

150  
2e

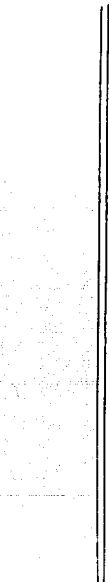


**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia**

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA  
AGROPECUARIA**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**MEDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA**  
P R E S E N T A :  
JESUS MARTIN MORALES CORTEZ



Asesor: M.V.Z. Ernesto Mendoza Gómez





## **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 está 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.

## CONTENIDO

	Página
RESUMEN.....	1
INTRODUCCION.....	2
LA ADMINISTRACION GENERAL.....	5
DEFINICION DE ADMINISTRACION.....	8
ENFOQUES DEL ANALISIS ADMINISTRATIVO.....	13
FUNCION DE LA ADMINISTRACION.....	16
ADMINISTRACION AGROPECUARIA.....	17
DEFINICION DE LA ADMINISTRACION EN LA EMPRESA AGROPECUARIA.....	17
APLICACION DE LA ADMINISTRACION AGROPECUARIA.....	19
PROCESO ADMINISTRATIVO.....	21
PLANEACION.....	22
ORGANIZACION.....	34
ESTRUCTURA ORGANICA DE LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS.....	46
INTEGRACION.....	47
DIRECCION.....	53
CONTROL.....	62
DISCUSION Y CONCLUSIONES.....	73
FIGURA 1.....	75
FIGURA 2.....	76
LITERATURA CITADA.....	77

## RESUMEN

MORALES CORTES, JESUS MARTIN. El proceso administrativo en la empresa agropecuaria (bajo la dirección de: Ernesto Mendoza Gómez).

Este trabajo hace una referencia general de la teoría administrativa para llegar a la conceptualización de la administración agropecuaria en donde se toca el enfoque sobre el análisis administrativo para así entender y aplicar la función de la administración en la producción agropecuaria. Se hace una distinción entre la administración agropecuaria y la administración general en donde se establece la definición de la administración de empresas agropecuarias, además de proponer su aplicación en la producción animal. El estudio se origina de una revisión bibliográfica, donde se considera a la planeación como elemento rector en la administración agropecuaria, posteriormente se hace referencia de la organización como instrumento para establecer las jerarquías y las funciones que se han de llevar a cabo dentro del proceso. Proseguimos con la función de integración como característica fundamental en la producción animal, de este punto partimos a la dirección como elemento motivador dentro de la función administrativa y finalmente se plantea al elemento que retroalimenta al proceso administrativo a través del control. El presente trabajo es una propuesta que puede servir para resolver problemas del proceso de producción animal.

## INTRODUCCION

Existe en México un considerable número de empresas agropecuarias que se encuentran en etapa de transición, éste estado es debido a que las explotaciones se iniciaron como negocios familiares, con capitales limitados y restringiendo su crecimiento a la producción de las mismas (3, 5, 6, 9).

Por lo cual resulta conocido el problema de la falta de tecnología y recursos para el óptimo rendimiento de las explotaciones agrícolas y animales de este tipo en nuestro país, aunado a la falta de integración tanto de personal como de recursos materiales y animales, los cuales provocan mermas considerables en la producción y beneficios que se debieran alcanzar (2, 4, 8)..

Afortunadamente se han realizado cambios importantes, ya que las condiciones evolutivas del país y las crecientes necesidades han exigido que los productores tomen la iniciativa de superación en cuanto a nuevas técnicas y procedimientos que redundan en mejores productos y servicios, obteniendo por ello mayores utilidades y beneficios económicos, mediante el correcto y mejor empleo de sus recursos materiales, humanos y técnicos (1, 2, 10, 14)..

La administración en las explotaciones cobra actualmente importancia ya que su práctica es la que ha venido a separar a las empresas progresistas de las tradicionalistas, que

sin un apoyo tecnológico sustancial están destinados a desaparecer por no contar con elementos necesarios desde el punto de vista administrativo para enfrentarse a un nuevo tipo de vida, (7, 12), consecuencia de la crisis económica que vivimos actualmente, lo cual implica reducción económica de consideración tanto para el inversionista como para el país, ya que al disminuir la cantidad de empresas agropecuarias se tiende a provocar la escases de alimentos de origen animal y vegetal disponibles para la población del país (8, 11, 13).

Razón por la que el médico veterinario zootecnista debe participar en el análisis de proyectos para el establecimiento de las explotaciones. Anteriormente se daba poca importancia a la planeación y evaluación, tratando de enmendar los errores sobre la marcha (9, 16). Actualmente la planeación se establece como uno de los principales elementos de apoyo, ya que cobra especial importancia en las empresas como recurso inevitable para conocer con anticipación los problemas que puedan o pudieran presentarse y la trayectoria que se deberá seguir de acuerdo a las circunstancias en que se van a desempeñar las operaciones de la empresa a través de la ejecución y la evaluación constante (2, 9, 17).

En la actualidad se observa una tendencia muy marcada para incrementar el desarrollo de la agricultura y la ganadería, siendo para estas actividades un fuerte incentivo la de-

manda que tienen sus productos en el extranjero, sin embargo casi la totalidad de las empresas agropecuarias son manejadas en forma empírica sin tomar en consideración las modernas técnicas de administración de que pueden disponer para emplearlas con las mayores ventajas de producción animal.

En la administración y dirección de las empresas agropecuarias el médico veterinario zootecnista encuentra un campo propicio para desarrollar su capacidad y técnica, y así aplicar los conocimientos que a través de su formación ha obtenido, razón por la que la labor como profesional agropecuario no está sólo limitada a la asesoría agropecuaria tradicional en granja o establo, ya que sus aptitudes zootecnistas van más allá de su atención en el sector servicios. Con su participación en la elaboración y análisis de proyectos se promueve una adecuada proyección y funcionamiento de la empresa (1, 13, 15, 16).

Por la importancia de que un porcentaje elevado de nuestras empresas trabajan con un promedio de producción inferior al potencial que poseen ocasionado por un desconocimiento de los procedimientos administrativos que deben emplearse y por la insuficiente información referente al tema, se hace necesario contribuir a realizar una recopilación bibliográfica para proporcionar un elemento que resulte como apoyo en la comprensión del proceso administrativo.

## 1.- LA ADMINISTRACION GENERAL

Administrar ha sido siempre una actividad fundamental en el desarrollo de las sociedades humanas, desde las comunidades primitivas hasta las actuales sociedades capitalistas o socialistas y constituye la ciencia y arte de guiar un grupo humano hacia la obtención de sus objetivos. (13)

La administración es una denominación ya aceptada para identificar el conjunto de reglas, métodos, procedimientos y sistemas técnicos que permiten el mejor aprovechamiento posible de los elementos materiales que intervienen en la producción de bienes y servicios.

Esta administración, como lo hemos de ver un poco más adelante, se desarrolló principalmente con el impulso y bajo la protección de la Iniciativa Privada. Puede decirse que es uno de los frutos más valiosos del liberalismo en sus aspectos económico, político y social.

Es además un cuerpo organizado de conocimientos que se sistematizó hasta las primeras décadas de este siglo.

La administración es una regulación del hacer, no del obrar.

Las reglas, métodos, procedimientos y sistemas que forman su contenido no se refiere a la conducta humana en cuanto ésta no tenga que subordinarse a los fines de carácter



moral, sino a hacer propio del hombre que tiene que manejar las cosas, concretamente las materias primas, las máquinas, los instrumentos de trabajo y las instalaciones para obtener de ellas el máximo rendimiento posible.

La administración es una ciencia práctica porque en ella la inteligencia conoce, no con la finalidad especulativa del conocer, sino con el propósito de encauzar o dirigir la acción del hombre.

Esta acción consiste esencialmente en dirigir a otros hombres.

El dirigir es una manifestación de la conducta, pertenece al campo del obrar, no del hacer.

La administración recibe todo el sentido, el espíritu, el contenido y la esencia de las metas que se habrán de alcanzar, su intervención es lateral aunque inmediata, y consiste en proporcionar a los dirigentes las normas que garanticen la mayor eficacia de su actuación.

La administración participa guiando, orientando, auxiliando a los dirigentes para que estos obren en las mejores condiciones posibles en cuanto atañe a la conducción que ejercerán sobre sus dirigidos.

La administración no puede negar ni desconocer su vinculación con los fines a cuyo servicio se pone. La administración es solidariamente responsable con las ciencias o disciplinas fundamentales de las que emanaron los fines señalados

en la dirección.

Fundamentalmente, la administración busca resultados objetivos, concretos, inmediatos y en la mayoría de los casos tangibles. Para lograr estos fines la administración ha de emplear los medios que sean más eficientes y económicos. Para establecer esta coordinación de medios la administración debe proporcionar las reglas, los métodos, los procedimientos y los sistemas que mejor convengan. Esta reglamentación del hacer es, consiguientemente, la que identifica a tal actividad administrativa como un verdadero arte.

En todos los conceptos que se presentan para la administración se mencionan tres elementos básicos:

- 1) Un propósito, una meta, un objetivo.
- 2) Un sistema, un método, un procedimiento para realizarlo.
- 3) Un proceso de vigilancia, de supervisión, que tiene por objeto hacer que los fines se realicen con un mínimo de recursos. De modo que, la administración en general para todos los autores sobre esta materia significa un proceso por medio del cual se establecen sistemas de ejecución y vigilancia para llevar a cabo un propósito con el mínimo de tiempo, energía y materias, dicho de otro modo con la mayor eficiencia. (15)

## 1.1.- DEFINICION DE ADMINISTRACION

Son numerosas las definiciones que se pueden señalar acerca de lo que significa la palabra administración. Solamente nos ocuparemos de algunas de ellas que llaman más nuestra atención.

"La administración es la ciencia que estudia la eficiencia de la dirección social". - Guzmán, V.

"Es un proceso que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para un propósito dado". - Brech.

"La dirección de un organismo social y su efectividad de alcanzar los objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes". - Koontz y O'Donnell.

"Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno". - Terry.

"Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar". - Fayol.

"Conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructura y manejar un organismo social". - Reyes Ponce.

"Una técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular". - Peterson y Flowman.

