

51  
24



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

## EL SEGURO AGROPECUARIO EN MEXICO AGROASEMEX, UN ESTUDIO DE CASO

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS  
Y ADMINISTRACION PUBLICA  
**P R E S E N T A :**  
JORGE PEDRO VELASCO OLIVA

MEXICO, D. F.

**FALLA DE ORIGEN**

1991



## **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.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

# I N D I C E

	Página
<u>Introducción</u> .....	1
<b>CAPITULO I    MARCO TEORICO</b> .....	5
1. Evolución de la Administración Pública.....	5
1.1 Corrientes Actuales.....	14
2. La Organización.....	33
3. Concepto de Organización.....	38
4. Tipos de Organización.....	39
<b>CAPITULO II    AGROASEMEX UNA ASEGURADORA EN EL CAMPO</b>	55
1. Antecedentes Históricos.....	55
1.1 Del Seguro Agropecuario en México.....	55
1.2 De AgroAsemex.....	58
2. Marco Legal.....	59
3. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.....	60
4. Otras Aseguradoras.....	63

titución que se encargue de proteger las siembras y el ganado del campesino nacional, y aún la vida de ellos mismos, para que esto se traduzca en bienestar y seguridad en el campo, al contar ellos con los recursos necesarios para sobrevivir en caso de que su patrimonio sufra algún siniestro; y AGROASEMEX es la empresa paraestatal destinada a cumplir esta función. La cabeza de su sector es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

De aquí nuestra inquietud por estudiar a AGROASEMEX desde el punto de vista de su estructura orgánica, utilizando los principios que la teoría de la organización nos proporciona.

El objetivo de AGROASEMEX es resarcir a los campesinos de las pérdidas que sufran por causas naturales en sus cosechas, ganado o la vida de ellos mismos. Por lo tanto, es una institución con fines sociales que requiere proporcionar un adecuado servicio, y para que se encuentre en posibilidades de hacerlo, necesita contar con una apropiada organización, que responda a los requerimientos de sus operaciones.

AGROASEMEX está integrada, en el momento de hacer este estudio, por un Director General, 7 Subdirectores Generales, 18 Directores Centrales, 7 Directores Regionales y 31 Gerentes Estatales.

Debido al volumen de sus operaciones y el tamaño de su estrutura administrativa, es una organización compuesta, y toda organización con esta característica, permite al estudioso de la administración, proponer diferentes tipos de organización, para establecer la que sea más adecuada.

Para lograrlo, en el primer capítulo vemos el aspecto teórico, en el cual estudiamos la evolución de la administración, sus corrientes actuales, la teoría de la organización y los tipos de ella que existen.

En el segundo, tratamos a la entidad AGROASEMEX desde diferentes puntos de vista, como son sus antecedentes históricos, marco legal, Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y otras aseguradoras, con el fin de ubicar a AGROASEMEX en la Administración Pública Federal y obtener nuestro marco de referencia externo.

De cómo funciona la institución objeto de nuestro estudio, lo observamos en el tercer capítulo.

En el cuarto capítulo, nos proponemos elaborar un estudio comparativo de AGROASEMEX con una institución recientemente desincorporada del sector público, llamada Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera, S.A. (ANAGSA), con el fin de establecer -

qué tan válida es la estructura organizativa de AGROASEMEX.

En el quinto capítulo hacemos la propuesta de organización que consideramos satisface los requerimientos de operación de AGROASEMEX.

Finalmente, llegamos a las conclusiones de este trabajo.

## C A P I T U L O I

## MARCO TEORICO

## 1. Evolución de la Administración Pública.

Para los efectos de este trabajo, considero pertinente hacer un breve recorrido sobre los grandes momentos de la teoría administrativa en forma somera y simple, que sin embargo ayudarán a ubicar el contexto teórico para enmarcar el estudio de la organización.

En la actualidad existen varios ejemplos claros, que nos indican que los antecedentes más remotos de la administración pública, los podemos encontrar en los procesos administrativos que se dieron en los pueblos de la antigüedad, como por ejemplo "Egipto, en la época del Imperio Nuevo; El Principado Romano, especialmente, la monarquía dioclesiana y el Estado Bizantino, basado en ella" (1). Alberto Lepawsky, en su libro "Administration", presenta pruebas, basado en "declaraciones de funcionarios egipcios, de Confucio, de Pericles, de Sócrates, de Cicerón y otras grandes personalidades de que esta disciplin

na no surge en el siglo XIX" (2).

También encontramos antecedentes de la administración pública en "El Código de Hamurabi" sobre la responsabilidad de los funcionarios; las normas sobre el servicio civil imperial chino, establecidas por Meng-Tze y Sun-Tzu; las referencias al fenómeno administrativo en los escritos de Pericles, Platón y Jenofonte; y los escritos históricos de Polibio, así como las Leyes de Diocleciano sobre la organización del Imperio Romano" (3).

Aquí en América, uno de los pueblos antiguos que llegó a desarrollar una administración pública, fue el Azteca, al contar con una organización de tipo militar-sacerdotal, que les permitió lograr "el dominio sobre otros pueblos más adelantados" (4).

Una de las referencias que se tienen de la Edad Media, es que la administración pública se desarrolla a nivel doméstico, o sea, los problemas que surgieron en los castillos. Las aportaciones que hizo esta etapa de la historia a la teoría son: "Las descripciones de puestos" de gobernantes de Al-Farabi; la definición de cualidades que debían reunir los administradores según Ghazali y los diversos ordenamientos sobre la estructura y operación del Arsenal de Venecia y de la Iglesia Católica" (5).

Fue a partir del siglo XVII cuando se empezó a hablar de administración pública, y surgió por la necesidad de diferenciar los asuntos públicos de los monarcas absolutos, de los asuntos derivados de su casa propia (6).

Otra etapa del desarrollo de la administración pública, la formaron un grupo de profesores alemanes y austriacos que se denominaron cameralistas. Esta escuela cameralista se inició en el año de 1550 con Melchor Von Osse y continuó con Georg Zincke y Johann Justi en 1760, época en la cual lograron su verdadero florecimiento. Los aportes que hizo esta corriente a la teoría de la administración pública, entre otros, son que establecieron un sistema incipiente del servicio civil; formularon un estudio que se llamó la Cameralia, el cual fue una base para la formación de funcionarios públicos, ya que asentaba los conocimientos que se debían poseer para desempeñar un determinado puesto; apoyaron la intervención económica del Estado mediante la centralización y profesionalización de las actividades administrativas (7). Es importante mencionar también en esta época a Carlos Sécondat Montesquieu, quien no perteneció a los Cameralistas, pero que elabora su teoría de "División de Poderes", influyendo notablemente en la teoría de la administración pública.

En esta misma época aparece Juan Bodino con su obra llamada "Los seis libros de la República". Proporciona la primera sistematización del conocimiento de la administración monárquica, a la vez que da una explicación profunda de su origen, desarrollo, funciones y proceso.

Bodino "establece las bases del estudio de la administración pública moderna, sus investigaciones cimentaron el edificio conceptual de la ciencia de la administración, la cual, sin embargo, nació en su época con el título distinto de ciencia de la policía" (8).

El concepto de policía se utilizó entre los siglos XVI y XVIII en Alemania, Francia y España. Se entendió "que no era una institución o mecanismo que funciona dentro del Estado, sino una tecnología gubernamental característica del Estado; dominios, técnicas, objetivos donde interviene el Estado" (9). La organización del Estado supone cuatro ramas, cada una bajo la responsabilidad de un funcionario: justicia, ejército, tesorería y policía (10).

Posteriormente, Carlos Juan Bonnín en la etapa de la Revolución Francesa, da a conocer su "Compendio de los Principios de Administración", donde están reunidos los aportes de la policía, ciencia antigua, al tiempo que las modernas contribucio

nes de la ciencia de la administración" (11), aunque fue publicado durante el Imperio.

Antes de Bonnin no hubo ciencia de la administración, en la acepción moderna del término. Bonnin hizo un servicio a la "humanidad en el arte de gobernar", ya que anteriormente se consideraba la administración "como una serie de reglas, pero nunca una ciencia" (12).

Bonnin señala en su obra, que la primera ciencia social que se impregnó de la atmósfera intelectual de las ciencias naturales, fue la ciencia de la administración. Por lo tanto es la primera que se formó conforme a los "principios del iluminismo y la razón" (13). Además dice que la ciencia de la administración "es la ciencia de las relaciones entre la comunidad y los individuos" (14). Que se puede concebir "una sociedad sin gobierno, pero no sin administración" (15).

Establece la finalidad de su obra, mencionando los principios de la administración:

- "1.- Que la administración nació con la asociación o comunidad;
- 2.- Que la conservación de ésta es el principio de la administración;

- 3.- Que la administración es el gobierno de la comuni-  
dad;
- 4.- Que la acción social es su carácter y su atribu--  
ción la ejecución de leyes de interés general" -  
(16).

La obra de Bonnin es fundamental por su contenido teórico y marca el inicio de la ciencia de la administración. Por eso se le considera su fundador.

Fue hasta finales del siglo pasado, cuando la disciplina recibió otra corriente, la norteamericana, por conducto de - - Woodrow Wilson, cuando publicó en el año de 1887 su Estudio de la Administración. Este estudio está considerado como el que - "estableció las bases inmediatas de la disciplina denominada - administración pública" (17).

A pesar de que Wilson presenta ciertas contradicciones en su teoría, al decir por ejemplo que la administración está fue ra de la esfera propia de la política, escribió que la adminis- tración es "la parte más visible del gobierno; es el gobierno en acción; es el poder ejecutivo, es la parte actuante; que el proceso gubernamental se podría separar en dos etapas: una la decisión de la política y la otra la ejecución de la misma" - (18). Por lo tanto, fue uno de los primeros en plantear la di

cotomía entre política y administración (19). Pero lo más importante, fue su concepción de la administración como ciencia, ya que en dicho estudio, "fijó a la administración una última finalidad "la eficiencia". Esto es, la política como selección de fines, se convirtió en un acto preadministrativo, mientras que la administración pública como actividad científica tenía por objeto conseguir de la manera más eficiente estos fines" - (20). En este mismo tenor, posteriormente Leonard D. White y W.F. Willoyghby publicaron sendos libros de texto sobre administración pública, los cuales fueron los primeros que se editaron sobre este tema.

A principios de este siglo, fue cuando aparecieron Frederick W. Taylor y Henri Fayol.

Es precisamente a Taylor a quien se le menciona como el iniciador de la administración científica, al enunciar sus estudios sobre tiempos y movimientos, y control de la producción; en tanto que Fayol es el precursor del llamado proceso administrativo. Ambos tuvieron una gran influencia en la evolución de la administración pública, tanto, que actualmente no se comprende a ésta sin los aportes teóricos de lo que se ha llamado administración de empresas.

Dentro de esta influencia, se han establecido normas, reglas, procedimientos, etc., con la finalidad de hacer más eficiente a la administración. Esto ha ocasionado que diversos es tudiosos hagan divisiones y proposiciones, entre otras cosas, del proceso administrativo, siendo una de las más aceptadas - la presentada por Urwick, que lo clasifica con seis elementos fundamentales, considerando que los tres primeros son de la me cánica administrativa y los otros tres son de la dinámica admi nistrativa; a saber: la previsión, la planeación, la organiza- ción, la dirección, la integración y el control (21).

Existe la discrepancia entre los teóricos de que si algu- nos de los elementos antes citados, como por ejemplo la previ- sión y la planeación, deberían constituir uno solo o no, pero como no es tema de nuestro trabajo, únicamente mencionaremos a lo que se refiere cada uno de dichos elementos.

**PREVISION:** (Responde a la pregunta ¿qué se puede hacer?). Consiste en determinar en forma técnica lo que se desea obte- ner, se precisan objetivos, investigaciones y cursos alternati vos de acción.

**PLANEACION:** (Responde a la pregunta ¿qué va a hacerse?). Consiste en la determinación del curso de acción a seguir, pa- ra lo cual se tienen que fijar los principios, tiempos y unida

des para alcanzar su realización.

**ORGANIZACION:** (Responde a la pregunta ¿cómo se va a hacer?). Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las jerarquías, funciones y obligaciones en un organismo social para que alcance su mayor eficiencia.

**INTEGRACION:** (Responde a la pregunta ¿con qué se va a hacer?). Se refiere a la consecución de los recursos humanos y materiales con que se debe dotar al organismo social, de manera que se logre la mejor aplicación de los mismos.

**DIRECCION:** (Se refiere al problema de ver que se haga).- El impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo del organismo social, con el fin de que se realicen del modo más eficaz los planes señalados.

**CONTROL:** (Ve cómo se ha realizado). Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de corregir, mejorar o formular nuevos planes (22).

### 1.1 Corrientes Actuales.

De acuerdo a lo que anotamos anteriormente, la administración pública no posee una "frontera hermética con la gestión - de empresas y es muy natural que ellas acabaran por fundirse - en una reflexión más general"... (23).

Sin embargo para el Dr. Omar Guerrero esto no es posible porque a pesar de que durante la primera mitad del siglo actual predominaron en la administración pública, las más fieles - concepciones gerenciales, este acercamiento se caracteriza por dos elementos: "la versión apolítica de la administración pública y la proposición de una ciencia administrativa unitaria en la cual quedan borradas las diferencias entre la administración pública y la administración privada" (24).

