



# LA DIRECCION EN LA EMPRESA AGROPECUARIA

FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA  
BIBLIOTECA - UNAM

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  
**MEDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA**  
por

**VICTOR M. HERNANDEZ ORTIZ**

Asesor: **ERNESTO MENDOZA GOMEZ**



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.



## R E S U M E N

HERNANDEZ ORTIZ, VICTOR MANUEL. La dirección en la empresa - agropecuaria (bajo la dirección de: Ernesto Mendoza Gómez).

Se realizó una revisión bibliográfica en materia de dirección (función administrativa), siendo analizados los conceptos generales de mando y liderazgo, comportamiento humano, - las relaciones humanas, la comunicación, la motivación, así como los conocimientos elementales del trabajo para adaptarlos a las situaciones existentes en explotaciones agropecuarias. Con el objetivo de proporcionar la información necesaria al administrador para tratar de alcanzar los mejores niveles de calidad y eficiencia en el trabajo y en el personal, respectivamente, através del esfuerzo humano organizado, por ser considerado factor y recurso dentro del proceso productivo.

Los problemas que con mayor frecuencia fueron encontrados, - mediante una encuesta, en 15 explotaciones agropecuarias de diferente índole fueron: a) deserción y ausentismos, b) bajo rendimiento y calidad en el trabajo y, c) falta de responsabilidad e iniciativa de los trabajadores. Se recomienda analizar cada problema y encontrar las causas específicas para poder dar la solución adecuada con la ayuda de alguno o algunos de los elementos de la dirección.

D E D I C A T O R I A

A mis padres y hermanos

## A G R A D E C I M I E N T O S

El autor desea expresar su agradecimiento a las personas que participaron con sus respuestas y comentarios, acerca de los problemas de dirección de personal, durante la encuesta realizada a las 15 explotaciones agropecuarias visitadas.

## CONTENIDO

	<u>Página</u>
I.- INTRODUCCION .....	1
II.- DESARROLLO	
2.1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA AGRO- PECUARIA .....	6
2.2. FUNCION Y CARACTERISTICAS DE UN ADMINISTRADOR	8
2.3. LA DIRECCION.....	10
2.3.1. TIPOS DE DIRECCION.....	11
2.3.2. ELEMENTOS DE LA DIRECCION	
2.3.2.1. MANDO Y LIDERAZGO.....	13
2.3.2.2. EL COMPORTAMIENTO HUMANO.....	18
2.3.2.3. LAS RELACIONES HUMANAS.....	22
2.3.2.4. LA COMUNICACION.....	24
2.3.2.5. LA MOTIVACION.....	28
2.3.2.6. EL TRABAJO.....	30
2.3.2.7. SELECCION Y CAPACITACION DE PERSONAL.....	36
2.3.2.8. PROBLEMAS DE DIRECCION EN LA EMPRESA AGROPECUARIA.....	38
III.- DISCUSION.....	39
IV.- LITERATURA CITADA.....	41
V.- CUADROS.....	43
VI.- FIGURAS.....	49

## INTRODUCCION

El campo de acción del médico veterinario zootecnista - cuenta, además de la práctica clínica y el asesoramiento zootécnico, con el área administrativa que complementa su función dentro de la empresa agropecuaria. Porque al ejercer como administrador no se aparta, de ninguna forma, de su ámbito profesional. Sino por el contrario, exige de él toda su capacidad en criterio y conocimientos a fin de tomar las decisiones más adecuadas, acordes a los lineamientos y políticas de los objetivos zootécnicos previamente trazados, que irán encaminados a lograr la mayor eficiencia y rentabilidad posible dentro de una empresa agropecuaria (1).

Esto implica dirigir al elemento humano como parte integral de una organización y ser considerado a la vez como factor y recurso dentro del proceso productivo (2). Por lo tanto, se hace necesario adquirir los conocimientos esenciales en materia de dirección para desempeñar eficientemente esta función.

Actualmente persiste la búsqueda de nuevos descubrimientos fisiológicos, eficientes fórmulas alimenticias, de innovaciones en instalaciones y equipo, eficaces medicamentos y productos biológicos, la creación de nuevas razas, líneas y estirpes animales. Pero también junto a esto, se va creando la necesidad de encontrar los métodos más idóneos y prácticos de planeación, organización, integración, dirección y control de la producción agropecuaria (1).

Porque la empresa agropecuaria es en sí un complejo conjunto de factores que requieren de una adecuada combinación para lograr su evolución operativa, tendientes a alcanzar --

los mejores niveles de producción y productividad; objetivo y fin de toda empresa (7).

La administración de empresas agropecuarias es; "el 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" (1). Con ello se evita la improvisación y el inadecuado aprovechamiento de los recursos, en la que en muchas ocasiones incurren propietarios de ranchos y granjas, ya sea por falta de asesoramiento, desconocimiento de avances técnicos o por seguir un patrón tradicionalista, provocando mermas a la producción e interfiriendo en el desarrollo potencial de los mismos.

La dirección, como función administrativa, actúa para que se ejecuten las actividades diarias en la forma planeada en donde motivar, guiar y supervizar al empleado o subordinado es requisito indispensable para lograr el óptimo desarrollo de sus labores y la coordinación con los demás elementos del proceso productivo.

Se puede llegar a predecir en forma general el comportamiento de una parvada o un hato durante sus etapas productivas si se lleva a cabo un buen control en la alimentación, medicina preventiva y manejo (1). Sin embargo, el factor humano influye en forma definitiva en este aspecto, por ser este el que realiza dichas actividades.

En el hombre no siempre es factible conocer y controlar sus reacciones ante determinado estado de ánimo o circunstancia v.gr.; estados de tensión nerviosa, apatía o repugnancia a la actividad que esta realizando, disgustos entre compañeros de trabajo, lo que trae entre otras consecuencias; que no se realice el trabajo en la forma correcta, se altere el

orden de las actividades o simplemente no llevarse a cabo -- (5,6,9,11,26). Esto por consiguiente, puede ser el motivo de modificación de los parámetros reproductivos o de producción de los animales y puede ser atribuido erróneamente a un supuesto mal balanceo de la ración, mortalidad por una entidad patológica desconocida, infertilidad genética, etc. Por ende, es imprescindible que el administrador cuente con determinada estrategia para afrontar este tipo de problemas. Para lo --- cual, deberá desarrollar cierta habilidad en el mando y la - comunicación, así como entender profunda y claramente la naturaleza del comportamiento humano para poder valorar, motivar y capacitar al personal y dar una solución acertada a -- los problemas de trabajo que se presenten. Sin embargo, el - éxito estará supeditado a la capacidad y experiencia que se vaya adquiriendo (5,6,8,9,24,26).

El interés acerca de esta clase de situaciones en las - relaciones humanas, no solo debe abarcar a los administradores, sino también a los profesionales dedicados a otras á---reas, como la Medicina Veterinaria y Zootecnia. Porque al ejercer profesionalmente se predispone, por el nivel jerárquico que se guarda, a dirigir un pequeño o gran grupo humano. Como sucede en las campañas sanitarias, en programas de extensiónismo agropecuario y en proyectos de investigación científica. Por tanto, el aprendizaje que se obtenga en este tema ayudará a ser eficiente y sencilla toda labor administrativa, a la vez de normar un criterio más amplio para la producción agropecuaria.

Los objetivos del presente trabajo son: 1) resumir la - información concerniente a la dirección como función administrativa dentro de la empresa agropecuaria, adaptando los conceptos generales de otras áreas de la producción y de servi-

cios, 2) señalar los problemas que se presentan con mayor -- frecuencia e importancia, así como sus posibles alternativas de solución, para el mejor empleo y control de los recursos humanos.

## 2.1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA AGROPECUARIA

El proceso administrativo agropecuario se lleva a efecto por medio de la sucesión de sus funciones. Aunque su interacción es muy estrecha y en ocasiones no es posible marcar límites entre una función y otra. Estas funciones son:

A. PLANEACION. Puede ser tomada como el punto de partida del proceso administrativo. En ella se determinan los objetivos y propósitos de una empresa agropecuaria, así como los medios (políticas, programas, presupuestos, infraestructura y procedimientos) para llevarse a cabo. En otras palabras, planeación es decidir por adelantado qué hacer, cómo, cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo. Para ello, se necesita fundamentar las decisiones en los conocimientos, fines y estimaciones razonadas y no basarse en intuiciones o en la suerte. (1,7,10,14,15).

También, dentro de la planeación deberá conocerse y basarse en los factores limitantes de la producción agropecuaria, que influirán en grado variable dependiendo de la extensión de los planes y de los objetivos finales que se pretenden alcanzar. Estas limitantes son: tiempo, recursos financieros, materiales y animales, disponibilidad de tecnología, mano de obra y mercado, así como las condiciones sociopolíticas presentes y futuras. Además, deberá considerarse las situaciones climáticas adversas que pudieran llegar a presentarse. (1,7,10,14,15).

En esta etapa en conclusión, se determina y pronostica teóricamente los alcances programados.