"El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa". - Tannenbaum.

"Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". - Mooney.

"Es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es fácil lograr". - Jiménez Castro.

"Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano". - Fernández Arena.

(1, 7)

Administrar es el acto de combinar ideas, procesos, materiales y recursos con las personas que producen o venden bienes y servicios.

Combinar es la palabra clave de esta definición. La forma y el momento en que combinan los elementos mencionados constituyen una parte importante de la administración. En cualquier tipo de negocio, existen dos formas de considerar la administración. Una consiste en ver lo que se hace; es

decir, las funciones necesarias para operar una empresa. La otra estriba en considerar a quiénes constituyen la administración; es decir, las personas involucradas en el funcionamiento de un negocio (2, 14).

Es importante comprender que las cualidades que se requieren para ejercer las funciones administrativas no son únicamente la experiencia y la capacidad para determinar operaciones de la empresa. Se necesitan otras aptitudes para poder llevar a cabo las funciones administrativas y entablar la relación adecuada entre las personas involucradas en el proceso total de la administración.

Como administrador, cualquier profesional que se dedique a ello, ejercerá funciones que requieren una capacidad administrativa especial. En colaboración con las otras personas que trabajan en la administración, deberá definir objetivos, hacer planes para el futuro de la empresa, organizar y dirigir el trabajo de los demás, supervisar las tareas generales y establecer medios de control para verificar los resultados obtenidos (2, 15).

Se agregan algunos elementos conceptuales en torno al punto a estudiar ya que de hecho no requieren gran explicación por ser claros y precisos.

Quizás no exista área más importante de actividad humana que el administrar, ya que la función básica de todos los administradores a cualquier nivel y en cualquier clase de

empresa, es lograr y mantener un ambiente en el cual los individuos que trabajan en grupos, pueden alcanzar metas y objetivos preestablecidos.

Ahora bien, en cuanto a las interacciones con el ambiente externo, se observa claramente que los administradores no pueden realizar sus funciones de manera adecuada a menos que comprendan los muchos elementos de los medios económicos, tecnológicos, sociales, políticos y éticos que afectan a sus áreas de operación y reaccionen adecuadamente ante ellos.

El aspecto básico de esta disciplina y que hay que entender es que desde que el hombre empezó a formar grupos para alcanzar metas que no hubiese podido lograr individualmente, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. En la actualidad se le considera como ciencia y/o arte ya que además usa de conocimientos fundamentales y organizados (la ciencia) y los aplica a la luz de las realidades para obtener el resultado deseado. Para ello en la práctica se debe buscar una solución que funcione, es decir, que proporcione los resultados deseados. Es lo que Chester I. Barnad ha llamado Conocimiento del Comportamiento: la función de las artes es alcanzar resultados concretos, obtenerlos, producir situaciones que no se efectuarían sin los esfuerzos deliberados para garantizarlos. Estas artes deben ser dominadas y aplicadas por aquellos que tratan con lo concreto y que hayan de vérselas

con el futuro. por otra parte, la función de las ciencias es aplicar los fenómenos, las situaciones, los hechos del pasado. Su fin no es producir acontecimientos, efectos o situaciones específicas, sino proporcionar explicaciones a las cuales denominamos conocimientos. La finalidad de la ciencia no ha sido, es, ni será integrar un sistema tecnológico y no podría ser de otra manera, para manipular lo concreto se requiere una basta cantidad de conocimientos de carácter temporal, local, específico, cuyo valor o interés no es general, puesto que hasta el punto en que una ciencia sea significativa su función no es tan sólo poseer, presentar, o dar explicaciones (15).

Con un conocimiento organizado se tiene una mejor oportunidad de encontrar una solución integral y eficaz para un problema administrativo, el objetivo es mantener a la empresa organizada como un esfuerzo efectivo de conjunto a lo largo del tiempo, es decir, de proporcionar los elementos necesarios para la supervivencia del grupo hasta que se alcancen las metas básicas.

Cuando los principios y técnicas de la administración pueden ser desarrollados, probados y aplicados, la eficiencia administrativa necesariamente mejorará. Entonces el adminis-

trador escrupuloso puede tener un desempeño más efectivo de sus funciones mediante la aplicación de principios establecidos que pueden contribuir a la solución de los problemas, sin necesidad de tener que comprometerse a una laboriosa investigación inicial o a la arriesgada práctica de ensayo y error.

Sheldon concibió a la administración desde una perspectiva amplia incluyendo como partes de ésta la determinación de políticas y la coordinación de funciones (administración); la ejecución de políticas y el empleo de la organización (administración adecuada); y la combinación de trabajos de los individuos o grupos con las facultades necesarias para su ejecución (organización). (19)

## 1.2.- ENFOQUES DEL ANALISIS ADMINISTRATIVO

El enfoque empírico o de situación práctica analiza la administración a través de un estudio de la experiencia, algunas veces son el intento de obtener generalizaciones, aunque usualmente no es más que un instrumento para transferir conocimientos al estudiante. Típicos de escuela son aquellos que enseñan la política administrativa mediante el estudio y análisis de casos prácticos y mediante el enfoque comparativo.

El enfoque de comportamiento interpersonal se concreta sobre el aspecto humano de la administración y sobre el principio de que cuando se trabaja para alcanzar objetivos de



grupo, las personas deberfan entenderse.

El enfoque de comportamiento grupal, incluye aquellos que conciben la Administración como un estudio de los patrones culturales de pequeños grupos hasta el estudio de la composición del comportamiento de grandes grupos dentro de una empresa.

El enfoque de sistemas sociales comparativos. El comportamiento interpersonal y el de grupo, para el estudio de la Administración se ha concentrado cada vez más sobre el estudio de las relaciones humanas como sistemas sociales cooperativos. Esto se debe parcialmente a la relativa y reciente tendencia a contemplar toda clase de fenómenos desde el punto de vista de un sistema.

El enfoque de sistemas sociotécnicos, debe estudiarse el sistema técnico (métodos y máquinas) y como éste afecta y es efectuado por el sistema social. En otras palabras, las actitudes personales y el comportamiento de grupo se ven afectados por el sistema técnico en el cual los individuos trabajan.

El enfoque de teoría de la decisión, se concentra sobre la decisión racional, la selección entre varias alternativas posibles de un curso de acción. Los teóricos pueden tratar con la decisión en sí mismo, con las personas o con el grupo organizado que las toma, o con un análisis del proceso.

El enfoque de centro de comunicaciones. Otro criterio íntimamente relacionado con el de la teoría de la decisión, considera al administrador como un centro de comunicaciones y edifica el conocimiento de la administración alrededor de éste concepto.

El enfoque matemático o de ciencia de la administración. La ciencia de éste grupo consiste en que si la administración, la organización, la planeación o la toma de decisiones es un proceso lógico, puede ser expresado mediante símbolos y relaciones matemáticas. El eje de esta escuela es el modelo, puesto que a través de este instrumento el problema se expresa en sus reacciones básicas y en términos de metas seleccionadas. Pero es difícil concebir las matemáticas como un enfoque separado de la Administración, como tampoco lo está de la física, la química, la ingeniería o la medicina. Es tratado aquí como tal, solamente porque se ha desarrollado alrededor de los análisis una especie de culto, el cual algunas veces ha parecido que pretende abarcar todo el campo de la administración.

El enfoque operacional. Este es parcialmente eclectico, puesto que reúne de todos los enfoques de la Administración aquéllos de cada uno que se relacionan con ésta y que pueden ser más útiles para los practicantes en cuanto a la comprensión de su trabajo. (Obsérvese la figura 1) (15).

La teoría y la ciencia de la Administración Operacional son aquella parte del diagrama encerrada en el círculo. Muestra como la teoría y la ciencia de la Administración Operacional tienen un núcleo de ciencia y teoría básicas y como extraen de otros campos los conocimientos pertinentes para el entendimiento de la administración. Se trata entonces, en parte, de una teoría y ciencia eclecticas (15).

### 1.3.- FUNCION DE LA ADMINISTRACION

La función de la administración consiste en ver que las actividades de una empresa alcancen los resultados planeados. La administración es el elemento empresarial que tiene que tomar decisiones y es la responsable de la formación de su política de trabajo, acción directriz y de la supervisión u orientación para que éstas se lleven a cabo.

Puede decirse que una actividad ha tenido éxito cuando logra dos objetivos estrechamente relacionados:

- a) Exito en la administración empresarial.
- b) Exito en el sentido económico, comercial o social

(1, 3).

## 2.- ADMINISTRACION AGROPECUARIA

En los siguientes puntos se conceptualizará a la administración agropecuaria, tomando como elementos esenciales de estudio: la función del administrador, la toma de decisiones como proceso continuo y su clasificación, las características y cualidades de un buen administrador, así como algunos aspectos singulares del método científico para la solución de problemas agropecuarios, a través del uso común de herramientas y métodos simples.

### 2.1.- DEFINICION DE LA ADMINISTRACION EN LA EMPRESA AGROPECUARIA

Considerando el proceso administrativo de Mackenzie. Podemos definir a la Administración Agropecuaria como: 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; sin embargo para fines de comprensión habrá de considerar los factores esenciales para la producción agropecuaria como son la tierra, el ganado, la mano de obra y el capital, además de las técnicas necesarias, así pues entendemos como: 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, así como

el mejor tipo de faenas de cultivo y ganadería que aún en las unidades más simples del subsector agropecuario son las más idóneas para lograr siempre las utilidades y beneficios sociales más elevados posibles (14, 15, 16).

Se entiende también como: La parte de la actividad humana que orienta en los negocios del medio agrícola y ganadero en la actuación de los individuos y de las organizaciones. Funciona en razón directa de las decisiones que se toman con el propósito de conseguir metas en un mundo de inseguridad y de recursos insuficientes, considera la toma de decisiones como elemento principal (5).

También se define como: Disciplina y arte cuyo objetivo es integrar y aplicar un conjunto de ciencias, campos de estudio y la tecnología agropecuaria a la solución de problemas administrativos, sociales, culturales y de la eficiencia físico-económica de la producción dentro de la empresa agropecuaria (12).