Haciendo a un lado estas premisas es que a continuación - mencionamos por orden cronológico, las principales corrientes de administración que han surgido en distintas partes del mundo, a partir de mediados del siglo. A nuestro modo de ver son:

- Desarrollo Organizacional
- Administración Creativa
- Teoría Z

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (en adelante utilizaremos - las siglas D.O.), surge como una respuesta de los líderes para preparar y adaptar a sus organizaciones a esta era de cambio y retos trascendentes. Es la estrategia para lograr un cambio planeado en las organizaciones (25).

El campo de aplicación del D.O. es muy amplio, en un sindicato, plantas industriales, oficinas gubernamentales, empresas pequeñas y grandes, laboratorios de investigación, universidades, etc., cualquier organización que busque un mejoramiento integral.

El verdadero empuje hacia estos cambios proviene principalmente de la necesidad de humanizar y utilizar las organizaciones para lograr el crecimiento de cada persona mediante el desarrollo y la autorrealización.

Un rasgo importante de estos cambios es el producido en las personas, que se vincula con la aspiración del hombre de usar la razón para ampliar su capacidad y eficiencia en el medio en el que se desarrolla.

El D.O. toma como punto de partida el cambio de los sistemas dentro de los cuales trabaja y vive la gente, es decir, sus creencias y valores.

Implica formar o transformar organizaciones donde las personas pueden satisfacer sus necesidades fisiológicas y de autorealización. Supone encontrar sistemas de trabajo que le permitan al empleado desarrollarse y alcanzar su realización en la medida que esto sea alcanzable.

El choque entre patrón y empleado ya no es posible; la colaboración, comunicación y eficiencia en todos los niveles de la organización es un reclamo que compete a todas aquéllos que quieren sobrevivir.

Por lo tanto el D.O. es una respuesta al cambio, una compleja estrategia cuya finalidad es cambiar las creencias, las actitudes, los valores y la estructura de las organizaciones, de tal forma que éstas puedan adaptarse a las tecnologías y retos del presente (26).

Podemos decir que el D.O. se reduce a tres aspectos fundamentales:

- 1.- Es un sistema de diagnóstico de las organizaciones.
- 2.- Es un conjunto de estrategias educativas orientadas al bien de las organizaciones.
- 3.- Es toda una filosofía de la interacción dentro de - las organizaciones y a la vez una teoría del cambio social (27).

Con el objeto de concretizar lo antes mencionado, diremos que el D.O. se puede definir como:

"Un esfuerzo planeado en la totalidad de la organización, administrado desde la alta dirección, con el objeto de incrementar la efectividad y la salud de la organización mediante intervenciones planeadas en el proceso de la organización, aplicando los conocimientos a las ciencias humanas" (28).

Existe una secuencia lógica para cualquier esfuerzo de D.O. que se desee emprender, sin que sea una metodología rígida, más bien abre una serie de posibilidades y alternativas para dirigir un programa. Dichas etapas son:

- 1.- El Diagnóstico. Es el conjunto de esfuerzos realizados por la organización encaminados a conocer y entender su realidad actual. Este conocimiento se dirigirá hacia la identificación del problema y a la particularización de las causas de origen del mismo, como de las fuerzas y debilidades existentes, para establecer con bases firmes estrategias eficaces de solución y crecimiento.
- 2.- Fijación de objetivos. Es sumamente importante marcar claramente el compromiso por parte de los sectores directivos de la organización.

Para el establecimiento de objetivos de grupo, existe una gran variedad de métodos y modelos como el desarrollado por Blake y Mouton en su cuadro organizacional "GRID", en el cual el grupo planea específicamente sus objetivos y metas de desarrollo de grupo - y define prioridades y responsabilidades específicas para lograrlas.

Sea cual fuere el método empleado, el D.O. busca que la fijación de objetivos emane de la organización - misma, tratando de involucrar a todos los integrantes en el diseño mismo del cambio.

- 3.- Plan de acción. De hecho se ha iniciado con la fijación de objetivos. La organización establecerá metas parciales para el cambio y el diseño de las estrategias generales como de los pasos específicos a seguir.

En este punto, la organización ya conoce cuál es su realidad actual, ha identificado el problema y reconoce sus fuerzas y debilidades. De tal forma que decide cuáles deben de ser las acciones a seguir para llegar a los objetivos que se ha fijado y cómo va a superar las debilidades para atacar eficazmente el -

problema.

- 4.- Ejecución. El conocimiento de la realidad y la fijación de objetivos por parte de la organización, son en sí mismos objetivos que ya ha alcanzado el sistema y que lo sitúan en una mejor posición ante el cambio.
- 5.- Evaluación. Constituye un paso que se da y repite - frecuente y constantemente. Es el elemento de retroalimentación del sistema que se presenta desde el momento mismo del diagnóstico. Es el elemento que cierra el círculo, después de que algo ha sucedido. Es la etapa que permite conocer el estado de la organización después de haber realizado acciones concretas (29).

La administración creativa se le atribuye a Shigeru Kobayashi, creada por él cuando era director de Sony Corporation, a principios de la década de los 60's. La filosofía de esta administración nace de la organización celular, la que manifiesta que todos los seres humanos, en lo profundo de su ser, tienen deseos de dedicarse al trabajo como el elemento central de sus vidas, y de entregarse por completo a él. La organización celular está formada por un agregado de equipos (células interconectadas vertical y horizontalmente) cuya composición se basa en conjuntos de dos a veinte miembros. La célula más peque-

ña se denomina cuadrilla y al encargado de ésta se le llama li  
der. Cada célula se halla vinculada con la próxima, de tal ma-  
nera que se entrelaza una cadena continua desde la base hasta  
la cúspide de la organización.

Lo primordial consiste en la información que incluye va-  
rias metas acerca del trabajo en equipo.

La comunicación se establece desde la base hasta la cúspi  
de mediante una serie de reuniones que se llevan a cabo periód-  
icamente, donde se discuten los posibles cursos de acción y -  
resultados que se obtendrán en un intercambio de información -  
de cada miembro con su grupo. Esto propicia la participación -  
activa de cada miembro tanto en la forma de decisiones cuanto  
en el trabajo en sí mismo.

La motivación se fundamenta esencialmente dentro de un -  
marco de confianza en el desempeño de las personas, tratando -  
de que exista una labor estimulante que haga posible los senti  
mientos de realización y gusto por el trabajo.

En síntesis, los principios de Kobayashi contienen una -  
profunda convicción humanista, lo que le permitió incorporar--  
los con gran éxito durante su gestión en la planta Sony, y son:  
trabajo basado en la confianza, ejercicio democrático de la au  
toridad; procurar el trabajo significativo; propiciar y alen--  
tar la creatividad en el trabajo; y la humanización en sí del  
trabajo.

Kobayashi señala que las empresas a fin de poder ser innovadoras tecnológicamente, deben primero ser creativas administrativamente; es imprescindible cambiar de una administración orientada hacia las máquinas a una administración orientada hacia las personas (30).

En el inicio de los 70's, las empresas norteamericanas se dan cuenta que sus competidoras japonesas registran un crecimiento en los índices de productividad muy por encima de ellas, incluso superior a nivel mundial. En ese momento se despierta la preocupación en las empresas occidentales por descubrir el secreto de las organizaciones orientales.

Uno de estos esfuerzos lo realiza William Ouchi. Al conjunto de los nuevos preceptos los identifica con el nombre de Teoría Z.

Ouchi pronosticaba que el problema más agudo al que se enfrentarían las organizaciones norteamericanas en los 80's, sería el hecho de que los japoneses saben administrar mejor que los norteamericanos.

También apuntaba que la producción industrial moderna se adapta mejor a una actitud de cooperación que al individualismo. Por lo general, las empresas japonesas muestran una fuerte preocupación por el trabajo. Por eso, el empleado, independientemente de su nivel, es tratado como ser humano y desarrolla un fuerte sentimiento de lealtad a la organización, apoyado -

por el hecho de que la empresa proporciona a sus empleados un trabajo de por vida, el cual será estable, a menos que el trabajador incurra en una grave falta.

Otra característica importante la constituye el proceso de toma de decisiones. Ouchi expresa que cuando se necesita adoptar una resolución importante, todos los empleados que de alguna manera pudieran verse implicados en la decisión, toman parte en el proceso.

William Ouchi argumenta que en una organización tipo Z, resulta imposible modificar la conducta del individuo con un método de evaluación del desempeño, por lo que la única forma de influir sobre el comportamiento de una persona es mediante la transformación de su cultura. Aún cuando todos los individuos no comparten de manera plena las mismas metas, se relacionan y comprometen con un conjunto de objetivos. Sus valores están arraigados y toman una serie de creencias de la organización y su entorno.

De esta forma, se desprenden importantes contrastes entre las empresas japonesas y las norteamericanas:

Empresa Japonesa

. Interes holista

Empresa Estadounidense

. Interes segmentado

- |   |  |
|---|--|
| . Empleo de por vida                      | . Empleo a corto plazo                     |
| . Proceso lento de evaluación y promoción | . Proceso rápido de evaluación y promoción |
| . Carreras no especializadas              | . Carreras especializadas                  |
| . Mecanismos implícitos de control        | . Mecanismos explícitos de control         |
| . Proceso colectivo de toma de decisiones | . Proceso individual de toma de decisiones |
| . Responsabilidad colectiva               | . Responsabilidad individual               |

Como se ve, la filosofía en la empresa nipona contempla una relación armoniosa entre empleados, dueños y clientes (31).

Dentro de las etapas de administración modernas se han desarrollado otras; por ejemplo: planeación estratégica y calidad total, que sin llegar a ser corrientes o poderse ubicar dentro de alguna, sí forman parte de los procesos actuales de las organizaciones para acercarse a lo que se llama "Excelencia", o empresas "Exitosas". A continuación describiremos en forma somera lo que se entiende por planeación estratégica y calidad total, mismas que utilizaremos para hacer nuestra propuesta en el capítulo V.

Se entiende por Planeación Estratégica al "proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe seguir su organización para aprovechar, en -

función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras que ofrece el entorno" (32).

La evolución ha sido:

- 1950 Presupuestos
- 1960 Planeación a largo plazo
- 1970 Planeación estratégica

Los elementos que se deben de contemplar en todo proceso de planeación estratégica en una empresa son:

1.- El proyecto de negocio

- a) Concepto. Se refiere a determinar el alcance y amplitud del producto o líneas de productos: - atributos, precio, calidad, clase. Es el común denominador de los productos y los servicios, - así como sus aplicaciones específicas.
- b) Visión. Qué se quiere hacer de ese negocio. - Qué expectativas se tienen del desempeño del negocio en el futuro. Es establecer una dirección y las características de una organización.
- c) Misión. Es el negocio donde nos encontramos. - Qué productos y servicios especializados vamos a servir a nuestros clientes, nichos o mercados y qué cualidades nos van a distinguir de los demás.

- d) Filosofía. Principios y valores de acción que fortalecen a la empresa.
- e) Objetivos generales. Qué se quiere lograr; - - quién lo va a hacer; que área y cuándo, en el - corto, mediano o largo plazo.
- 2.- Necesidad genérica de los clientes. Es la relación entre los productos y mercados presentes y futuros, - que comunica direcciones de crecimiento al interior y exterior de la organización.
- 3.- Definición del mercado. Es determinar el alcance o grupos de clientes que se van a atender y a no atender.
- 4.- Tecnología. Precisar qué tipo de tecnología se va a utilizar: propia, comprada o múltiple.
- 5.- Alcance de la actividad. Hasta dónde va a llegar el producto. Grado de integración en producción o distribución.
- 6.- Características distintivas. Qué cualidad tiene el producto que lo hace diferente de los otros.
- 7.- Direcciones de crecimiento. Fijar la conveniencia - para elaborar nuevos productos o incursionar en nuevos mercados.

- 8.- Cultura corporativa. Son los valores comunes, normas de comportamiento y símbolos que distinguen a la empresa.

También se tiene que definir lo que se llama factor de éxito, que es el estudiar a las organizaciones más exitosas en la actividad y precisar qué es lo que hacen o tienen, qué las hace tan competitivas, con el fin de saber lo que se tiene que mejorar.

En todo ejercicio de planeación estratégica se deben elaborar pronósticos y comúnmente son cuatro: de mercado; económico; tecnológicos y sociales-políticos (33).

Serfa prolijo continuar enumerando las herramientas que se utilizan en la planeación estratégica de una empresa, porque no es el tema de este trabajo, pero que al elaborar el programa respectivo, se tienen que aplicar las más que se puedan, por ejemplo: análisis de vulnerabilidad; estrategias de posicionamiento; logro de una ventaja competitiva sostenible.

En cuanto a calidad total, los principales exponentes son Joseph M. Juran, W. Edwards Deming y Philip B. Crosby.

Los enfoques de cada uno de ellos son:

JOSEPH M. JURAN (34)

Dice que la administración de la calidad consiste de tres procesos básicos: -

- Planeación de la calidad
- Control de la calidad
- Mejora de la calidad

El proceso para la planeación de la calidad es:

- Identificar quiénes son los clientes externos e internos y cuáles son sus necesidades.
- Identificar las características de calidad resultantes.
- Establecer medios de medición.
- Establecer metas de calidad que cumplan con las necesidades de clientes y proveedores con costo mínimo conjunto.
- Establecer un proceso capaz de satisfacer las metas bajo condiciones de operación.
- Comprobar la habilidad del proceso.

El proceso de control de calidad consiste en:

- Seleccionar el elemento a controlar ¿qué voy a controlar?
- Seleccionar las unidades de medición.
- Establecer mediciones.

