

00661 15  
24.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**Aplicación del Proceso Administrativo  
a la Empresa de Producción Agrícola  
Jauja S.A. de C.V.  
(Caso Práctico)**

**Tesis que para obtener el grado de Maestro en Administración de Organizaciones  
presenta *Josefina De Loera Sánchez***

**Asesor: M.A. *Luis Alfredo Valdés Hernández***

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

1997



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

***A mi amado esposo Luis Miguel***

## **Introducción**

### **Justificación**

En la actualidad vivimos en una sociedad basada en la competencia de mercado. Para poder funcionar adecuadamente las empresas deben basarse en las reglas del entorno globalizador, es decir, contar con eficiencia y productividad en términos de calidad, niveles de producción etcétera, pues de lo contrario van a ser desplazadas del mercado por otras más eficientes.

Por otro lado, la Administración puesta en práctica sirve para asegurar los objetivos planteados por una empresa, ya sea en el corto, mediano o largo plazos, buscando obtener la eficiencia esperada.

Para este caso de estudio vamos a centrarnos en una empresa agrícola donde el productor toma sus decisiones basándose sólo en sus conocimientos empíricos, por lo que, en un entorno turbulento, es más susceptible a desaparecer; al diseñarle a esta empresa técnicas administrativas e implementarias, se busca fortalecerla para brindarle la oportunidad de por lo menos, permanecer.

## **Formulación del problema, objetivo e hipótesis**

### **Planteamiento del problema**

Se desconoce la aplicación del conocimiento administrativo en esta empresa agrícola, así como sus efectos.

### **Objetivo**

Aplicar el concepto de administración en una empresa agrícola donde se desconoce de manera formal cualquier técnica administrativa.

### **Hipótesis**

Gracias a la aplicación del conocimiento administrativo, la empresa va a obtener el desarrollo de la producción agrícola, a través de: **1)** la planeación, los objetivos y los cursos de acción que van a seguirse, **2)** por la organización, la distribución del trabajo entre los miembros del grupo, **3)** por la integración, la articulación entre los elementos materiales y humanos, **4)** por la dirección, que los miembros del grupo lleven a cabo las tareas preestablecidas, y **5)** por el control, que las actividades se realicen de acuerdo con los planes.

## **Capítulo I: Los trabajadores del campo**

### **Antecedentes históricos**

A lo largo de la historia, nuestro país ha sufrido cambios sociales, económicos y políticos; de igual manera, las relaciones entre trabajadores y patrones han evolucionado, por lo que, para un mejor conocimiento de la historia de las relaciones laborales en México, se considera conveniente dividirla en las siguientes etapas.

### **Época Colonial**

Las condiciones infrahumanas en que se desarrolló el trabajo de indios, negros y castas durante tres siglos de dominación española caracterizaron el sistema de la explotación del hombre por el hombre. La jornada de trabajo se extendía de sol a sol, sin distracción alguna, excepto las horas de descanso que se les daba a los trabajadores a medio día.

Los salarios no se pagaban en efectivo; con el sistema de anticipos surgió la práctica de endeudar a los trabajadores del campo, con lo cual se les encadenaba a

la hacienda en forma perpetua, ya que las deudas se transmitían a los hijos. A pesar de las cédulas reales y de las disposiciones que protegían a los indios, tanto los hombres como las mujeres sufrían miseria, esclavitud, crueles castigos y excesivas fatigas, lo cual era una ofensa de sus derechos, una transgresión de las leyes y usurpación de la pública potestad.

Los indígenas no habían superado la etapa de la economía familiar, y las dificultades para establecer comunicación entre las diversas regiones de la Nueva España limitaban geográficamente el ejercicio de las artes y los oficios. La actividad de los que vivían de su trabajo se desarrollaba bajo el régimen de servidumbre en el campo.

No obstante, se dictaron algunas reglamentaciones en los trescientos años de coloniaje que mejoraron mucho la situación de los conquistados. En las Leyes de las Indias y en las Cédulas Reales se encuentran disposiciones aisladas sobre jornada de trabajo, salario y otros temas laborales<sup>1</sup>.

Las Leyes de Indias, inspiradas en el pensamiento de la Reina Isabel La Católica, estuvieron destinadas a proteger a los indios; en ellas, gracias a Fray Bartolomé de las Casas, se reconoció a los indios su categoría de seres humanos, aunque, en la vida social, económica y política, siguieron siendo discriminados por los vencedores. En las leyes de Indias no existen disposiciones que tiendan a la igualdad de derechos entre el indio y el amo; son más bien medidas de misericordia, actos píos determinados por el remordimiento de conciencia,

---

<sup>1</sup>Autores Varios, Antecedentes y Evolución del Artículo 123 Constitucional y de la Ley Federal del Trabajo, Editorial Popular de los Trabajadores, Serie Foro Laboral, México, 1981.

concesiones a una raza vencida que carecía de derechos políticos y era cruelmente explotada<sup>2</sup>.

## Época independiente

Fue durante el siglo XIX cuando se inició la transformación social mexicana, y se intentó borrar las desigualdades coloniales. La igualdad preconizada por los primeros egregios insurgentes no fue realidad inmediata, ya que todavía en 1823 los trabajadores recibían un salario de dos reales y medio por una jornada de trabajo de 18 horas. Por 1841 los salarios continuaban sin cambio, y las jornadas de trabajo oscilaban entre 11 y 16 horas.

Había lugares en los que se trabajaba 12 horas, pero en otros se trabajaba sin fijar tiempo anotándose tan sólo si la jornada era de día y/o de noche. En 1854, con jornadas determinadas al arbitrio del patrón, los trabajadores recibían una remuneración de tres reales diarios.

Sólo excepcionalmente existían tarifas de pago; en la mayoría de los casos debían ser semanales, pero pocas veces se hacían puntualmente. Además, casi siempre los salarios venían reducidos debido a deudas, multas, o porque el patrón cargaba al trabajador pérdidas o deterioros en los utensilios. Algo muy común era el pago mediante vales que sólo se aceptaban en las tiendas del mismo patrón.