B. ORGANIZACION. Es la segunda función administrativa y proporciona una estructura orgánica con base en principios claros de jerarquía y designación de responsabilidades, para conseguir la coordinación entre los elementos que la forman.

La estructura de una organización es eficiente si facilita que la gente logre los objetivos con un mínimo de costos y de consecuencias imprevistas (14,15,22).

La organización se basa en principios tales como; la división del trabajo, unidad de mando, unidad de dirección, jerarquía, etc., para que sea efectiva su acción (14).

C. INTEGRACION. Es el procedimiento operativo que se encarga de incorporar y articular los elementos materiales, humanos y animales que la planeación y la organización señalan (1,14).

D. DIRECCION. Como cuarto punto, se refiere a la ejecución diaria de actividades detalladas (1).

E. CONTROL. Es la función administrativa que se encarga de la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados. La medición de los resultados puede ser de manera parcial o total (14,15).

La finalidad de esta función es la de evaluar y corregir errores mediante mejoras y nuevos planes. Esta situación es también detectada mediante una auditoría técnica (10).

A la administración agropecuaria se le considera a la vez como ciencia pura y ciencia aplicada. Es ciencia pura porque se ocupa de la recolección, análisis y explicación de hechos y el descubrimiento de principios; y ciencia aplicada porque incluye también, el planteamiento y solución de problemas agrícolas y ganaderos concretos (1).

La administración es también considerada como ciencia y arte. Es ciencia porque usa un conocimiento fundamental organizado y lo aplica a la luz de las realidades para obtener el resultado deseado. Para ello en la práctica se debe buscar una solución que funcione. El arte entonces, es saber cómo alcanzar el resultado concreto. El arte más fructífero está siempre basado en un entendimiento de la ciencia que lo -

fundamenta. Los ejecutivos que tratan de administrar sin teoría, y sin conocimiento estructurado por ella, deberán confiar en la suerte, en la intuición o en lo que ellos mismos hicieron en el pasado; con un conocimiento organizado se tiene una mejor oportunidad de encontrar una solución integral y eficaz para un problema administrativo. Sin embargo, un mero conocimiento de los principios o de la teoría no asegurará una práctica satisfactoria porque se debe saber como usar los (1).

## 2.2. FUNCION Y CARACTERISTICAS DE UN ADMINISTRADOR

El puesto administrativo en la empresa agropecuaria, de manda por parte de quien la ejerce; perseverancia, honesti--dad e inteligencia.

El papel básico y más importante del administrador agropecuario es tomar y llevar a cabo decisiones agrícolas y ganaderas, dirigiendo acciones al cumplimiento de los objeti--vos zootécnicos. Por lo tanto, sus actividades quedarán sujetas a una disciplina, ya que de otra forma no se obtendrá la eficiencia y eficacia requerida. Por esto, el administrador debe reunir ciertas cualidades a fin de lograr la efectivi--dad en sus labores administrativas (1,6,24).

El médico veterinario zootecnista como administrador interviene en la planificación de la empresa, organizador y director de los programas médicos y zootécnicos y como contro--lador y responsable de todo lo anterior.

Los pasos que debe efectuar un administrador dentro del proceso productivo son:

1. Localizar algún problema.
2. Observar y analizar diferentes alternativas de solu--ción.

3. Decidir que alternativa ha de tomarse.
4. Efectuar los pasos necesarios para llevar a cabo la decisión seleccionada (acción).
5. Aceptar la responsabilidad de los resultados (1).

En suma, un administrador interviene directa o indirectamente en todas y cada una de las actividades de la empresa. Teniendo que aportar para ello, toda su capacidad y experiencia para movilizar esfuerzos en un período de tiempo determinado y con el menor gasto de energía y de recursos posibles (1,5,24).

Las principales cualidades que debe reunir un administrador para el desempeño efectivo de sus labores administrativas, se resumen a continuación:

- a) Tener buena salud física y mental.
- b) Habilidad para analizar y meditar sobre cualquier problema (capacidad intelectual).
- c) Habilidad para tomar la acción y ejecutar labores.
- d) Iniciativa necesaria para lograr nuevos conocimientos.
- e) Buena voluntad y habilidad para aceptar responsabilidades, así como un grado razonable de riesgos.
- f) Habilidad para comunicarse.
- g) Dominio (aunque sólo sea en teoría) de los trabajos que se desempeñan dentro de la empresa.
- h) Capacidad de liderazgo.
- i) Conocimiento de la naturaleza humana.
- j) Facilidad para llevar a cabo buenas relaciones humanas.
- k) Capacidad para autocriticarse. Reconocer y enmendar errores (1,8,12,14,24).

### 2.3. LA DIRECCION

La dirección es la actividad que consiste en influir sobre las personas para que se esfuercen por alcanzar los objetivos de un grupo. Es el elemento de la administración por medio del cual se logra la realización óptima de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador. Ejercida a base de decisiones, vigilando simultáneamente el cumplimiento adecuado de las órdenes emitidas (14).

La esencia de la dirección es lograr las metas con y por medio de las personas. Para lo cual se deberá motivar, guiar y supervizar al empleado hacia el:

- a) Interés por el trabajo que esta realizando.
- b) Espíritu de cooperación.
- c) Espíritu de adhesión a la empresa (1).

Su importancia radica en ser la parte central de la administración a la cual deben subordinarse las demás funciones, porque tienen que ejecutarse correctamente, o sea, llevar una buena dirección (14).

Es la función que da dinámica a todo el mecanismo administrativo. Es la etapa de mayor impredecibilidad y en donde la rapidez de los conocimientos dificulta en ocasiones la solución de los problemas (6, 14, 23).

Es también en esta etapa, donde la actividad humana adquiere características de factor y de recurso dentro de la producción. Como factor, por la disposición que adopte para proporcionar su esfuerzo, de la cual dependerá el avance, retraso o detención de planes y programas. Y como recurso no solo abarca el esfuerzo y labor humana, sino sus diversas modalidades: conocimientos, experiencias, aptitudes y habilidades con las que interviene (5, 13, 14, 18, 19, 23, 26).

### 2.3.1. TIPOS DE DIRECCION

A. DIRECCION POR EXCEPCION. En su forma más sencilla - consiste en un sistema de identificación y comunicación que emite una señal cuando se requiere la atención del ejecutivo y por el contrario, permanece en silencio cuando no requiere la atención. Simplifica funciones al evitar problemas sencillos.

Sus seis elementos clave son:

1. La medición; asigna valores, a menudo numéricos de actuaciones pasadas y presentes. Sin medición sería imposible identificar .
2. La proyección; analiza aquellas mediciones que son significativas para los objetivos de la empresa y - las hace extensivas a futuras labores.
3. La selección; señala y afina el criterio administrativo que se empleará para progresar hacia los objetivos.
4. La observación; es la fase de la medición que informa al administrador el estado actual de los rendimientos y realizaciones.
5. La comparación; de la actuación presente con la - actuación prevista. Identifica las excepciones que requiere atención e informa de las variaciones al - director o gerente.
6. La toma de decisiones; persibe la acción que debe - llevarse a cabo, a fin de:
  - a) Recuperar el control de los rendimientos,
  - b) ajustar espectativas a fin de que estas reflejen los cambios, y,
  - c) aprovechar al máximo las oportunidades (1).

B. DIRECCION POR OBJETIVOS. Es aquella que persigue obtener un fin práctico, que es el de obtener resultados concretos.

En este tipo de dirección se precisa a priori metas factibles y específicas en cada una de las actividades.

1. Clasificación de los objetivos:

- a) Colectivo: de toda la organización.
- b) Individual: de un empleado.
- c) Particular: cierta área de producción.
- d) General: de toda la explotación.
- e) Subordinado: mayor número de partos.
- f) Básico: mayor producción.
- g) A corto plazo: meses.
- h) A largo plazo: años.

2. Principios de los objetivos:

- a) Principio de precisión: cuantificar directamente número, cantidad o porcentajes, ejem.; por medio de registros.
- b) Principio de flexibilidad: se debe establecer máximos y mínimos. Precisión contra aplicación, ejem.; porcentaje de mortalidad.
- c) Principio de participación: comportamiento y responsabilidad de jefes y subordinados, ejem.; cumplir con sus labores.
- d) Principio de realismo: establecer metas posibles de alcanzar, ejem.; intervalo entre partos de 12 meses en bovinos.
- e) Principio de objetividad: no fijar objetivos en apreciaciones subjetivas sino en hechos reales, ejem.; fijar parámetros reproductivos con base en los encontrados en la literatura especializada — (22).

C. DIRECCION AUTORITARIA. Se le conoce también como teoría "X". En este tipo de dirección se pone atención únicamente a las necesidades de la organización. Los señalamientos sólo van dirigidos a las tareas encomendadas. Las necesidades de los trabajadores no son oídas ni atendidas (6,9,14).

D. DIRECCION DEMOCRATICA. Se le conoce también como teoría "Y". En este tipo de dirección, la atención va dirigida a las necesidades y emociones del individuo. Se comparten responsabilidades (6,9,14).

E. DIRECCION ESTILO LAISSER-FAIRE. Es la dirección que no lleva políticas ni procedimientos, y permite a los miembros de la organización hacer lo que gusten (5), ejem.; algunas cooperativas que funcionan con la simple iniciativa de formación.