Será tal vez innumerable la opinión en cuanto a conceptos y definiciones sobre administración de la empresa agropecuaria por lo que se considera como base sólida a los recursos y procesos para la producción, así como las decisiones por riesgo e incertidumbre por tomarse en los períodos relativos de explotación animal, así como también la responsabilidad del material o recursos humanos que dirige y ejecuta las acciones relativas.

## 2.2.- APLICACION DE LA ADMINISTRACION AGROPECUARIA

Los programas de reforma agraria en América Latina están creando tipos de empresas agropecuarias que se apartan de la tradicional empresa familiar. Generalmente los nuevos tipos de empresa tienen un mayor volumen de negocio y de hectáreas y por consiguiente, su organización es más compleja que la existente en la finca familiar. Por esta razón el estudio de la Administración de empresas adquiere una importancia trascendental ya que las condiciones actuales hacen necesaria la aplicación de principios y métodos administrativos similares a la de otras empresas industriales. Sin embargo, es necesario considerar las características principales de la agricultura en la aplicación de estos principios.

Los conocimientos sobre la ciencia de la administración son el resultado de un proceso iniciado hace muchos años, a través de los cuales ha evolucionado y adquirido sus propios perfiles, pasando por diferentes etapas.

La administración está en estrecha relación con otras ciencias como: Economía, Sociología, Historia, Geografía, Derecho, Psicología y Política.

También implica que la administración fija principios cuya aplicación hace factible alcanzar éxito en la dirección de individuos organizados en un grupo formal que tiene objetivos comunes.

Las empresas agropecuarias requieren la aplicación de las funciones de la administración: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

La planeación determina lo que se hará en el futuro. Incluye la determinación de metas, objetivos y medios para conseguirlos. Establecer pautas y elaborar programas de actividades para los varios rubros de producción de una empresa.

La organización ayuda a suministrar los medios para que los ejecutivos de la empresa puedan administrarla. Agrupa en unidades administrativas las actividades necesarias para llevar a cabo los planes de trabajo y establecer las relaciones entre los ejecutivos y los trabajadores en dichas unidades.

Agrupar recursos o integración es la función encargada de proveer a la empresa de recursos: tierra, trabajo y capital. Proporciona además factores internos, o sea aquellos que el agricultor puede movilizar y factores externos, es decir aquellos que la empresa requiere para su funcionamiento.

La dirección se refiere a guiar y conducir las operaciones diarias.

Incluye la autoridad y la capacidad para mandar y hacer que la empresa marche normalmente.

El control tiene por objeto verificar si los resultados de las operaciones o actividades corresponden a lo que se había planeado (14).

Implica una fijación de medidas que permitan corregir los errores cometidos y cumplir mejor los planes trazados.

El proceso de tomar decisiones necesita una buena preparación por parte del administrador, lo cual incluye una serie de conocimientos además de administración. Se reconocen siete etapas en el proceso de manejo: identificación del problema, reunión de hechos y observaciones, identificación de alternativas, selección entre las alternativas, evaluación de las alternativas, actuación según la selección y evaluación de los resultados. (5)

### 3.- PROCESO ADMINISTRATIVO

Las funciones que integran el proceso administrativo son las actividades en las que se efectúa el verdadero papel de la administración. No debe suponerse que todo lo que hace la administración corresponde necesariamente a esta categoría, ya que en la práctica existen actividades que no son de índole puramente administrativa.

Cuando se determinan las funciones que constituyen el proceso administrativo, la responsabilidad administrativa total se divide en varios renglones. Algunos autores en este tema no se ponen de acuerdo con respecto al número y estructura de estas subdivisiones sin embargo, lo más importante es re-



cordar que las subdivisiones deben ser unidades lógicas y que deben abarcar todo el sector de responsabilidades. (4, 18)

En este capítulo se definen y exponen brevemente las funciones que forman el proceso administrativo. (Fig. 2)

- A) PLANEACION
- B) ORGANIZACION
- C) INTEGRACION
- D) DIRECCION
- E) CONTROL

### 3.1.- PLANEACION

La planeación representa una de las actividades principales en la participación individual en el proceso administrativo, debido a que permite consolidar la estructura jerárquica, y en caso de ser necesario, contribuye a su modificación para hacer frente a situaciones diferentes. O bien, el plan fundado en la innovación permite nuevas tendencias.

El primer requisito consiste en la definición del problema, aislado de tal forma que sea posible realizar el estudio de acuerdo con su magnitud y dificultad.

La definición será más sencilla en aquellos casos que ya exista referencia anterior, que sólo obligue a ligeras modificaciones. (9)

La planeación podría definirse como la selección de actos futuros que parecen más apropiados para producir los resultados que se desean. Se acepta que la planeación es una metodología para la toma de decisiones. Como la decisión envuelve la selección entre dos o más alternativas, se podría agregar que la planeación es una metodología para la selección de alternativas.

Se entiende por planeación, el conocimiento del camino por seguir, con una unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa y organización necesaria para alcanzarlos.

El proceso de la planeación es la manifestación de la determinación de una compañía para gobernar su propio destino. Es el recurso que ha permitido a las grandes empresas crecer y evitar el tipo de situación reactiva, en la cual simplemente respondían a cambios externos en su medio ambiente. En su lugar, un proceso organizado de planeación integral, ha sido el vehículo de la mayor parte de las industrias norteamericanas para penetrar las tinieblas de la incertidumbre y proporcionar la luz de la probabilidad. Cuando se fijan los objetivos, el alcance completo del esfuerzo que se hace para formular planes de acción, incluyendo las alternativas

para contingencias, de origen a una concentración de energía en el transcurso de un período determinado, que lleva a la implementación sistemática de las metas de la empresa que tengan que lograrse.

El término planeación no ha encontrado una definición verdaderamente universal. Para algunos simplemente significa un gran diseño que hace resaltar el desarrollo de diferentes aspectos de las operaciones de una empresa concentrándose en los objetivos a los programas de trabajo del período sujeto a escrutinio (8).

Los académicos nos han dado en la literatura algunas definiciones muy amplias de la planeación, pero son de poco valor para el ejecutivo de operación que no necesita una exposición profesional a fin de planear su futuro. Una definición de planeación es importante porque está abarca un campo inmenso de consideraciones y, a menos que el plan esté completo en su iniciación, la estrategia de ataque de la empresa puede ser imperfecta. Para nuestros propósitos una definición corta y conveniente de planeación es aquel proceso que hace posible lo probable.

La planeación es una poderosa herramienta de administración y a menudo se subdivide en dos tipos generales: Planeación a Corto Plazo y Planeación a Largo Plazo. El espacio de tiempo cubierto por la planeación al anticipar los sucesos futuros probables y también la naturaleza del negocio para el

cual se hace la planeación.

La mayor parte de las empresas generalmente planean sobre una base de tres a cinco años, porque es un lapso de tiempo conveniente para la mayoría de los gerentes de operación. Más allá de este período de tiempo, la tentación simplemente es demasiado grande para pronosticar el futuro, por la simple multiplicación de un porcentaje constante de aumento o disminución. Por lo tanto, el resultado final pierde significado más allá del quinto año. (11)

El programa de planeación exitoso depende de la habilidad y estabilidad de un sistema contable orientado hacia la información y la toma de decisiones. Un sistema contable que este orientado principalmente hacia la información sobre responsabilidades de custodia no es un medio lo suficientemente poderoso para producir un plan de utilidades significativo. Idealmente, el sistema contable debe ser capaz de crear datos que conduzcan a la acción, tal como el rendimiento por línea de producto, por división, por área geográfica, por cliente y metas estipuladas por la compañía en el que no puede confiarse no permite una comparación válida de estimaciones planeadas o de variaciones con los resultados reales. El

programa de planeación depende también de la existencia de un eficiente sistema contable de costos.

Otro requerimiento fundamental para la planeación exitosa es un buen organigrama de la compañía, delineando las responsabilidades y líneas de autoridad. La planeación sólo tiene significado si alguien se hace responsable por los diversos gastos mayores y los diversos resultados deseados. Aún más importante, las personas a las que se les hace responsables de lograr resultados deben tener toda la autoridad que necesiten para cumplir con aquello para lo que se les atribuye responsabilidad. En la práctica, esta es una cosa extremadamente difícil para que la cumpla cualquier compañía.

Un requisito muy importante para un programa de planeación con el que se desee tener buen éxito es el grado en el que los niveles más altos de la administración dentro de una compañía, respalden el esfuerzo y las metas del proceso de planeación.

Debe haber un compromiso total por parte de la administración para apoyar el esfuerzo de planeación, la gerencia debe vigilar que cada uno de los involucrados en el proceso de planeación y sus resultados se adhieran al plan tan estrechamente como sea posible. (11, 18)

Así entendida, la planeación comprende, tanto el proyectar la producción a realizar en periodos futuros como el establecer la forma y los medios para que un departamento realice

la tarea que le esta encomendada. O lo que es lo mismo, tanto el fijar las cifras o metas del plan, como las normas, procedimientos y programas a aplicar.

Una planeación correcta requiere objetivos bien definidos y tomar decisiones hacia el futuro con vista al logro de éstos.

Esas decisiones exigen una cuidadosa consideración de las soluciones alternativas existentes; estimación, con los medios de pronóstico y cálculo a nuestro alcance, de los resultados de la aplicación de esas soluciones incluyendo sus consecuencias secundarias y evaluación de esos resultados, para seleccionar la solución más eficaz, en cuanto a la realización de los objetivos. (21)

Toda planeación implica dos campos de acción: El de los objetivos y las metas y el de los medios o instrumentos más adecuados para cumplir los objetivos. Para que la planeación cumpla con ellos debe ser operativa y no sólo teórica.

La planeación existe en toda empresa agropecuaria, ya sea grande o pequeña. Sin embargo, a medida que el volumen de negocio es mayor, esta función tiende a ser más compleja. Esto no quiere decir que si la empresa es pequeña (de tipo familiar), esta función no es importante. Si se desea tener éxito en un negocio no debe prescindirse de esta función.