Los accidentes en el campo eran constantes y la indiferencia de los patrones corría pareja con la de la administración pública que no aplicaba ningún sistema de prevención para evitar esos males. Por otro lado, el trabajo además de pesado, no

---

<sup>2</sup>Mario de la Cueva, El Nuevo Derecho Mexicano del Trabajo, editorial Porrúa, México, 1978.

tenía tregua, pues los días de descanso los jornaleros eran obligados por la iglesia a trabajar a su servicio.

Fue en 1906 cuando los miembros del Partido Liberal dirigidos por Ricardo Flores Magón constituyeron la oposición al gobierno del presidente Porfirio Díaz y lanzaron el programa que al paso del tiempo se constituyó en la bandera ideológica de la revolución. Se abogó entonces por una mayor protección al trabajador, una jornada no mayor de 8 horas, el establecimiento de un salario mínimo de un peso por jornada, el descanso dominical, las garantías para la vida del trabajador, la indemnización por accidentes, pensiones de retiro, prohibición del trabajo infantil, obligación de los patrones a pagar en efectivo los jornales, prohibición de imponer a sus trabajadores multas y descuentos, prestación de alojamiento higiénico y preferencia al trabajador mexicano frente al extranjero.

### **La Revolución de 1910**

De acuerdo con el censo de 1910, la población rural era de nueve millones setecientas cuarenta y cinco mil personas, frente a tres millones ochocientas sesenta y un mil de la zona urbana, representando aquella el 62% por ciento del total de los habitantes de la República. Una población campesina conducida como una servidumbre de miseria tratada peor que las bestias de carga y de tiro que usaban los amos cuya condición social únicamente podía mantenerse por la férrea dictadura de los jefes políticos.

Por otra parte, la clase media se ahogaba frente a los cuadros de la burocracia cerrados a toda persona que no perteneciera a las clases privilegiadas.

Los hombres despertaron después de la Guerra de Independencia y de la Revolución Liberal y se prepararon para lo que sería la Primera Revolución Social del siglo XX.

El mayor deseo de los trabajadores de aquellos años era poner fin a la dictadura gubernamental, no tanto la del General Díaz como la de la burguesía territorial y del grupo llamado de Los Científicos, que se había impuesto al dictador. El 5 de octubre de 1910, Francisco I. Madero expidió el Plan de San Luis, desconociendo el régimen porfirista y convocando al pueblo al restablecimiento de la Constitución y la introducción del principio de no reelección (en el punto tercero hizo una referencia expresa al problema agrario, que sería con el tiempo el punto de partida de la transformación de la revolución política en social). Algunos historiadores se preguntan si en los Convenios de Ciudad Juárez, que pusieron fin al gobierno del General Díaz, se enterraron los principios sociales de la revolución; lo cierto es que los gobiernos de De la Barra y de Madero defraudaron los anhelos y esperanzas de los campesinos y motivaron la rebelión del caudillo sureño Emiliano Zapata, reencarnación del alma y del pensamiento de Morelos con la nueva bandera de la Revolución " Tierra y Libertad ". En los años de 1911 - 1913 se sucedieron los gobiernos de Francisco León de la Barra y de Francisco I. Madero y tuvo lugar la traición militar de Victoriano Huerta (1913). Una vez más se irguió el pueblo de México en defensa de su ley fundamental del sistema federal y de la legitimidad de sus gobernantes. El 19 de febrero de 1913 la legislatura del estado de Coahuila y del gobernador Venustiano Carranza negaron la legitimidad del usurpador e invitaron a las entidades federativas a luchar por sus derechos. El Plan de Guadalupe condensó los propósitos de lucha por el reestablecimiento de la

vigencia de la Constitución violada, y el ejército del pueblo se llamó constitucionalista, nombre que aplicó después del movimiento revolucionario<sup>3</sup>.

Paralelamente a la lucha revolucionaria se dieron las primeras Leyes del Trabajo que a continuación se enuncian: en 1904, siendo gobernador del Estado de México José Vicente Villada, se promulgó una Ley de Accidentes de Trabajo; dos años después, en 1906, Bernardo Reyes sancionó otra ley similar en Nuevo León, y el 19 de octubre de 1914, en el Estado de Veracruz, se puso en vigor la primera Ley del Trabajo, siguiendo después los estados de Yucatán y Coahuila<sup>4</sup>.

### **El Reparto agrario de la postrevolución**

De 1910 a 1930 el gobierno se ve obligado a repartir tierras con objeto de calmar a la masa campesina. El reparto en este periodo sólo legaliza las ocupaciones de tierras hechas por los campesinos a lo largo de la revolución y distribuye aquellas en donde era por demás inminente la invasión campesina. Los gobiernos durante este periodo, son dirigidos por generales del grupo Sonora-Sinaloa, en su mayoría hacendados que veían en el ejido una forma de dotar de ingresos suplementarios al peón hacendario; estos gobiernos, como no creían en la capacidad productiva del campesino, en esencia trataban de regresar al equilibrio entre la hacienda y las comunidades campesinas que existía antes de que se aplicasen las leyes de reforma y liberar al hacendado de buena parte del costo de manutención y reproducción de la mano de obra. Bajo este planteamiento se repartió al 47% de los productores agrícolas sólo el 6.3% de las tierras. Se sigue considerando la hacienda

---

<sup>3</sup>Idem.

<sup>4</sup>Ley Federal del Trabajo, editorial. Popular de los Trabajadores, Serie Foro Laboral, México, 1981.

como la unidad básica de producción, permaneciendo el 93.7% de las tierras hacendarias sin tocar por el reparto agrario, 0.6% de las explotaciones agrícolas a nueve años de terminada la revolución, poseían en promedio mas de 10,000 hectáreas cada una y 55.8% de la superficie nacional<sup>5</sup>.

## **Declaración de derechos sociales en 1917**

El Derecho del Trabajo nació en México con la Constitución de 1917, producto del movimiento armado.

Don Venustiano Carranza comprendió que el pueblo no estaría conforme con una victoria meramente legislativa y formal, por lo que anunció leyes que favorecieran a la pequeña propiedad del campo y mejoraran en las condiciones de trabajo.

Reunido el Congreso Constituyente de Querétaro, el proyecto de Constitución que presenta Carranza produjo una gran decepción. Según crónicas de la época, no era suficiente en el aspecto laboral, ya que simplemente se autorizaba al Poder Legislativo para poder regular la materia del trabajo. Posteriormente, al tratar el artículo 5o. de la Constitución, surgió una gran polémica y el proyecto se discutió ampliamente; y una comisión presidida por Don José Natividad Macías prefirió entonces retirar el proyecto para agregar otros aspectos que no habían sido considerados, para después presentarlo con modificaciones de fondo.

