabajo en el que está inmerso.

El trabajo en equipo satisface ciertas necesidades de seguridad, de éxito o de afirmación que produce el deseo de interactuar, -- experimentar o producir un trabajo determinado con la ayuda de -- otros.

Este tipo de trabajo se rige por el principio de la actividad gru-- pal; esta actividad facilita que los esfuerzos se unan mediante -- el consenso colectivo a fin de desarrollar el nivel de aspiracio-- nes y de fortalecer las aptitudes. (11)

3.4.1. INTEGRACION Y COMPOSICION DEL EQUIPO DE TRABAJO.

El proceso de integración del grupo implica que sus miembros logren

- a) Definir perfectamente sus objetivos.
- b) Crear un ambiente dinámico dentro del grupo.
- c) Una actitud de cooperación.
- d) Participación conjunta de los integrantes.

El administrador agropecuario como coordinador del trabajo debe -- propugnar porque la elaboración de éste sea colectiva; se promue-- va la participación de todos con un mismo esfuerzo y que cada ----

uno de los miembros desarrollen sus capacidades personales a fin de lograr los mejores resultados.

El trabajo en equipo estimula la perseverancia del trabajo y contribuye a eliminar la pereza. Si se toma en cuenta que un grupo funciona con trabajo elegido libremente, es indudable que en algunas ocasiones el trabajo elegido no presenta el mismo interés para todos sus integrantes; sin embargo pueden intervenir fenómenos como la competencia, que desempeñan un importante papel para que todos colaboren.

Los miembros deben integrarse libremente pero con el deseo conjunto de trabajar. El hecho de ver trabajar a los demás, de encontrarse en una atmósfera de actividad, actúa directamente por inducción psicomotriz para llevar al trabajo. La idea adquirida al ver trabajar a los demás, tiende a transformarse en acto, y en el caso del trabajo en común, viene a reforzar la decisión de trabajar que ya existía.

Así, al integrarse un equipo, éste solo puede vivir y tener una actividad propia, si está formada por individuos libremente elegidos por diversos motivos, entre los cuales figuran: el afecto, la unidad en el esfuerzo, concepción del objetivo específico a cumplir, división del trabajo, conciencia de responsabilidad, solidaridad en el esfuerzo y afinidad de campos disciplinarios o interdisciplinarios.

El éxito del grupo dependerá del adecuado mecanismo del trabajo en la empresa rural. Cuando se aporta el resultado de las investigaciones o reflexiones, debe afrontarse el juicio de los compañeros. La crítica y autocrítica de los trabajos realizados debe llevarse a cabo en función de los ajustes posibles y necesarios

al trabajo colectivo.

En este sentido, la crítica constructiva, enriquecedora y con aportaciones valiosas, refuerza y brinda estímulo a la labor conjunta.

En dicho trabajo deben observarse y respetarse las reglas que se fijan en la empresa rural para la obtención de los mejores resultados.

Esta forma de trabajo es también una forma de adquirir conciencia; esto significa que cada uno de los integrantes, después de haber manipulado, construido, analizado y observado el objeto en torno al cual se ha trabajado, pasa a su propia observación y autocrítica.

El nuevo objeto introducido es él mismo: el sujeto se convierte en objeto de conocimiento.

En este entendido, el sujeto que trabaja en equipo, no solo se preocupa de él, sino también de los demás.

Los integrantes deben poseer conocimientos prácticos y habilidades propias además de la comprensión, el acuerdo mutuo y la identificación hacia el trabajo a desarrollar.

Las principales características que afectan al administrador agropecuario como coordinador del equipo de trabajo en la empresa rural son:

1. Comunicaciones sinceras.- para llevar a cabo decisiones acertadas es necesario que los miembros del equipo en la empresa rural manifiesten sus ideas y razones así como los datos objetivos que se refieran al problema a fin de lograr un funcionamiento eficaz de las tareas a realizar. Cuanto más sinceras sean las comunicaciones mejor funcionará el equipo de trabajo hacia el logro de los ob

jetivos específicos y generales de la empresa agropecuaria.

2. Confianza mutua.- es importante que exista un ambiente de confianza mutua en la empresa rural ya que de lo contrario se verá limitada la sinceridad de las comunicaciones.

3.- Apoyo mutuo.- deben existir características de compañerismo entre los miembros del equipo. Así fomentar el interés hacia el trabajo de los demás y tener el sentido de ayuda y amistad.

El apoyo mutuo constituye la ausencia de la hostilidad e indiferencia hacia las personas y el trabajo de los demás.

4. Uso selectivo del equipo.- no todas las actividades de la empresa rural pueden desarrollarse debidamente en un sistema de grupo - ya que para que de buenos resultados en general la actividad de un equipo, hay que emplearlo en tareas apropiadas para realizarse conjunto y delegar en los individuos otras actividades.

5. Talentos y capacidades de los miembros.- el conjunto de capacidades de los miembros que integran la empresa rural deben ser los que respondan a los requisitos tecnológicos de su tarea.

Se han ensayado muchas formas de elegir a los integrantes de un -- equipo pero ninguna parece haber dado mejores resultados que la -- formación espontánea.

Una vez constituido el grupo se organiza y se asignan las tareas. Hay muchas maneras de proceder. En primer lugar, es necesario despertar el interés por el trabajo y la investigación del trabajo a desempeñar.

Desde el momento en que se forma el Equipo, cada integrante deberá cumplir un objetivo común.

3.4.2. EL COORDINADOR.

Es necesario que el administrador agropecuario tenga claro que su

autoridad y su prestigio se mantendrán en la medida en que se proporcione confianza a los miembros, imponiéndose, por sus cualidades y su actividad más que por la autoridad. Debe ser activo y desenvuelto.

No debe tener la timidez que le privará de los medios, le hará temer en las gestiones y en las iniciativas que favorecen la documentación de los trabajos del equipo.