- Establecer estándares de actuación.
- Medir la actuación actual.
- Interpretar la diferencia.
- Tomar acciones en base a la diferencia.

El proceso de mejora de la calidad es:

- Probar la necesidad de mejora.
- Identificar los proyectos específicos.
- Organizar la conducción de los proyectos.
- Organizar la elaboración del diagnóstico.
- Llevar a cabo el diagnóstico para encontrar las causas.
- Proporcionar soluciones.
- Comprobar que las soluciones sean efectivas bajo condi  
ciones de operación.
- Establecer los controles necesarios para mantener las  
ganancias.

## EDWARDS DEMING (35)

Establece cuatro principios básicos:

- Lo importante es ser competitivos
  - . Captura del mercado
  - . Permanencia en el negocio
  
- Ser competitivos es la mejor aportación a la sociedad, al país
  - . Propicia empleo
  - . Retribuye a los integrantes de la empresa (accionistas, personal)
  
- Se es competitivo en base a la productividad
  
- La productividad es resultado de la calidad, no viceversa.

La metodología que propone para alcanzar el mejoramiento de la calidad es cumplir con catorce pasos:

- a) Consistencia de propósito para el mejoramiento de la calidad.
- b) Adoptar la nueva filosofía.
- c) Cesar la dependencia de inspección masiva.

- d) Poner fin a la práctica de negocios sobre precios de marca.
- e) Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio.
- f) Métodos modernos de entrenamiento.
- g) Métodos modernos de supervisión.
- h) Romper el miedo.
- i) Romper barreras entre departamentos.
- j) Eliminar metas numéricas para la fuerza de trabajo.
- k) Eliminar estándares y cuotas.
- l) Fomentar entre el trabajador su orgullo por el trabajo bien hecho.
- m) Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento (métodos estadísticos de proceso).
- n) Una estructura que impulse día a día los 13 puntos anteriores.

Por otro lado, menciona los siete errores fatales que cometen las organizaciones en contra de la calidad:

- Falta de constancia.
- Énfasis en utilidades a corto plazo.
- Evaluación anual del desempeño del personal.
- Movilidad gerencial, interna y externa.
- Administrar sólo cuantitativamente, ignorando prestigio.
- Prestaciones excesivas al personal.

- Usar sólo criterios legales, ignorando ética, servicio.

#### PHILIP B. CROSBY (36)

Se considera que es seguidor del enfoque de Deming, sin embargo ha concebido su propio punto de vista.

Crosby desarrolló el concepto de "0 defectos" desde la década de los 60's, porque dice que es el único estandar para lograr la calidad, ya que ésta es un proceso no un programa, y no hay ninguna razón para que existan errores o defectos en los productos o servicios; por eso se le debe tratar a los proveedores como extensión del negocio.

La estrategia que sugiere para obtener calidad es seguir catorce puntos:

- Compromiso de la dirección a mejorar la calidad.
- Formar un equipo de mejoramiento de calidad.
- Medición de la calidad actual por área de actividad.
- Evaluación del costo de calidad.
- Conocimiento/concientización al personal de la calidad.
- Acción correctiva.
- Comité para la elaboración del programa cero defectos.
- Entrenamiento a supervisores.

- Día del cero defectos.
- Establecimiento de metas.
- Eliminación de la causa de los errores.
- Reconocimiento.
- Reuniones de los encargados de mejorar la calidad.
- Hacerlo de nuevo.

En síntesis la filosofía del concepto de cero defectos es: hacer los productos y servicios BIEN, DESDE LA PRIMERA VEZ, - porque la calidad es gratis, lo que sí es costoso es la no calidad. Es preferible prevenir los defectos que corregirlos. Para lograr una mejor calidad lo primero es conseguir el cambio de actitud. La eficacia del programa de 14 pasos depende de la perseverancia, hasta crear en la organización una cultura nueva, debido a que involucra e integra al personal de todos los niveles.

## 2. La Organización

Anteriormente mencionamos los elementos de la administración de los cuales podemos destacar la importancia que tiene - para todo organismo social la organización, ya que es la que - determina las funciones y la estructura que debe llevar.

También la organización tiene sus propios principios, que han surgido de la experiencia que el hombre ha ido acumulando a través de su historia y que actualmente son utilizados con gran éxito, y que tienen su aplicación en todas las áreas del conocimiento humano. Los principios más importantes de la organización que menciona el Licenciado José R. Castelazo, son:

1. OBJETIVO: Toda organización debe poseer un objetivo o un conjunto de objetivos, o sea, un fin a alcanzar.
2. COORDINACION: Es necesario que exista este principio en toda organización, ya que para alcanzar el objetivo señalado, debe haber entendimiento en los esfuerzos de las personas que la integran.
3. ESPECIALIZACION: Se refiere a que en cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado una actividad más concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión, profundidad de conocimientos y destreza.
4. UNIDAD DE DIRECCION: Quiere decir que debe de existir una autoridad máxima y un plan a seguir, por to--

dos los grupos de actividades, para conseguir el objetivo común.

5. UNIDAD DE MANDO: Se refiere a que para cada función, debe existir un solo jefe y ser responsable solamente ante él. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige toda organización.
6. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD: Estos conceptos están íntimamente vinculados entre sí, ya que si a una persona se le da la responsabilidad de una tarea, también se le debe otorgar autoridad para realizarla.
7. DELEGACION: Establece que ciertas decisiones, se pueden dejar en manos de subalternos competentes, que conocen todos los factores pertinentes para tomar la decisión.
8. JERARQUIA: Se refiere a los niveles de autoridad que existen en toda organización. Lo más recomendable, es que estos niveles sean lo más cortos posibles, o sea que entre el jefe más alto y el más pequeño, no existan muchos intermediarios para que la comunicación sea más efectiva.
9. DESCENTRALIZACION: Se da cuando existe la necesidad de establecer unidades de organización nuevas, debido a que las operaciones de la institución, se diversifi

can o crecen. La descentralización, puede ser geográfica o divisional y puede comprender la descentralización de las operaciones y las decisiones, o bien, únicamente las operaciones.

10. CENTRALIZACION: Es un principio contrario al anterior. Establece que la toma de decisiones, debe de partir de la autoridad más alta y que las operaciones deben de ser controladas a nivel central, independientemente que una institución tenga ramas diseminadas por todo el territorio.

Si bien la centralización asegura el control, entorpece la eficiencia y la eficacia de las operaciones y de los resultados.

Unicamente enumeramos los principios más importantes que consideramos son de utilidad, aunque es conveniente apuntar que existen muchos otros, como por ejemplo: equilibrio, disciplina, remuneración, subordinación de los intereses particulares al interés general, unidad de personal, equidad, esfera de control.

Los elementos de la organización son 5, en los cuales coinciden varios autores:

1. Estructura. Es el establecimiento del marco fundamental en que habrá de operar la unidad administrativa,

ya que establece la disposición y la correlación de funciones y jerarquías necesarias para lograr los objetivos.

2. **Sistematización.** Todas las funciones y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
3. **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.** El hecho de organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
4. **Jerarquía.** La estructura origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
5. **Simplificación de funciones.** Uno de los objetivos principales de la organización es implantar los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Las principales técnicas que utiliza la organización para llevar a cabo su tarea en forma racional, son las siguientes:

- Organigramas. Son conocidos de diferentes nombres, pero son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, funciones, jerarquías, obligaciones y auto-

ridad, existentes dentro de ella.

Los organigramas se clasifican de tres formas: por su objeto que a su vez son estructurales, funcionales y especiales; por su área que son generales y departamentales; y por su contenido que son esquemáticos y analíticos.

Existen cuatro formas de representar los organigramas:

- . Vertical: los niveles jerárquicos se señalan de arriba hacia abajo.
- . Horizontal: los niveles jerárquicos se señalan de izquierda a derecha.
- . Circular: donde los niveles jerárquicos van del centro hacia la periferia.
- . Mixto: los niveles jerárquicos van señalados tanto en forma horizontal cuanto vertical.

- Manuales. Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa. Por su contenido son:

- . De políticas
- . Departamentales
- . De bienvenida
- . De organización
- . De procedimientos

- . De contenido múltiple
- . De técnicas
- . De puesto.

- Diagramas de procedimiento o de flujo. También se le conocen como flujogramas. Se define por George Terry como la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.

Existen diversos tipos de diagramas de procedimiento:

- . Gráfica de flujo de operaciones
- . Gráficas esquemáticas de flujo
- . Gráfica de ubicación de equipo
- . Gráfica de flujo de formas (38).

### 3. Concepto de Organización

Como apuntamos anteriormente la organización determina la estructura técnica que debe existir entre las jerarquías, funciones y obligaciones en un organismo social, para que alcance su mayor eficiencia.

Consideramos que es la que más se apega a los fines de este trabajo, por lo que será la que utilizaremos.

#### 4. Tipos de Organización

Existen dos tipos de organización: la simple y la compuesta. Es simple, cuando las relaciones entre los integrantes y el jefe de la organización, tiene un carácter directo. Se hace compleja cuando dos o más organizaciones simples, se asocian para lograr objetivos comunes más generales. Se considera que las instituciones gubernamentales, empresariales o eclesiásticas, pertenecen a este tipo de organizaciones.

Generalmente en las organizaciones simples, la escala jerárquica no pasa de dos niveles y la especialización que se da, es individual. En cambio en la compuesta, la escala jerárquica comprende de un mínimo de tres a un máximo de doce niveles, con un número medio de seis o siete, y ya hay una especialización institucional.

Hasta aquí se ha hablado de la organización formal. Sin embargo existe otro tipo de organización, que se ha denominado organización informal. Consiste en el sistema de relaciones que de hecho existen en un organismo, y que rara vez coincide con los aspectos formales y cuando esta discrepancia es muy fuerte, se presentan "disfunciones, desviaciones y problemas", que pueden llegar a obstaculizar seriamente las actividades normales de una organización (39).

Para Talcott Parsons, el análisis de las organizaciones, se tiene que elaborar basado en la clase de función o meta ser vida por ella, y en el vínculo que exista entre la organiza- - ción y la sociedad en general. Parsons, distingue cuatro tipos según su contribución a la sociedad.

- a) "Organización de producción: elabora productos que - son consumidos por la sociedad.
  - b) Organización con metas políticas: busca asegurar que la sociedad logre sus objetivos preciados, y a la vez que genera y distribuye poder dentro de la sociedad.
  - c) Organización integrativa: está encaminada a solucio-- nar conflictos, por medio de motivaciones hacia la sa tisfacción de expectativas institucionales, y asegu-- rar que las partes de la sociedad funcionen de manera compacta.
  - d) Organización para el mantenimiento de patrones: inten ta asegurar la continuidad de la sociedad, por medio de actividades educativas, culturales y expresivas".
- (40).

Katz y Kahn elaboran los siguientes tipos de organización:

a) "Organización de Producción o Económica: se ocupa de la creación de capital, la manufactura de mercancías y la prestación de servicios al público en general o a un segmento específico de él. Estas organizaciones, pueden subdividirse a su vez en primarias, secundarias y terciarias.

b) Organización de Mantenimiento: está dedicada a la preparación global de las personas para sus funciones en otras organizaciones y en la sociedad. Ejemplo: iglesia, escuela.

c) Organizaciones Adaptantes: crean conocimientos, desarrollan y prueban teorías y hasta cierto punto, aplican información a los problemas existentes. Ejemplo: las universidades y organizaciones artísticas.

d) Organización Administrativa o Política: su preocupación es la asignación, coordinación y control de recursos, personas y subsistemas. Ejemplo: el Estado, grupos de presión, sindicatos y organizaciones con intereses especiales, como los médicos, educadores o los agricultores" (41).

Estos autores proporcionan otros elementos de análisis, además de el de clasificar a las organizaciones de acuerdo a sus funciones principales. Apuntan la conveniencia de estudiar

las características de las organizaciones y la interacción con sus funciones. Las características esenciales para las operaciones organizacionales son:

I. Naturaleza de la Transformación: las organizaciones se diferencian entre sí, en que unas transforman objetos y - - otras transforman personas. Un punto importante a considerar es que las personas transformadas, por ejemplo en una prisión, deben de ser motivadas para participar en la organización.

II. Orientación expresiva y la instrumental: la primera se da en las organizaciones donde sus integrantes participan por las satisfacciones que van a obtener por esa participación, y la segunda, o sea la instrumental, se da cuando los integrantes participan para cobrar una recompensa que les permita obtener satisfacciones fuera de la organización.

III. Estructura Organizacional: que las organizaciones varían según el grado de apertura y de permeabilidad de sus límites y el grado de elaboración de la estructura, tanto horizontal como verticalmente, en subunidades de niveles jerárquicos (42).

Otras clasificaciones que se han hecho, son las de Etzioni y Blau-Scott. Etzioni, basa su análisis en la adaptación y

ésta es la manera como los participantes menores de la organización, responden al sistema de autoridad de la misma. Si la autoridad está basada en la coacción, la adaptación es alineante; si es la remuneración, la adaptación tiene una orientación utilitaria, y si es moral o normativa y se expresa por medio de la persuasión, es moral. Blau-Scott, utiliza un criterio diferente, enfocado hacia lo más importante; los beneficios de las acciones de la organización o hacia quiénes están encaminadas. De acuerdo a este principio, realizan cuatro clasificaciones:

- a) Mutuo beneficio, que los miembros de la organización son los primeros beneficiarios en sus acciones;
- b) Organización mercantil, los propietarios son los beneficiarios;
- c) Organización de servicio, los beneficiarios son los clientes a quienes se les presta el servicio; y
- d) Organización para el bien común, o sea, el público en general es el que recibe los mayores beneficios (43).