En la planeación de una empresa agrícola se analizan los planes de los años anteriores a fin de identificar y su

perar los problemas que se presentaron para mejorar los planes futuros. En la planeación de empresas agropecuarias se ha empleado varios métodos. Entre éstos se pueden mencionar los presupuestos parcial y total, la programación simplificada y la programación lineal. (12)

La planeación por lo tanto es la función rectora del proceso administrativo, ya que señala los fines y los medios. Las otras funciones proporcionan estos medios para lograr dichos fines; inclusive, es aplicable al desarrollo de las demás funciones administrativas.

Comprende dos etapas: REVISIÓN Y DECISIÓN, ambas correspondientes a actos subjetivos e internos como son el establecimiento de varias alternativas y la selección de una de ellas.

	<u>Etapas</u>	<u>Formas</u>
Planeación	Previsión	Fines y objetivos
	Decisión	Medios: Políticas, procedimientos y programas.

El resultado de estos dos actos humanos es la planeación que tiene un carácter objetivo y externo.

Se distinguen cuatro formas de la planeación:

- a) **Objetivos:** son los fines que se persiguen.
- b) **Políticas:** son normas o reglas generales, que sirven de guía al pensamiento y acción de los subordinados.
- c) **Procedimientos:** son planes concretos que señalan el criterio y el modo de actuar en una forma más precisa y detallada que las políticas.
- d) **Programas:** son planes más complejos, completos y determinan con precisión los factores tiempo y costo.

La planeación incluye la selección de objetivos, las estrategias, políticas, programas y procedimientos, ya sea para toda empresa o para cualquier parte organizada.

Se agregan elementos claros, precisos y aplicables con respecto al tema que por sí mismos dicen lo que se requiere.

La planeación es la función administrativa más importante de todas, puesto que incluye la selección entre diversos



cursos alternativos futuros de acción. La planeación no es solo una función básica para todos los administradores y a todos los niveles de una empresa, sino que también las otras cuatro funciones deben reflejarla. De este modo un administrador puede organizar, integrar y controlar para asegurar el logro de las metas según los planes. (Si el esfuerzo de grupo ha de ser eficaz, las personas deben estar enteradas de que es lo que se espera que logren. Esta es la función de la planeación) (21).

Como Billy E. Guetz dijo hace algunos años, planear es fundamentalmente elegir y un problema de planeación surge tan sólo cuando se describe la existencia de un curso diferente de acción. En este sentido, es en esencia una toma de decisiones, aunque como se verá, es mucho más que eso.

La planeación es decir por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían. La planeación es un proceso intelectualmente exigente.

El propósito de cada plan, y de todos los demás, es facilitar el logro de los objetivos y propósitos de la empresa. Los planes solos no hacen que una empresa tenga éxito. Se requiere la acción y la empresa debe operar. Los planes pueden sin embargo, dirigir la acción hacia los propósitos. Puede pronosticar que acciones llevarán hacia el objetivo final, cuáles se alejan de éste, cuáles probablemente se anularán entre sí, y cuales son irrelevantes. La planeación administrativa busca alcanzar una firme y coordinada estructura de operaciones concentradas sobre los fines deseados. Sin planes, la acción se convierte en una actividad aleatoria la cual no produce otra cosa que un caos (7).

La eficiencia de un plan se mide por el monto de su contribución a los propósitos y objetivos, como compensación de los costos y otras consecuencias inesperadas requeridas para formularlo y llevarlo a cabo (8).

#### TIPOS DE PLANES:

Teniendo en cuenta que un plan abarca cualquier curso de acción futura, podremos ver que aquéllos son variados. Aquí han sido clasificados como propósitos o metas, objeti-

vos, estrategias, políticas, reglas, procedimientos, programas y presupuestos.

Propósitos o misiones. Cualquier tipo de operación de grupo organizado tiene, o cuando menos debería tener, si ha de ser significativamente, un propósito o meta. En cada sistema social las empresas tienen una función o tarea básica, la cual les es asignada por la sociedad.

Ante todo, su enfoque va encaminado a que un negocio defina quiénes son sus clientes y cuáles son las actitudes y esperanzas de éstos.

Objetivos. Los objetivos o metas, son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades. Representan no sólo el punto final de la planeación, sino también el lugar hacia donde se encaminen la organización, integración, dirección y liderazgo y control.

Estrategias. Es la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estas metas muestran una dirección definida e implica un despliegue de los recursos y esfuerzos.

Reglas. Son planes en cuanto a que son acciones requeridas, las cuales al igual que otras, son seleccionadas entre varias posibilidades. Generalmente son el tipo más sencillo de plan.

Procedimientos. Son planes, por razón a que establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderamente guías de acción, más que de pensamiento, y detallan la forma exacta en la que una cierta actividad debe cumplirse. Su esencia es una secuencia cronológica de las acciones requeridas.

Programas. Son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos que han de seguirse, recursos que han de emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción, por lo general se apoyan en el capital necesario y en los presupuestos operacionales.

Presupuesto. Un presupuesto como plan, es la expresión de resultados esperados en términos numéricos. Se le puede denominar programa numérico. De hecho, el presupuesto financiero de operación es a menudo llamado Plan de Utilidades. Puede expresarse en términos financieros o en función de horas hombres, unidades producidas, horas máquina, o cualquier

otro término numérico mensurable (6).

..  
La función de la Planeación, tiene cuatro importantes metas: reducir la incertidumbre y el cambio, dirigir la atención hacia los objetivos, proporcionar una operación económica y facilitar el control (20).

### 3.2.- ORGANIZACION:

La segunda función administrativa es la organización, que implica agrupar las actividades de los empleados y llevar a cabo un arreglo estructural de todos los recursos. Una vez que ha terminado la planeación, deben unirse los recursos para efectuar los planes trazados. Deberá contratarse el personal necesario, adquirir equipo y establecer sistemas para brindar los servicios proyectados.

Se incluye en este proceso de la administración el determinar y enumerar las tareas necesarias para alcanzar un objetivo, el agruparlas y asignarlas como responsabilidad y el establecer las relaciones necesarias entre éstas. Comprende la determinación de los centros de coordinación en que recae dicha asignatura y la subdivisión de éstos, según se requie-

ra para llevar a cabo las actividades, todo lo cual implica darle una estructura al grupo humano o empresas, que se organiza.

Se hace necesario asegurar que la estructura proyectada logre equilibrio y cohesión y que en la misma se facilite la coordinación. Para esto se requiere armonía entre las distintas partes y una definición concreta de la responsabilidad y autoridad en cada centro coordinador o posición dirigente, así como de los individuos, inclusive sus tareas e interrelaciones.

La estructura de los grupos o empresas debe ajustarse a los objetivos y a las tareas que estos requieren e inevitablemente refleja los compromisos y limitaciones que les están impuestos por las circunstancias presentes y sobre todo, por las características de los individuos que los componen. De modo que toda estructura tiene que ser hecha a la medida de cada caso y una organización modelo suele ser, a lo sumo, un valor de referencia.

Debe aquí detectar que la organización es solo un medio para obtener los objetivos propuestos y que no puede hacerse de ella un fin en sí misma. Y aunque una buena organización contribuirá a facilitar el logro de aquellos, por sí sola no los alcanzará (21).

El concepto de organización se ha definido o empleado de varias maneras por varios autores. La palabra organización se ha usado para denotar: El proceso de agrupar y arreglar diversas partes mutuamente dependientes con el fin de formar un todo, una unidad que se forma de varios componentes los cuales dependen mutuamente entre sí, pero cada uno con una función específica, un grupo de individuos agrupados para un fin determinado, la estructura ejecutora de una empresa y el personal administrativo de una empresa (20).

Organizar es coordinar, es crear un orden.

La organización es un instrumento administrativo para alcanzar los objetivos establecidos en la planeación.

La organización en la empresa puede dividirse en cuatro puntos fundamentales:

- a) División del trabajo.
- b) Responsabilidades.
- c) Delegación de autoridad.
- d) Coordinación.

Y puede definirse como: La coordinación de todos los individuos que integran una empresa con el propósito inmediato de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los

fines que la propia empresa persigue.

La organización incluye el establecimiento de una estructura de funciones a través de la determinación de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y de cada una de sus partes, el agrupamiento de estas actividades, la asignación de tales grupos de actividades a un administrador, la delegación de autoridad para llevarlas a cabo y la provisión de los medios para la coordinación horizontal y vertical de las relaciones de información y de autoridad dentro de la estructura de la organización.

En cualquier caso, la totalidad de tales actividades y las relaciones de autoridad son lo que constituyen la función de organización.

Para hacer posible que el personal colabore eficazmente en el logro de determinadas metas, se debe definir y mantener una estructura por funciones. Este es el propósito de la función administrativa de la organización y para que sea significativa para la gente debe incorporar:

- 1) Objetivos cuantificables, los cuales, como ya se ha indicado en la parte anterior, son la tarea de la planeación.
- 2) Un claro concepto de los principales deberes o actividades involucradas.



- 3) Una área clara y concisa de decisión, o autoridad, para que la persona que ocupe el cargo sepa que es lo que puede hacer para lograr resultados (3).

Una estructura organizacional deberá planearse para ver claro el medio ambiente, de modo que cada cual sepa quién ha de hacer cada cosa y quién es el responsable por el resultado, quitar los obstáculos que a causa de confusión e incertidumbre en la asignación de responsabilidades impiden la ejecución y proporcionar una red de comunicación para la toma de decisiones que refleja y de apoyo a los objetivos de la organización.

#### Organización Formal e Informal.

FORMAL. Se denomina formal a una organización cuando las actividades de dos o más personas estaban concretamente coordinadas hacia un objetivo determinado. Se encontró que la esencia de la organización formal es un propósito común, consiente y que ésta surge cuando las personas:

- 1) Son capaces de comunicarse entre sí.
- 2) Están dispuestas a actuar.
- 3) Comparten un objetivo.

En éste sentido, una estructura es eficaz si facilita la contribución de los individuos hacia el logro de los objetivos empresariales. Principio de Unidad de Objetivo.

La estructura de una organización es eficiente si facilita que la gente logre los objetivos con el mínimo de costos o consecuencias imprevistas. Principio de eficiencia.

INFORMAL. Se considera como organización informal a cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aún cuando pudiera contribuir a resultados de grupo.