En el constituyente de 1917, al discutirse las reformas que habían de adoptarse en la Nueva Carta Magna, se aprobó la inclusión de los preceptos contenidos en el artículo 123 vigente: jornada de trabajo, salario, protección de mujeres y niños.

---

<sup>5</sup>J. Silva Herzog, Breve Historia de la Revolución Mexicana, editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1960.

contratación colectiva, huelgas, riesgos profesionales y seguro social, dejando como facultad a los estados la reglamentación que se realizó por la mayoría, hasta que el 31 de agosto de 1929, por la reforma a la fracción X del artículo 73 de la Constitución Federal de la República, se hizo exclusiva del Poder Legislativo Federal la facultad de legislar en materia de trabajo<sup>6</sup>.

### **La Ley Federal del Trabajo**

En las disposiciones generales se define a los sujetos del Derecho del Trabajo, se establece el principio de la libertad de trabajo y sus limitaciones legales, se fijan las reglas generales sobre prestación de servicios y se enumeran las fuentes del derecho del trabajo.

En el título relativo al contrato de trabajo se determinan las formas usuales de contratación; contrato individual y colectivo, se establecen la capacidad requerida y la forma de expresar el consentimiento, las estipulaciones que debe contener y aquellas que son ilícitas y la forma que debe revestir a cada contrato. Se reglamentan los efectos del contrato de trabajo, la jornada de trabajo, los días de descanso obligatorios, el salario mínimo, el reglamento interior de trabajo, el trabajo de mujeres y menores, las obligaciones y derechos de patrones y trabajadores, las formas de modificación y suspensión o conclusión de las relaciones de trabajo.

Los accidentes de trabajo o enfermedades profesionales se reglamentan tomando como criterio el Principio de Riesgo Profesional; sin embargo, el Gobierno Federal consideraba en la exposición de motivos la reglamentación en esta materia como provisional pues era indispensable el establecimiento del seguro obligatorio.

---

<sup>6</sup>Ley Federal del Trabajo, 1981, op. cit.

Por lo que toca a las autoridades del trabajo, éstas deberían conducir a la solución pacífica de los conflictos entre los factores de la producción. Las Juntas de Conciliación y Arbitraje son consideradas órganos jurisdiccionales encargados de aplicar la Ley Federal del Trabajo, pudiendo ser de Jurisdicción Local o Federal; la primera debería resolver toda controversia que afectara los intereses de los trabajadores y patronos en el campo.

La Ley Federal del Trabajo en el Capítulo VIII, artículo 279 menciona: "Trabajadores del campo son los que ejecutan los trabajos propios y habituales de la agricultura, de la ganadería y forestales al servicio de un patrón. Los trabajadores en las explotaciones industriales forestales se regirán por las disposiciones generales de esta Ley ".

Los trabajadores que tengan una permanencia continua de tres meses o más al servicio de un patrón, tienen a su favor la presunción de ser trabajadores de planta.

Cuando existan contratos de arrendamiento, el propietario del predio es solidariamente responsable con el arrendatario si éste no dispone de elementos propios suficientes para cumplir las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores. Si existieren contratos de aparcería, el propietario del predio y el aparcerero serán solidariamente responsables. Las condiciones de trabajo se redactarán por escrito; el escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener: nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón; si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado; el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible; el lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo; la duración de la jornada; la forma y el momento del salario; el día y el lugar

de pago del salario; la indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley y otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y el patrón <sup>7</sup>.

Los patrones tienen las obligaciones especiales siguientes: pagar los salarios precisamente en el lugar donde preste el trabajador sus servicios y en períodos que no excedan de una semana; suministrar gratuitamente a los trabajadores habitaciones adecuadas e higiénicas, proporcionales al número de familiares dependientes económicos, y un terreno contiguo para la cría de animales de corral; mantener las habitaciones en buen estado, haciendo en su caso las reparaciones necesarias y convenientes; contar en el lugar de trabajo con los medicamentos y material de curación necesarios para primeros auxilios, así como adiestrar personal que los preste; proporcionar a los trabajadores y a sus familiares asistencia médica o trasladarlos al lugar más próximo en el que existan servicios médicos, también tendrán las obligaciones especiales cuando tengan a su servicio más de 100 trabajadores, establecer una enfermería dotada con los medicamentos y material de curación necesaria para la atención médica y quirúrgica de urgencia, atendida por personal competente bajo la dirección de un médico cirujano. Si a juicio de éste no se puede prestar la debida atención médica y quirúrgica, el trabajador será trasladado a la población y hospital en donde pueda atenderse a curación<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup>Ley Federal del Trabajo, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Talleres Gráficos de la Nación, México, 1983.

<sup>8</sup>Gilberto Rodríguez González, Alejandro Gerard B., Jorge Luis Suárez, Compilación Laboral, Dofiscal Editores, México, 1995.

Otra obligación es proporcionar gratuitamente medicamentos y material de curación en los casos de enfermedades tropicales, endémicas y propias de la región y pagar el 75% de los salarios hasta por 90 días; asimismo, los patrones deben permitir a los trabajadores dentro del predio lo siguiente: tomar en los depósitos acuíferos el agua que necesiten para su uso doméstico y sus animales de corral; la caza y la pesca para usos propios de conformidad con las disposiciones que determinen las leyes; el libre tránsito por los caminos y veredas establecidos, siempre que no sea en perjuicio de los sembradíos y cultivos; celebrar en los lugares acostumbrados sus fiestas regionales; fomentar la creación de cooperativas de consumo entre los trabajadores, y fomentar la alfabetización entre los trabajadores y sus familiares. Por otro lado queda prohibido a los patrones: permitir la entrada a vendedores de bebidas embriagantes; impedir la entrada a los vendedores de mercancías o cobrarles alguna cuota, e impedir a los trabajadores que críen animales de corral dentro del predio contiguo a la habitación que se hubiese señalado a cada uno<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup>Idem.

## Capítulo II: Administración

### Conceptos

#### Definición de Administración

La forma más usual para conocer el verdadero significado de una palabra y del concepto que expresa es recurrir a la definición etimológica, valiendonos para ello de los elementos fonéticos que la forman.