Debe mantener la armonía entre los miembros del grupo.

Finalmente, debe centrar el enfoque del trabajo, responder las preguntas o dudas que surjan durante dicho trabajo, centrar la atención en los principales problemas y adaptarse al desarrollo del trabajo, que enriquecerá con los intereses y opiniones de los integrantes.

En algunas ocasiones el administrador agropecuario tendrá que actuar como un integrante más; permitir que todo el equipo responda y de solución a un problema que se presente.

El trabajo en equipo permite generar en sus integrantes el entusiasmo por el trabajo, suscitar una actividad fecunda y la realización de los objetivos generales de la empresa rural en forma colectiva.

Esta forma de trabajo enseña a aprender y pretende fomentar la participación activa y despertar la capacidad en el desarrollo del trabajo diario.

Los integrantes pueden manifestar su personalidad con mayor amplitud, demostrar su iniciativa libremente, cultivar sus aptitudes y conocer sus gustos en cuanto al trabajo que realizan. El trabajo en equipo además despierta el sentido de responsabilidad, los integrantes pueden elegir sus actividades respecto al proyecto gene-

ral, pero tienen el deber de desempeñar un trabajo personal y -- efectivo que se enriquece y se retroalimenta con las observaciones y críticas de los demás.

Los miembros del equipo pueden organizar libremente su trabajo y no deben olvidar el cumplimiento de sus compromisos y obligaciones que son las de todo el equipo.

Esta forma de trabajo hace que los integrantes adquieran un gran sentido de responsabilidad grupal, a fin de:

- a) Ser solidario con el grupo y con los objetivos de la empresa rural;
- b) Plantear problemas de interés común;
- c) Colaborar en la medida de sus aptitudes y capacidades;
- d) Aprender a discutir y
- e) aceptar críticas en función del enriquecimiento del trabajo individual y colectivo en la empresa rural. (11)

CARACTERISTICAS DE UN EQUIPO DE TRABAJO.

- 1.- Atmósfera informal, agradable; tranquila, sin tensiones.
- 2.- Discusión paricipativa y encaminada a objetivos básicos.
- 3.- Objetivos entendibles y aceptables.
- 4.- Los miembros saben escucharse unos a otros.
- 5.- Se aceptan las diferencias individuales.
- 6.- Toma de decisiones por conseso.
- 7.- Crítica franca, sincera y constructiva.
- 8.- Que exista libertad para expresar ideas y sentimientos.
- 9.- Seleccionar adecuadamente a quien sontrolé y dirija al grupo para lograr mejores resultados.
- 10.-Se examinen avances y revisen procedimientos.
- 11.-Que no exista dominio de las discuciones por un solo miembro.
- 12.-Que exista compromiso para realizar los acuerdos y objetivos.

3.5. LA AUTORIDAD Y EL TRABAJO ADMINISTRATIVO.

La autoridad es la clave para el trabajo administrativo, es el derecho inherente a un cargo para utilizar la capacidad decisoria en forma tal que se establezcan y se alcancen los fines de la empresa rural. (19)

También podemos definir la autoridad como la facultad o el derecho de actuar, de mandar y de exigir acciones a otros. En la administración agropecuaria la autoridad se extiende a la facultad para la toma de decisiones y el control, logrando que ellas se lleven a cabo como cumplimiento de los objetivos.

El buen administrador agropecuario evita el uso de la palabra -- " autoridad " debido a que procura no hacer uso de la fuerza. La tendencia del administrador es usar casi siempre la persuasión y las peticiones para manejar personal y desarrollar el trabajo.

La autoridad conferida a una actividad administrativa es el derecho a usar la capacidad decisoria, el derecho de crear y mante-ner un ambiente para el desempeño de las personas que trabajan en grupo.

La autoridad es por tanto la base de la responsabilidad y es la fuerza integradora en la organización. El proceso de organiza---ción agrupa las actividades para fines de administración y espe-cificación de relaciones de autoridad entre supervisores y subor-dinados.

Consecuentemente hay relaciones de autoridad y de responsabili--dad en las tareas donde existe la relación superior-subordinado. Por lo que el administrador agropecuario tiene autoridad que le ha sido delegada, o que posee por ser el propietario de la empre-sa, responsabilidad exigible y deberes que le han sido asignados

todo lo cual es inherente a su posición. (23)

3.5.1. LIMITES DE AUTORIDAD.

El fundamento de la autoridad implica que éste poder nunca es absoluto pero que cambia por las variaciones en el comportamiento del grupo.

Dentro de la empresa agropecuaria quien ejerce la autoridad debe recordar que su derecho está limitado por las costumbres de sus subordinados. También hay limitaciones biológicas impuestas a la autoridad por el hecho de que los seres humanos no tienen la capacidad de poder hacer ciertas actividades. Otras limitaciones son físicas como el clima, la geografía, leyes físicas y elementos químicos. Además hay impedimentos tecnológicos y limitaciones económicas en la autoridad administrativa.

3.5.2. RESPONSABILIDAD Y DELEGACION DE AUTORIDAD.

La responsabilidad puede definirse como la obligación de un subordinado de desarrollar deberes asignados.

La responsabilidad nace de la relación superior-subordinado, del hecho de que el administrador tenga la autoridad para requerir servicios específicos de otra persona. La responsabilidad puede -- ser una obligación continua, o puede ser descargada por una acción única y que no surgirá nuevamente. La relación entre un adminis-- trador agropecuario y sus empleados es típica de una obligación continua, por otra parte el administrador agropecuario puede llegar a requerir los servicios de un médico veterinario especialista en nutrición animal que lo asesore en el balanceo de una ración, cuya obligación cesará cuando se termine la asignación.