Otra clasificación es la que se refiere a los modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social, que son determinados por el giro, magnitud, recur

tos, objetivos, etc., de la empresa.

Los tipos de organización más comunes son:

a) Lineal o militar. Se caracteriza porque las decisiones se concentran en una sola persona, quien tiene la responsabilidad básica del mando. Es él el que distribuye el trabajo a los subalternos.

La actividad y la responsabilidad se transmite íntegramente por una sola línea.

#### Ventajas

- . Facilidad en la toma de decisiones
- . No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad
- . Es claro y sencillo
- . Útil en pequeñas empresas
- . La disciplina es fácil de mantener

#### Desventajas

- . Es rígida e inflexible
- . La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos
- . No fomenta la especialización

- . Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que origina que no se dediquen a labores directivas si no operativas.

b) Funcional o de Taylor. Es aquella que divide a las - áreas, reservando a cada una de ellas un conjunto de obligaciones y responsabilidades de la misma especialidad funcional. Su creador fue Taylor cuando observó que la organización lineal - no fomentaba la especialización.

#### Ventajas

- . Mayor especialización
- . Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona
- . La división del trabajo es planeada y no incidental
- . El trabajo manual se separa del intelectual
- . Permite acumular y aprovechar la experiencia técnica
- . Propicia la elaboración de productos de mayor calidad

### Desventajas

- . Carece de flexibilidad
- . Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad lo que afecta la disciplina y moral de los trabajadores
- . Se viola el principio de unidad de mando
- . Dificulta la solución de aquellos problemas que no encajan dentro de ninguna área.

c) Lineo-funcional. Aquí se combinan los dos tipos de organización anteriores, aprovechando las ventajas de ambas: de la lineal, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial; de la funcional, la especialización de cada actividad en una función. Este tipo de organización es la más utilizada en la actualidad.

d) Matricial, de proyecto o producto. Consiste en combinar las áreas por proyecto con la de funciones. De tal manera que existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes a la unidad administrativa, con una sobreposición de un gerente de proyecto, que es el responsable de los resultados de los objetivos de dicho proyecto.

Este tipo de organización surge como una respuesta al crecimiento de las organizaciones y a la necesidad de desarrollar proyectos donde se requiere la intervención de varias áreas administrativas. Se puede implantar en toda la organización o en alguna parte de ella, porque le confiere responsabilidad total sobre el producto o proyecto correspondiente.

Puede funcionar esta organización cuando hay necesidad de enfrentar un medio ambiente inestable o ser muy innovador.

#### Ventajas

- . Permite evaluar al responsable del área de acuerdo con los resultados
- . Facilita la innovación y requiere de una estrecha cooperación y comunicación entre los diversos grupos que participan en el proyecto
- . Posee un alto grado de flexibilidad para reaccionar y adaptarse a los cambios de las condiciones del medio ambiente.

#### Desventajas

- . Existe confusión acerca de quién depende de quién, lo que ocasiona fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad

- . Da lugar a una lucha de poder, del gerente funcional como del producto
- . Funciona a través de muchas reuniones, lo que supone pérdidas de tiempo.

c) Territorial. Se basa en la división de las unidades en términos del territorio. Su adopción deriva generalmente en la necesidad de ajustarse a las condiciones geográficas o locales para cumplir eficazmente con las funciones asignadas.

#### Ventajas

- . Asigna responsabilidades por los resultados en una jurisdicción geográfica
- . Alienta a los responsables de las áreas a pensar - en términos de éxito general de la unidad territorial
- . Sitúa a la toma de decisiones en el lugar donde se está desarrollando la acción
- . Resulta bastante efectivo cuando las condiciones - locales y regionales varían frecuentemente.

### Desventajas

- . Ocasiona problemas entre el centro y las regiones cuando no se delega en forma adecuada cierto tipo de funciones
- . Favorece la manifestación de criterios inconsistentes en la aplicación de políticas regionales
- . Genera algunos problemas por existir dependencia lineal de la máxima autoridad local con respecto a ciertas áreas a nivel central (44).

De acuerdo a lo que hemos escrito, podemos decir que la organización nos es útil para los fines de este trabajo, para conocer más a fondo a AGROASEMEX y señalar que es una organización compuesta, que sus niveles jerárquicos son intermedios, - el tramo de control del Director General es amplio y que existe centralización.

Por lo tanto nos permitirá proponer algunos cambios en la estructura orgánica de la institución con el fin de mejorar la operación de la misma.

## CITAS BIBLIOGRAFICAS DEL CAP. I

1. Castelazo, José R. Apuntes sobre teoría de la Administración Pública. Ediciones Cuadernos de Política y Administración, México, 1977, p. 20.
2. Muñoz Amato, Pedro. Introducción a la Administración Pública I. Editorial Fondo de Cultura Económica, México, - 1974, p.p. 56-57.
3. Martínez Silva, Mario. La Teoría de la Administración Pública. Apuntes mimeografiados por la FCPyS UNAM, 1974, - p. 2.
4. Rodríguez Reyes, Alvaro. Organización de los Aztecas. Publicaciones ISSSTE, México 1973, p. 5.
5. Martínez Silva, Mario. Op. cit. p. 2.
6. Ibid, p. 1.
7. Muñoz Amato, Pedro. Op. cit. p. 57.
8. Guerrero Orozco, Omar. Introducción a la Administración Pública. Editorial Harla, México 1984. p. 24.

9. Ibid, p. 28.
10. Ibid, p. 29.
11. Idem, p.p. 76-77.
12. Idem, p. 77.
13. Idem, p.p. 88-89.
14. Idem, p. 90.
15. Idem, p. 95.
16. Idem, p. 96.
17. González Pedrero, Enrique, et. al., Introducción al Libro Administración Pública y Desarrollo, FCPyS, Serie Estudios 14, UNAM, México 1970, 1a. ed. p. 8.
18. Wilson, Woodrow. Estudio de la Administración, en Waldo - Dwight. Administración Pública. Editorial Trillas, México 1974, p.p. 84-91.
19. Castelazo, José R. Op. cit. p. 91.
20. González Pedrero, Enrique. Op. cit. p. 8.

21. Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Primera parte, Editorial Limusa. Wiley, México, 1967, 1a. Reimpresión, p.p. 60-61.
22. Idem, p.p. 61-63.
23. Chevallier, Jacques y Loschak, Daniele. La Ciencia Administrativa. Editorial INAP y FCE, México, 1a. ed. en español 1983, p. 16.
24. Guerrero Orozco, Omar. La Administración Pública del Estado Capitalista. Ed. Fontamara. oct. 81, España. p.p. 26-27.
25. Bennis, W.G. Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Ed. Fondo Educativo Interamericano, México 1969.
26. Carrillo Domínguez, Sergio. Velasco Oliva, Juan Napoleón, et. al. Tesis profesional: Comportamiento Humano en las Organizaciones. UNAM. México, 1988.
27. Siliceo A., Alfonso y Arrangoiz M., Agustín. Desarrollo Organizacional. Síntesis inédita. p. 3.
28. Idem, p. 4.

29. Idem, p.p. 6-12.
30. Carrillo Domínguez, Sergio. Velasco Oliva, Juan Napoleón, Op. cit. p.p. 316-318.
31. Idem, p.p. 146-148 y 312-315.
32. García Torres D., Arturo. Planeación Estratégica, Apuntes Inéditos para curso sobre el mismo tema, México, 1990. - p. 2.
33. Idem, p.p. 11-14.
34. Jurán, Joseph M. Apuntes Inéditos para curso sobre calidad total, México, 1990. p.p. 2-17
35. Deming, Edwards. Apuntes Inéditos para curso sobre calidad total, México, 1990, p.p. 18-37.
36. Crosby, Philip. Apuntes Inéditos para curso sobre calidad total, México, 1990, p.p. 38-59.
37. Castelazo, José R. Op. cit. p. 138.
38. Munch Galindo, Lourdes y García Martínez, José. Fundamentos de Administración. Ed. Trillas, 1a. reimpresión; enero 1991, p.p. 132-140.

39. Castelazo, José R. Op. cit. p. 138.
40. H. Hall, Richard. Organizaciones: Estructura y Proceso, - Ed. Prentice Hall Internacional, España 1976. 2a. reimpresión, p.p. 39-40.
41. Ibid, p.p. 40-41.
42. Ibid, p.p. 41-42.
43. Ibid, p. 44.
44. Munch Galindo, Lourdes y García Martínez, José. Op. cit. p.p. 124-132.

## C A P I T U L O     I I

## AGROASEMEX, UNA ASEGURADORA EN EL CAMPO

## 1.    Antecedentes Históricos.

## 1.1   Del Seguro Agropecuario en México.

A principios de los años 40's un grupo de campesinos de Torreón, Coah. (La Laguna), con la urgencia de remediar su angustiosa situación crediticia, y con la necesidad de sentirse seguros en sus inversiones, formaron un sistema mutualista que los asegurara contra los daños provocados por incendios y granizo. Como se sabe, la Mutualidad es la forma más primitiva de seguro que se conoce; el riesgo que gravita sobre las personas que integran el seguro mutualista, se distribuye entre todas ellas, de modo que se logra reducir la cuantía de los daños que a cada una origina el siniestro; o sea, que los socios son aseguradores y asegurados al propio tiempo.

La idea del seguro mutualista, fue tomando arraigo y proliferación en distintas entidades, debido al éxito que con las organizaciones campesinas se estaba desempeñando. Ahora -

bien, como la situación económica del campesino afectaba a to dos los estratos de la sociedad, se consideró como de interés social, y siendo candidato a la Presidencia de la República - Don Adolfo Ruiz Cortines, durante el discurso que pronunciara el 27 de mayo de 1952 en la Ciudad de Chihuahua, prometió dar apoyo oficial, e implantar el seguro agrícola. Ya en el poder, con fecha 1° de abril de 1953, y por conducto de la Secretaria de Agricultura y Ganadería, dispuso que se creara la Oficina de Estudios del Seguro Agrícola.

Más tarde, vino el Acuerdo Presidencial del 20 de julio de 1954, en el que se dispuso que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, tomara, por conducto de un consorcio, a compañías de seguros, y que se adoptaran las medidas necesarias para implantar un seguro amplio e integral, es decir, que cubriera todos los riesgos.

En el año de 1955, se encomendó a la Secretaría de Agricultura y Ganadería, considerara las medidas necesarias para que asesorara técnicamente a los ejidatarios y pequeños agricultores que desearan organizar las Mutualidades. La primera de ellas, se constituyó el 6 de mayo de 1955, en Delicias, - Chih. En ese mismo año, se formaron las de los estados de Guajalajara, Jalisco, Michoacán, Nayarit, Puebla, Tamaulipas y Veracruz.

El 25 de marzo de 1956, las mutualidades antes mencionadas, y la de La Laguna, que operan desde 1942, formaron la - Federación de Sociedades Mutualistas del Seguro Agrícola y Ganadero.

Como fruto de todos los esfuerzos anteriores, para 1956 - habían quedado ya constituidas veinte mutualidades, que operaban en distintas comarcas del territorio nacional, protegiendo inversiones de aproximadamente doscientos mil campesinos, en - treinta diferentes cultivos.

Al llegar a la Presidencia de la República el Licenciado Adolfo López Mateos, con apoyo de una realidad todavía modesta, pero ya tangible, mandó estudiar y poner en vigor la Ley del - Seguro Agrícola Integral y Ganadero el 30 de diciembre de 1961; después, el Reglamento de la misma Ley, el 6 de septiembre de 1963 y, finalmente, el establecimiento de la Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera, S.A., mediante un Acta Constitutiva - del Notario Público N° 21 de fecha 10 de agosto de 1963 (1).

Posteriormente, en 1972, su Consejo de Administración, autorizó que se incluyera, el Seguro de Vida Campesino.

En 1976, se inició un plan piloto en Ciudad Victoria, - - Tamp., para desconcentrar a la institución en doce agencias re

gionales, concluyendo en 1978 con la instalación de esas doce agencias regionales diseminadas en todo el territorio nacional.

El 1° de enero de 1981 entra en vigor la nueva Ley del Seguro Agropecuario y de Vida Campesino, conteniendo importantes reformas a la operación de los seguros anteriores y creando uno nuevo de nombre Seguros Conexos<sup>(2)</sup>. Posteriormente, el 28 de junio de 1982 se publica en el Diario Oficial de la Federación el Reglamento a la Ley.<sup>(3)</sup>

Finalmente, el 9 de febrero de 1990, se publica en un periódico de circulación nacional la liquidación de ANAGSA. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público justifica esta medida diciendo que: "se tomó en cuenta la pérdida total del capital, la falta de reservas técnicas y el déficit de operación creciente a causa de un desequilibrio técnico-económico que la hace inviable como aseguradora".<sup>(4)</sup>

## 1.2 De AgroAsemex.

El día 7 de Junio de 1990 se publica en el Diario Oficial<sup>(5)</sup> la creación de AgroAsemex como filial de Aseguradora Mexicana (Asemex), para constituirse en un instrumento indispensable para la productividad y modernización de la actividad agropecuaria en México.