La palabra Administración, está formada por el prefijo ad, "hacia", y de ministratio. Esta última palabra viene a su vez de minister, vocablo compuesto por minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que sirve como término de comparación.

La etimología de ministe, es pues diametralmente opuesta a la de magister, "magistrado": de magis, comparativo de superioridad, y de ter.

Si pues magister, "magistrado", indica una función de preeminencia o autoridad, el que ordena o dirige a otros en una función, minister expresa

precisamente lo contrario: subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.

La etimología de Administración nos da pues, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. Así servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos<sup>10</sup>.

### Definiciones de administración:

- **Reyes Ponce, Agustín:**  
"Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social."<sup>11</sup>
- **George R. Terry, Stephen G. Franklin:**  
"La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos."<sup>12</sup>
- **Koontz and O'Donnell:**  
"Consideran la Administración como: El proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan

---

<sup>10</sup>Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas Teoría y Practica, editorial. Limusa, México 1976.

<sup>11</sup>Idem.

<sup>12</sup>George R. Terry, Stephen G. Franklin, Principios de Administración, editorial CECOSA, México, 1985.

juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados."<sup>13</sup>

- **W. Jiménez Castro:**

"Administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr."<sup>14</sup>

## **Objeto de la Administración**

El hombre se agrupa en sociedad, principalmente por su insuficiencia para lograr todos sus fines por sí solo. La sociedad, esto es, "la unión moral de hombres, que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común", es, por lo tanto, el objeto sobre el que recae la administración. Precisamente, el elemento "coordinación sistemática de medios" es el que exige el concepto de administración en toda sociedad.

## **Finalidad de la Administración**

La administración busca en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y a través de ella. Se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, maquinaria, etcétera.

---

<sup>13</sup>Harold Koontz, Heinz Weihrich, Administración, editorial Mc Graw Hill, México, 1990.

<sup>14</sup>W. Jiménez Castro Introducción al Estudio de la Administración, editorial Fondo de Cultura Económica, México.

Por ello, la mayor parte de los autores de importancia considera la coordinación como la esencia misma de la administración.

Coordinar implica el ordenamiento simultáneo y armonioso de varias cosas. Supone, por lo mismo, que hay diferentes personas y medios diversos, orientados todos ellos a la realización de un fin único.

Se insiste en que el término de coordinación es el que responde mejor a la esencia de la administración, porque abarca:

- La acción de quien esta administrando: en tanto administra, en cuanto coordina;
- La actividad misma que resulta de la administración, o en la que ésta se traduce: ya sea que se hagan planes, que se dirija o mande, que se organice, etcétera, en el fondo siempre se están coordinando cosas, acciones, personas, fines, intereses, etcétera, y sobre todo;
- El fin perseguido. Tratándose de lo que tiene naturaleza práctica, como ocurre en la administración, el fin debe ser decisivo: lo que se busca al administrar es obtener coordinación. Por esta razón, los términos dirección, manejo, cooperación, etcétera, parecen insuficientes; todos ellos son meros medios, instrumentos, etcétera, para obtener la coordinación; no se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar.

## **Etapas de la Administración**

Si observamos cómo se desarrolla la vida de todo organismo social, principalmente la de aquellos que, como la empresa, forma el hombre libremente, podemos

distinguir dos fases o etapas principales. La comparación con lo que ocurre en la vida de los organismos físicos podrá aclararnos mejor estas dos fases.

La primera etapa en todo organismo es la estructuración del mismo. En ella, a partir de una célula, se van diferenciando los tejidos y órganos, hasta que se llega a integrar el ser en toda su plenitud funcional, apto ya para el desarrollo normal de las actividades o funciones que le son propias o específicas.

La segunda etapa es aquella en la que, ya totalmente estructurado el organismo, desarrolla en toda su plenitud las funciones, operaciones o actividades que le son propias, en toda su variada pero coordinada complejidad, que tiende a realizar la vida de ese organismo.

El estudio de estas dos etapas tiene como fin principal comprender mejor dos aspectos:

- Cómo deben ser las relaciones que se dan en un organismo social, y
- Cómo son de hecho esas mismas relaciones<sup>15</sup>.

### **Características de la Administración**

- Su universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él debe siempre existir coordinación sistemática de medios.
- Su especificidad. Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de diversa índole, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador.

---

<sup>15</sup>Agustín Reyes Ponce, op. cit.

- **Su unidad temporal.** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa, todos o la mayor parte de los elementos administrativos se están dando, en mayor o menor grado. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, controlar, organizar, etcétera.
- **Su unidad jerárquica.** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan -en distintos grados y modalidades- de la misma Administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup>Idem.

## **Capítulo III: El Proceso Administrativo**

### **Concepto, importancia, objetivos, principios, técnicas.**

#### **Planeación**

##### **Concepto:**

La planeación consiste en seleccionar información y hacer suposiciones respecto del futuro para formular las actividades necesarias y realizar los objetivos organizacionales. Está conformada por numerosas decisiones orientadas al futuro. Implica destinar pensamiento y tiempo ahora para una inversión en el futuro.

Mediante la planeación se fija con precisión lo que va a hacerse. La planeación consiste, por lo tanto, en fijar el curso concreto de la acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización.

## **Principios**

### ***El principio de la precisión:***

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

Cuando carecemos de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal sino un juego de azar, una aventura, ya que, mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente ineficaces, parcial o totalmente.

Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero mientras mayor sea la precisión en los planes, será menor ese campo de lo eventual, con lo que habremos robado campo a la adivinación. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

### ***El principio de la flexibilidad:***

Dentro de la precisión establecida en el principio anterior todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en él, ya sea en razón de la parte imprevisible, o de las circunstancias que hayan variado.

A primera vista, este principio podrá parecer contradictorio con lo anterior pero no lo es. Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales; lo rígido, lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible es lo que tiene una dirección básica pero permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

Todo plan preciso debe prever, en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir:

- Ya sea fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos, como lo más normal;
- Ya proveyendo de antemano caminos de substitución, para las circunstancias especiales que se presenten;
- Ya estableciendo sistemas para su rápida revisión.