La delegación de autoridad es importante para la buena marcha de la empresa agropecuaria. Por medio de la delegación de autoridad

el administrador amplía su área de operación porque sin ella su actuación se limitaría a lo que él personalmente pudiera hacer. Delegar no quiere decir la liberación permanente de las obligaciones sino más bien la concesión de derechos y la aprobación para que otros operen. Comunmente se considera que la delegación puede ir hacia arriba, hacia abajo o hacia a los lados. Un administrador agropecuario puede delegar autoridad a un subordinado para llevar a cabo una actividad y el subordinado a su vez puede delegar una porción de la autoridad recibida sin que ninguno de los dos delegue la responsabilidad inherente a su trabajo. (19)

Existen tres razones fundamentales en la delegación de autoridad

- A. Porque tiene más trabajo de lo que puede personalmente hacer
- B. Porque la delegación de autoridad es el paso crucial para el desarrollo de los subordinados.

C. Porque la empresa agropecuaria necesita la profundidad organizativa.

Del mismo modo existen requisitos para la no delegación de autoridad:

- A. Incapacidad para el mando.
- B. Creer que el jefe es el único que sabe hacer bien las cosas.
- C. Desconfianza en los subordinados.
- D. Poseer un sentido mal desarrollado de la perfección.
- E. Temor a que el subalterno no desarrolle su capacidad. (4)

3.5.3. MANERAS DE DELEGAR AUTORIDAD.

Con frecuencia el delegante dice al delegado que se haga cargo de las funciones como crea conveniente, esto da amplios poderes al subordinado que suele emprender actividades que no era la intención del administrador conferirle, entra en dificultades con

los subordinados y no hace caso de las actividades que cree que debiera efectuar. En tales casos el subordinado hace tentativas y comete errores y por último tiene que llegar el momento en que se le delimiten tareas específicas y lo que debe hacer el administrador agropecuario es delegar por escrito facultades - bien específicas que obligue a que el delegante medite la situación y decida las atribuciones específicas que haya de conferir. (23)

3.5.4. AUTORIDAD Y DIRECCION.

Un administrador agropecuario puede literalmente ordenar a sus subordinados o puede sugerirles, pedirles o persuadirlos por medio de técnicas de dirección tales como consejos, enseñanzas, sugerencias o permitir que una decisión nazca de una discusión. El administrador para actuar con efectividad no puede y no debe tener miedo por el hecho de ejercer autoridad. (19, 23)

Los subordinados responden a la dirección en sus actividades, lo hacen porque en definitiva quieren obtener ventajas netas en las satisfacciones de sus necesidades físicas, sociales y psíquicas; el descuido de la autoridad tiende a marginarlos de la empresa.

A veces se pasa por alto que el uso más esencial de la autoridad es dar al administrador agropecuario los medios con los cuales él pueda crear y mantener un ambiente adecuado a su desempeño - contando con autoridad para especificar o para realizar con los subordinados metas significativas para darles el poder de alcanzar a su vez éstas metas, como también los medios y la asistencia para hacerlo, por lo que el administrador estará usando la autoridad en forma creativa, sin embargo el propósito de la auto

ridad es asegurarse que todos los planes sean coordinados y las tareas asignadas a personas capaces de hacerlas. (19)

3.6. EL ADMINISTRADOR AGROPECUARIO Y SU AMBIENTE: FUERZAS AMBIENTALES EXTERNAS Y EL AMBIENTE INTERNO.

Fuerzas ambientales externas.

Los administradores agropecuarios tienen la responsabilidad del éxito de las empresas rurales y por ende preocuparse por las --- fuerzas ambientales externas que puedan obstaculizar sus acciones.

Es importante por lo tanto que identifiquen y evalúen plenamente las condiciones variables del ambiente físico: el clima, la disponibilidad de agua y alimentos, así como también la incidencia y prevalencia de las enfermedades que puedan afectar la zona, a fin de poder reaccionar y actuar contra aquellas fuerzas externas que puedan afectar el bienestar de la empresa rural.

Existen otros tipos de fuerzas externas, como políticas económicas, sociales y tecnológicas que ejerzan influencia sobre la --- disponibilidad de los recursos necesarios para la producción agrícola y pecuaria así como su calidad y oferta.

1. Factores de mercado.

Toda empresa rural posee un producto agrícola y/o pecuario que - distribuir por lo que deben buscar un mercado donde ubicar dichos productos, que estará influenciando por diversos factores - demográficos tales como el poder adquisitivo, el interés competitivo de otros por el mismo mercado, el proceso de intermediarismo, los canales de comercialización, etc.

2. Competencia por los recursos.

A medida que aumenta la población los recursos materiales tien--

den a ser más escasos. La fuente de éstos recursos puede estar en diferentes puntos de un municipio, región o estado pero su disponibilidad puede depender de las facilidades de transporte, costos, etc.

3. Servicios subsidiarios.

Los servicios subsidiarios se prestan para terceros a la mayor parte de las empresas rurales en México. Por ejemplo, el gobierno brinda servicios de crédito y algunas clases de seguro agrícola ganadero que deben ser aprovechados por el administrador agropecuario.

4. SISTEMA SOCIO-POLITICO.

El administrador agropecuario debe considerar el sistema social y político dentro del cual la empresa rural habrá de funcionar ya que el sistema de gobierno establece el mecanismo legal, puede ofrecer ciertas ayudas y facilidades o limitar la buena marcha de una explotación.

El factor político interno es un acuerdo social prevalente dentro del cual deben funcionar las empresas agropecuarias. En él se reflejan las actividades de la gente así como las normas y ambiente de trabajo.

EL AMBIENTE INTERNO.

El administrador agropecuario es el encargado de crear el medio ambiente interno en la empresa rural debido a que se debe planear con habilidad, organizar, contratar personal, dirigir y controlar para que los costosos factores productivos se utilicen eficazmente en el logro de los objetivos. Estos factores son obtenidos del medio ambiente externo para ser eficazmente utilizados por el administrador.