Los objetivos generales que se le asignan son:

1. Promover la transformación técnica del seguro para garantizar su eficiencia y hacer posible la eliminación, a corto plazo, del subsidio federal.
2. Lograr una corresponsabilidad entre los productores y AgroAsemex, el estimular la producción global bajo - principios de seguridad económica y técnicos de aseguramiento eficaces.
3. Operar como una institución de seguros y reaseguros - profesional, autosuficiente en los aspectos económi--cos y financieros con el respaldo de Asemex.

## 2. Marco Legal.

A pesar de que la Ley del Seguro Agropecuario y de Vida Campesino continúa vigente, no rige las operaciones de Agro--Asemex, sino que su marco legal lo constituyen los siguientes ordenamientos legales:<sup>(6)</sup>

1. La Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros.

2. La Ley sobre el Contrato del Seguro.
3. La Ley General de Sociedades Mercantiles.
4. La Ley Federal de Entidades Paraestatales.
5. Demás disposiciones legales y administrativas de la -  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
6. Queda sujeta a la vigilancia de la Comisión Nacional  
de Seguros y Fianzas, en los términos de la Ley Gene-  
ral de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Segu  
ros.

### 3. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, -  
fue publicada en el Diario Oficial el 29 de diciembre de --  
1976, para abrogar a la Ley de Secretarías y Departamentos -  
de Estado, mediante la cual se estableció la nueva organiza-  
ción de la administración pública del país, con el fin de -  
adecuarla a las necesidades y problemas, y así, contemplan-  
los de una mejor forma y poder resolverlos más eficientemen-  
te. Con ello, se pretendía evitar las duplicidades de funcio-  
nes que se presentaban en la Ley anterior, y así se determi-  
naron nuevas estructuras y responsabilidades, de manera que  
el ejecutivo federal contara con un aparato administrativo,

que respondiera a los requerimientos de la nación.

Forma parte de los cambios que presenta, entre otros, la nueva Ley, el unificar a las Secretarías de Agricultura y Ganadería y Recursos Hidráulicos, en una sola denominada Agricultura y Recursos Hidráulicos. Crea a las Secretarías de Patrimonio y Fomento Industrial, Comercio, Pesca y Programación y Presupuesto, en lugar de las de Industria y Comercio, Subsecretaría de Pesca y Presidencia. (7)

Posteriormente, esta Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, fue modificada mediante el Decreto de Reformas y Adiciones publicado en el Diario Oficial de la Federación de fecha 29 de diciembre de 1982 (8), en el cual se hacen los cambios a la organización de la administración pública federal, para enfrentar así a la crisis que sufre el país.

Lo más importante es la creación de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, como respuesta del titular del Ejecutivo Federal a su campaña de "Moralización de la Sociedad". Otros fueron la transformación de la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial a Energía, Minas e Industria - Paraestatal; la Secretaría de Comercio a Comercio y Fomento - Industrial; la de Asentamientos Humanos y Obras Públicas a Desarrollo Urbano y Ecología.

En dicha Ley, se establece que la Administración Pública Federal, es centralizada y paraestatal.

La centralizada, está formada por la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos y la Procuraduría General de la República.

La paraestatal, está integrada por los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y fianzas y los fideicomisos.

En virtud de lo anterior, AGROASEMEX, al estar constituida como una institución nacional de crédito, es considerada como paraestatal.

En el Diario Oficial del 17 de enero de 1977, se publicó el Acuerdo, mediante el cual las entidades de la administración pública paraestatal, se agrupan por sectores, con el fin de que sus relaciones con el Ejecutivo Federal, se realicen por medio de la Secretaría de Estado o Departamento Administrativo que le corresponda. Ahí mismo, se determina que los titulares de las Secretarías y Departamentos Administrativos, ejercerán las funciones de coordinadores de sus sectores (9).

Por lo tanto, AGROASEMEX, al ser considerada como paraes tatal, filial de Asemex, e institución nacional de seguros, - queda encuadrada dentro del sector de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

#### 4.- Otras Aseguradoras.

Debido a la actual política del gobierno federal de que las empresas del sector público sean autofinanciables, Agro Asemex no es la única aseguradora autorizada para realizar y controlar el seguro agrícola, sino que existe la libre competencia con otras aseguradoras. En la investigación de campo - que se efectuó para determinar qué aseguradoras particulares están ofreciendo los servicios del seguro Agropecuario, se en contró una fuerte resistencia por las compañías para otorgar información en virtud precisamente de la competencia y de que el seguro está todavía en vías de implantación, debido a las dificultades técnicas y que poseen poca experiencia para su - desarrollo y posterior comercialización. A continuación se - mencionan los resultados obtenidos en las visitas a las asegu radoras:

- Seguros La República.- Ofrece el seguro para los cultivos del ciclo otoño-invierno 90/91, con los riesgos

de incendio, granizo, inundación, vientos tempestuosos, heladas, terremoto, huracán, falta de piso y rotura de canales. Los cultivos asegurables son arroz, maíz, sorgo, soya, frijol, ajonjolí, garbanzo, chile, tomate, ejote, pepino, calabaza, papa, berenjena y al godón. No se consiguió la información sobre las primas que cobra, y algún otro tipo de seguro que ofrezca a sus clientes.

- Grupo Nacional Provincial.- Lo único que nos informaron es que está haciendo en la zona noreste del país, una prueba piloto del seguro agrícola, en plantíos de riego, en el ciclo 90-91.
- Seguros América-Banamex.- No se pudo conseguir información.
- Seguros La Comercial.- Unicamente nos proporcionaron información sobre el cuestionario técnico que entregan al solicitante del seguro. No mencionan mayores datos.

## CITAS BIBLIOGRAFICAS DEL CAP. II

1. Basave Gómez, David Lic. El Seguro Agrícola Integral, - inédito. México, D.F., 1973, p.p. 28-46.
2. Diario Oficial de la Federación del 1º de enero de 1981, México.
3. Diario Oficial de la Federación del 28 de junio de 1982, México.
4. Excelsior, 9 de febrero de 1990, p.4.
5. Diario Oficial de la Federación del 7 de Junio de 1990, México.
6. Carpeta Ejecutiva de presentación de AgroAsemex, Inédito.
7. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, ed. Presidencia de la República, México, 1976, p.p. 2-4.
8. Decreto de Reformas y Adiciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Diario Oficial de la Federación, 29 de diciembre de 1982, México.
9. Acuerdo, Diario Oficial de la Federación del 17 de enero de 1977, México.

**C A P I T U L O      I I I****F U N C I O N A M I E N T O   D E   A G R O A S E M E X****1.- Tipos de Seguros, Riesgos e Indemnizaciones.**

La entidad tiene contemplados 5 tipos de seguros para realizar su objetivo, los cuales son: (1)

- a) Agrícola
- b) Ganadero
- c) Vida
- d) Conexos
- e) Reaseguro

A continuación se menciona a cada uno de ellos.

- a) AGRICOLA.- El seguro es de tipo voluntario y cubre los siguientes riesgos: sequía; exceso de humedad; heladas; bajas temperaturas; plagas y depredadores; enfermedades; vientos huracanados; inundaciones; granizo, onda cálida; incendio; no nacencia; baja población; e, imposibilidad de realizar la siembra.

La protección se realizará a partir de que AgroAsemex reciba la solicitud de aseguramiento. La unidad asegurable será la hectárea. Las primas del seguro serán determinadas en base a los índices históricos de siniestralidad - por cultivo, tipo y región.

En todo pago de indemnizaciones se aplicará un deducible el cual será en promedio del 80% de la indemnización si el siniestro ocurre antes de la nacencia del cultivo y - del 25% si sucede después.

b) GANADERO.- AgroAsemex ofrece que este seguro será voluntario y se podrán asegurar las siguientes especies:

- Mayores que son bovinos y equinos
- Menores que son ovinos, caprinos, porcinos, aves y peces.

Los riesgos que protegerá son:

- a) Muerte por enfermedad o accidente,
- b) Enfermedad, y
- c) Muerte e incapacidad física durante el transporte y - exposición.

La suma asegurada será determinada por unidad animal en el caso de las especies mayores y en el caso de las menores por el valor de la población a asegurarse.

c) VIDA.- Este tipo de seguro será aceptado ya sea en plan social o en el complementario, de la persona que desarrolle una actividad agropecuaria productiva en el medio rural. La suma asegurada será de entre 2.5 y 10 millones de pesos. Se aceptará previa evaluación del riesgo, la contratación de sumas aseguradas mayores a 10 millones de pesos.

d) CONEXOS.- Serán sujetos a asegurar los siguientes bienes:

- Instalaciones rurales
- Plantas agroindustriales
- Cosechas ya obtenidas cuando se transporten a los centros de recepción
- Productos forestales y pecuarios durante su transporte
- Maquinaria agrícola de autopropulsión
- Maquinaria de industrias agropecuarias
- Automóviles, camionetas y camiones

Los riesgos que se protegen, serán los siguientes:

- Incendio
- Transporte
- Automóviles
- Diversos

- e) REASEGURO.- AgroAsemex continuará ofreciendo el reaseguro a los fondos de autoaseguramiento que cuenten con la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

También deberá promover, apoyar y asesorar la creación de nuevos fondos de autoaseguramiento entre aquellos productores que cuenten con los niveles técnicos de productividad y rentabilidad requeridos.

## 2.- Organización.

AgroAsemex es una empresa reciente, creada como filial de Asemex, para ofrecer al campesinado nacional una opción para asegurar sus bienes, cosechas, ganado y la vida de ellos mismos. Por el corto tiempo que tiene en funciones, la estructura organizacional que posee no es definitiva, sino que continúa en estudio por parte de sus altos funcionarios. La oficina matriz se formó de la siguiente manera: <sup>(2)</sup> Un Director General; siete Subdirectores Generales; y, dieciocho Directores Centrales (Figura 1). La estructura que se dio a las regionales consistió <sup>(3)</sup> en siete Directores Regionales y treinta y un Gerentes Estatales, distribuidos en toda la República (Figura 2).