***El principio de la unidad:***

Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno solo para cada función; todos los planes que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función, habrá contradicción, dudas, etcétera. Por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos deben coordinarse de tal forma que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

Si el plan es principio de orden, y el orden requiere la unidad de fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse jerárquicamente hasta formar finalmente uno solo.<sup>17</sup>

**Técnicas de la Planeación**

Las técnicas para formular planes y presentarlos, explicarlos, discutirlos, etcétera, suelen ser las más abundantes y diversificadas dentro de todas las etapas de la administración.

Las más usadas son las siguientes:

---

<sup>17</sup>Idem.

- **Manuales de objetivos y políticas departamentales, incluyen criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponda tomar.**
- **Diagramas de proceso y de flujo. Sirven para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento, el cual consta de planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.**
- **Gráficas de Gantt. Tienen por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente.**
- **Programas de muy diversas formas, pero especialmente, los que se presentan bajo la característica explicada atrás, de presupuestos no financieros, presupuestos financieros y pronósticos. Los programas son aquellos planes en los que, además de fijarse los objetivos y la secuencia de operaciones, se especifica el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.**
- **Los sistemas conocidos con el nombre de PERT, CPM y RAMPS.**

**Todas las técnicas de planeación sirven igualmente para el control.**

## **Organización**

### **Concepto**

**Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.**

## **Importancia**

La organización por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto de como debe ser una empresa. Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos y los aspectos prácticos, entre "lo que debe ser", y "lo que es".

## **Principios de la Organización**

### ***Principio de la especialización***

Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza. La división del trabajo no es sino el medio para obtener una mayor especialización y, con ella, mayor precisión, profundidad de conocimientos, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función.

### ***Principio de la unidad de mando***

Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización: "nadie puede servir a dos señores". La especialización, para obtener mayor eficiencia, estableció la división por funciones; la unidad de mando, para lograr también esa mayor eficiencia, establece su coordinación a través de un solo jefe, que fije el objetivo común y dirija a todos a lograrlo.

### ***Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad***

Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquélla. La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba.

Como elemento esencial en la jerarquía de una empresa, cada nivel jerárquico debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad que en la función de la línea respectiva corresponde a cada jefe. Esa responsabilidad es, a su vez, el fundamento de la autoridad que debe concedérsele.

La autoridad sin responsabilidad es no sólo odiosa, sino que trastorna gravemente la organización. Pero es quizás peor la responsabilidad conferida, sin dar la autoridad respectiva a los jefes de ese nivel: un jefe que recibe la responsabilidad de realizar ciertas funciones, debe estar dotado de la autoridad para poder decidir en aquello que le ha sido encomendado como responsabilidad.

### ***Principio del equilibrio de dirección-control***

A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando. La Administración no puede existir sin alguna delegación, ya que aquélla consiste en hacer a través de otros. La autoridad se delega mientras que la responsabilidad se comparte; esto es cierto en el sentido de que la autoridad delegada no debe seguirse ejerciendo más que en casos extraordinarios, en tanto que la responsabilidad señalada se sigue teniendo, porque el delegante debe conocer, a través de los nuevos controles establecidos, la forma en que está actuando el delegado para corregir sus errores, orientar su

acción y, en último término, limitar la responsabilidad comunicada, o remover a dicho jefe inferior.

### **La funcionalización**

La división en el primer nivel jerárquico es casi siempre funcional. Para hacer esta división del modo más adecuado se debe partir de la consideración de los objetivos y planes aprobados. La división de la actividad general para fijar las funciones primarias, y la subdivisión de éstas en otras de menor amplitud, debe realizarse del modo más lógico y en la forma que más favorezca la eficiencia.

Existen innumerables reglas para realizar la división de funciones:

- Teniendo en cuenta los objetivos y planes que se pretenden realizar, debe hacerse, ante todo, una lista escrita de todas las funciones que para esa empresa se consideren, y establecerse en el primer nivel jerárquico.
- Deben definirse en forma sencilla, o precisarse al menos, cada una de las funciones listadas.
- Para cada una de las funciones del primer nivel se procede de idéntica manera, hasta establecer todas las funciones que deben existir en el segundo nivel jerárquico dentro de cada departamento o división.
- Se repite en forma idéntica esta operación, hasta alcanzar los últimos niveles dentro de cada uno de los departamentos y agotar todas las funciones que se desean analizar.
- Cuando se tiene una división funcional teórica, se reúnen las funciones obtenidas en unidades concretas de organización, atendiendo al número,

calidad, preparación, experiencia, etcétera, de las personas de que podemos disponer.

### **Unidades de organización**

Se forman agrupando las funciones en cada línea básica, de acuerdo con tres criterios prácticos principales:

- El trabajo que se debe hacer;
- Las personas concretas de que se puede disponer, y
- Los lugares en que dicho trabajo se debe realizar.

### **Sistemas de organización**

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en los organigramas y se complementan con los Análisis de Puestos. Hay cuatro sistemas fundamentales:

#### ***Organización lineal o militar***

Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas, se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo.

En este sistema cada individuo tiene un solo jefe para todos los aspectos, y no recibe órdenes, consiguientemente, más que de él, y sólo con él se reporta. La organización lineal es aquella en que la autoridad y responsabilidad se transmiten por una sola línea, o íntegramente para cada persona o grupo.

### ***Organización funcional o de Taylor***

Taylor observó que en la organización lineal no se da la especialización; hacía notar que un mayordomo debía tener conocimientos para desempeñarse en ocho campos.

- Tomar tiempos y determinar costos
- Hacer tarjetas de instrucción
- Establecer itinerarios de trabajo
- Vigilar la disciplina del taller.
- Cuidar del abastecimiento oportuno de materiales, instrumental, etcétera.
- Dar adiestramiento
- Llevar control de la calidad
- Cuidar del mantenimiento y reparación de máquinas y herramientas de trabajo.

Sin embargo un mayordomo con estas capacidades no sería mayordomo, sino un jefe de rango superior.

### ***Organización lineal y staff***

Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los dos sistemas anteriores. Para ello:

- De la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función.
- Pero esta autoridad de línea, recibe asesoramiento y servicio de técnicos, o cuerpos de ellos, especializados para cada función.

Lógicamente es el sistema más utilizado actualmente, sobre todo por las grandes organizaciones. Todo el secreto de su éxito parece depender de que se precise lo que significa asesoramiento y servicio.