Por ejemplo: el factor tierra debe tomarse como un espacio comprado o alquilado en un determinado sitio geográfico, es función del administrador hacerlo potencialmente productivo en la medida que se aplique capital en forma de instalaciones y equipo.

Otro punto importante a considerar es que los recursos productivos que el administrador rural utiliza tienen que ser renovados convenientemente debido a los avances tecnológicos.

ETICA PROFESIONAL Y DESARROLLO PROFESIONAL.

La ética profesional es una de las responsabilidades sociales de todo administrador agropecuario. Son principios de buena conducta profesional basados en niveles morales.

La ética en la empresa rural requiere que el administrador agropecuario sea honesto consigo mismo y con la sociedad, tratando a los demás con la misma rectitud con que él quiere ser tratado.

Al hacer lo correcto obtiene una tranquilidad y satisfacción, ya que lo que es moralmente honesto siempre resultará tarde o temprano como el curso adoptado más honrado, satisfactorio, genuino, más efectivo y más sensato.

Existen dos formas principales por medio de las cuales se puede evaluar el carácter ético de una acción: en la intención o su significado subjetivo y en los resultados o su significado objetivo. (19)

Al estudiar la idea de controlar la conducta humana surgen temores justificados respecto a su posible manipulación y explotación. Por eso es preciso detenerse a considerar otra característica de lo profesional: la preocupación conciente por los va

lores éticos.

Es evidente que cuanto más profesional sea un administrador agropecuario en el uso del saber, más profesional tiene también que hacerse en su sensibilidad a los valores éticos, Debe ocuparse tanto de los valores sociales generales como de los que entran en juego en sus propósitos y planes para ejercer control absoluto sobre los miembros, integrantes de la empresa rural.

Un buen administrador debe manifestar mayor sensibilidad a los valores humanos y ejercer control sobre sus propias actividades por medio de un código ético positivo y conciente. (21)

4. IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES PARA EL ADMINISTRADOR AGROPECUARIO.

La toma de decisiones se encuentra en toda administración agropecuaria y existe en todas las partes integrantes de la empresa rural.

Decidir implica llegar a una conclusión y determinar un curso de acción apropiado.

La decisión se fundamenta sobre ciertos criterios tales como - reducir o sostener costos de producción, ahorrar tiempo, aumentar la producción, incrementar el prestigio de la empresa rural de que se trate, etc.

Nadie que reflexione un poco sobre lo que es la acción práctica de las actividades propias en las empresas agropecuarias, puede dudar de la importancia que la decisión tiene para ella. (23)

La real eficacia de la práctica no reside solo en pensar con claridad y acierto, sino en la capacidad de decisión. (3)

La capacidad de decidir suple la insuficiencia de las razones que el entendimiento presta y la voluntad para seguir un determinado curso de acción. La capacidad de decidir es una cualidad requerida por la voluntad. Cuando se habla de capacidad de decisión como imprescindible para ejercer las funciones del administrador agropecuario, suele pensarse en la capacidad de decidir bien, es decir: decidir con acierto, pero hay que aclarar que el acierto no puede decidirse: es posterior a la decisión y consecuencia de ella.

El acierto puede predecirse relativamente en el entendimiento. Por otra parte, la capacidad de decidir solo se desarrolla en la medida en que el administrador agropecuario esté dispuesto

a asumir un riesgo ya que para lograr los objetivos generales es preciso arriesgarse a no conseguirlos.

El riesgo es, por tanto, el costo que la voluntad ha de pagar para el logro de los objetivos generales en una empresa agropecuaria cuya consecución es incierta.

El riesgo y el logro han de guardar una determinada proporción: a mayor seguridad del logro se requiere menor aceptación de riesgo.

Por lo tanto, la capacidad de decisión depende de la mayor capacidad para asumir el riesgo y de la mayor necesidad del logro.

Es pues, en la necesidad del logro en donde encontramos el origen y la fuerza de toda capacidad de decisión.

El administrador agropecuario que es capaz de decidir debe reunir ciertas características que definen su necesidad por el logro de los objetivos generales de la empresa agropecuaria tales como:

- A) Estar dispuesto a correr riesgos relacionados con el logro de los objetivos cuando el logro de éstos dependa de su capacidad.
- B) Estar dispuesto a asumir la responsabilidad de sus decisiones, de lo contrario, o no habría aceptación del riesgo o el logro de los objetivos no podría ser suyo.
- C) Poseer la tendencia a adelantarse al futuro partiendo de una oportunidad. Quien no tiene necesidad de logro carece de la visión de oportunidades y de la disposición para para transformarlas en objetivos.
- D) Estar dispuesto a emprender acciones concurrentes a los

objetivos generales de la empresa rural evaluando los resultados de dicha acción.

La actividad fundamental del administrador agropecuario es sin duda tomar decisiones que están siempre sujetas al riesgo que es esencial a la tarea de administrar empresas rurales, ya que correr riesgos constituye una condición necesaria y que se deriva de tener que enfrentarse a la incertidumbre.