### 2.3.2. ELEMENTOS DE LA DIRECCION

Para poder obtener la respuesta o actitud deseada en una persona, dentro de su trabajo, deben conocerse y aplicarse ciertos conocimientos relacionados con las causas o motivos que originen los diferentes cambios en el comportamiento.

Dentro de este complejo mecanismo intervienen los diferentes estilos de mando y liderazgo, así como los medios por los cuales se logra comunicar y relacionarse con las personas. Aunando a esto, un conocimiento básico sobre el trabajo y el comportamiento humano permitirá valorar, capacitar y motivar al personal. Evitando o dando solución a los problemas de la manera más conveniente (2,5,6,11,13,14,18,19,23,26).

#### 2.3.2.1. MANDO Y LIDERAZGO

Para poder influir en el comportamiento de una persona

quiere adquirir mando o liderazgo. Entendiéndose como mando, el poder de tomar decisiones que afectan la conducta de otras personas. Es el derecho de ordenar. El liderazgo es el esfuerzo por usar la influencia interpersonal para alcanzar una meta (5,6,14,22).

Dentro de cualquier organización de tipo laboral existen jefes y líderes (ver cuadro No.1). También es posible encontrar personas con ambas características, siendo estas las más idóneas y las que mejor resultado puedan obtener en la dirección de una empresa. Porque de esta forma adquiere mayor influencia, al contar con diversas formas de presión y de convencimiento (ver figura No.1).

Para ser líder se requiere reunir ciertas características, como el estilo de liderazgo.

De manera general se pueden clasificar en cinco los estilos de liderazgo, considerando dos aspectos: interés por las relaciones humanas e interés por la producción (ver cuadro No.2).

Las características de los cinco estilos de liderazgo se resumen a continuación:

**ESTILO I.** Desarrolla una política empobrecida en donde el esfuerzo es mínimo, suficiente sólo para el mantenimiento de la organización. Es un líder exigente, decidido y activo. Fija tareas individuales y no confía en el trabajo por equipo. Existe poca comunicación en ambos sentidos. Juzga a las personas por lo que producen. Su principal temor es la baja de producción.

Este estilo está indicado en trabajos en donde hay presión de tiempo o donde el trabajo es peligroso, ejem.: faenas de campo con manejo de ganado mayor.

**ESTILO II.** Desarrolla una política paternalista, en don

de se presta mayor atención a las necesidades de los subordi-  
nados que a la producción. Trata de integrar a los indivi-  
duos a la organización compartiendo responsabilidades. Exis-  
te buena comunicación en ambos sentidos. Juzga a los emplea-  
en base a su lealtad.

Es un estilo con aceptación general.

ESTILO III. Lleva a cabo una política de muchas relacio-  
nes humanas. Es considerado amistoso, estimulante e idealista.  
Se encuentra a menudo dirigiendo y capacitando al perso-  
nal. Siendo más sensible a la organización como sistema que  
como empresa de producción, valorando al personal en base al  
entendimiento que lleva entre sí.

Su principal defecto es la falta de dirección por temor  
al rechazo y al conflicto.

Este estilo es recomendable en donde el trato sea con  
personal profesional o con técnicos de alto nivel, por exis-  
tir en ellos cierta iniciativa y responsabilidad en sus labo-  
res.

ESTILO IV. Lleva a cabo una política conservadora. Es  
ordenado, correcto y paciente. Busca guiarse por principios  
establecidos (metódico). Existe poca comunicación en ambos  
sentidos y trata a todo el personal de igual manera.

Este estilo es recomendable cuando todo marcha bien, no  
así cuando se pretenda cambiar o modificar algún sistema o  
método dentro de la explotación (ver cuadro No. 2).

ESTILO V. Tiene la política de trabajo en equipo. Es el  
adecuado donde existe interés común a la organización con  
compromiso y buenas relaciones entre todos sus integrantes.  
Es el estilo ideal pero el más difícil de lograr.

Puede también darse combinaciones entre estos estilos  
de liderazgos (6,26).

El estilo de liderazgo puede adaptarse en base a las características propias que presente cada organización. Como el grado de madurez de las personas.

Por grado de madurez se entiende el nivel educacional, capacidad de razonamiento y aprendizaje, capacidad para tomar responsabilidades y el nivel de motivación necesario para lograr el estímulo deseado (ver cuadro No. 3) (6).

Otro factor a considerar para adoptar un estilo de liderazgo es la situación o circunstancia que prevalece en un momento dado.

Dentro de esta consideración se encuentra el tipo de actividad en donde el esfuerzo físico y mental intervienen como factores adicionales. Así como la monotonía, rapidez y precisión que se requiera en el trabajo (19,23,26).

Para ser líder se necesita principalmente la motivación o predisposición para serlo. Esta motivación suele darse en una organización al estructurarse y funcionar.

Dentro de un grupo unos buscan dirigir, los otros prefieren seguir. Esta condición está dada por el deseo o rechazo de adquirir responsabilidades y por la seguridad y ambición del individuo.

El líder será aquel que de acuerdo a su naturaleza, solucione diferencias entre sus seguidores y compañeros, y salga airoso de las situaciones que signifiquen un problema (5, 6,14,19,26).

Las características o cualidades en general que debe poseer un buen líder, de las cuales dependerá su imagen ante los demás, son las siguientes:

1. Sentido de responsabilidad.
2. Tener iniciativa, creatividad e ingenio.
3. Habilidad en la comunicación.

4. Capacidad para motivar y convencer.
5. Espíritu de justicia.
6. Mantener siempre una moral alta entre sus seguidores.
7. Saber organizar y coordinar personal.
8. Saber emitir ordenes.
9. Mantener y aplicar disciplina.
10. Mantenerse firme ante sus decisiones.

La actitud de un líder ante las diversas situaciones será la imagen que lo represente, el reflejo de su modo de pensar y de sentir, de ahí su importancia. También lo será su forma de vestir, manera de hablar, modo de caminar y todo aquello que pueda ser percibido e interpretado por las personas que lo rodean. (5,6,9,14,23,26).

Para ejercer el mando se emiten ordenes o instrucciones las cuales deben:

1. Determinar específicamente lo que debe hacerse.
2. Establecer como debe hacerse.
3. Vigilar que lo que debe hacerse, se haga.

Los elementos básicos de una orden son:

- a) Emisión.
- b) Ejecución.
- c) Verificación.

Algunas reglas para aplicar las ordenes o instrucciones son:

1. Deben planearse y para ello revisar antes de darlas; si la persona a quien se le darán, es la más adecuada.

Determinar si es el momento más oportuno para darlas; y cual será la forma apropiada para transmitirla.

Evidentemente, la planeación deberá ser mayor cuando mayor sea la importancia de la orden.

2. Deben transmitirse las ordenes e instrucciones adecua-

damente. Para ello se requiere :

- a) Hacerlo con claridad y precisión.
- b) Darlas con palabras que expresen una invitación a la acción.
- c) Hacerlas importantes.
- d) Darlas con decisión.
- e) Darlas con la explicación proporcionada a quien las recibe.

3. Debe revisarse el cumplimiento y las reacciones que produjeron. Sirviéndonos de sistemas de reportes ordinarios.

Verificando personalmente su cumplimiento en los casos más importantes. Analizando si las ordenes e instrucciones fueron bien recibidas o si produjeron descontento entre sí, por la forma de emitirlas, etc. (2,3,4,12,25).

Dependiendo del estilo de liderazgo adoptado, en relación con la situación y madurez del personal, será el tipo de motivo que promueva el cumplimiento de una orden, y que puede ser:

- a) La amenaza.
- b) La sugestión.
- c) La convicción (2,6,11,16).

#### 2.3.2.2. EL COMPORTAMIENTO HUMANO

El ser humano está integrado por sistemas orgánicos -- que le dan la facultad de razonar, movilizarse y desplazarse en un medio ambiente, en el cual se encuentra inmerso.

Su conducta según la siguiente disposición:

ESTIMULO → SITUACION → RESPUESTA

Estas respuestas o cambios se conocen con el nombre de conducta o comportamiento. La variación en sus manifestaciones estará expresada de acuerdo al mecanismo y elementos --

que lo originan, y a los mecanismos de ejecución (2,19,26).

Los elementos desencadenantes son el tipo, grado y duración del estímulo. Y el mecanismo de ejecución es la interpretación que le da la persona, de acuerdo a su madurez para razonar, su estado de ánimo prevaleciente y a las presiones externas a las que se encuentre sometido en un momento dado. Por lo tanto, la interpretación es subjetiva. Lo que puede ser atractivo o bueno para unos, puede ser repulsivo y malo para otros (2,5,19,26).

Las respuestas a los estímulos puede clasificarse en positivas (que le agraden), negativas (que le provoquen males) y neutras (que le sean indiferentes). También es posible que se presente una segunda respuesta, diferente a la primera, originada por la inseguridad en la decisión tomada (5).

Quando se presenta un problema con dos o más alternativas de solución, la toma de decisiones se convierte en un conflicto.