### ***Sistema de organización por comités***

El comité es un conjunto de personas que se reúnen para de liberar, decidir o ejecutar en común y en forma coordinada, algún acto o función.

Los comités pueden clasificarse en tres clases principales:

- Comités consultivos
- Comités decisorios
- Comités ejecutivos

### **Organigramas**

Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como Cartas o Gráficas de Organización.

Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto ocupado por un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto y, en ocasiones, de quien lo ocupa, representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Estas utilísimas herramientas de organización nos revelan:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.
- La naturaleza lineal o staff del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

### ***Clases de organigramas:***

- Verticales
- Horizontales
- Circulares
- Escalares

### **Los niveles jerárquicos**

El grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea determina los niveles jerárquicos. Puede decirse que para que exista dicho crecimiento, no basta con que existan más personas, sino que se den nuevas funciones y, sobre todo, nuevos jefes.

### ***Crecimiento vertical y horizontal***

Cuando al aumentar las funciones, un jefe nombra nuevos auxiliares suyos, pero que siguen dependiendo directamente de él, existe el crecimiento vertical. Cuando, por el contrario, por considerar que son ya numerosos los que debe supervisar, hace que dependan directamente de él sólo dos o más, y coloca bajo la supervisión inmediata de éstos a todos los demás, existe el crecimiento horizontal. El crecimiento horizontal implica el aumento de funciones o jefes, sin que aumenten los niveles; el crecimiento vertical supone simultáneamente crecimiento en jefes y en niveles jerárquicos.

### ***Centralización o descentralización***

Debe advertirse, ante todo, que es absolutamente imposible tanto la total centralización como la descentralización completa: la administración más

centralizada necesariamente delega a jefes intermedios, aunque sea las mínimas facultades de supervisar el trabajo, y la mayor descentralización, forzosamente exige que los jefes supremos controlen aunque sea en algo los resultados finales.

La administración centralizada delega poco y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones. La administración descentralizada delega en mucho mayor grado la facultad de decidir, y conserva sólo los controles necesarios en los altos niveles.

### **Puesto**

El puesto debe definirse como una unidad de trabajo específica e impersonal.

### ***Análisis de puestos***

La técnica del análisis de puestos consiste, por lo tanto, en reglas que se establecen para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente.

Dichas técnicas se aplican en tres aspectos:

- Cómo obtener los datos de lo que constituye el puesto
- Cómo ordenar dichos datos
- Cómo consignar los mismos

El análisis comprende: la descripción del puesto, o sea la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, y la especificación del puesto, o sea la enunciación precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia.

### ***Manuales departamentales de organización***

Los manuales departamentales de organización suelen contener:

Los objetivos generales de la empresa, del departamento y de las secciones básicas que este departamento comprende.

Las políticas y algunas normas muy generales, tanto de la empresa, como del departamento de que se trate.

La carta de organización general y las del departamento a que se refiere el manual.

La reglamentación precisa de los aspectos que requiere la coordinación de ese departamento con los demás de la empresa.

La definición precisa de la autoridad y responsabilidad de cada jefe.

Los análisis de puesto de los jefes del departamento o sección.

La representación gráfica de los procedimientos y trámites más importantes y usuales dentro del departamento.

## **Integración**

### **Concepto**

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

### **Importancia**

Es el primer paso práctico de la etapa dinámica y, por lo mismo, de ella depende en gran parte que la teoría formulada en la etapa constructiva o estática, tenga la eficiencia prevista y planeada.

Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico, lo teórico y lo práctico.

Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social, es una función permanente porque en forma constante hay que estar integrando el organismo tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etcétera, como para sustituir a los hombres que han salido por muerte, renuncia, etcétera, a las máquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos.

## **Principios**

### **Principios de la integración de personas**

#### ***De la adecuación de hombres y funciones.***

Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. En otros términos: debe procurarse adaptar a los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres. "El hombre adecuado para el puesto adecuado".

Se ha dicho que la integración hace de personas totalmente extrañas a la empresa, miembros debidamente articulados en su jerarquía. Para ello se requieren cuatro pasos:

- **Reclutamiento:** tiene por objeto hacer de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario.
- **Selección:** tiene por objeto escoger entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos.

- **Introducción:** tiene por fin articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada.
- **Desarrollo:** busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

### ***De la provisión de elementos administrativos***

A cada miembro de un organismo social debe proveerse, de los elementos administrativos necesarios para enfrentar en forma eficiente las obligaciones de su puesto.

Este principio, que podría parecer obvio tratándose de la provisión de elementos materiales como instrumentos, materias primas, etcétera, no lo es tanto por desgracia cuando se trata de los elementos que la administración exige para la eficiente realización de un trabajo.

### ***De la importancia de la introducción adecuada***

El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa tiene especialísima importancia, y, por lo mismo, debe ser vigilado con especial cuidado. La eficiencia depende de la articulación de las diversas partes; por ende, en una empresa debe considerarse como una articulación social de los hombres que la forman: desde el gerente, hasta el último mozo.

Es evidente que el momento en que esas partes se van a articular, a introducir a esa empresa, reviste importancia básica. Si tratándose de una máquina, jamás al recibirla se le eche a andar sin más, sino que se ajusta a su sitio, se le aceita, prueba, conecta, etcétera, y, hasta que se está seguro de que funciona, perfectamente acoplada a todas las circunstancias que la rodean, se le pone a

trabajar en firme, con mayor razón esto debe hacerse tratándose de un hombre, que no es máquina, sino persona.

### Principio de la Integración de las cosas

#### *Del carácter administrativo de esta integración*

La realidad es que en estas funciones técnicas se encuentran elementos esencialmente administrativos, porque están dirigidas a la coordinación de los elementos técnicos, entre sí, y con las personas.

#### *Del abastecimiento oportuno*

Representando todos los elementos materiales una inversión, debe disponerse en cada momento de los precisamente necesarios dentro de los márgenes fijados por la planeación y organización, en forma tal que ni falten en determinado momento, restando eficiencia, ni sobren innecesariamente, recargando costos y disminuyendo correlativamente las utilidades.