Una decisión acertada es de tal suerte, aquella mediante la -- cual se logran los resultados que se buscan. (23)

4.1. REQUISITOS PREVIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES: DETERMINACION DE OBJETIVOS.

El éxito de una empresa rural está condicionado a la toma de decisiones acertadas por parte del administrador agropecuario en base al razonamiento y estudio de todos los datos y aspectos circundantes a los problemas, antes de tomar dichas decisiones. (18)

Antes de tomar una decisión se deben tomar en cuenta seis fases esenciales que son:

- 1o. Localizar el problema a resolver.
- 2o. Formular el diagnóstico o idea de las causas de dicho problema.
- 3o. Encontrar las soluciones optativas favorables, es decir el desarrollo de alternativas.
- 4o. Analizar y comparar éstas alternativas entre sí.
- 5o. Elegir la alternativa que determine el mejor curso de acción
- 6o. Ejecutar y aplicar las acciones que involucre la decisión escogida. (7,18)

El localizar el problema a resolver consiste en una fase de información y de estudio de las circunstancias, en donde se investigan las situaciones objetivas que determinan y originan una decisión. (7)

Al formular el diagnóstico se deben tratar de localizar las causas que obstaculizan alcanzar los objetivos generales en la empresa situando con precisión el problema a fin de conocer las limitaciones en los aspectos de tiempo, inversión, etc., que se deben tomar en consideración para ver las formas en que se puede resolver el problema.

A continuación el administrador agropecuario debe buscar las soluciones favorables que podrían resolver el problema, para esto se requiere imaginación e inventiva a manera de encontrar una buena solución entre las posibilidades tomadas en cuenta.

En el análisis y comparación de las alternativas el administrador agropecuario, debe escoger entre las alternativas posibles, tomando en cuenta todos los datos pertinentes, opiniones y los hechos.

Este análisis indicará las ventajas y desventajas de cada alternativa u opción. (18)

La elección de la mejor alternativa mediante un análisis adecuado de cada una de éstas determinan el mejor curso de acción.(18)

La alternativa elegida requiere ser acompañada de recomendaciones concretas para la acción, para alcanzar los resultados que se esperan de ésta originando por consiguiente un plan de acción indicando que procedimientos se llevarán a cabo, por quién, en que secuencia y de que manera. (7)

Hay que enfatizar el papel crucial que desempeña el diagnóstico del problema, ya que de ello dependerán las decisiones acertadas.

4.1.1. INFLUENCIA DE LA FACULTAD CREADORA.

Las dos fuentes más comunes de desarrollo de alternativas son la experiencia y las normas prácticas que llevan algunos administradores de empresas rurales ya que lo que hacen otros para resolver problemas semejantes pueden ofrecer alternativas que quizá nunca puedan presentarse en una empresa rural aislada.

Ahora bien, el administrador agropecuario también puede aportar algún elemento nuevo útil y su decisión de ésta forma puede ser creadora. Naturalmente, no todas las decisiones lo son en este sentido.

Aún las que lo son, contienen muchas repeticiones o imitaciones; empero, en algún aspecto importante, toda decisión "creadora" es diferente y original.

La facultad creadora es una característica esencial del administrador como ya se mencionó anteriormente ya que es una aptitud que ciertas personas poseen individualmente más que otras, además de ser preciso que comprenda que es lo que fomenta la inventiva de los demás con el objeto de auxiliar a quienes crea que le aportarán proposiciones creadoras. (18)

4.2. NATURALEZA Y CLASIFICACION DE LAS DECISIONES.

Tomar una decisión es habitualmente, elegir una acción entre varias alternativas posibles, con el fin de llegar a la mejor resolución de un problema. (7)

La toma de decisiones no es una actividad aislada sino por el contrario se encuentra siempre relacionada a un problema, dificultad o conflicto, proporcionando una solución y una respuesta que conduzca mejor al curso de acción a seguir.

Esta decisión requiere de una selección de alternativas, en donde se dispone de varias posibilidades de las cuales se debe hacer una elección. (2)

Son varias las clasificaciones de las decisiones que pueden ser utilizadas en la administración de la empresa agropecuaria y es necesario mencionar algunas características útiles para clasificar las decisiones que comunmente enfrenta el propietario. (7)

Las decisiones se clasifican por su:

A. Importancia.

Es lógico que las decisiones varien según su importancia, la de una "decisión" puede medirse por la magnitud de la ganancia potencial o de la pérdida que ocasiona. Por ejemplo; la "decisión" de adquirir para una empresa de producción lechera máquinas ordeñadoras es o será mucho menos importante que la de seleccionar primero adecuadamente, el genotipo y fenotipo de los animales que se han de comprar para tal fin.

Esta alternativa es poco frecuente, pero sus términos son de distinto orden de importancia en cuanto a su principal efecto sobre los futuros beneficios. El propietario y su administrador-técnico pueden justificadamente invertir mucho más tiempo en

la determinación del tipo genotípico de los animales que piensa comprar, que en definirse sobre la calidad de las diferentes - marcas o tipos de máquinas ordeñadoras. De esto vamos a deducir que debe dedicarse mayor tiempo a las decisiones más trascendentales, aún cuando ello signifique descuidar "aparentemente" á-reas menos importantes ya que el administrador-técnico estará pendiente de esas otras áreas de atención para futuras decisio-nes al terminar de realizar las más importantes.

B. Frecuencia.

Las decisiones varían también según la frecuencia de su realización. Por ejemplo: el ganado debe alimentarse todos los días.

La elección del tipo y la cantidad de forraje que se le suministra se repite muchas veces. Por ello, tales decisiones deben volverse rutinarias, por lo que se fijará al comienzo del período un plan de alimentación, y se seguirá con él hasta que cambien las condiciones generales con el cuidado de que cada determinado período se analicen los alimentos para observar si la dieta sigue siendo la indicada en sus diversos niveles nutricionales. Muchas decisiones en cualquier empresa agropecuaria consideradas en forma aislada, no son de gran importancia, pero en razón de su constante repetición, su efecto acumulativo si lo ha de ser.

C. Inminencia.

El costo resultante de esperar no es igual en todas las decisiones. Si es bajo, puede esperar hasta que tengamos mas información disponible con respecto a un determinado curso de acción. En otros casos, lo realmente importante es actuar con rapidez.