# OFICINA MATRIZ

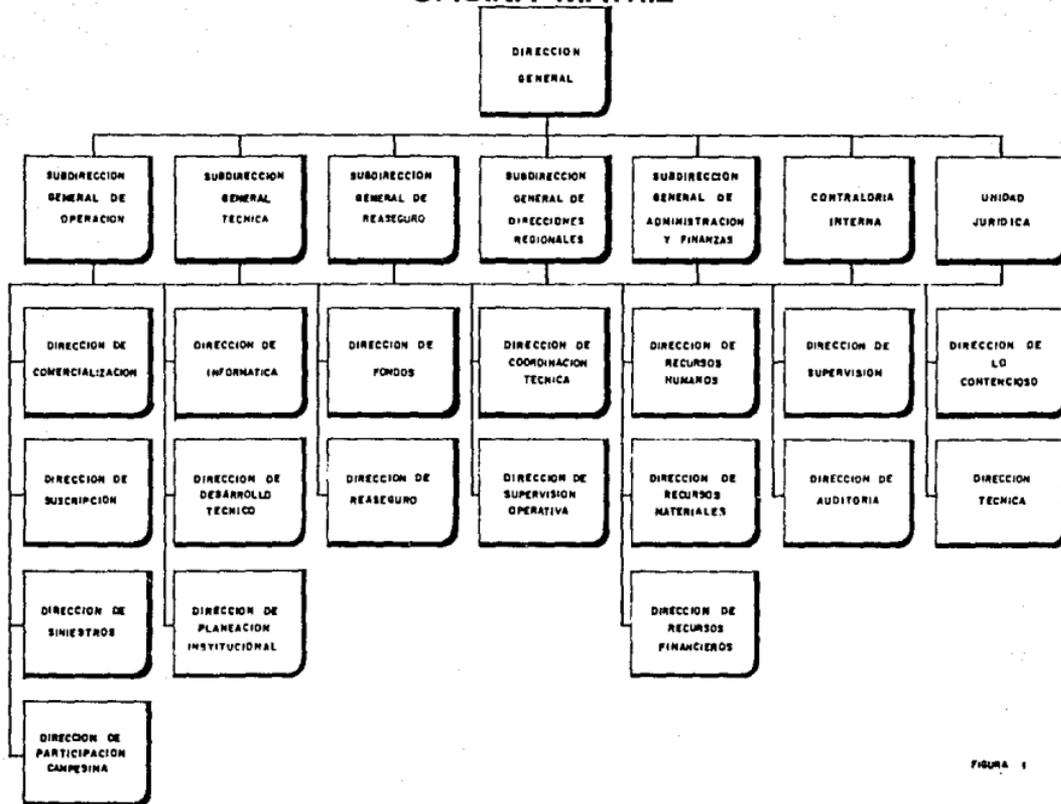


FIGURA 1

## REGIONALES

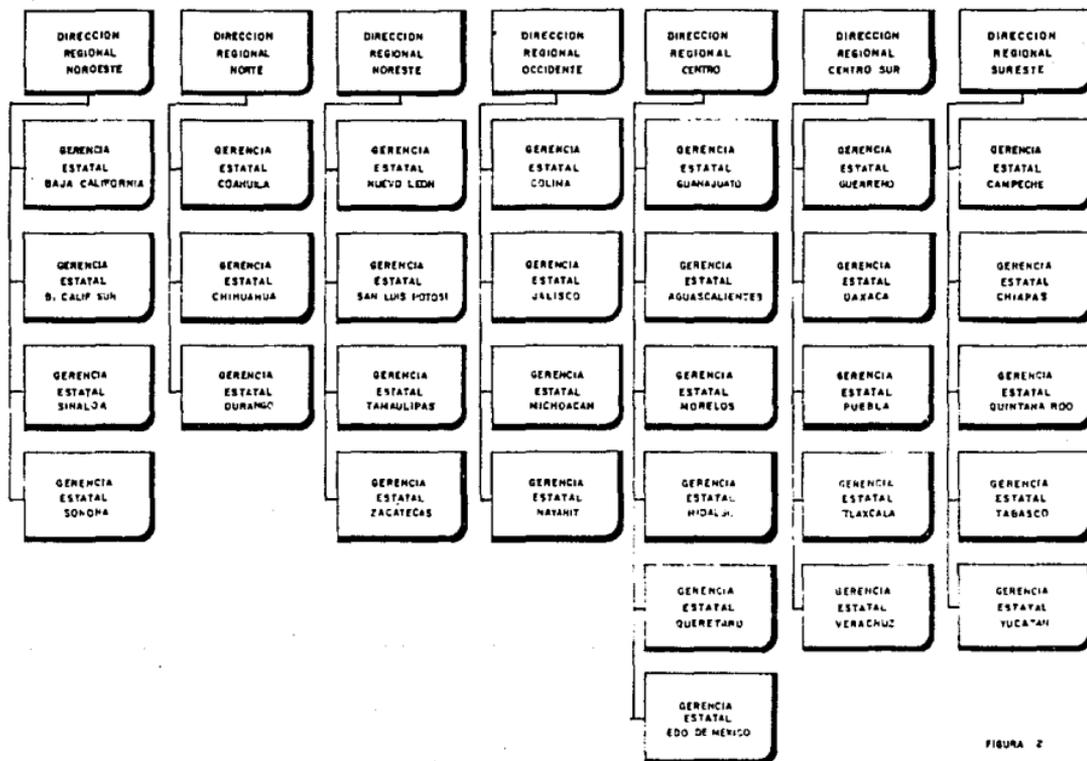


FIGURA 2

## CITAS BIBLIOGRAFICAS DEL CAP. III

1. Carpeta Ejecutiva de Presentación de AgroAsemex, Inédito.
2. Información inédita de AgroAsemex.
3. Excelsior, 1° de octubre de 1990, p. 24-A.

## C A P I T U L O      I V

## COMPARACION DE AGROASEMEX CON ANAGSA

## 1.- Con la Ley del Seguro Agropecuario y de Vida Campesino.

Inicialmente la operación de la Aseguradora estaba basada en la Ley del Seguro Agrícola Integral y Ganadero y su Reglamento, del 30 de diciembre de 1961 y 6 de septiembre de 1963, respectivamente.

Por el tiempo transcurrido y el incremento a las operaciones agrícolas y ganaderas, fue necesario la promulgación de la Ley del Seguro Agropecuario y de Vida Campesino, en el Diario Oficial de la Federación el 29 de diciembre de 1980, entrando en vigor el 1° de enero de 1981.

En esta Ley se presentan modificaciones, siendo las principales las siguientes:

1. La protección del 100% de las inversiones reales efectuadas en los cultivos, incluyendo el valor del trabajo para obtener la cosecha (Artículo 2°).

2. La protección del seguro desde el momento de la recepción de la solicitud (Artículo 33).
3. La protección de los intereses y la prima del Seguro Agropecuario (Artículo 37).
4. La hectárea como unidad asegurable (Artículo 51).
5. Dejar sin efectos las antiguas causas de rechazo y establece la protección de los siguientes riesgos: - (Artículo 52)
  - a) No nacencia
  - b) Baja población
  - c) Imposibilidad de realizar la siembra
  - d) Excedentes de cobertura en zonas marginadas
  - e) Otros no imputables al productor
6. El pago de las indemnizaciones, dentro de los quince días hábiles posteriores a la fecha en que los interesados presenten la documentación de finiquito (Artículo 75).
7. Pago de medicinas y servicios médico veterinario - cuando ANAGSA no atienda los avisos de enfermedad.
8. Protección del 100% del valor comercial del animal.
9. Pago de la muerte por inanición causada por fenómenos climatológicos y fitosanitarios que afecten los

pastizales, así como la protección de la muerte que ocurra con motivo de medidas zoonosanitarias dictadas por las autoridades competentes (Artículo 54).

10. Inclusión del Seguro de Vida Campesino.
11. Inclusión de los seguros conexos a la actividad - - agropecuaria. <sup>(1)</sup>

Esta Ley que regulaba las actividades de la extinta - - ANAGSA, no ha sido derogada legalmente y, sin embargo, AgroAsemex no la considera dentro de su marco legal e, incluso, manifiesta que sus operaciones no están regidas por esta Ley sino por otras, mismas que se mencionan en el punto correspondiente.

Es importante apuntar que aunque la Ley del Seguro Agropecuario y de Vida Campesino no está incluida en sus disposiciones legales, AgroAsemex sí contempla dentro de sus seguros a los de Vida Campesino y Conexos, mismos que la propia Ley da vigencia.

Consideramos que esta contradicción básicamente es de tipo legal y aunque no es materia de nuestro estudio, la señalamos porque sí podría afectar en el futuro las operaciones de aseguramiento de AgroAsemex.

## 2.- Con el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994.

Igual que la anterior administración, la actual se comprometió desde su inicio a promover y realizar cambios en los principios normativos del desarrollo económico y social consignados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Como parte de estos cambios, el nuevo artículo 26 de la Constitución, establece que el Estado debe integrar un Sistema Nacional de Planeación Democrática. Dentro de este marco debe de presentarse el Plan Nacional de Desarrollo, en el plazo y términos fijados por la Ley de Planeación.<sup>(2)</sup>

A finales del mes de mayo de 1989, la presente administración dió a conocer el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, el cual dedica en el capítulo 5, denominado "Acuerdo Nacional para la Recuperación Económica con Estabilidad de Precios", y en particular, en el punto 5.3.1. llamado "Modernización del Campo", un solo párrafo al seguro agropecuario que a la letra dice:

"Se revisará a fondo las políticas de crédito y seguros del campo, de tal forma que dejen de ser vías de subsidios in discriminados y se conviertan en instrumentos efectivos de fo mento a la producción y el bienestar campesinos. Esta revisión supondrá necesariamente la eliminación de prácticas inde bidas y sistemas ineficientes de trabajo".<sup>(3)</sup>

No se hace ninguna otra referencia al seguro agropecuario en todo el Plan Nacional de Desarrollo.

En cambio en el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, se mencionaba en la parte II, punto Las Políticas Sectoriales y en particular en el segundo de éste, Desarrollo Rural Integral, una serie de consideraciones para el desarrollo del campo, por ejemplo decía:

"El objetivo fundamental de la estrategia de desarrollo rural integral es el mejoramiento de los niveles de bienestar de la población rural, con base en su participación organizada y en la plena utilización de los recursos naturales y financieros, con criterios sociales y de eficiencia productiva."  
(4)

La ANAGSA participaba en forma por demás directa en el "mejoramiento de los niveles de bienestar de la población rural", al asegurar las cosechas, ganado y la vida del campesino, y en el caso que sufrieran algún siniestro en su patrimonio o ellos mismos, la institución no los dejaba desamparados y les entregaba su indemnización correspondiente, en forma rápida y oportuna, con el fin de que pudieran reponer lo perdido o en caso de muerte del campesino, sus familiares contarán con dinero para sufragar los gastos del sepelio.

"Fomentar la participación e incorporación de la población rural al desarrollo nacional".<sup>(5)</sup>

A este punto podemos decir, que la ANAGSA al desarrollar sus programas de promoción entre el campesinado nacional, a fin de que conocieran los tipos de seguro y las ventajas que les reportaran el tener alguno de ellos, la institución estaba cumpliendo con el fomento para la integración rural al desarrollo nacional.

"Mejorar los niveles de alimentación, vivienda, salud, educación y en general el de vida de la población rural."<sup>(6)</sup>

Si el campesino tenía un seguro, cualquiera que este fuera, estaba en posibilidades reales de sufragar los gastos que le ocasionara un siniestro; la ANAGSA estaba participando en el mejoramiento de la vida en general de la población rural.

"Aumentar la generación de empleos permanentes y mejorar la distribución del ingreso"<sup>(7)</sup>; y "Ampliar y fortalecer la producción de alimentos básicos para el consumo popular".<sup>(8)</sup>

Consideramos que en las funciones que tenía encomendadas desarrollar la ANAGSA, estos dos propósitos estaban íntimamente ligados entre sí, debido a que al proporcionar al campesinado nacional la seguridad de que la inversión que realizaba al cultivar su parcela, no se iba a ver disminuida si le ocurría algún siniestro; se estaba contribuyendo con la producción de alimentos básicos; por la otra era un aliciente para ellos para permanecer en el país y así se lograba incrementar la generación de empleos permanentes.

Como podemos observar, existe una gran diferencia entre un Plan Nacional de Desarrollo y otro, en la forma de conceptualizar al seguro agropecuario. Mientras que en el de la administración anterior los señalamientos son diversos, en el actual solamente uno y estimamos que AgroAsemex no lo tomó en cuenta ya que cuando publicó en un periódico de circulación nacional su programa del ciclo agrícola otoño-invierno 1990/91, anunció, entre otras cosas: "¿Apoyos? El gobierno federal apoyará a los productores a través de un subsidio en el costo de la prima, equivalente al 40% del otorgado en el ciclo homólogo anterior". (9)

### 3.- Con su Operación.

En cuanto a la operación de ANAGSA, únicamente conseguimos la información que se anota en los cuadros siguientes, que muestran el desarrollo de los seguros Agrícola, Ganadero, y Vida Campesino, en un lapso de 6 años que va de 1977 a 1982. (10)

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA.**

1).- SEGURO AGRICOLA

ANO	PROGRAMADA	SUPERFICIE ASEGURADA	SINIESTRADA	INGRESOS POR PRIMAS *	COSTO DE SINIESTROS
1977	5'591	3'523	2'152	1'880	1'473
1978	5'057	5'151	1'674	1'862	1'296
1979	3'766	3'222	1'982	2'315	2'557
1980	3'714	4'988	3'411	6'760	5'608
1981	9'831	7'397	4'761	17'582	11'716
1982	<u>8'528</u>	<u>8'585</u>	<u>5'514</u>	<u>22'643</u>	<u>16'538</u>
SUMAS:	36'487 =====	30'866 =====	19'494 =====	53'042 =====	39'188 =====

\* En miles de pesos.

2).- SEGURO GANADERO

AÑO	PROGRAMADAS	CABEZAS * ASEGURADAS	SINIESTRADAS	INGRESO POR PRIMAS (1)	COSTO DE SINIESTROS
1977	850	853	17	109	59
1978	900	843	22	122	62
1979	1'000	1'036	23	181	102
1980	1'110	1'481	36	313	219
1981	1'600	2'235	52	708	345
1982	<u>2'900</u>	<u>2'400</u>	<u>52</u>	<u>1'047</u>	<u>333</u>
SUMAS:	8'360 =====	8'848 =====	202 ===	2'480 =====	1'120 =====

\* En miles

1 Miles de pesos

3).- SEGURO DE VIDA CAMPESINO

ANO	PROGRAMADAS	PERSONAS ASEGURADAS	FALLECIDAS	INGRESOS POR PRIMAS *	COSTO DE FALLECIMIENTO
1977	660	502	5	51	25
1978	622	602	5	74	49
1979	747	753	4	87	62
1980	1'003	1'371	10	163	105
1981	1'675	1'957	14	443	259
1982	<u>2'132</u>	<u>2'232</u>	<u>14</u>	<u>545</u>	<u>307</u>
SUMAS:	6'839 *****	7'417 *****	52 ==	1'363 *****	807 ***

\* Miles de pesos

Al analizar los cuadros estadísticos se aprecia que a partir del año de 1980 se logra un avance primordial en el seguro agrícola, debido fundamentalmente a que en ese año entró en operación el Sistema Alimentario Mexicano (S.A.M.), estableciéndose las primeras preferencias del 3% en los cultivos de maíz, frijol, trigo y arroz y en forma inicial, a dejar sin efecto las causas de rechazo en las labores previas.

Los seguros ganadero y de vida campesino, logran un gran fortalecimiento con la publicación de la Ley del Seguro Agropecuario y de Vida Campesino, al otorgárseles más y mejores campos de acción.

En lo que se refiere a la operación de AgroAsemex no existe información pues es una institución de reciente creación y por lo tanto, de inicio de operaciones, por lo cual todavía no se puede hacer ninguna comparación.

#### 4.- Con su Organización.

Al momento de su desincorporación del sector público, la ANAGSA tenía la siguiente organización:<sup>(11)</sup>

- Una Dirección General
- Dos Subdirecciones, la de Operación y la de Administración. La de Operación con las gerencias de:
  - . Agrícola
  - . Ganadero, y
  - . Seguro de Vida Campesino
- La de Administración, con las gerencias de:
  - . Recursos Humanos, Materiales y Servicios
  - . Finanzas, y
  - . Control

La estructura que ANAGSA dió al interior de la República, consistió en la creación de 12 Agencias Regionales y cada una de ellas controlaba a oficinas que existían en los diferentes estados. El organigrama correspondiente lo podemos ver en la figura 3. Como podemos apreciar en la comparación de las organizaciones entre ANAGSA y ahora de AgroAsemex, el crecimiento que tuvo de una institución a otra fue sorprendente. Baste mencionar que mientras que ANAGSA tenía en oficina matriz dos Subdirectores Generales y seis Gerentes, AgroAsemex funciona con 7 Subdirectores Generales y diez y ocho Directores Centrales. Pensamos,

porque no hay información disponible para constatarlo, que es te crecimiento en la estructura no corresponde de igual manera al incremento en la operación, de aquí que se hayan tenido que ofrecer subsidios del 40% en el costo de la prima.