La naturaleza de las opciones son las que determinan el grado de complicación del conflicto. Algunas de las opciones causarán atracción, otras evasión, de acuerdo al grado de interés que éstas representen al individuo, modificándole así su conducta (ver cuadro No.4) (2.5.9,26).

Quando una persona encuentra un obstáculo o barrera para alcanzar un objetivo determinado, se produce un estado de tensión o angustia, que se manifiesta con una conducta específica que se denomina frustración.

La frustración es una reacción inconciente que trata de dar solución al problema. La forma común de manifestarse, es por medio de la agresión, con la cual tiende a dominar la situación (5).

La agresión es la energía que se libera conforme se va dando solución a los problemas, al mismo tiempo que elimina la tensión. Por el contrario, si no se superan los obstáculos, la acumulación de esta energía experimenta un sentimiento de enojo o cólera mezclado con temor y angustia, que lo convierte en resentimiento.

La agresión puede dirigirse en forma directa hacia el objeto o situación frustrante, o desviarse del objetivo, lo cual resulta aún más peligroso e inconveniente.

Para las personas física y mentalmente sanas, estos estados de angustia son fácilmente compensados por mecanismos de sublimación a través de trabajos pesados, de creatividad, de ingenio, etc. Para los resentidos o mal adaptados esto no es posible, y muestran su impotencia agrediendo de diversas maneras a personas y animales o causando daño a instalaciones e implementos de trabajo.

En muchas ocasiones las huelgas, el sabotaje, los rumores, la rebeldía, "el tortuguismo" y la irresponsabilidad tienen su origen en la frustración (2,5,23,26).

La regresión, es una de las formas de reaccionar ante una frustración. Sucede en personas que no tienen energía para superar las dificultades que se le presenten en cada trabajo, y no encuentra otro camino que retroceder, mostrando una conducta primitiva e infantil. Sus manifestaciones pueden ser el cambio continuo de profesión o de trabajo, alta sugestionabilidad, falta de sentido crítico, afán de destruir objetos de valor, seguimiento fanático de sus líderes, etc. (2,5,26).

Otra reacción es la fijación, en donde las personas tienen la tendencia a seguir en forma idéntica un hábito tradicionalista, y se niegan a cambiar aún cuando se demues

tre las ventajas del cambio, ejem.; negarse a cambiar la -- forma de ordeño (2,5,19).

La resignación, se produce ante repetidas frustracio-- nes y desemboca en la apatía como una consecuencia a la de-- desaparición de la motivación original, por ejem.; promesas -- repetidas de aumento salarial no cumplidas. También se pre-- senta en personas ancianas.

Otras manifestaciones conflictivas son la racionaliza-- ción, aislamiento, proyección e introspección (2,5,19).

El comportamiento de los individuos puede analizarse y clasificarse tomando en cuenta cuál de los tres estados de la personalidad ("yo", "ello" y "superyo") es predominante.

El "superyo" es aquel estado de la personalidad que ac-- túa de una manera paternalista apegado a la educación que -- ha recibido, en otras palabras, a la moral formada. Posee -- un carácter impositivo y se reprime emocionalmente. Ejem--- plos de este tipo son los trabajadores que tratan de impo-- ner sus puntos de vista y que no permiten llamadas de aten-- ción.

En el "ello" se actúa en forma infantil con reacciones emocionales impulsivas y presipitadas. Existe la tendencia a ser pasivo y secundar a otros. No se tiene sentido de su-- peración ni de responsabilidad. Ejemplos de este tipo son -- los trabajadores a los cuales es necesario llamarles la a-- tención continuamente.

El "yo" es el estado en donde se juzga y analiza más -- imparcialmente, de mayor madurez. No se precipita por una i dea preconcebida o por una emoción. Se tiene un mejor domi-- nio de las funciones de la memoria y del pensamiento. Intent canalizar el impulso para satisfacer sus necesidades reales. Ejemplo de este tipo son los trabajadores correctamen-- te con sus labores y no crean problemas (2,5,25).

### 2.3.2.3. LAS RELACIONES HUMANAS

Son el medio por el cual el hombre se pone en contacto, como ser social que es, con sus semejantes.

Las relaciones humanas se realizan principalmente a través de los sentidos audio-linguales, que van desde la expresión fonética más simple hasta el diálogo abierto. Aunque también la percepción visual es importante, ya que a través de este sentido se captan mensajes, muchos de ellos emitidos inconscientemente y que son observados e interpretados desde muy diferentes puntos de vista.

La importancia que tienen las relaciones humanas, dentro de la administración, radica en que a través de ellas se establece una comunicación, por medio de la cual es posible la comprensión y el cumplimiento adecuado de las ordenes e instrucciones. Tener buenas relaciones es llevar a cabo una buena comunicación.

Como requisito para empezar unas buenas relaciones humanas, es definir nuestra propia personalidad. Que es el conjunto de caracteres propios, definidos y actuados de una manera espontánea y natural. Para lo cual, se necesita el conocimiento pleno de uno mismo. Necesario además, para juzgar con sensatez el efecto que tiene nuestra persona ante los demás, de tal forma que no impida reconocer tanto nuestras buenas cualidades como los efectos negativos, sin caer en una falsa humildad o un orgullo vano.

Uno de los puntos clave para comprender la conducta de los demás es saber, de acuerdo a una escala de necesidades, cual de ellas pretende satisfacer, de lo cual dependerá en gran medida su conducta o comportamiento (ver figura No.2).

Las necesidades que en forma progresiva tiende a satisfacer el hombre durante su vida (según Maslow) (2,5,6,9,14, 26), son las siguientes:

A) Necesidades fisiológicas: son aquellas que tienden a conservar la vida. Son las funciones básicas de beber, comer, descansar y protegerse del medio ambiente externo.

B) Necesidad de seguridad: en su persona, en su familia y evitar la zozobra y el miedo en su estatus, salud y propiedad.

C) Necesidades sociales: tener amistades, amar y ser amado dentro de una familia y una comunidad.

D) Necesidades del ego: sentirse admirado y respetado. Se busca el reconocimiento de los esfuerzos. Se trata de lograr el estatus social más alto posible.

E) Necesidades de autorrealización: convertir en realidad las facultades potenciales (creatividad, intelectualidad, ingenio, etc.)

La satisfacción de necesidades se va logrando en forma ascendente, y no es posible satisfacer una si no se ha satisfecho por completo la anterior.

Cuando no se logra satisfacer una necesidad, es que no existe la suficiente motivación para lograrlo. Como posibles causas se encuentran; una sobrestimación o quedar satisfecho por menosprecio de sí mismo.

Algunos principios para llevar buenas relaciones humanas son:

a) Toda persona tratará de satisfacer sus necesidades inmediatas.

b) No obstaculizarla, sino por el contrario, ayudarla y orientarla para que satisfaga sus necesidades (ver cuadro No.5).

- c) Estado de ánimo estable, aunque flexible.
- d) Expresión clara y franca.
- e) Guardar respeto y darlo, sin llegar a la adulación o humillación. Nunca dañar la dignidad humana.
- f) Disposición accesible y comprensiva.
- g) Ser imparcial y equitativo (5,6,8,15).

#### 2.3.2.4. LA COMUNICACION

Es un proceso mediante el cual interactúan emisores y receptores en un contexto social dado (ver figura No.3): intercambiando información, ideas y sentimientos mediante signos, señales y sonidos (5,14).

Es la ciencia aplicable a todos los campos de la actividad humana. Porque todo hombre es un ser social por naturaleza y por ende necesita comunicarse (9).

Su importancia radica en la dinámica que da a la actividad organizada a través de sus diferentes medios, y ser el elemento esencial dentro de la educación (25).

Su propósito, en primera instancia, es modificar en los individuos su manera de pensar, su comportamiento o ambos (9,25).

Toda comunicación debe ser analizada y planificada para que ésta logre su objetivo, dado que la comunicación puede desarrollarse bajo dos niveles simultáneamente: el racional y el emocional, siendo de origen consciente e inconsciente respectivamente (25). Es por esto, que para transmitir adecuadamente las ideas preconcebidas, se requiera tomar ciertas actitudes (ver cuadro No.6), para dar al receptor la facultad de interpretar y comprender dichos conceptos, pues el significado y el propósito que se le asigne a un mensaje puede distorsionarse (5,14).

En el proceso de la comunicación intervienen los siguientes elementos:

a) EMISOR. Es el sujeto que encodifica el mensaje, es decir, materializa ideas para transmitir las a través de un canal hacia un receptor.

b) RECEPTOR. Es el sujeto que decodifica el mensaje, es decir, lo interpreta y lo razona. Pudiendo transmitir una respuesta (retroalimentación).

c) MENSAJE. Es la idea a expresar a través de un código, que es un conjunto de símbolos estructurados, y que deberá tener el mismo significado para el receptor como para el emisor. Dediendo por esto, tener cuidado en el uso de términos técnicos y de modismos.

d) CANAL. Es el medio por el cual se logra la transmisión de mensajes a través de la audición, visión y la emisión de sonidos.

e) CONTENIDO. Es toda aquella información contenida en el mensaje. La que sufre a su vez una modificación o tratamiento para que pueda ser expresada y comprendida.

f) BARRERAS. Es todo aquello que impide la emisión o captación de mensajes. Evitan la retroalimentación.