Algunos ejemplos nos ayudarán a distinguir lo que corresponde hacer; si una persona dedicada a las actividades agropecuarias proyecta la construcción de una bodega para la maquinaria, el costo de la espera no será grande a menos que la maquinaria pue de llegar a sufrir considerables deterioros por las inclemencias del tiempo. Puede esperar hasta la época del año en que el trabajo disminuye. Por otra parte, si cuando llega la primavera se pospone la decisión de sembrar avena o centeno, ello podrá resultar muy costoso. Por la misma razón, cuando llega la estación de siembra, no será nada beneficioso pasar demasiado tiem po investigando las variedades más apropiadas y una vez efectuada aquella, no es necesario tomar la siguiente decisión de este tipo hasta la próxima temporada, esto da tiempo suficiente para realizar la investigación adecuada.

D. Revocabilidad.

Una vez llevada a la práctica algunas decisiones, pueden ser - revocadas solamente a un costo considerable.

Por ejemplo; si un empresario decide sembrar plantas forrajeras y más adelante ya desarrolladas ve que necesita la tierra para otro tipo de siembra, hacer tal cambio de inmediato le resulta rá muy caro. En cambio, modificar una decisión semejante a que tipo de alimentación darle al ganado, con un programa de nutri ción resultará sin complicaciones. En consecuencia, el empresario con la ayuda de una atinada dirección administrativa y téc nica sin necesidad de afrontar cambios drásticos y costosos en las operaciones, elegirá un tipo de actividad que le permita - flexibilidad en el planteamiento, cuando "especiales" circunstancias lo requieran.

E. Otras alternativas disponibles.

Algunas situaciones presentan una multitud de opciones posibles en la toma de decisiones, pero otras solamente ofrecen dos alternativas.

Cuando la posibilidad de elegir es múltiple, hay que llevar a cabo la eliminación de los propósitos menos interesantes y concentrarse en las alternativas más factibles para su posterior y cuidadoso estudio y análisis. (2)

4.3. RACIONALIDAD Y TOMA DE DECISIONES.

La toma efectiva de decisiones requiere la elección racional de un modo de acción, pero para actuar y decidir en forma racional el administrador agropecuario requiere de ciertas condiciones: debe alcanzar las metas de la empresa rural mediante acciones objetivas.

Comprender los caminos por los cuales pueden alcanzarse las metas tomando en consideración las circunstancias y limitaciones existentes; desde el punto de vista racionalista debe tener la habilidad suficiente como para analizar y evaluar las alternativas que conduzcan a las metas deseadas y por último, tratar de obtener lo óptimo a través de una selección de las alternativas que le permitan alcanzar la meta en la mejor forma.

El administrador agropecuario debe estar conciente de que la empresa rural tendrá que hacer uso de una racionalidad restringida o limitada debido a que tendrá que tomar decisiones para el futuro que casi siempre encierran incertidumbre; con frecuencia es difícil reconocer las alternativas que pueden seguirse para alcanzar una meta particularmente cuando la toma de decisiones encierra oportunidades de hacer algo que nunca se ha hecho antes.

Es por esto que algunas veces su aversión al riesgo interfiere su deseo de alcanzar una solución óptima.

Además es necesario enfatizar la importancia que tienen las características de inteligencia y voluntad del administrador agropecuario al momento de tomar decisiones.

Desde el punto de vista racional, tomar decisiones nunca significa más que analizar los siguientes tres puntos básicos.

1. ALTERNATIVAS

2. INFORMACION.

3. PREFERENCIAS.

4.4. DESARROLLO DE ALTERNATIVAS.

Como primer paso para la toma de decisiones el administrador agropecuario debe considerar el desarrollo de alternativas. Debe esforzarse en considerar otras formas de actuar y elegir para alcanzar los objetivos generales en la empresa agropecuaria para saber si su decisión es la más acertada.

Debe tener la habilidad para desarrollar alternativas y para saber seleccionar correctamente entre ellas, la que determine el mejor curso de acción.

Por otra parte hay que considerar que normalmente las alternativas se encuentran bajo ciertas restricciones como puede ser que la situación financiera de una empresa rural pueda eliminar la consideración a una decisión que requiera grandes gastos de capital o el hecho de que una decisión administrativa se encuentre restringida por la capacidad de los empleados y trabajadores encargados de llevar a cabo la decisión.

4.4.1. PRINCIPIO DEL FACTOR LIMITANTE.

Un factor limitante es aquel que impide el cumplimiento de un objetivo deseado. Si el administrador agropecuario identifica estos factores restringirá su búsqueda de alternativas a aquellas que eliminan los factores limitantes.

El principio del factor limitante indica que al escoger entre diversas alternativas, cuanta mayor capacidad tenga un individuo para reconocer y solucionar aquellos factores que son limitantes o críticos para alcanzar una meta deseada, más clara y

precisamente puede seleccionar la alternativa mas favorable.

El reconocer los factores limitantes puede no ser fácil y es tarea del administrador identificarlos.

4.4.2. PROCESO BASICO DE EVALUACION.

Una vez aisladas las alternativas apropiadas, el siguiente paso es la evaluación y selección de aquellas que contribuyen de la mejor forma al logro de los objetivos de la empresa agropecuaria.

4.4.3. BASES PARA LA SELECCION DE ALTERNATIVAS.

El administrador agropecuario al seleccionar entre diferentes alternativas tiene tres principios básicos para decidir:

En base a su experiencia, experimentación, e investigación y análisis.

Cuando fundamenta su decisión en su experiencia, hasta cierto punto su actitud de que la experiencia es el mejor maestro se justifica, ya que existe el peligro de no haber reconocido las razones de sus errores o fracasos, o que las experiencias pasadas no se ajusten a los nuevos problemas por lo que el administrador rural deberá evaluar estos puntos a fin de poder establecer una decisión más acertada. (19, 23)

Otra forma de decidir es la experimentación probando diferentes alternativas para ver cual es la mejor.