Si se contempla el organizar como un proceso, será lógico considerar diversos insumos fundamentales. En primer lugar la estructura debe reflejar los objetivos y planes, puesto que las actividades empresariales se derivan de éstos. En segundo lugar la estructura debe reflejar la autoridad disponible para los administradores de la empresa. La autoridad, entonces, en una organización dada, es un derecho socialmente determinado para ejercerse con prudencia y como tal está sujeta a cambios.

En tercer lugar, la estructura de la organización como cualquier plan, debe reflejar su ambiente. En cuarto lugar la organización debe dotarse del elemento humano.

Obviamente, los agrupamientos de actividades y las estipulaciones de autoridades de una estructura organizacional deben tomar en cuenta las limitaciones y las costumbres de las personas (5, 10, 17).

Existe una lógica fundamental al organizar. La aplicación del método lógico a este proceso, a la luz de los insu-

mos señalados anteriormente, indica los siguientes pasos:

- 1) Establecimiento de los objetivos de la organización.
- 2) Formulación de objetivos, políticas y planes derivados.
- 3) Identificación y clasificación de las actividades necesarias para alcanzarlos.
- 4) Agrupación de éstas actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles y de la mejor forma de utilizarlos.
- 5) Delegación al jefe de cada grupo de la autoridad necesaria para ejecutar las actividades.
- 6) Enlace de éstos agrupamientos en forma horizontal y vertical, a través de relaciones de autoridad y sistemas de información.

El sistema lógico para organizar se conforma a la práctica usual de desarrollar una departamentalización. (13)

Una teoría de organización, formada de conceptos, principios, técnicas y criterios, no implica nunca que existe una única mejor forma de organizar un número variable de empresa, del mismo modo que una teoría de mecánica tampoco implica que existe una única mejor clase de máquina para satisfacer todos los objetivos; por dos razones:

En primer lugar, la teoría nunca hace recomendaciones; explica solamente.

En segundo, cada estructura organizacional depende de la situación para la cual se ha establecido y de las posibles contingencias. Esto naturalmente, lo que la práctica representa, involucra básicamente; análisis de actividades, de decisión y de relaciones.

El organizar es, por tanto, un proceso mediante el cual el administrador transforma un caos en orden, evita conflictos entre las personas sobre asuntos de trabajo o de responsabilidad y establece un ambiente adecuado para el trabajo de equipo. También lleva implícito el reconocimiento del factor humano, es decir, que los trabajos deben concebirse para ajustarse al ser humano, considerando sus capacidades y puntos débiles, y de como debe motivarse a través de su función para contribuir con eficiencia a las metas de la empresa.

Aunque la razón para organizar es hacer eficaz la cooperación humana, encontramos que la causa de los niveles organizacionales radica en las limitaciones del área de mando. Los estudios de la administración han encontrado que este número va usualmente de cuatro a ocho subordinados a los niveles más bajos de organización y de ocho a quince o más a los niveles más altos, habrá que tomar en cuenta que la división de las actividades en departamentos, la organización jerárquica y la capacidad de niveles múltiples no son en sí mismos muy deseables porque: son muy costosos, complican la comunicación y también complican la planeación y el control (14).

En este trabajo se emplean por lo menos dos de estos conceptos, ya que por organización de la empresa agropecuaria se entiende la agrupación de varias unidades administrativas para llevar a cabo los planes establecidos y se mantiene con ella las relaciones entre ejecutivos y empleados. Es decir, que se trata de una estructura dentro de la cual se ejecutan las tareas operativas y administrativas, mediante la división del trabajo.

El objeto de la organización es obtener para una actividad o un grupo de actividades, los mejores resultados económicos y sociales.

En consecuencia, la organización exige un conocimiento profundo de las técnicas propias de cada actividad.

La organización concede gran importancia a tres elementos: El hombre, en especial su comportamiento fisiológico y síquico en la labor que realiza; el trabajo mismo, incluyendo las labores intelectuales y las materiales; y el juego de trabajo, que en este caso es el campo, ya que es donde se desarrolla la actividad agrícola.

La organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos en una entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Habiendo establecido los objetivos generales de la estructura de la organización, podrán precisarse los departamentos que indicarán las características de las unidades, tales como: ventas, producción, compras, finanzas, personal, etc. Estos departamentos deberán establecerse de acuerdo con las necesidades específicas de la empresa.

El agrupamiento de actividades equivale a establecer en la entidad divisiones y departamentos, mismos que dan lugar a elaborar tantos presupuestos como departamentos funcionales existan. (16)

La estructura de la organización debe responder a ciertos principios básicos que son reconocidos como fundamentales para tener una relación jerárquico-profesional adecuada. Estos principios son los siguientes:

#### UNIDAD DE MANDO

Cada subordinado debe tener un solo jefe: cada jefe debe saber cuáles son sus subordinados y cada acción debe estar de finida correctamente y ser una resultante del esquema de organización.

#### - AMPLITUD DEL CONTROL

Una determinación de la amplitud y los límites de control dependen del tamaño y tipo de la empresa. Hay tres factores a considerar:

- A) Límite de personas a supervisar. Se ha demostrado científicamente que un jefe puede controlar eficientemente entre 3 y 7 subordinados.
- B) Límite de distancia. Se refiere a la distancia física entre contralor y controlados. Esto es importante entre las grandes empresas agro-industriales en donde entra en juego la centralización y descentralización.
- C) Límite de tiempo. Este se refiere a los períodos en que se debe ejercer el control. Su oportunidad y constancia son factores importantes.

#### - HOMOGENEIDAD EN LAS TAREAS

Se relaciona mucho con la unidad de mando. En general incluye los siguientes aspectos:

- Cada trabajador de la finca o empresa agropecuaria debe saber qué actividades debe desempeñar.
- Debe darse a conocer cuál es el objetivo de cada actividad.
- Debe dividirse el trabajo en operaciones parciales y de fácil ejecución.
- Para cada actividad o grupo de ellas, deben definirse las obligaciones e indicar quién debe desempeñarlas.
- Asignar el personal de acuerdo a sus capacidades y necesidades de trabajo.

#### - DELEGACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Abarca por lo menos tres condiciones fundamentales:

- A) Para el desarrollo racional y eficaz del trabajo se requiere responsabilidad y autoridad; ésta última se define como el derecho de dividir el trabajo entre los subordinados.
- B) Se debe delimitar los límites de la delegación de la autoridad.
- C) Se debe graduar de arriba abajo la delegación de autoridad y responsabilidad.

#### - USO CORRECTO DEL PERSONAL

Este principio es derivado de los anteriores. La unión horizontal entre las diversas líneas jerárquicas tiene el inconveniente de que puede reducir el trabajo de supervisión y control, aumentando el de coordinación. Se requiere que la dirección sepa darle empleo oportunamente.

En conclusión, la eficiencia de una buena organización jerárquica funcional depende de la capacidad de dirección para hacer los cuadros de mando funcionales, sirviéndose correctamente de los distintos departamentos y enlaces horizontales a los distintos niveles. (4, 12)



## ESTRUCTURA ORGANICA DE LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS

La fase de organización debe definirse completamente si se desea que sea adecuada, es necesario determinar un conjunto de técnicas dirigidas a obtener la mejor estructura.

Una de ellas la constituye el organigrama, el cual es un esquema que representa la estructura administrativa de la empresa.

Como parte de la organización se podría definir la simplificación del trabajo aplicada a la ejecución de las tareas materiales.

La simplificación consiste en hacer el mejor uso posible de los recursos de que se dispone con el fin de obtener los mejores resultados.

Taylor fue el precursor de la simplificación del trabajo, y después de diversos estudios en el sector industrial llegó a establecer varios principios que pueden aplicarse a la empresa agropecuaria en especial del tipo asociativo. Estos son:

- Especializar las funciones de dirección y ejecución, o sea exigir un trabajo a cada uno en función de sus conocimientos y habilidades.
- Separar las operaciones de preparación de las de ejecución haciendo que las primeras sean hechas por obreros no especializados. Esto evita pérdida de tiempo en la

ejecución de tareas y permite un mejor aprovechamiento de la mano de obra.

- Estudiar y determinar la técnica especial de cada operación revisando los principios y métodos.
- Repartir los beneficios que resultan de la mejora del trabajo. (4, 12)

La organización incluye el establecimiento de una estructura de funciones, a través de la determinación de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y de cada una de sus partes.

La estructura de la organización es una herramienta para lograr los objetivos empresariales. (21)

### 3.3.- INTEGRACION.

Esta función nos indica un movimiento de unión, es decir lograr el "todo" con las diferentes partes de que está compuesto.

Puede definirse como: "El proceso por virtud del cual se reúnen las partes para dar existencia al todo".

En la empresa distinguimos dos tipos de integración.

- a) Material.- Se refiere a la adquisición y conservación de los recursos financieros (económicos) y materiales que son necesarios para la operación de la empresa.

A estos objetivos responden las actividades específicamente financieras, de compras, de almacenaje, de mantenimiento, etc.

- b) Humana.- Es tan importante como la integración material y se refiere a la contratación, incorporación y desarrollo del personal, sea éste operativo, ejecutivo, técnico o de dirección.

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

La integración humana en la empresa es lograr la humanización de la organización, es hacerla vivir.

En cuanto a nuestro estudio relativo a la empresa Agropecuaria se incluye como un caso especial, la existencia del tipo de INTEGRACION ANIMAL O PECUARIA que corresponderá a todo tipo de actividad que señale y favorezca la incorporación, producción y conservación de unidades animales (1,3)

En cuanto al aspecto de integración AGRICOLA, ésta se encuentra incluida en el primer tipo de integración o sea la material.

La integración es la provisión de personal a los puestos proporcionados por la estructura de la organización, por lo tanto, requiere de la definición de la fuerza de trabajo

que será necesaria para alcanzar los objetivos, e incluye el inventariar, evaluar y seleccionar a los candidatos adecuados para tales puestos, el compensar y el entrenar o de otra forma, el desarrollar tanto a los candidatos como a las personas que ya ocupan sus puestos en la organización para que alcancen los objetivos de tareas de una forma eficaz.