Las barreras pueden clasificarse en:

1. SEMANTICAS. Se refieren al uso correcto del significado de los símbolos o signos empleados en el lenguaje, así como su decodificación.

2. FISICAS. Se refieren a los elementos del medio ambiente que distorsionan o bloquean la comunicación tales como el ruido, la distancia, iluminación, etc. Así como la selección inadecuada de los medios utilizados para transportar el mensaje.

3. PSICOLOGICAS. Se derivan de las perturbaciones emo-

cionales, perjuicios y bloqueos psicológicos en el individuo.

4. FISIOLÓGICAS. Son las que derivan de un mal funcionamiento e incluso la carencia de los encodificadores orgánicos tanto del emisor como del receptor.

5. ADMINISTRATIVOS. Derivados de la estructura y el funcionamiento de la organización y del proceso administrativo mismo. (2,5,8,14,19).

Al evitar las barreras se puede conducir a:

- a) Modificar el mensaje.
- b) Cambiar el código, el contenido o el tratamiento.
- c) Cambiar el canal.
- d) Cambiar al emisor.
- e) Cambiar el propósito (5).

En las organizaciones la buena comunicación permite el mejor desempeño administrativo, por el contrario, una deficiente comunicación trastorna, desintegra y hasta destruye el proceso administrativo. Por lo tanto, se recomienda tomar en cuenta los siguientes principios:

a) Toda comunicación tiene un propósito y un objetivo. Por lo tanto, debe planearse tomando en cuenta la naturaleza del mensaje y las características del canal a emplear.

b) Lo verdadero no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor. Ningún receptor capta o recibe un mensaje tal y como lo tenía en mente el emisor, debido a las diferencias individuales de cada persona.

c) Cuando no hay comunicación o el mensaje es mal interpretado, el culpable es siempre el emisor. Porque es el responsable de emplear los medios y procedimientos adecuados para establecer una buena comunicación.

d) Debe existir retroalimentación, que es la respuesta esperada a todo mensaje (2,5,9,14,26).

Al fracazar la comunicación formal, dirigida por una organización y relacionada con los objetivos de la empresa, aparece la comunicación informal, espontánea e independiente de esos objetivos, a la que se le denomina rumor.

El rumor se inicia y se difunde rápidamente cuando la información interesa o afecta a quien la lanza y a quien la escucha.

Algunos factores como la inseguridad, el temor, la curiosidad, la esperanza, la falta de información, propician este fenómeno. Sus consecuencias van desde una inestabilidad en el trabajo hasta conflictos laborales (5,6,18,23,25).

Existen diferentes formas de clasificar a la comunicación de acuerdo a las características que presente durante su emisión.

La comunicación directa se da de manera interpersonal, entre el emisor y el receptor, frente a frente. La de tipo indirecto se realiza a través de aparatos eléctricos de la comunicación (televisión, teléfono, etc.) y medios impresos (folletos, periódico, etc.) (14).

Cuando la comunicación va de abajo hacia arriba, en el nivel jerárquico, se dice que es ascendente. Si ocurre a la inversa será descendente. Y cuando la comunicación se da entre personas de un mismo nivel jerárquico se dice entonces que es de tipo horizontal.

De acuerdo a su grado de difusión puede ser pública o privada (5,9,14).

El lenguaje oral y escrito son los medios más comunes de comunicación empleados en la empresa agropecuaria, y los más susceptibles a tener barreras.

Para una buena comunicación oral sus requisitos son la brevedad en cada mensaje, así como precisión. Debe rea-

lizarse lo más directamente posible, porque mientras más elementos intervengan, mayor será el riesgo de sufrir distorsiones.

En el lenguaje escrito, que abarca todo tipo de documentación, avisos y letreros, deben considerarse los siguientes puntos:

CLARIDAD. Debe ser entendido rápidamente, casi sin esfuerzo.

PRECISION. Debe omitirse todo elemento que propicie confusión.

SINTESIS. Uso de líneas breves, sin frases innecesarias que resten claridad y que propician la confusión de la idea central.

CORTESIA. Nunca resultarán inútiles palabras o frases pequeñas de complacencia o amabilidad hacia los corresponsables (5,14).

#### 2.3.2.5. LA MOTIVACION

La motivación es un estado interno que da energía y que dirige o canaliza el comportamiento hacia el móvil que lo provocó.

Por lo tanto, la voluntad de trabajar depende del móvil que anime a la persona. Cuanto mayor sea la motivación que lo impulse, tanto mayor será la fuerza para realizar labores (2,11,18,25).

Los móviles o factores motivacionales difieren de una persona a otra, aunque a todos impulsa, en última instancia, el deseo apremiante de satisfacer las necesidades fundamentales en un sentido ascendente.

Todo estímulo actúa como disparador dentro de la cadena: Necesitar-querer-satisfacer. Serie de procedimientos fi

siológicas y psicológicos complejos, ignorados en la mayor parte de las veces por el mismo sujeto en que se producen.

Todo estímulo actúa como disparador dentro de la cadena; necesitar-querer-satisfacer. Las necesidades dan lugar a deseos, los cuales causan tensiones que originan conductas, -- las que a su vez causan que el individuo busque satisfacciones. Esta serie de procedimientos fisiológicos y psicológicos complejos, son ignorados en la mayoría de los casos por las mismas personas en que se producen (5.26).

Existen algunas teorías que complican, aún más, el entendimiento y la puesta en práctica de la motivación, como la siguiente:

La motivación de una persona hacia una acción, puede -- verse influida por una valoración anticipada de los resultados y por la espera de condiciones y acciones que contribuyen al logro de una meta (2):

$$\text{FUERZA} = \text{VALENCIA} \times \text{ESPECTATIVA}$$

Donde la fuerza será la intensidad de la motivación de una persona. La valencia, es la intensidad de la preferencia de un individuo por el resultado, y la expectativa es la probabilidad de que una acción particular conducirá a un resultado deseado.

Otra teoría señala que la motivación varía de acuerdo al momento y lugar donde se realiza. Como el estado de tensión o de distracción en que se encuentre, edad de la persona, etc.

Al poner en práctica el recurso motivacional, dentro -- del trabajo, deben conocerse toda esta serie de circunstancias para tomar las disposiciones pertinentes, porque de lo contrario se puede deteriorar o anular la voluntad de trabajar (2,5,6,9,11,18,26).

Las motivaciones pueden ser de tipo económico o material, afectivo o de reconocimiento y en las que se lleva a cabo algún movimiento en la jerarquización o cambio de labor en el personal.

En la práctica, la motivación de tipo económico o material tiene una marcada limitación en uso y cantidad. En ocasiones no es necesario y hasta puede resultar contradictorio.

Las de tipo afectivo o de reconocimiento son las de más fácil aplicación y de menores consecuencias indeseables. Basta en ocasiones una frase de aprobación o agradecimiento para obtener el efecto deseado.

Cuando se desee efectuar movimiento de personal, deberá evaluarse previamente la capacidad de la persona, pues, la ambición de puestos cada vez más importantes puede tener origen en las frustraciones o complejos. Por consiguiente, el tipo de motivación a emplear debe ser específico e individual (11,16,18,23).

Algunas motivaciones que presentan los individuos de acuerdo a sus motivaciones dentro del trabajo son:

1. PODER. Son personas que sacrifican rendimiento en el trabajo para conseguir su objetivo. Tienden a crear conflicto. Desempeñan buen papel en situaciones que requieren personalidad.

2. AMISTAD. Evitan problemas, pasando por alto problemas censurables, acrecentando problemas sencillos.

3. TRABAJO REALIZADO. Son personas responsables y con alto potencial en sus valores.

4. PERFECCION. Se esfuerzan por destacar en su profesión y dominar en su actividad (5,9).

### 2.3.2.6. EL TRABAJO

Definición legal; "trabajo es la actividad humana aplicada a la producción de bienes y servicios y, por ello realizada con sujeción a normas de eficiencia" (2).

Definición económica; "es la actividad regulada en vista de un fin útil" (2).

Definición jurídica; "es la actividad personal prestada mediante por cuenta y bajo dirección ajena en condiciones de dependencia" (2).

Saber el ¿ porqué trabaja la gente ? ayuda a entender - en parte porque algunos individuos trabajan y otros no, y -- porque algunas organizaciones son productivas y otras no.

El trabajo es algo tan natural como el juego y el descanso. Vivir es ser activo, y actuar y trabajar es una forma de actividad. En el hombre adulto el trabajo se convierte en una necesidad como lo es el juego para el niño. Aunque por su naturaleza está sujeto a diversas condiciones (18,19).

El trabajo se define también como "el esfuerzo dirigido hacia la realización de un objetivo". Pudiendo ser remunerado o no (18).