Pero la técnica más usada y la más efectiva para la selección de alternativas en la toma de decisiones es la investigación y análisis.

Para solucionar un problema el administrador agropecuario debe en primer lugar comprenderlo bien y establecer la relación de

las circunstancias que afectan el logro de los objetivos generales.

4.4.4. EL CRITERIO EN LA TOMA DE DECISIONES.

Por otra parte el criterio es importante en la administración agropecuaria y forma parte de la toma de decisiones si se consideran situaciones en las cuales es difícil la comparación de valores, la información es deficiente y los riesgos desconocidos de hecho el criterio se convierte en el medio por el cual los problemas en conflicto quedan resueltos, se reconocen los riesgos y se evalúan las alternativas.

PRINCIPIO DE LA TOMA DE DECISIONES.

La toma de decisiones penetra por toda la administración y siempre implica buen criterio ya que trata con acciones y valores-futuros. (23).

4.5. FORMAS COMPARATIVAS DE ACTUAR Y ELEGIR.

Una vez que el administrador agropecuario tiene en mente soluciones optativas a un problema es preciso que las compare cuidadosamente.

La magnitud de ésta comparación depende en parte de las fases precedentes de los requisitos previos para la toma de decisiones.

Es indispensable además que ésta comparación se base en una clara comprensión del problema por resolver y del desarrollo de alternativas que se tenga.

El hecho de tomar decisiones en forma ordenada y lógica permite darse cuenta de cual es la fase del proceso en que se encuentra en un momento dado.

Una vez aclarado el problema y determinadas las alternativas se procede a analizar las ventajas y desventajas de cada una de ellas. Sin embargo comparar no es decidir.

El administrador agropecuario tiene aún que decidir cuál es el resultado proyectado que busca y su juicio crítico para valorarlo y la previsión de factores inciertos forman parte de su elección definitiva.

La manera de valorar los posibles resultados de la alternativa seleccionada es viendo en que medida dichos resultados se ajustan a los objetivos generales de la empresa. (18)

4.6. PARTICIPACION DEL PERSONAL EN LA TOMA DE DECISIONES.

El administrador agropecuario por medio de la participación de sus empleados como instrumento en la toma de decisiones, puede aprovechar sus ideas y experiencias por lo que se pueden formular mejores decisiones al mismo tiempo que estimula el espíritu de cooperación entre los integrantes de la empresa rural.

La participación del personal en la toma de decisiones puede ser considerada como un instrumento de asesoría debido a que ayuda al administrador agropecuario a desarrollar mejor su trabajo, pero debe tomar en cuenta los temas y trabajos apropiados para dicha participación y el grado a que sea preciso llegar en cada uno de ellos.

Puede ser provechoso también debido a que se utilizan los conocimientos diversos, los puntos de vista diferentes y las preferencias, así como las aptitudes complementarias al tomar decisiones además de que rara vez conoce con detalle los datos acerca de lo que está pasando en un momento dado en la empresa. (18) Por último puede apreciar los problemas desde diferentes puntos de vista y aún las proposiciones impregnadas de prejuicios sirven de estímulo para pensar en alguna alternativa totalmente novedosa y productiva. (18)

4.7. TEORIAS DE LA ELECCION Y LA DECISION.

Son teorías del comportamiento económico del proceso decisorio del individuo que expresan una psicología rudimentaria de la decisión y de la acción que permiten comprender las motivaciones de los actos planteados por los responsables de las empresas rurales.

1o. El administrador agropecuario elige entre alternativas bien definidas, que conoce por hipótesis y siempre de manera que maximice su beneficio. Se trata de la elección entre bienes diferentes o utilización de un bien, accesibles en cantidades limitadas, así como los costos que les corresponden son inmediata y exactamente previsibles.

2o. El comportamiento del administrador agropecuario se encuentra vinculado a la toma de decisiones en condiciones inciertas ya que el resultado de una elección cualquiera depende no solo de éste, sino también de una respuesta aleatoria del medio ambiente que lo rodea.

3o. Por último su comportamiento se ve influenciado por factores humanos y sociales que interfieren en los procesos de toma de decisiones con los elementos de una conducta racional.

Posee una racionalidad deseada pero también está limitada y depende en cierto modo de su entorno por lo que no trata verdaderamente de maximizar tendiendo únicamente a la obtención de resultados satisfactorios. (7)

4.8. TEORIA DE LA PREFERENCIA.

La probabilidad estadística y el análisis de las preferencias en el desarrollo de las alternativas cuando se asume o evita un riesgo, tal como se aplica a la toma de decisiones, se apoya en la suposición dudosa de que los administradores agropecuarios la seguirán.

Puede parecer razonable que si un administrador tiene una probabilidad del 60% de que una decisión sea correcta, la tomará. Pero esto no es del todo cierto, ya que el riesgo de estar equivocado es del 40% y por lo tanto puede no desear afrontar este riesgo, en especial si ésta decisión implica una pérdida considerable de capital, reputación o seguridad en el trabajo.

4.9. EVALUACION DE LA IMPORTANCIA DE LA DECISION: FLEXIBILIDAD DE PLANES Y POSIBILIDAD DE CUANTIFICAR VARIABLES.

El administrador debe tomar con frecuencia decisiones acertadas y a la medida de las necesidades de la empresa rural que sean lo más económicas como sea posible.

Las decisiones de menor importancia no requieren ni investigación ni análisis demasiado completos y pueden ser delegadas -- sin poner en peligro la responsabilidad del administrador agropecuario.