Toda empresa debe tener un interés vital en la calidad de su personal, especialmente sus administradores. La función de integración tiene que ver con la dotación de personas dentro de la estructura de la organización para asegurar que una empresa puede ser operada en forma competente. La integración debe considerarse como un sistema total administrativo. En otras palabras, la selección, evaluación, inventario y desarrollo de administradores están íntimamente relacionados.

En particular, la integración abarca la adecuada y efectiva selección, evaluación y desarrollo de personal para llevar las funciones específicas dentro de una estructura organizacional; por lo tanto la función administrativa de integración se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización a través de una adecuada y efectiva selección evaluación y desarrollo de las personas que han de ocupar los puestos dentro de la estructura.

Si la función de integración hubiese de manejarse en forma lógica, sería mucho más compleja de lo que usualmente lo es en la práctica. Los puestos se llenan no solo para el pre

sente sino también para el futuro: por lo tanto la integración debe tratar de los seguimientos futuros.

Esto significa que el primer paso debe ser el elaborar un plan organizacional para el futuro, puesto que, a menos que una empresa espere reemplazar constantemente, quienes han sido seleccionados y capacitados hoy, deben ser capaces de desempeñar diferentes funciones en el futuro. (15)

A diferencia de los planes operacionales, la integración no ha sido siempre contemplada como un tema apropiado para la planeación y el análisis (excepción en la empresa agropecuaria). Otro factor es la tendencia humana a suponer, aunque no sea cierto, que los administradores actuales continuarán en sus puestos indefinidamente. El administrador eficaz reconocerá siempre las interrelaciones de los sistemas.

Si se diese un enfoque distinto a cualquiera de los elementos básicos de la integración y de la dirección y liderazgo se relacionan casi en forma total con las personas, hecho que introduce enormes complejidades que no se ciñen también a la eficacia de la lógica.

La responsabilidad por la integración recae en el principal funcionario ejecutivo que formula políticas internas. Tienen la responsabilidad de elaborar políticas, asignar su ejecución a los subordinados y cerciorarse de que se llevan a cabo en forma adecuada.

Aunque los principios de la integración generalmente aceptados no han sido calificados hasta el momento (por ejemplo en la empresa agropecuaria), una cuidadosa consideración conduce a las siguientes fórmulas que animan el propósito de la integración. Como se señala se trata simplemente de obstrucciones de una gran cantidad de conocimientos en el área de la administración.

El propósito de la integración, puede resumirse en los siguientes principios:

- 1) Principio del Objetivo, consiste en asegurar que las funciones de la organización estén atendidas por personal capaz y deseoso de ocuparlas.
- 2) Principio de la Integración, indica que cuanto mayor sea la definición de las funciones de la organización, de sus requisitos humanos, y de las técnicas del entrenamiento y apreciación administrativa, habrá una mayor seguridad de la calidad administrativa:
- 3) El proceso de la integración, señala que algunos principios parecen explicar los medios a través de los cuales la integración se cumple con mayor efectividad.
- 4) Principio de la Definición de Oficios, establece que con mayor precisión se conozcan los resultados que debe esperar lograr un administrador, mejor podrán determinarse los parámetros de su cargo.

5) Principio de la Evaluación Administrativa, indica que cuanto más específicos sean los resultados administrativos que se buscan, con mayor exactitud podrán ser calificados en dichos términos los administradores.

6) Principio de la Competencia Abierta. Cuanto más se atiende una empresa a la seguridad de la calidad administrativa, más estimulará la competencia abierta entre todos los candidatos a posiciones administrativas.

7) Principio del Desarrollo Administrativo, hasta la tendencia de los programas de desarrollo al suministro de la información que requieren los administradores, de acuerdo con sus puestos actuales, a fin de capacitarlos para ascensos, y a comprometer a los altos administradores en el proceso, tanto más efectivos serán.

8) Principio de Desarrollo Continuo, indica que mientras más confíe una empresa en la competencia administrativa, más requiere de administradores que cultiven el auto-desarrollo continuo. (12)

El aspecto fundamental para el área de nuestro interés es la existencia del tipo de integración animal o pecuaria que corresponde a todo tipo de actividad que señale y favorezca la incorporación, producción y conservación de unidades animales. Como se habrá notado, la administración general ha-  
en la integración humana que es básica en torno  
no biológica pero en la empresa de produc-

ción animal y/o de productos de origen animal, (leche, sementales, vaquillas, huevo fértil, y pollitos, entre otros), viene dando el patrón de desarrollo de todo el proceso administrativo y desarrollo del proyecto de producción.

Este aspecto tan importante es el que diferencia o da la peculiaridad a la administración agropecuaria por el simple hecho que se requiere de una capacidad profesional específica en el área zootécnica. (18)

### 3.4.- DIRECCION

Se ha definido la dirección como la actividad de mando entendida como guía de hombres que da lugar primariamente a un flujo de conocimientos prácticos para hacer que la empresa marche normalmente, tener la capacidad para resolver los problemas que se presentan en un momento dado y aceptar la responsabilidad por cualquier decisión que se tome. En síntesis, es guiar y conducir las operaciones cotidianas.

La dirección significa impartir instrucciones, motivar a aquellos encargados de ejecutarlas, coordinar las actividades y establecer relaciones entre los ejecutivos y empleados.

El proceso de dirigir puede simplificarse mediante el establecimiento de prácticas estandarizadas por una parte y el endoctrinamiento por otra.

Dentro de las nuevas empresas agropecuarias, el criterio de la dirección única se ha suprimido. Ya no es únicamente



te el patrón quien toma las decisiones y ejerce la actividad de mando, sino que existe una dirección descentralizada de acuerdo a la estructura orgánica de cada empresa.

La existencia de consejo de administración y comités especializados tienen por objeto dar mayor participación al campesino en el proceso de decisiones y de gestión a la empresa.

La organización de la dirección en departamentos o comités no significa que se diluye la responsabilidad, sino que hay delegación de la misma. En consecuencia, el director o el ejecutivo de más alto nivel continúa con la responsabilidad o sea, con el deber de responder ante los superiores y los jefes de mandos intermedios.

Se puede afirmar que la dirección es una técnica para conducir las actividades de individuos dentro de un marco formal, a base de principios científicos y morales y de una amplia comprensión de los factores de la personalidad humana con todos sus potenciales y limitaciones.

Es entonces el factor humano el común denominador al cual convergen las funciones de la administración.

La dirección actúa como motivadora, inculca entre los empleados ciertas creencias, valores y actitudes, de tal manera que el individuo realice su trabajo en la forma deseable por la empresa.

En términos generales, dirección es la función ejecutiva para guiar y conducir e inspeccionar o supervisar a los subordinados de acuerdo a lo planeado.

La dirección reconoce la naturaleza y las complejidades de las motivaciones y da como resultado personas conocedoras y bien entrenadas que trabajen con eficiencia para alcanzar los objetivos de la empresa.

La dirección es el proceso de la administración que comprende el impulso, la orientación y la supervisión de las actividades del grupo.

Representa su aspecto ejecutivo y se caracteriza por la formulación de decisiones.

Es esta la función que da su carácter al personal dirigente.

El desempeño de esta función supone también la selección y el desarrollo o entrenamiento de dirigentes, dependientes o subordinados y de otros colaboradores, el estimular a todos los miembros del grupo, para el funcionamiento más eficiente y el procurar la integración de los objetivos individuales y colectivos en el grupo. En todas estas tareas es esencial el ejercicio del liderazgo. (21)

La dirección de una empresa es la función SINTESIS del proceso administrativo y está estrechamente ligada a la administración general.

Las otras funciones administrativas son instrumentos para que la dirección sea eficaz.

La DIRECCION: es la función administrativa que se refiere a la ejecución diaria de actividades detalladas.

La dirección es MOTIVAR.

Es el proceso de explicar a los empleados cuáles son las tareas y cuándo deben efectuarse .

Los términos "guiar" y "supervisar" impulsan al empleado hacia el:

- a) Interés al trabajo que está realizando.
- b) Espfritu de cooperación.
- c) Espfritu de adhesión a la empresa.

Otra actividad de la administración es la de coordinar el funcionamiento total de la empresa. Algunas autoridades en administración señalan que la coordinación es suficientemente importante pero ya aparejada a la dirección.

Por consecuencia aquí la consideramos a ella como una parte de la dirección total.

COORDINAR: Significa integrar actividades, recursos (ma<sup>teriales</sup> y animales), equipo y personal adecuado para lograr una operación unificada satisfactoriamente.

Será necesaria esta función paralela a la dirección, para asegurar que de todas las operaciones dirigidas para lo

grar un fin, no tengan que efectuar en el mismo periodo otra actividad. (1, 2)

Aunque esta función parece sencilla, los métodos de dirección y liderazgo pueden ser de una extraordinaria complejidad. Los administradores superiores inculcan en sus subordinados una aguda apreciación de las tradiciones, objetivos y políticas de la empresa. Los subordinados se familiarizan con la estructura de la organización, con las relaciones interdepartamentales de actividades y personalidades, y con sus deberes y autoridad.

Una vez que los subordinados han sido orientados, el supervisor tiene una continua responsabilidad por aclararles sus asignaciones, por guiarlos hacia el mejoramiento de la ejecución y el desempeño de sus tareas, y por motivarlos a trabajar con celo y confianza.

La dirección y liderazgo para Koontz y O'donnell, está asociada con las relaciones interpersonales de los administradores y de quienes no lo son. La planeación, organización e integración, en la forma como deberían llevarse a cabo, deben complementarse dando a la gente instrucciones, buena comunicación y mediante la habilidad de dirigir. (15)

La administración como liderazgo, debe basarse en una comprensión de lo que motiva a la gente y en una habilidad para incorporar en los papeles administrativos y relaciones interpersonales, sistemas de incentivos, de tal forma que las:

personas obtengan satisfacción de haber contribuido al logro de las metas empresariales y departamentales.

La dirección y el liderazgo son el aspecto interpersonal de la administración por medio del cual los subordinados pueden comprender y contribuir, con efectividad y eficacia, al logro de los objetivos de la empresa.

Esta función es difícil porque el administrador tiene que tratar con un complejo de fuerzas de las cuales no se conoce lo suficiente y sobre muchas de las cuales no tiene control.