En la empresa organizada el hombre queda sujeto a una serie de condiciones específicas referentes a sus labores a realizar. Y por lo tanto, se ve privado de una libertad plena. ¿ Porque entonces el hombre trabaja en empresas organizadas ? . Una de las razones debe ser porque es su mejor oportunidad para obtener una mejor subsistencia y que no la ha podido encontrar fuera de las empresas organizadas. Movidó por la necesidad de adquirir bienes y servicios escasos y por -- consiguiente costosos. Dando importancia a sus conocimientos y cualidades el hombre escogerá la manera de asegurar un ingreso que le permita obtener la mejor proporción entre lo --

que recibe y gasta (5,18,19).

Sin embargo, existe otro tipo de satisfactores tan importantes y esenciales como la remuneración misma. Como lo es el sentirse "ser alguien" y tener a su trabajo como un medio de expresión. Porque es en el trabajo donde el hombre encuentra el campo propicio para la superación, ya que precisamente la dificultad para relacionarse, la complejidad de la comunicación y la comprensión de los demás miembros del grupo acrecienta las posibilidades de enriquecerse y reafirmar su propia personalidad (9).

Por tanto, un administrador debe percibir estos aspectos de la naturaleza humana y retribuir el trabajo de una manera justa y real.

Dentro del trabajo de una organización, el mantenimiento de la moral y disciplina son factores determinantes de la efectividad del mismo.

La moral es el interés intrínseco que aplica el trabajador en lo que hace, por medio de su esfuerzo, iniciativa y satisfacción. La moral de una empresa radica en la integración que logre de su grupo de trabajo.

Para lograr una moral alta, dentro de una empresa, se requiere cumplir ciertos satisfactores;

- a) Satisfacción con el tipo de trabajo que realiza y hacerlo correctamente.
- b) Satisfacción al trabajar en una empresa que proyecta futuro.
- c) Seguridad en el trabajo.
- d) Salario justo.
- e) Medio ambiente agradable.
- f) Estímulo en la innovación y el reconocimiento personal (6,9,18).

La disciplina es la fuerza que mueve a un individuo a respetar y cumplir normas, reglas y procedimientos que se consideran necesarios para la consecución de objetivos comunes. Aunque, esta fuerza debe ser racional y, por consecuencia, limita sus medios de acción.

La disciplina puede ser de dos tipos: negativa y positiva. La primera es a base de sanciones y amenazas, o sea, que emplea la imposición represiva como único recurso correctivo.

Esta clase de disciplina puede provocar frustración o rebeldía, por lo que deberán considerarse los siguientes principios:

a) Que en su aplicación se procure más que en ningún otro caso la imparcialidad.

b) No usar castigos o amonestaciones que lesionen la dignidad humana, tales como una amonestación en público, usar recursos hostiles, dañar el amor propio de la persona, etc.

c) Que se busque el efecto preventivo, mas bien que el vindicativo o de justicia.

d) Que exista una graduación al aplicarlos comenzando con los leves y dejando los graves para el final.

e) Que las medidas extremas sean usadas sólo cuando las demás no hayan dado resultado o que la falta sea de tan extrema gravedad que, de no sancionarse de inmediato, producirá daños más graves.

f) Que se medite mucho antes la aplicación de una sanción, buscando la verdadera causa o causantes, pues una vez notificada no debe retractarse.

Se recomienda en forma general que, antes de aplicar una medida disciplinaria, se consideren los siguientes pasos para el manejo de situaciones adversas:

1. Llevar registro de los hechos:
  - a) Actuación insatisfactoria del empleado.
  - b) Descuido del servicio.
  - c) Conducta impropia.
2. Citar norma violada:
  - a) Tipo y grado de la falta.
3. Preparar un informe:
  - a) Informe escrito.
4. Estimación de pruebas:
  - a) Demostración de pruebas.
5. Decidir la sanción por aplicar:
  - a) Delegar autoridad para su determinación.
6. Aplicar sanción:
  - a) Por la autoridad competente.
7. Preparación de la apelación:
  - a) Derechos de los empleados.
  - b) Pruebas y declaraciones.
8. Conocimiento de la legislación laboral básica:
  - a) Deberes y derechos de la empresa y el empleado(25).

La disciplina positiva, son todos aquellos recursos de tipo constructivo y que instan al autocontrol. Consiste en lograr una conducta por medio del convencimiento y la aceptación consciente del individuo.

La disciplina facilita la coordinación y elimina aquellas prácticas que perjudican el rendimiento del grupo, estimulando aquellas otras que facilitan una efectiva cooperación.

Para la elaboración de un reglamento interno se deberá considerar: el tipo de explotación, políticas, recursos, tipo de personal, así como las leyes laborales vigentes, en donde es imprescindible la participación del personal, ya --

que de esta forma se conocerán puntos de vista que afectan - los intereses del propio trabajador y de su trabajo. Tratando de dar con esto cierta flexibilidad a lo rutinario al dar le un sentido de espontaneidad, pues todo lo impuesto causa cierto rechazo. Debe evitarse además las restricciones arbitrarias (5.9.19.25).

La disciplina dentro de una empresa agropecuaria incluye el cumplimiento de horarios, tareas asignadas, modo o método a seguir en su realización, uso adecuado de instalaciones y equipo, buen manejo de los animales, evitar problemas interpersonales y aquellos que se interpongan a las actividades diarias propias de cada explotación. También se incluye la honestidad en los informes y la aceptación y cumplimiento de las responsabilidades encomendadas.

La higiene y seguridad son también factores que determinan el óptimo funcionamiento de las labores dentro de una empresa. Por contribuir a evitar accidentes y problemas infecciosos en empleados y animales.

La higiene tiene por objetivo, prevenir y controlar enfermedades tanto en personas como en animales. Por medio de diferentes medidas zoonosanitarias como; el uso de tarjetas de salud en los empleados, animales S.P.F. (libre de patógenos específicos), control de la fauna silvestre nociva, uso de tapetes sanitarios, manejo de excretas, animales muertos y de cualquier otra fuente de contaminación.

Además, la limpieza en general crea un ambiente confortable y estimulante en el trabajo (5,18,19,26).

La seguridad en el trabajo tiene por finalidad la prevención de accidentes, a la vez de facilitar el trabajo, al dotar al trabajador del equipo e instalaciones adecuadas

El equipo básico puede consistir en overol, botas, guan

tes, manga de hule, así como los implementos de trabajo más comunes (escobas, carretillas, reatas, palas, etc.), que además deberán permanecer en buen estado y en lugares convenientes.

Las instalaciones deben tener un mantenimiento constante para evitar todo aquel desperfecto que predisponga a los accidentes como: hoyos en el piso, instalaciones falsas, objetos punzocortantes, etc.

Algunas de las repercusiones al ocurrir enfermedades o accidentes son:

- a) Pérdidas de horas hombre/trabajo.
- b) Baja de la producción.
- c) Efectos negativos sobre la moral individual o de grupo.
- d) Costo por indemnizaciones.

Existen aún muchas explotaciones en donde no se realiza trámite alguno para la contratación de personal. Sin embargo, todo trámite debe tener una base legal.

En términos legales la contratación de personal está sujeta a derechos y obligaciones tanto del trabajador como por parte de la empresa.

De acuerdo a la ley federal del trabajo existen dos formas de convenio en el trabajo y son:

1. CONTRATO DE TRABAJO. Cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario.

2. RELACION DE TRABAJO. Cualquiera que sea el acto que de origen, es la prestación de un trabajo subordinado a una persona mediante el pago de un salario (2).

El trabajo en la empresa agropecuaria puede clasificarse de diferentes formas:

A. Considerando el esfuerzo y calidad en el trabajo:

1) Trabajadores manuales; son aquellos en los que predominan las actividades corporales de gran esfuerzo físico: -- cargar y repartir alimento, manejo de ganado, limpieza de -- instalaciones, labores agrícolas y de campo en general.

2) Trabajadores técnicos; son aquellos que tienen cierta especialidad en determinado trabajo: conductores de vehículos, operadores de maquinaria agropecuaria y personal de oficina.

3) Trabajadores directivos; son los que tienen a su cargo la dirección de personal; administradores, caporales y supervisores.

B. Por el tiempo que emplean en su trabajo:

1) Trabajadores fijos; son aquellos que laboran dentro de la empresa con horarios fijos.

2) Trabajadores eventuales; son aquellos que efectúan trabajos por un período corto de tiempo. Por ejemplo: los vacunadores en granjas avícolas, vaqueros en ranchos de ganado de engorda, los "bateros" en explotaciones lecheras, peones de campo en épocas de siembra, limpieza y cosecha (2,5,14,18)

### 2.3.2.7. SELECCION Y CAPACITACION DE PERSONAL

La selección de personal tiene por finalidad, tratar de lograr la mayor efectividad en cada una de las actividades -- propias de cada explotación.

Un trabajador puede ser eficaz al lograr realizar un -- trabajo, pero no eficiente, o sea, que lo logre realizar en el menor tiempo posible con el mínimo de recursos y consecuencias.

Las características a evaluar en el personal, para desempeñar las diferentes actividades son: fuerza, habilidad,

inteligencia y responsabilidad (6.13,23).