La importancia de una decisión también depende de la magnitud de la responsabilidad, de modo tal que lo que puede no tener ninguna importancia para el propietario de un rancho, puede ser de mucha importancia para el capatáz o encargado en jefe. (19) Por ejemplo si una decisión compromete a un rancho ha realizar un gasto muy fuerte, tal como podría ser un proyecto de remodel

lación de instalaciones o si el compromiso puede cumplirse solamente durante un período largo, debe atraer la atención del administrador agropecuario. (23)

Aquellas empresas rurales en donde las metas y los insumos, parámetros y variables pueden cuantificarse con precisión, la importancia de la decisión con todo lo demás constante, tiende a ser inferior a aquella donde los insumos son difíciles de cuantificar. (19)

CONCLUSION:

En la actual situación de la producción agropecuaria esta surgiendo una nueva generación de dirigentes de empresas agrícolas y ganaderas, integrada por personas que saben ejecutar las acciones bajo el concepto de una administración activa y dinámica.

Estos nuevos administradores agropecuarios tienen que comprender y asimilar el significado de lo que hace un administrador y la repercusión que tienen sus actos en la sociedad sin limitarse a saber actuar en su tarea administrativa sino además poseer los conocimientos técnicos fundamentales en el ramo agropecuario.

Deben tener una participación activa en la empresa y aportar ideas brillantes para el logro de las metas, desarrollar diversas alternativas que permitan delimitar aquella que determine el mejor curso de acción; no solo basta el decir lo que se debe hacer sino además buscar la mejor forma de lograr que los objetivos se cumplan mediante acciones prácticas, precisas y acertadas.

El administrador agropecuario que establezca una "administración activa" en las empresas rurales tendrá que asumir con entusiasmo y capacidad la responsabilidad de las ideas y decisiones así como los resultados de las acciones.

La administración agropecuaria actual necesita de dirigentes y profesionales responsables que reúnan ciertas características y cualidades sobresalientes y que dediquen tiempo y conocimientos a la búsqueda de soluciones a los problemas presentes y futuros de las empresas rurales, preocuparse por el incremento y

calidad de la producción agrícola, avícola y ganadera del país; el mejoramiento de las técnicas productivas y la búsqueda de mejores mercados para dichos productos tomando en sus manos la responsabilidad de mejorar la actual alimentación de productos de origen animal de la sociedad urbana y rural.

Estos administradores deben poseer la habilidad y la preparación necesaria para impulsar y estimular a las personas involucradas en éstas empresas a llevar a término las tareas emprendidas, adicionando a ésta capacidad de realización las bases fundamentales concretas sobre los motivos que tienen para desarrollar y llevar a cabo éstas acciones, brindando una explicación lógica y convincente de los resultados que esperan obtener.

BIBLIOGRAFIA

1. AGUILAR, V. A. : Administración Agropecuaria, 3a. ed., Limusa, México, 1982.
2. AGUILAR, V. A. : Apuntes. Curso Superior de Planeación Agrícola, Centro Nacional de la Productividad (CENAPRO), México, - 1975.
3. AGUILAR, V. J. : Análisis de problemas y Toma de decisiones, - primer curso, Delegación Regional de Servicios Administrativos S.H.C.P. Ojinaga, Chih. 1980.
4. ANGULO, N. F. : Principios administrativos para un proceso metodológico en centros agropecuarios, Seminario de administración tipo taller, Washington, D.C. 1976.
5. ARIAS, G. F. : Técnica de investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento, 3a. ed., Trillas, México, --- 1976.
6. BENEKE, R. : Dirección y Administración de Granjas, Agencia para el desarrollo Internacional (A.I.D.), Limusa México, 1964
7. BRUYNE, P. : Teoría Moderna de la Administración de Empresas - Aguilar S.A., Madrid, España. 1973.
8. CASTLE, N. E. y BECKER H. M. : Administración de Empresas Agropecuarias, El Ateneo, Buenos Aires, 1968.
9. DIAZ, M. A. : Motivación del personal para incremento de la -- productividad, Corporación para el desarrollo y el fomento industrial, S.A. de C.V. Torreón, Coah, 1984.
10. FERNANDEZ, A. J. : El Proceso Administrativo, 9a. ed., Herrero Hermanos S.A., México, 1974..

11. GOMEZ, R. : El trabajo en Equipo, Serie Nuevos Métodos de Enseñanza No. 17, Editora Profra. Guadalupe Olivares Larragui--
vel, Depto. de Humanidades de Difusión Cultural C. U. México.
12. GONZALEZ, M. J. : La Planificación del Desarrollo Agropecua--
rio, Siglo XXI, México, 1977.
13. HOFFMAN, A. R. : Análisis, Planeación y Control de la Empresa
Agropecuaria, I.T.E.S.M., Limusa, México 1969.
14. JACKSON, G. C. : Administración Científica y Práctica Empresa
rial, Biblioteca Harvar de Administración de Empresas No. 175
Publicaciones Ejecutivas de México, S.A. México, 1977.
15. MASSIE, L. J. : Bases Esenciales de la Administración, Diana
México, 1977.
16. Mc CLELLANO, D. C. y BURNHAM, D. : El Poder es el Gran Motiva
dor, Biblioteca Harvar de Administración de Empresas No. 174-
Publicaciones Ejecutivas de México S.A., México, 1977
17. Mc GREGOR, D. : El Administrador Profesional, Diana, México, -
1975.
18. NEWMAN, W. H. y SUMMER E. C. : La Dinámica Administrativa, --
Diana, México, 1977
19. KOONTZ, H. : Elementos de la Administración, Mc. Graw-Hill, -
Colombia, 1975.
20. RAUDSEPP, E. : Ideas para el Administrador, Diana, México, --
1975
21. RIOS, A., PANIAGUA A. y MAURIN S. : Lecturas de Administra---
ción. Colección Administración Vol. 2, Facultad de Contaduría-
y Administración, Secretaría Técnica U.N.A.M., México, 1974.

22. ROSENBERG, S. L. : Autoanálisis de la Empresa, Diana, México, 1977.
23. TERRY, R. G. : Principios de Administración, Continental S.A. México, 1977.