Cuando un administrador se interesa en la función directa y de liderazgo, empieza a darse cuenta de parte de su complejidad. En primer lugar, está tratando con personas, pero no en forma totalmente objetiva, ya que también él es una persona y por lo general es parte del problema. (3)

Esta en contacto directo con la gente, tanto con individuos como grupos y pronto descubre que, como factor productivo, las personas no están interesadas por completo en los objetivos de la empresa y tienen también a sus propios propósitos. Para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador debe darse cuenta con rapidez de que debe pensar en términos de resultados con la orientación, la comunicación, la motivación, la dirección y el liderazgo.

Diversas consideraciones sobre los aspectos más generales de la dirección se deberán tener en cuenta.

Al examinar más de cerca las implicaciones del hombre en el proceso administrativo, es importante subrayar que el administrador mismo posee una naturaleza tan variable y compleja como la de cualquiera de sus subordinados. Es parte del problema, y no se puede tratar de manera objetiva el factor humano de producción como lo hace con la tierra o el capital. Su ánimo crece cuando comprueba que los resultados son excelentes y se desanima con los problemas. Trae consigo actitudes que pueden influir en su reacción ante los acontecimientos. Es responsable de los resultados, y muchas veces se siente importante para lograrlos. En realidad las interacciones entre el superior y sus subordinados son infinitas, pero tienen que ser encaminadas. (6)

Las ordenes son importantes al dirigir a los subordinados.

Una orden encamina, modifica o detiene una actividad; es el ímpetu por el cual se activa o se dispersa una organización. Los administradores deben aprender a fondo sus significado, uso y limitaciones. (4)

El propósito de dirigir y ser líder puede alcanzarse a través de:

- 1) Principio de la dirección y liderazgo, cuando más efectivo sea el propósito de dirigir, mayor será la contribución de los subalternos a las metas de la organización.
- 2) Principio de la armonía de los objetivos, cuando más efectiva sea la dirección y el liderazgo, en mayor forma percibirán los individuos que sus metas personales están en armonía con los objetivos de la empresa.
- 3) Proceso de la unidad de mando, cuando más complejas sean las relaciones de información de un individuo con un superior único, menor será el problema de conflictos de instrucciones y mayor el sentimiento de responsabilidad personales con respecto a los resultados.
- 4) Principio de suspensión directa, cuando más personal y directo sea el contacto con los subalternos, más efectiva será su dirección.
- 5) Principio de motivación, puesto que la motivación no es una sencilla relación de causa y efecto, cuanto más cui-

dadosamente evalúen los administradores una estructura de recompensas y la integren dentro de todo el sistema administrativo, más efectivo será un programa de motivación.

6) Principio de liderazgo, puesto que las personas tienden a seguir aquellos en los cuales son una forma de satisfacer sus metas personales, cuanto más entienda un administrador que los estimula y cómo operan estos estímulos, y cuanto mejor las refleje al llevar adelante sus actividades administrativas, es probable que sea más efectivo como líder.

7) Eficiencia de la comunicación, los administradores tienen necesidad especial de contar con una comunicación excelente, gufandose en: la claridad cuando se expresa en el lenguaje educativo y se trasmite en forma tal que el que la recibe comprenda bien la información e integridad planteándose y transmitiéndose en forma tal que apoye la organización informal. (12, 15)

Como aspecto final se concreta diciendo: 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. (6, 8)



### 3.5.- CONTROL

Esta función administrativa puede definirse de varias maneras.

Consiste en llevar a cabo la acción de comprobar los resultados alcanzados para garantizar que los planes se efectuaron en la forma prevista. El control no es una restricción o limitación, sino una comparación de los resultados obtenidos con los objetivos planeados.

El control abarca dentro de la administración varias etapas:

- 1a. La administración debe determinar los resultados obtenidos.
- 2a. La administración debe valorarlos.
- 3a. La administración debe corregir las desviaciones de los planes.

Cuando se lleva a cabo adecuadamente el control puede:

- I. Evitar los actos que no hayan sido autorizados.
- II. Predecir tendencias y posibles resultados.
- III. Ayudar a la administración a valorar la eficiencia de los empleados y de la empresa en conjunto (1).

Entonces el control implica:

- A. Una comparación entre los resultados realmente logrados y los que estaban previstos en la planeación.

- B. El señalamiento de los obstáculos que han impedido el cumplimiento cabal de los programas y las sugerencias relativas a lo que debe hacerse para eliminarlos.
- C. La indicación de las diversas desviaciones de los planes y las sugerencias para reintegrarlos a su cauce original.
- D. Las informaciones y datos que pueden servir de base para nuevos planes.

El control tiene como fin establecer los mecanismos para verificar si las actividades están desarrollándose conforme a lo previsto, detectando fallas o demoras y tomar las medidas necesarias para corregir el rumbo e integrarse de nuevo al proceso original de producción de la granja.

El control también es la acción que mide resultados de hechos actuales o pasados y los compara con los planeados o esperados con la finalidad de tomar decisiones para corregir, mejorar o formular nuevos planes.

Las herramientas de control indican las etapas que componen la planeación ya que de esta función administrativa se obtiene una información que nos señala lo que ha sucedido de acuerdo a lo planeado.(3)

Hay que señalar que los programas que establecimos en la planeación son medidos por el transcurso del tiempo y el poder alcanzar sus objetivos parciales o generales será materia de

las herramientas de control.

El control nos permite además la búsqueda de las causas que ocasionaron los problemas, los cuales seguramente serán la falta de actividades previas a aquellas que medimos en la programación, por ejemplo: no hubo suficiente presupuesto, materiales o cualquier apoyo necesario en el tiempo previamente establecido o no se tuvo la eficiencia requerida para llevar a cabo las acciones.

Quizá los objetivos en sus métodos predeterminados rebasaron el límite esperando, es decir, un programa demasiado ambicioso y más allá de nuestras posibilidades.

Sin embargo, existen dentro de las empresas agropecuarias motivo de nuestro estudio una serie de problemas que no son posibles de medir tales como la incertidumbre en precios, clima, etc., que en un momento dado son detectadas como desviaciones de los planes en el control; sin embargo, no son ni tangibles ni susceptibles de programar.

Definidas las causas, a la dirección le corresponderá tomar decisiones para corregir la baja en la producción, rentabilidad o algún otro problema que se presente, en cambio si planeamos bien se tendrá en las manos un curso alternativo de acción para ajustar cambios y replanear convenientemente.

Para implantar una herramienta de control es necesario.

1. Determinar las necesidades del proceso por evaluar, es decir saber lo que deseamos examinar.
2. Identificar claramente los objetivos que se establecieron en la planeación.
3. Seleccionar las actividades operativas y financieras por controlar.
4. Concentrar los datos en formas lo más ágil y claramente posible.

El diseño e implantación de las técnicas de control debe tener relación a lo esperado de una manera ágil y oportuna que nos permita en relación a lo esperado, de una vez tomar decisiones en la actividad administrativa (7, 9).

El objetivo de comparación entre lo planeado y lo ejecutado es analizar las variaciones de lo ocurrido con lo esperado (6).

Si agrupamos las actividades de una explotación pecuaria para evaluarlas nos daremos cuenta de que existe una separación entre las actividades por controlar o de índole operativ

vo y todo lo referente a aspectos financieros. En el primer caso, se determinarán las actividades desarrolladas de acuerdo a un plan; en el segundo, se identificarán los gastos ejecutados para cada actividad.

No hay que olvidar que dentro de las herramientas de control financiero se deberá tomar en cuenta un periodo determinado para el registro y control de los ingresos y costos de la explotación ganadera. Generalmente se utiliza el lapso de un año o el tiempo que dure un ciclo productivo.

En el presente estudio se analizan algunas herramientas de programación y control relacionadas con las actividades operativas de la empresa, así como las actividades financieras.

Los principios no dicen que ningún administrador puede establecer controles sin basarlos en planes y que los administradores deben tener la autoridad organizacional necesaria para lograr los resultados que se espera de ellos, y que ningún administrador puede implantar un plan significativo sin

una clara idea de la meta que ha de alcanzarse y del ambiente futuro establecido como premisa para su operación. Mientras que los principios son un conocimiento probado, el hecho de que sean comprendidos por los administradores puede ayudarlos a evitar errores. Es un desperdicio que cada administrador tenga que aprender estas verdades por propia experiencia.

El control es la corrección de las actividades de los subordinados para asegurarse de que lo que se realiza se ajuste a los planes. De este modo mide el desempeño en relación con las metas y proyectos, muestra donde existen desviaciones negativas y pone en movimiento las acciones necesarias para corregir tales desviaciones, apenas contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes. (7, 14)

El control implica la medición de la realización de los acontecimientos contra las normas de los planes y la corrección de decisiones para asegurar el logro de los objetivos de acuerdo con lo planeado. Una vez que un plan se vuelve operacional, el control es necesario para medir el progreso y así poner de manifiesto las decisiones posibles para indicar la acción correctiva. Esto último puede implicar medidas sencillas como cambios menores en la dirección. En otros casos, el control adecuado puede dar lugar al establecimiento de metas nuevas, a la formación de planes distintos, a la modificación de la estructura de la organización, a mejorar la integración y hacer cambios de importancia en las técnicas de dirección y

liderazgo.

La función administrativa de control es la de evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se estén llevando a cabo. Es, entonces, la función por la cual cada administrador, desde presidente hasta capataz, se asegura de que lo que se hace es lo que se intentaba. Algunos funcionarios, sobre todo en niveles bajos, olvidan que la responsabilidad básica para el ejercicio del control descansa en el administrador encargado de la ejecución de los planes.

Deben existir dos prerequisites antes de que cualquier administrador pueda planear o mantener un sistema de controles. Sin embargo, a veces encontramos personas que se concentran en las técnicas y sistemas de control sin haberse cerciorado de que estos dos prerequisites hayan quedado satisfechos, a saber, los controles requieren planes, y los controles requieren estructura organizacional. (6, 19)

Proceso básico de control: Las técnicas y sistemas de control son en esencia las mismas para el efecto, procedimientos de oficina, moral, calidad del producto o cualquier otra área. El proceso básico de control, dondequiera que se encuentre y cualquiera que sea el área que controle, incluye tres pasos. 1) Establecimientos para estándares; 2) Medición del desempeño contra estos estándares y 3) Corrección de las desviaciones; y, para que sea adecuado, podemos decir que si los

controles han de funcionar deben confeccionarse especialmente.