Algunos trabajos requieren únicamente fuerza física como: la carga y descarga de insumos, limpieza de equipo e instalaciones. Otros de habilidad como: vacunadores y seleccionadores de animales. En donde la rapidez tiene un papel primordial al reducir la tensión en los animales durante el manejo. Y otros trabajos requieren de inteligencia y responsabilidad como: llevar a cabo apareamientos, atención de partos y continuación de tratamientos. Son en estos últimos donde de la selección de personal tendrá que ser más cuidadosa.

Para valorar el trabajo se requiere conocer el grado de esfuerzo y tiempo necesario para desarrollar determinada actividad. Esto se conoce con el nombre de "tiempos y movimientos (18).

Todo trabajo tiene limitaciones en cuanto a duración y esfuerzo. Por esto, a todo trabajo, previa evaluación, se dará el tiempo necesario e intervalos de descanso. Esto evita dañar el rendimiento en el trabajo y el ocio (18).

Los factores a evaluar en el trabajo son: calidad, rapidez y economía. La calidad se refiere a la efectividad del trabajo realizado. Pudiendo ser evaluado por medio de parámetros. La economía estará dada por la cantidad de recursos empleados durante el desempeño del trabajo y la rapidez es un factor que va ligado a los dos anteriores y, por lo tanto, carece de valor en forma individual.

A partir de tales parámetros, la empresa debe tener un criterio para la clasificación de puestos según:

1. Clase o tipo de trabajo desempeñado.
2. Nivel de dificultad y responsabilidad.
3. Condiciones que debe reunir quien los ocupa (25).

### 2.3.2.8. PROBLEMAS DE DIRECCION EN LA EMPRESA AGROPECUARIA

En la empresa agropecuaria se presentan problemas de diferente índole. En materia de dirección los problemas pueden clasificarse en particulares o individuales y generales o de grupo. En los primeros la causa puede ser uno o más trabajadores con problemas diferentes, específicos y sin relación alguna entre ellos. Pero si las causas son similares, entonces se convierte en un problema general o de grupo. Siendo estos los más complicados y de mayor dificultad en su solución.

Los problemas que con mayor frecuencia fueron encontrados durante la revisión a 50 trabajos de la cátedra de administración de empresas agropecuarias, en donde se hace referencia a los problemas y sugerencias de las funciones administrativas en una explotación determinada, y durante una encuesta realizada a 15 explotaciones agropecuarias de diferente índole,<sup>1</sup> fueron:

- a) Deserción y ausentismos.
- b) Bajo rendimiento y calidad del trabajo.
- c) Falta de responsabilidad e iniciativa del trabajador.

La alternativa de solución a emplear, en cada problema, será específico a la causa que lo provocó. Valiéndose para ello de alguno o algunos de los elementos de la dirección.

---

<sup>1</sup> Hernández, V. Comunicación personal, 1983.

### 3. DISCUSION

La empresa agropecuaria en la actualidad, requiere de cambios dentro de su organización, estructura y funcionamiento para no quedar al margen de los avances técnicos y científicos, y en especial de aquellos que permitan en un momento dado su expansión o su permanencia dentro de un mercado.

En general, las funciones administrativas son los factores principales que determinan la rentabilidad de una explotación agropecuaria.

Por tanto, la administración debe ser la base para la adecuada toma de decisiones y el desarrollo de toda actividad productiva, para el mejor aprovechamiento y utilización de los recursos.

Las técnicas y principios en materia de dirección de personal o administración de recursos humanos, que se han hecho en las diferentes ramas de la producción y de servicios, son factibles de aplicarse en empresas agropecuarias. Las variaciones y diferencias principales que existen, se encuentran en el tipo de actividad a desarrollar, tipo de recursos que maneja y la dependencia que se tiene con los ciclos biológicos naturales de plantas y animales.

Dentro de una organización los dirigentes son el recurso fundamental y más escaso. Por lo tanto, seleccionar y elegir el personal directivo será el primer paso hacia la realización de cualquier tipo de actividad. Pues serán estos el factor que determine la efectividad de planes y programas.

Toda empresa agropecuaria productiva, tiene por objetivo, alcanzar los niveles más altos de producción y productividad para que sea rentable una inversión. Crear y acumular capital. Que no es otra cosa que el trabajo humano acumulado.

Es por esto, que los objetivos de la empresa se alcanzan

rán en igual tiempo y proporción a la calidad de personal que se vaya obteniendo.

Con una adecuada dirección se pretende evitar principalmente: desperdicios de todo tipo de insumos y recursos, inutilización o desperfectos en material y equipo, muertes en animales por mal manejo, mermas en los productos finales, pérdidas de horas/hombre y personal con problemas laborales.

Contar con el personal directivo suficiente y los recursos disponibles para lograr mano de obra calificada son las principales limitantes para llevar a cabo una buena dirección.

## LITERATURA CITADA

1. Aguilar, A., Zavala, D., García, E., Rubalcaba, E., Iza-zaga, V., Anguiano, R., Colmenares, X., Medrano, G., --- Huerta, E., Pastrana, F.: Administración agropecuaria. - Fac. de Med. Vet. Zoot., Universidad Nacional Autónoma - de México. México, D.F., 1978.
2. Arias, F.: Administración de recursos humanos. Editorial Limusa. México, D.F., 1976.
3. Bethel, I., Atwater, F., y Smith, G.: Organización y dirección industrial. Compañía editorial s.a. México D.F., 1981.
4. Bickford, A. y Tannenbaun, W.: Cómo elegir un estilo de liderazgo. No.5, Biblioteca Harvard de administración de empresas. Publicaciones ejecutivas. México, D.F., 1972.
5. Cano, A.: Las relaciones humanas en el trabajo. 2a. Edición, Diagnósticos administrativos por computación. México D.F., 1981.
6. Clúa, O.: Programa de actualización profesional. O. Clúa y asociados s.c. México, D.F., 1982.
7. Druker, F.: La efectividad en el manejo de empresas. No. 1, Biblioteca Harvard de administración de empresas. Publicaciones ejecutivas. México, D.F., 1981.
8. Ecles, W.: Administración. Curso para supervisores. Editorial Limusa. México, D.F., 1980.
9. Frueling, W.: Relaciones humanas. Un enfoque moderno. --- McGraw-Hill. México, D.F., 1977.
10. Fernandez, A.: El proceso administrativo. 2a. Edición, - Editorial Diana. México, D.F., 1978.
11. Geliman, W.: Motivación y productividad. Editorial Diana. México, D.F., 1978.

12. Gordon, S., Escala, A. y Richard, F.: Psicología para ejecutivos. No. 3, Biblioteca Harvard de administración de empresas. Publicaciones ejecutivas. México, D.F., --- 1981.
13. Harris, O.; Administración de recursos humanos. Editorial Limusa. México, D.F., 1982.
14. Kootz, H. y O'Donnell, C.: Curso de administración moderna. 6a. Edición. McGraw-Hill. México, D.F., 1982.
15. Massie, J.: Bases esenciales de la administración. Editorial Diana. México, D.F., 1975.
16. Nuttin, J.: La motivación. Editorial Nueva Edición. Argentina, Buenos Aires, 1981.
17. Newman, W.: Dinámica administrativa. Editorial Diana. México, D.F., 1977.
18. O.T.I.; Introducción al estudio del trabajo. Oficina internacional del trabajo. Suiza, 1980.
19. Ortueta, R.: Técnicas de dirección de personal. 5a. Edición, Editorial Limusa. México, D.F., 1979.
20. Pallas, J.: Teoría moderna de la administración. Editorial Aguilar. España, 1973.
21. Randsep, E.: Ideas para el administrador. 19a. Edición. Editorial Diana. México, D.F., 1978.
22. Reyes, P.: Administración de empresas. Editorial Limusa. México, D.F., 1980.
23. Reyes, P.: Administración de personal. Editorial Limusa. México, D.F., 1982.
24. Reyes, P.: El administrador de empresas ¿ que hace ?. - Editorial Alhambra. México, D.F., 1982.
25. Smith, C.: Guías para supervisores. Editorial Trillas s. a. México, D.F., 1977.
26. Smith, C. y Wakeley, H.: Psicología de la conducta industrial. McGraw-Hill. México, D.F., 1972.