Todo lo anterior nos lleva a predecir que AgroAsemex ten drá que optar por:

1).- Incrementar considerablemente su volumen de asegura miento, sosteniendo el precio actual de las primas:

2).- Diversificar sus seguros, donde la competencia es - mayor y perder la naturaleza para la cual fue creada.

3).- Conseguir un mayor subsidio del Gobierno Federal, - lo cual va en contra de la política económica de la actual ad ministración.

4).- Reducir drásticamente su estructura administrativa central ya que los costos de operación son altos, y no pueden aumentar substancialmente el importe de las primas, para fi- nanciar esa organización.

Consideramos que lo más viable a corto plazo es acortar la organización. Cualquier otra decisión es difícil en su - - realización. Lo peor sería que la Secretaría de Hacienda y - Crédito Público tuviera que desincorporar del sector público a AgroAsemex, ya que el más perjudicado es el campesinado nacional.

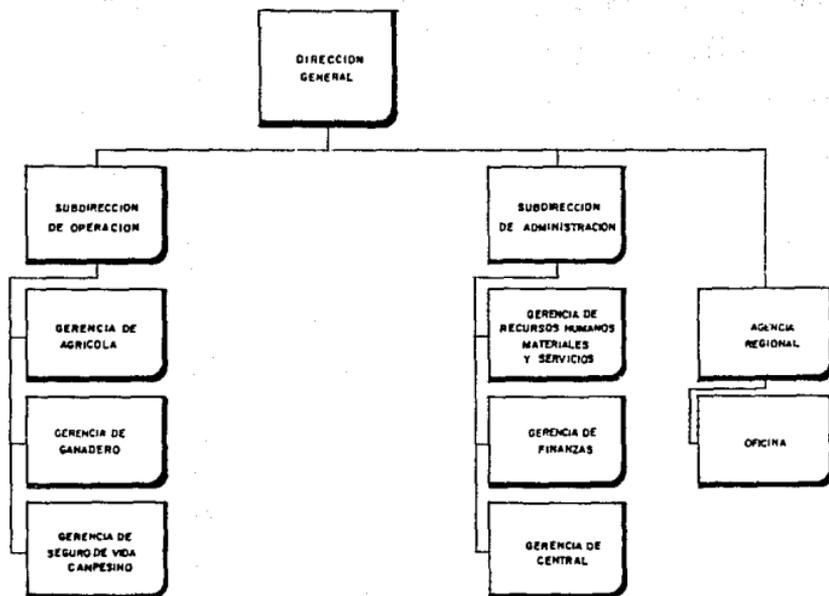


FIGURA 3

## CITAS BIBLIOGRAFICAS DEL CAP. IV

1. Oropeza García, Arturo, Lic. Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera, S.A., inédito, 1982, p.p. 2-3.
2. Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, Poder Ejecutivo Federal. Resumen ed. Secretaría de Programación y Presupuesto, México, 1<sup>a</sup> edición, mayo 1983, p. 7.
3. Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994.
4. Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, Op. Cit. p. 39.
5. Idem., p. 39.
6. Idem., p. 39.
7. Idem., p. 39.
8. Idem., p. 39.
9. Certeza, revista interna de AgroAsemex, núm. 2, Dic.1990

10. Oropeza García, Arturo, Lic. Op. Cit., p.p. 6-9.
11. Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera, S.A. Manual de Organización, México, 1980.

## C A P I T U L O     V

## PROPUESTA DE ORGANIZACION

## 1. Consideraciones Generales

Basamos nuestra propuesta de organización considerando algunos aspectos que afectan las operaciones de AGROASEMEX y que son necesarios modificar para lograr una mayor efectividad en las mismas. Estos aspectos son:

- a) AGROASEMEX tiene una organización funcional. Demasiados órganos administrativos en sus oficinas centrales.
- b) La Ley del Seguro Agropecuario y de Vida Campesino no está incluida en las disposiciones legales y sin embargo AGROASEMEX sí contempla dentro de sus seguros a los agropecuarios, vida campesino y conexos, mismos que la propia ley de vigencia, y que además constituyen la razón de ser de la empresa.
- c) Creemos que AGROASEMEX tiene alguna incongruencia con la política económica de la actual administración y con su decreto de creación; al haber anunciado que se

otorgarán apoyos del gobierno federal a los productores a través de un subsidio en el costo de la prima, equivalente al 40% del concedido en el ciclo homólogo anterior.

- d) Partimos de nuestra premisa señalada en la pág. 85 , - de que para AGROASEMEX es más viable la opción de reducir la organización para eliminar el alto costo que genera tener una estructura obesa, que tener que aumentar el importe de las primas de los seguros para pagarla. Por ello, posteriormente proponemos una nueva organización.

## 2. Aspecto Legal

El Diario Oficial de la Federación publicó el día 16 de abril de 1990 el Decreto por el que se aprueba el Programa Nacional para la Modernización de la Empresa Pública 1990-1994, el cual establece en su artículo primero: "que será de observación obligatoria para las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal en el ámbito de sus respectivas competencias y funciones." (1)

En ese programa se marcan las líneas de acción para la -

reestructuración del sector paraestatal y que "para lograr estos propósitos, en primer término habrán de promoverse las adecuaciones al marco jurídico donde se requieran." (2)

Es conveniente para AGROASEMEX dar cumplimiento a estas disposiciones y adecuar su marco legal abrogando la Ley del Seguro Agropecuario y de Vida Campesino para sustituirla por otra que actualice la vigencia de sus operaciones de aseguramiento agropecuario, vida campesino y conexos.

### 3. Gestión Total

Las organizaciones actuales a nivel internacional, incluido México, cada día están más necesitadas de incrementar la productividad como condición para ser competitivos y sostenerse en el mercado.

Para que AGROASEMEX cumpla con este requisito del mercado, además del establecido en el Programa Nacional para la Modernización de la Empresa Pública 1990-1994, que señala que es con la "modernización de la gestión administrativa de la empresa pública como deben equilibrarse autonomía y coordinación, para lograr mejores niveles de operación", (3) es que sugerimos el establecimiento en la empresa de un programa especial permanen

te de calidad total y planeación estratégica, que se lleve a cabo en todos los niveles de la organización, coordinados por dos unidades administrativas a nivel staff, con personal muy reducido pero experto en la materia. Dicha organización la veremos con más detalle en el siguiente inciso del trabajo. Aquí únicamente mencionamos la importancia que tendría para AGROASEMEX el implantar este tipo de programas que, de manera enunciativa, podrán ser de la forma siguiente:

Desarrollar la planeación estratégica en todos los niveles de la organización, y no en especial en un órgano establecido para ello, sino que éste debe de ser una especie de asesor, capacitador, coordinador metodológico en la elaboración de los trabajos. La Dirección General de AGROASEMEX deberá de establecer la planeación estratégica que sirva de modelo y guía para todas las áreas operativas. De lo más importante por señalar es la misión, visión y fundamentos de la organización.

Las características que se deben de puntualizar al elaborar planeación estratégica son:

- Proceso continuo, flexible e integral
- De vital importancia
- Participativa
- Ventaja competitiva sostenible
- Administración estratégica

Adoptar los valores para la excelencia señalados por Peeters y Waterman (4)

- 1.- Orientación a la acción
- 2.- Cercanía con el cliente
- 3.- Creación y fomento de un clima de innovación
- 4.- Involucramiento de la gente en la productividad
- 5.- Compromiso de la alta dirección con estos valores
- 6.- Mantenerse en lo que se es bueno
- 7.- Una estructura organizacional simple y sin grasa
- 8.- Obtención del balance correcto entre libertad de acción y control.

Necesariamente también tendrán que elaborar:

- 1.- Definición de los productos
- 2.- Necesidades genéricas a satisfacer
- 3.- Definición del mercado
- 4.- Tecnología
- 5.- Alcance de la actividad
- 6.- Capacidades distintivas
- 7.- Direcciones de crecimiento
- 8.- Cultura corporativa

Además, deberán determinar los diagnósticos y pronósticos tanto internos cuanto externos.

Los internos son:

- 1.- Fuerzas
- 2.- Debilidades
- 3.- Capacidad de innovar
- 4.- Perfil de capacidades

Los externos:

- 1.- Oportunidades
- 2.- Amenazas
- 3.- Análisis del entorno
- 4.- Análisis de clientes y de la competencia
- 5.- Factores de éxito.

Los pronósticos que comúnmente se utilizan en el proceso de planeación estratégica son:

- 1.- Pronósticos de mercado
- 2.- Pronósticos económicos
- 3.- Pronósticos tecnológicos
- 4.- Pronósticos sociales-políticos.

Respecto a calidad total los principales exponentes son - Edwards Deming, Philip P. Crosby y Joseph M. Juran, a quienes mencionamos en el Capítulo I de este trabajo junto con sus enfoques. Para fines de nuestra sugerencia nos inclinamos por - utilizar el de Crosby conocido como "0 defectos".

Para AGROASEMEX es conveniente realizar su programa de ca lidad total haciendo hincapié con todos y cada uno de sus em-- pleados en la importancia que tiene hacer bien su trabajo "DES DE LA PRIMERA VEZ", hasta llegar a formar una nueva cultura en la organización de cero defectos.

El programa debe incluir los 14 pasos para mejoría de la calidad, enunciados por Crosby:

- Paso 1.- Involucrar al Director General
- Paso 2.- Nombrar a un equipo de mejoría de calidad
- Paso 3.- Definir medidores de la calidad
- Paso 4.- Calcular el costo de la no-calidad
- Paso 5.- Concientizar a la base para la calidad
- Paso 6.- Lanzar programa de acciones correctivas
- Paso 7.- Planear el día de acción cero defectos
- Paso 8.- Capacitar a los supervisores
- Paso 9.- Celebrar el día cero defectos
- Paso 10.- Definir metas de mejoría de calidad

- Paso 11.- Iniciar remoción de causas de error
- Paso 12.- Establecer el programa de incentivos
- Paso 13.- Formar comités de asesoría de calidad
- Paso 14.- Repetir todo el programa.

Por qué la lista empieza con involucrar al Director General? Porque Crosby considera que la calidad no es un programa motivacional sino gerencial. Debe de encabezar el programa el lider de la organización para que la gente lo siga. Al desafiar al personal con lograr la excelencia por medio de cero defectos, el personal responderá con entusiasmo, porque nadie quiere ser mediocre. Cero defectos atribuye los errores del personal a desconocimiento y/o desatención.

El desconocimiento se supera con capacitación, pero la - desatención es una actitud que sólo puede ser modificada por la propia persona (5). Por esto, cero defectos debe de nacer en la Dirección General de AGROASEMEX.

#### 4. Estructura Organizacional

Como mencionamos en el inciso d) de las consideraciones - generales, es recomendable para AGROASEMEX reducir su organiza - ción. Proponemos lo siguiente:

Utilizar una organización de tipo territorial que por las características de AGROASEMEX necesita fijar la responsabilidad de la operación en cada unidad administrativa del interior de la República, para que éstas funjan de hecho como organizaciones con autonomía de gestión, y que los niveles directivos asuman la responsabilidad total de la región que representan. Por ello es necesario eliminar en la estructura de oficina matriz algunas unidades y establecerías en las regiones.

Otro paso importante es asignar el nombre a las unidades administrativas regionales de acuerdo a los objetivos y funciones de AGROASEMEX que son los seguros agrícola, ganadero, vida campesino, reaseguros y conexos. En oficina matriz se designan de otra forma porque únicamente desempeñan funciones de normatividad, control, establecimiento de políticas y evaluación como es la Contraloría Interna. Además estará el Jurídico para que sea allí donde se atiendan las posibles demandas de tipo legal y se acuda a los tribunales del Distrito Federal.

También en oficina matriz estarán las unidades staff de planeación estratégica y calidad total, pero únicamente con funciones de orientación, facilitación, aportación de metodologías para la elaboración de los programas respectivos. Estas unidades deben ser de reducido personal, pero de alta calidad técnica en la materia, porque ellos formarán parte de el éxito

o fracaso de los programas.

Las estructuras organizacionales propuestas se ven en las figuras 4, 5 y 6.

Con esta organización se reúnen las siguientes características:

- Se reducen notablemente las unidades administrativas en las oficinas centrales, porque se eliminan los subdirectores generales y algunas direcciones como son las de Fondos, Suscripción, Participación Campesina, Desarrollo Técnico.
- Claridad en la responsabilidad y autoridad de cada unidad administrativa.
- Transparencia de objetivos.
- Descentralización de funciones.