En síntesis, deben establecerse de acuerdo con: 1) Los planes y puestos, 2) Los individuos y sus responsabilidades, 3) Las necesidades de eficiencia y efectividad. (21)

La función del control consiste en la confirmación de que los planes o las tareas que se ejecutan en la forma y oportunidad proyectadas y en iniciar las medidas de ajuste, en caso de desviaciones.

El hecho de que en un grupo de personas cada una realice una parte o tarea distinta, persiguiendo todas un objetivo común, requiere continuos ajustes para evitar las desviaciones. De aquí la necesidad del control, cuya falta da lugar a un funcionamiento al azar, que produce resultados inferiores y desmoraliza a los miembros del grupo.

El control supone a la existencia de un plan o una norma contra las cuales comparar lo realizado y exige tener oportuno conocimiento de los hechos y de sus antecedentes, para poder aplicar las medidas rectificadoras o complementarias, si son necesarias. (5, 14, 17)



Se ejerce a través de la previsión de los hechos, la verificación de éstos cuanto tienen lugar, y la evaluación a interpretaciones de esta información; y también por la carga y responsabilización de los encargados de cada tarea, a fin de lograr que tomen las medidas rectificadoras, en caso de desviaciones.

La ausencia de control impide un rápido diagnóstico de los problemas en una organización.

Para lograr lo anterior, el plan y la información de su ejecución deben reflejar las actividades en un lenguaje común y con un ordenamiento similares y estar organizados en relación con los centros de coordinación a las personas responsabilizadas con las tareas, ya que el control se ejerce a través de esas personas.

Es necesario destacar que el control de la ejecución del plan incluye el de los recursos que se consumen en ello o la eficiencia con que se utilizan; es decir, es insuficiente comprobar que se ha realizado una obra, por ejemplo, sin considerar el uso adecuado de los recursos o lo que es lo mismo, su economía. (18, 21)

El objetivo central del control es encontrar donde están los errores o puntos débiles de la ejecución a fin de corre-

girlos. Todo control supone tres etapas.

- Observación de un hecho o una tarea determinada.
- Registrar la información en forma tal que permita su consulta posteriormente. Este registro debe tener en cuenta la naturaleza de la actividad que se controla y su análisis posterior.
- Análisis de la información.

Esta etapa consiste en criticar y analizar la información mediante comparaciones con patrones propiamente establecidos.

De él deben deducirse las medidas que se deben adoptar para corregir las fallas o errores. (2, 13, 15)

#### MEDIOS DE CONTROL

Existen varias formas de agrupar y presentar eficazmente las actividades de una empresa para fines de planificación y control. Este sistema puede adecuarse a un objetivo o rubro de la empresa.

El gráfico de barras o diagrama de Gantt es uno de tales medios. Consiste en representar en un cuadro las actividades a realizarse y el tiempo en que se necesitará ejecutarlas. Sin embargo, el diagrama tiene la desventaja de que no muestra la interdependencia de las diversas actividades.

EL PERT (PROGRAM EVALUATION AND REVIEW TECHNIQUES) es

una técnica para el planeamiento y el control usado en los programas de investigación y desarrollo. Dada la complejidad que están adquiriendo las unidades de producción, tiene un amplio campo de aplicación en las empresas comunitarias, empresas de autogestión que están resultando de los programas de reforma agraria.

Así mismo, el PERT es una herramienta de manejo para definir e integrar eventos o actividades que se deben cumplir en un tiempo determinado. Define áreas de esfuerzo donde la interacción de tiempo, recursos o realizaciones, permitirá cumplir en las fechas previstas.

Como técnica de planeación y control el PERT ayuda en el proceso de decisiones; está orientando hacia la evaluación del progreso de un proyecto; concentra la atención sobre problemas potenciales o reales y proporciona informes frecuentes del estado del proyecto o de la empresa. Además, predice el alcance de los objetivos y determina el menor espacio de tiempo en que puede realizarse el proyecto o una actividad dentro de la empresa. (12)

## DISCUSION Y CONCLUSIONES

En el presente trabajo se pone de manifiesto la necesidad de dar mayor interes a la aplicación de las herramientas administrativas disponibles para los médicos veterinarios zootecnistas.

Ya que con el uso adecuado de las actividades y materiales se logra llevar a cabo un mejor cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa interesada.

Se hace notar la importancia de establecer una adecuada planeación de la empresa de acuerdo a un previo estudio de los bienes o servicios que han de producirse como resultado de las necesidades de la región donde se ubique la empresa buscando con ello el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles mediante las técnicas aplicadas por el profesional agropecuario o personas interesadas y capacitadas para dichas actividades.

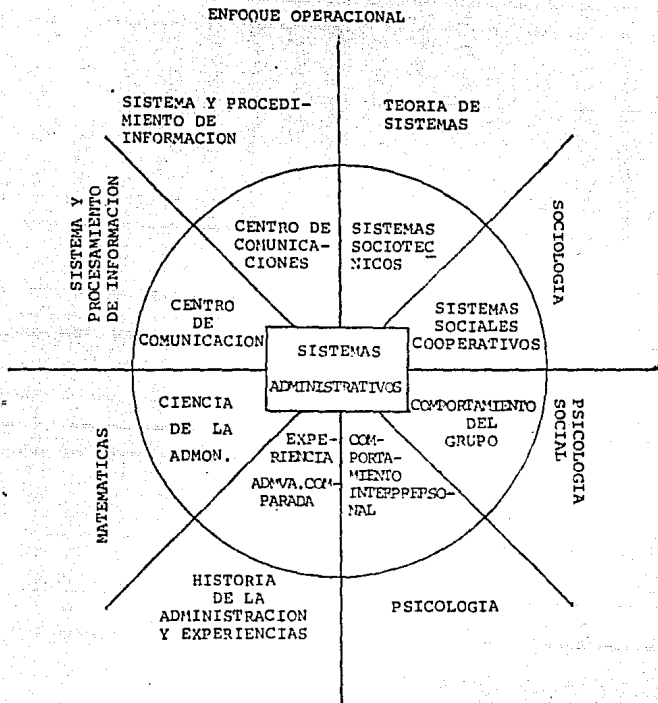
Dentro del tema en estudio es de importancia mostrar los pasos a seguir dentro del proceso administrativo, ya que teniendo el conocimiento de estos, se pueden aplicar a las empresas agropecuarias del país, independientemente de su condición actual, con el consiguiente beneficio económico y productivo de las mismas.

Por otra parte se observa que el médico veterinario zootecnista no debe solamente aportar sus conocimientos clínicos

y zootécnicos en el establecimiento y mejora de una empresa agropecuaria, sino que además se abre un panorama de trabajo dentro del area administrativa, la cual debe ser de carácter esencial para el buen funcionamiento de las explotaciones agropecuarias del país.

Al referirnos al campo de trabajo del M.V.Z. no solamente se orienta al sector privado, sino que también debe tomarse en cuenta en el sector público cuando se requieren hacer proyectos en los cuales es necesario contar con la participación de personal capacitado y sensibilizado con las cuestiones agropecuarias, ya que los mismos pueden actuar planeando, organizando, dirigiendo y controlando el desarrollo de los proyectos para llegar posteriormente a su realización en la forma más apegada posible a como fueron planeados.

Los principios básicos del proceso administrativo resultan pues, aplicables a las pequeñas y grandes empresas agropecuarias de la nación, constituyendo por ello un lugar importante dentro de la economía y rentabilidad de las mismas, ya que del sano funcionamiento de estas empresas dependerá en gran parte el crecimiento y evolución de ellas, siendo indispensable el adecuado empleo y distribución de los materiales y recursos disponibles, así como de una buena disposición del personal que labora en la empresa.



La teoría y la ciencia de la administración como un sistema que extrae conocimientos de otras áreas del conocimiento organizado.

Kontz, H. y O'Donnell, C.: Curso de administración moderna. 4a. ed. Mc Graw-Hill. México, D.F., 1973.



## LITERATURA CITADA

1. Aguilar, V.A.: Administración Agropecuaria. 3a. ed. Limusa. México, D. F., 1982.
2. Aguilar, V.A.: Baños Crespo A; Espinoza de los Monteros R. A.: Administración Pública y Privada Agropecuaria. 2a. ed. Limusa. México, D.F., 1984.
3. Aguilar, V.A.; Juárez Green J.: Proceso administrativo en la producción agropecuaria. Pachuca, Hgo. México, 1985.
4. Baçhtold, Gómez E., Aguilar, V.A., Meléndez Guzmán, J.R., Huerta Rosas E., Mendoza Gómez E., Espinoza de los Monteros R.A.: Economía Zootécnica. 1a. ed. Limusa. México, D.F., 1962.
5. Beneke, R.R.: Dirección y administración de granjas. 2a. ed. Limusa Wiley, S.A. México, D.F., 1964.
6. Castle E.N.; Becker. M.H.: Administración de Empresas Agropecuarias. 3a. ed. El Ateneo, Buenos Aires, Argentina, 1968.



7. Fayol, H.: Administración industrial y general. 2a. ed. en español. Henero Hnos. S.A. México, 1975.
8. Fernández A., J.A.: Introducción a la administración. UNAM, México, D.F., 1970.
9. Fernández A.J.: 99 principios administrativos. 1a. ed. Diana, México, D. F. 1983.
10. García Vilchis Juventino.: Descripción y análisis de los componentes teóricos de un proyecto agropecuario. Tesis UNAM, México, D. F., 1982.
11. Goodman, S.R.: Como adivinar las adivinanzas en la planeación a largo plazo. 1a. ed. Diana, México, D. F. 1976.
12. Guerra, G.: Manual de empresas agropecuarias. Instituto Interamericano de ciencias agrícolas. 1a. ed. (IICA). Sn. José, 1976.
13. Guzmán V.Z.: La ciencia de la administración. 1a. ed. Limusa, México, D. F., 1967