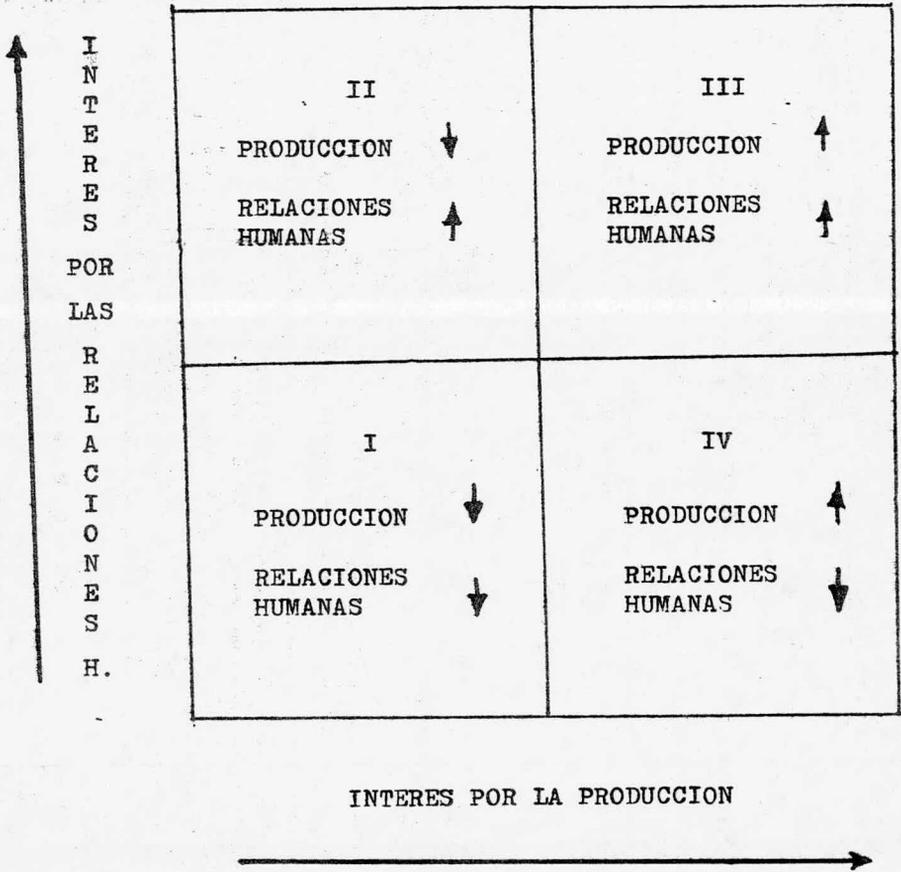
CUADRO No.1

DIFERENCIAS ENTRE LAS FUNCIONES DE MANDO Y LIDERAZGO (5,6)

DIFERENCIAS	MANDO	LIDERAZGO
Se adquiere por:	Imposición	Elección
Forma de actuar:	Ordena	Dirige
Tipo de influencia:	Autoridad	Poder
Relaciones humanas:	Bajas	Altas
Tipo de trato:	Formal	Informal

CUADRO No.2

TIPOS DE LIDERAZGO DE ACUERDO AL INTERES PREDOMINANTE



CUADRO No. 3

TEORIA VITAL (9)

INTERES A CONSIDERAR DE ACUERDO AL GRADO DE MADUREZ

TIPO DE PERSONAL	GRADO DE MADUREZ	INTERES A CONSIDERAR
Personal profesionista y técnico de alto nivel	Alto	Producción ↓ Relaciones ↑
Empleados técnicos a nivel medio	Medio	Producción ↑ Relaciones ↑
Trabajadores no calificados	Bajo	Producción ↑ Relaciones ↓

CUADRO No.4

REACCIONES CONDUCTUALES A CAUSA DE LA PRESENTACION DE  
DIFERENTES TIPOS DE CONFLICTO

TIPO DE CONFLICTO	REACCION CONDUCTUAL
Atracción- atracción	Siempre agradable
Evación-evación	Desequilibrio emocional con ansiedad
Atracción- evación	Diferentes tipos de neurosis

CUADRO No.5

CLASIFICACION DE NECESIDADES A SATISFACER

NECESIDADES	OBTENER	EVITAR
Fisiológicas	Saciedad Salud Descanso Diversión Comodidad	Hambre Enfermedad Cansancio Tristeza Incomodidad
Seguridad	Protección Orden Estabilidad Economía Armonía	Amenaza Desorden Inestabilidad Pobreza Insertidumbre
Sociales	Aceptación Pertenencia Relación Intimidad Comprensión	Rechazo Aislamiento Inhibición Soledad Incomprensión
Ego	Reconocimiento Exito Prestigio Respeto Atención	Ignorancia Fracaso Desprestigio Deshonrra Indiferencia
Autorealización	Creatividad Crecimiento Independencia Espontaneidad Madurez	Monotonía Estancamiento Dependencia Rigidez Inmadurez

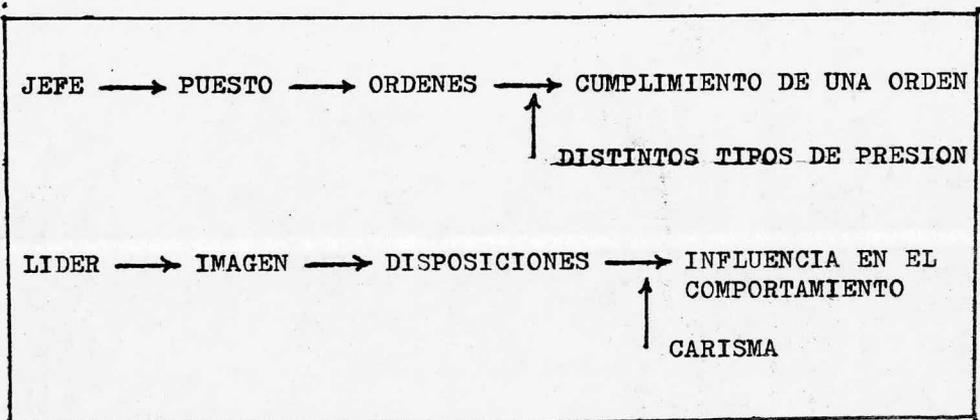
CUADRO No.6

FUNCIONES Y FUNDAMENTOS DE ACTITUDES A ADOPTAR DURANTE LA COMUNICACION

ACTITUD	FUNCION	FUNDAMENTO
Hacia si mismo	Seguridad al comunicar	Madurez emocional
Hacia el mensaje	Comprensión y convencimiento del mensaje	Comunicación clara
Hacia el receptor	Aceptación del receptor a recibir información	Razonamiento

FIGURA No. 1

MECANISMO DE ACCION DE LAS FUNCIONES DE MANDO Y  
LIDERAZGO



**FIGURA No.2**  
**ESCALA PIRAMIDAL DE NECESIDADES (5)**

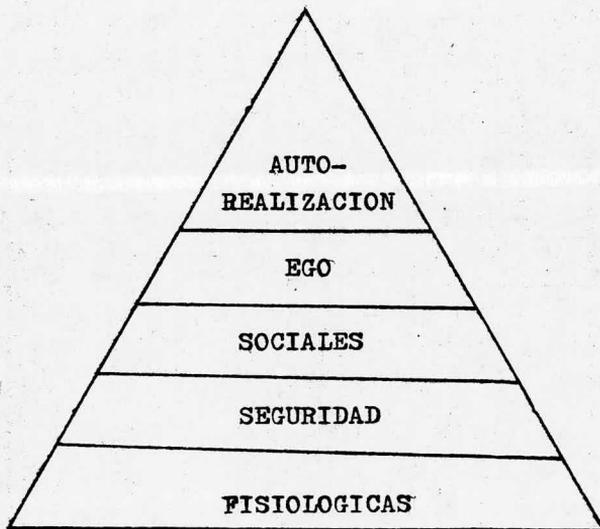
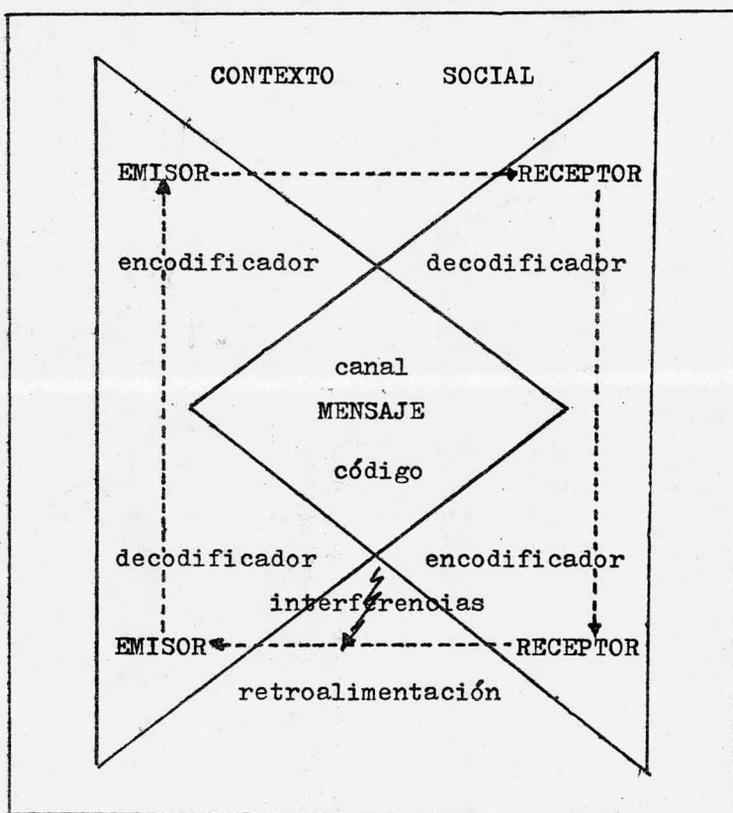


FIGURA No.3  
PROCESO DE LA COMUNICACION



FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA  
BIBLIOTECA - UNAM