#### *De la instalación y mantenimiento*

En el entendido de que la instalación y mantenimiento de los elementos materiales representa costos necesarios, pero también supone momentos directamente improductivos, debe planearse con máximo cuidado la forma sistemática de conducir estas actividades, en forma tal que esa improductividad se reduzca al mínimo.

### ***De la delegación y control***

Si toda administración supone delegación, en materia de integración de cosas, aspecto eminentemente técnico, con mayor razón debe delegar la Gerencia General dentro de un sistema estable la responsabilidad por todos los detalles, estableciendo al mismo tiempo sistemas de control que la mantengan permanentemente informada de los resultados generales.

### ***Integración y administración de personal***

La administración de personal, como la concebimos, no está restringida a las fábricas y a los obreros. También es importante en oficinas, departamentos de ventas, laboratorios y en los rangos del manejo mismo, donde los funcionarios superiores deben ganarse la cooperación de sus subordinados. Tampoco la buena administración de personal es algo que solamente se necesita en la industria privada.

Fines de la Administración de Personal, desde el punto de vista de la empresa:

Obtener la máxima capacidad de todo el personal que trabaja en los distintos departamentos y niveles de la empresa, obreros, empleados, supervisores inmediatos, técnicos, ejecutivos, etcétera. Si todos tienen la capacidad adecuada, se dice, contamos con un personal que puede realizar las labores necesarias para la más eficiente operación, y, por lo mismo, esa capacidad es la base fundamental para el éxito administrativo de la empresa.

Mas no basta con la capacidad del personal: es necesario obtener su plena colaboración, esto es, que quieran poner sus capacidades al servicio de la empresa. Una persona, aunque sea capaz, si no tiene deseos de colaborar, si trabaja al

mínimo, o lo que es peor, si trata de tomar desquite de verdaderas o supuestas injusticias que ha recibido, jamás dará el rendimiento adecuado.

Cuando el personal tiene la capacidad necesaria, y presta la colaboración indispensable, el elemento humano, que maneja a todos los demás, puede y quiere, el éxito de la empresa está garantizado.

Obtener la más adecuada capacidad y la máxima colaboración del personal de todas las funciones y niveles, es, por lo tanto, se dice, la finalidad suprema de la **Administración de Personal**.

Fines de la **Administración de Personal** desde el punto de vista del trabajador:

Es indiscutible que el trabajador operativo, administrativo, técnico o ejecutivo, consiente en subordinar su actividad parcialmente a los fines de una empresa, porque espera obtener de ella determinados bienes, que son un medio para el logro de sus fines personales.

La **Administración de Personal** tiene que buscar las finalidades que el trabajador, consciente o inconscientemente, busca al incorporarse a una empresa; y cuanto mejor las logre, tanto mejor lograra también los fines que la empresa busca.

Lo primero que un trabajador busca al ingresar a una empresa, es obtener un salario o un sueldo justo y proporcionado a la importancia de sus labores; el trabajador busca, además del salario, trato y condiciones de trabajo adecuados; busca también seguridad y progreso en su puesto.

### ***Integración y relaciones públicas***

Mientras que la integración de las personas, desde el punto de vista interno de la empresa, se manifiesta en los principios, reglas y técnicas de la **Administración de Personal**, desde el punto de vista externo a ella, se expresa y realiza en las

relaciones públicas; mediante ellas, la empresa se integra con el medio social en el que vive y del que vive.

Algunas de esas relaciones públicas se basan en la justicia intrínseca, como las que se tienen con los proveedores, compradores, etcétera; otras se basan en la justicia legal, como las que se tienen con las autoridades, y otras más con la justicia social, como las que se establecen con las organizaciones intermedias, medios de publicidad, etcétera.

Los principales tipos de relaciones humanas en la empresa son: las Relaciones Jurídicas, que tienen como fin el establecimiento estricto de derechos y deberes correlativos; las Relaciones Económicas, que son también relaciones humanas, pero desde el punto de vista de la actuación de los hombres frente a la satisfacción de diversas necesidades, por medio de bienes escasos; las Relaciones Sociales, que son, por definición, relaciones interhumanas, y las Relaciones Administrativas, que, complementándose y apoyándose en todas las demás, buscan coordinar las capacidades, las actividades y los esfuerzos de quienes intervienen en la empresa para lograr la producción de bienes y servicios con el fin de satisfacer un mercado y, mediante ello, realizar los intereses de las diversas partes que integran esa misma empresa.

## **Dirección**

### **Concepto**

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, o más frecuentemente,

delegando dicha autoridad, vigilando simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas

### **Importancia**

Este elemento de la Administración es el más real y humano. Aquí tenemos que ver en todos los casos con hombres concretos, a diferencia de los aspectos de la parte mecánica, en que tratábamos mas bien con relaciones, con el cómo deberían ser las cosas. Aquí luchamos con las cosas y problemas como son realmente. Por lo mismo, nos hallamos en la etapa de mayor imprevisibilidad, rapidez y explosividad, donde un pequeño error, muy fácil de que ocurra por la dificultad de prever las reacciones humanas, puede ser a veces difícilmente reparable.

### **Fases o etapas**

La dirección de una empresa supone que se delegue autoridad, ya que administrar es hacer a través de otros; que se ejerza esa autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, etcétera, que se establezcan canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza, y se controlen sus resultados; que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

Por ello, se divide el estudio en cuatro partes: comunicación, autoridad, delegación y supervisión.

## **Principios**

### ***El principio de la coordinación de intereses***

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

### ***El principio de la impersonalidad del mando***

La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

### ***Principio de la vía jerárquica***

Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante.

### ***Principio de la resolución de los conflictos***

Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto posible, y del modo que, sin lesionar la disciplina, pueda producir el menor disgusto a las partes. El conflicto es un obstáculo a la coordinación.

### ***Principio del aprovechamiento del conflicto***

Debe procurarse aun aprovechar el conflicto, para forzar el encuentro de soluciones.

## **Comunicación**

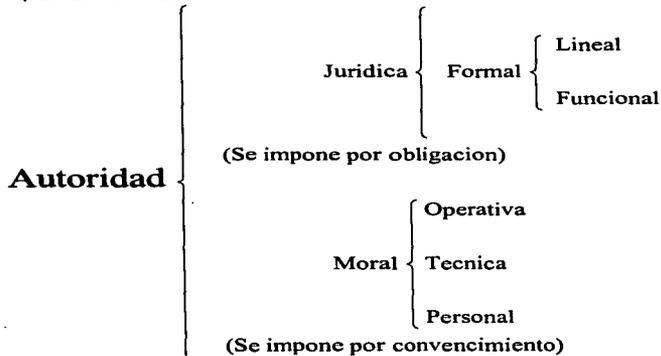
Es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.