## ORGANIGRAMA GENERAL Y CENTRAL

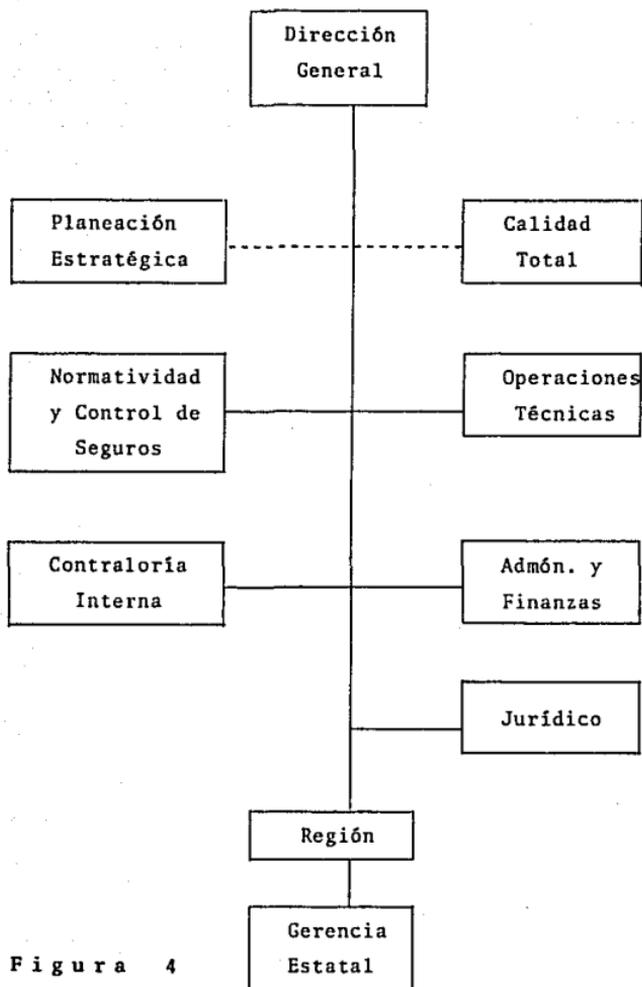


Figura 4

## ORGANIGRAMA REGIONAL

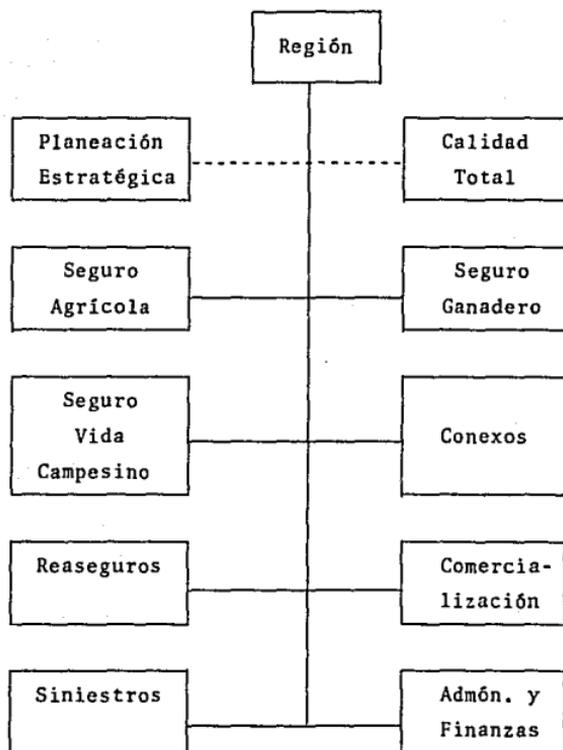


Figura 5

## ORGANIGRAMA ESTATAL

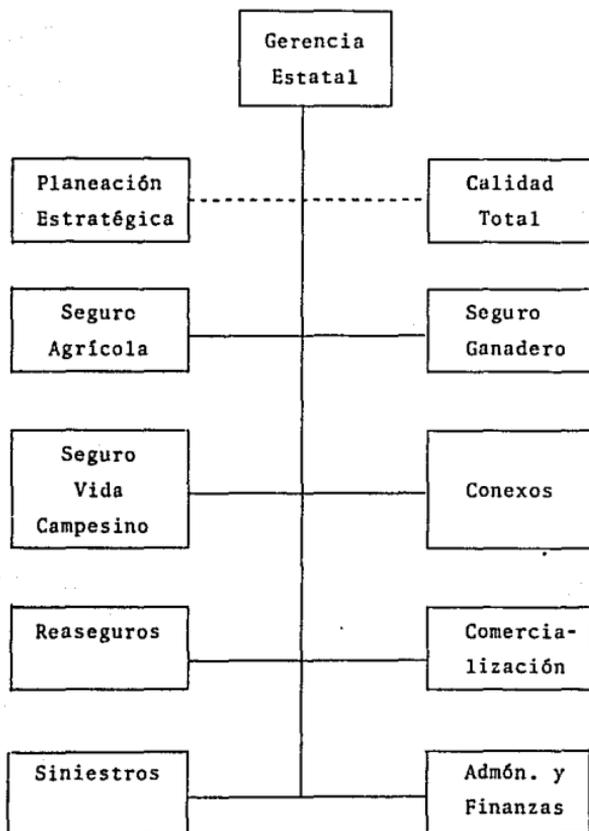


Figura 6

## CITAS BIBLIOGRAFICAS DEL CAPITULO V

1. Programa Nacional para la Modernización de la Empresa Pública 199-1994, Diario oficial de la Federación, 16 de abril de 1990, México, D.F., p. 7.
2. Idem, p. 12.
3. Idem, p. 21.
4. García Torres, Arturo. Planeación Estratégica, apuntes inéditos para curso sobre el mismo tema, México, 1990, p. 15.
5. Crosby. Apuntes inéditos para curso sobre calidad total, México, 1990, p. 25.

## CONCLUSIONES

- i. AGROASEMEX requiere cumplir con el Programa Nacional para la Modernización de la Empresa Pública 1990-1994, corrigiendo una deficiencia de tipo legal, abrogando - la Ley del Seguro Agropecuario y de Vida Campesino y creando otra que actualice sus operaciones.
- ii. Es conveniente para AGROASEMEX modificar su estructura organizacional por una menos obesa y que responda a sus requerimientos geográficos. Esta organización - es la de tipo territorial.
- iii. Para cumplir con otra exigencia del Programa Nacional de Modernización de la Empresa Pública 1990-1994, necesita ser más productiva, por lo que es recomendable la implantación de programas de mejoramiento de la ca lidad.
- iv. El ser más productiva redundará en eliminar paulatinamente el subsidio del Gobierno Federal, haciéndola - más rentable.

- v. Al elaborar Planeación Estratégica tendrán que definir muy claramente la conveniencia o inconveniencia de diversificar sus productos (seguros), donde la competencia con las aseguradoras privadas es mayor.

## B I B L I O G R A F I A

Castelazo, José R. Apuntes sobre Teoría de la Administración Pública. Ediciones Cuadernos de Política y Administración, - México, 1977.

Martínez Silva, Mario. La Teoría de la Administración Pública, Apuntes Mimeografiados por la FCPyS, UNAM, 1974.

Rodríguez Reyes, Alvaro. Organización de los Aztecas, Publicaciones ISSSTE, México, 1973.

González Pedrero, Enrique, et at., Introducción al libro, -- Administración Pública y Desarrollo. FCPyS, Serie Estudios - 14, UNAM, México, 1970.

Wilson, Woodrow. Estudio de la Administración, en Waldo Dwight, Administración Pública, Ed. Trillas, México, 1974.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, Teoría y Práctica, primera parte, Editorial Limusa Wiley, México 1967, 1a. reimpresión.

Gvishiani, D., Organización y Gestión, Ediciones de Cultura Popular, México.

H. Hall, Richard. Organizaciones: Estructura y Proceso, Editorial Prentice/Hall Internacional, España. 1976, 2a impresión.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Editorial-Presidencia de la República, Diciembre de 1976, México.

Diario Oficial de la Federación, Acuerdo. 17 de Enero de 1977 México.

Decreto de Reformas y Adiciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación, México, 29 de Diciembre de 1982.

Basave Gómez, David. El Seguro Agrícola Integral, inédito, México, 1973.

Oropeza García, Arturo. Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera, S.A., inédito, 1982.

Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera, S.A., Manual de Organización. México, 1980.

Jiménez Castro, Wilburg, Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, cuarta edición, 1974.

Weber, Max. Economía y Sociedad, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, tercera reimpresión, 1977.

Muñoz Amato, Pedro. Introducción a la Administración Pública. 1a. Parte. Ed. Fondo de Cultura Económica, México, Buenos Aires, cuarta reimpresión, 1973.

Fernández Arena, José Antonio. El Proceso Administrativo, Editorial Herrero Hermanos Sucesores, S.A., México décima Edición, 1975.

Rodil Urrego, Florencio y Mendoza Trejo, Francisco. Lecturas sobre Organización, reedición, Editorial Trillas, México, 1975.

P. Sexton, William. Teorías de la Organización, Editorial Trillas, México, 1977.

Frischknecht, Federico. Organización, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1978.

G. March, James y A. Simon, Herbert. Teoría de la Organización, Editorial Ariel, España, 1977.

Bunge, Mario. La Ciencia su Método y su Filosofía, Ed. Siglo Veinte, Buenos Aires, 1975.

Szilasi, Wilhem, ¿Qué es la Ciencia? Breviarios del Fondo de Cultura Económica. No. 11. México, quinta reimpresión, 1973.

Pardiñas, Felipe. Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales, Siglo veintiuno editores, S.A., México, decimoséptima Edición, 1977.

Max, Herman. Investigación económica, su metodología y su técnica, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, Primera reimpresión, 1974.

Sharkansky, Ira. Administración Pública, La Política frente a la burocracia. Ed. Editores ASOCIADOS, S.A., México Segunda Edición, 1974.

Pfiffner, John M. y Sherwood, Franklin P. Organización Administrativa, Herrero Hermanos Sucesores, S.A. Editores México, Décima Edición, 1975.

Ier. Seminario Internacional de Capacitación sobre el Seguro Agropecuario.

Ley del Seguro Agropecuario y de Vida Campesino, y su Reglamento, Diarios Oficiales de la Federación del 10. de enero de 1981 y 28 de junio de 1982, México.

Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988. Poder Ejecutivo Federal Resumen, ed. Secretaría de Programación y Presupuesto, México, 1a. Edición, Mayo, 1983.

Franken, Tjerk, et al. Política y Administración Pública, FCPyS, Serie Estudios 30, UNAM, México, 1973.

Bustani Hid, José, et al. La Administración Pública Federal II, FCPyS, Serie Estudios 27, UNAM, México, 1973.

Salinas, Alberto. La Reforma Administrativa, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1a. Edición 1975.

H. Albers, Henry y Schoer, Lowell. Principios de Organización y Dirección, Texto Programado, Editorial Limusa, México Tercera Reimpresión, 1976.

Guerrero, Omar. Teoría Administrativa de la Ciencia Política, FCPyS, Departamento de Ciencia Política, Cuaderno 2, UNAM, - México, 1976.

González Pérez, Jesús. Administración Pública y Libertad - Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, México, 1971.

Duhalt Krauss, Miguel. Los Manuales de Procedimiento en las Oficinas Públicas, FCPyS Textos Universitarios, UNAM, México 1977.

Pichardo Pagaza, Ignacio. 10 años de Planificación y Administración Pública en México (Ensayos), Instituto Nacional de Administración Pública, México, 1974.

Carrillo Castro, Alejandro. La Reforma Administrativa en México, Instituto Nacional de Administración Pública, México, 1975.

Garza Mercado, Ario. Manual de Técnicas de Investigación, Ed. Colegio de México, 1972.

Hicks B. Charles Place. Organización de Oficinas, Ed. Hispano Europea, Barcelona, España, 1964.

Lazzaro, Víctor. Sistemas y Procedimientos, Ed. Diana, México 1969.

E. Kast, Fremont y E. Rosenzweig, James. Administración en las Organizaciones: Un Enfoque de Sistemas, Ed. Mc Graw-Hill, México, 1983.

Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera, S.A., Manual de Organización, 1980.

Periódico Excelsior, 9 de Febrero de 1990, p. 4. Desincorporación de la Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera, S.A.

Creación de AgroAsemex, Diario Oficial de la Federación. 7 de Junio de 1990, México.

Periódico Excelsior, 10. de Octubre de 1990, p. 24-A

Carpeta Ejecutiva de Presentación de AgroAsemex, inédito.

Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. Poder Ejecutivo Federal, ed. Secretaría de Programación y Presupuesto, México, - 1a. Edición, Mayo 1989.

Certeza, revista interna de AgroAsemex, Núm. 2 Dic. 1990.

Collerette, Pierre y Delisle, Gilles. La planificación del - cambio, ed. Trillas, México, 1a. Edición, Marzo 1988

Siliceo Aguilar, Alfonso. Seminario de desarrollo humano, - Apuntes Inéditos, México, 1991.

Instituto Mexicano del Petróleo. Seminario de alta dirección, Apuntes Inéditos sobre planificación estratégica y calidad total, México, 1991.

Diario Oficial de la Federación, Decreto por el que se aprueba el Programa Nacional para la Modernización de la Empresa Pública 1990-1994, México, 16 de Abril de 1990.

Carrilo Domínguez, Sergio. Velasco Oliva, Juan Napoleón, -  
et al. Comportamiento Humano en las Organizaciones, Tesis -  
Profesional, Facultad de Ingeniería, UNAM, México, 1988.

Chevalier, Jacques y Loschak, Daniele. La Ciencia Administra  
tiva, Ed. INAP y FCE, 1a. edición en español. México, 1983

García Martínez, José y Múch Galindo, Lourdes. Fundamentos  
de Administración, Ed. Trillas, México, Primera Reimpresión,  
enero, 1991.

Guerrero Orozco, Omar. La Administración Pública del Estado  
Capitalista, Ed. Fontamara, España, 1a. edición, octubre 1981.

Guerrero Orozco, Omar. Introducción a la Administración Públi  
ca, Ed. Harla, México, 1984.