Sus elementos son los siguientes: Fuente de la comunicación. Es aquella persona o aquel grupo en el que se origina la comunicación y quien dirige todo su proceso. Receptor de la comunicación. Es aquella persona o grupo a quien va dirigida dicha comunicación. Canal de la comunicación. Toda comunicación necesita de un medio o canal por el cual pase: la palabra hablada, la palabra escrita, determinados gestos o actitudes, ciertos signos y aun algunas inacciones u omisiones. Contenido de la comunicación. Es aquello que queremos comunicar. Respuesta. Toda comunicación implica forzosamente una reacción o respuesta; por ello se dice que la comunicación es esencialmente bilateral: quien era fuente se convierte en receptor, y viceversa.

## Autoridad

Es la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos.

Tipos de autoridad



Fuente: Reyes Ponce, Agustín., Administración de Empresas, Editorial Limusa (1976).

Autoridad formal. Es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados. Puede ser de dos tipos, lineal o funcional, según que se ejerza sobre una persona o grupo de trabajo exclusivamente por un jefe, o por varios que manden en el mismo grupo, cada uno para funciones distintas.

**Autoridad operativa.** Es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, sino mas bien da facultad para decidir sobre determinadas acciones, compras, ventas, etcétera.

**Autoridad técnica.** Es aquella que se tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia. Es la autoridad del profesionista, del técnico, o del experto, cuyas opiniones se admiten por reconocerles capacidad y pericia.

**Autoridad personal.** Es aquella que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etcétera, que los hacen adquirir un ascendiente indiscutible sobre los demás, aun sin haber recibido autoridad formal ninguna. Prácticamente se identifica con el liderazgo.

## Decisiones

La toma de decisiones es la llave final de todo el proceso administrativo: ningún plan, ningún control, ningún sistema de organización tienen efecto mientras no se da una decisión. La dificultad de tomar decisiones radica en que en cada una deben combinarse elementos tangibles con intangibles, conocidos con desconocidos, emociones lo mismo que razones, realidades con meras posibilidades, y cada decisión es, de suyo, irrepitable. Además, la técnica para llegar a una decisión varía

con el tipo de problema, con la persona que la toma y con las circunstancias que prevalezcan. Probablemente no existe una técnica universalmente válida para lograr decisiones buenas y eficientes. Puede decirse que la toma de decisiones está vinculada con la determinación del objetivo, a la investigación de los caminos que nos conducen a él, y el establecimiento de alternativas.

### **Delegar**

Es dar a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad para que haga nuestras veces.

#### ***Especies de delegación:***

- General y concreta
- Temporal o ilimitada
- Lineal, funcional o staff
- Individual y colectiva
- Delegable o indelegable

#### ***Reglas de la delegación:***

Deben fijarse controles apropiados por cada grado de delegación que se realiza; debe delegarse con base en políticas y reglas; debe evitarse la delegación por ensayo y error; cuanto mayor delegación exista, más se requiere mejorar la comunicación; la delegación requiere preparación en el delegado; debe delegarse gradualmente; debe adiestrarse a los jefes delegados, ayudándolos al principio a resolver los problemas que tengan, pero acostumbrándolos a venir con decisiones,

y no por decisiones; debe delegarse tan pronto como se observa que el tramo de control o amplitud de control empieza a entorpecer las decisiones.

### ***Sistemas de delegación***

- General
- Sobre funciones concretas

### **Supervisión**

Supone ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas. Aunque tiene que darse en todo jefe, predomina en los de nivel inferior, llamados por ello supervisores inmediatos; la supervisión corresponde, en todo caso, a aquellos jefes que no tienen bajo sus órdenes a otros jefes inferiores, sino sólo a obreros o empleados que ejecutan órdenes e instrucciones.

La labor del supervisor es muy importante: es el encargado directamente de la labor de vigilancia, es de quien depende la eficiencia de todos los elementos administrativos anteriores. Es el eslabón que une al cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados, estando en contacto inmediato con unos y otros. Es el trasmisor no sólo de las órdenes e informaciones, motivaciones, etcétera, de la jerarquía superior, sino a la vez, de las inquietudes, deseos, temores, esperanzas, reportes, etcétera, de los obreros y empleados. Quizá muchas de las deficiencias en una empresa puedan deberse a deficiencias en la preparación, actuación y cuidado de los supervisores.

### ***Funciones del supervisor:***

- Distribuir el trabajo.
- Saber tratar a su personal.

- **Calificar a su personal.**
- **Instruir a su personal.**
- **Recibir y atender las quejas de sus subordinados.**
- **Realizar entrevistas con ellos.**
- **Hacer informes, reportes, etcétera.**
- **Conducir reuniones, así sean pequeñas.**
- **Mejorar los sistemas a su cargo.**
- **Coordinarse con los demás jefes.**
- **Sobre todo, mantener la disciplina.**

## **Control**

### **Concepto**

Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

### **Importancia**

Cierra el ciclo de la Administración se da en todas las demás funciones administrativas: hay control de la organización, de la dirección, de la integración y de la planeación, es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.

## **Principios**

### ***Del carácter administrativo del control***

Es necesario hacer una distinción entre las operaciones de control y la función de control.

La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación: ésta no se podría dar sin el control; cuanto mayor delegación se necesite, se requiere mayor control. Por lo mismo, el control como función sólo corresponde al administrador.

En cambio, las operaciones de control son de carácter técnico. Por lo mismo, son un medio para auxiliar a la línea en sus funciones. Por ello, debe actuar como staff. Por ello se debe convencer de la necesidad de los medios de control y no imponerse.

### ***De los estándares***

El control es imposible si no existen estándares de alguna manera prefijados, y será tanto mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

Si el control es una comparación de lo realizado con lo esperado, es lógico que, de alguna manera, supone siempre una base de comparación previamente fijada.

### ***Del carácter mediat del control***

De él se deduce también espontáneamente una regla: un control sólo deberá usarse si el trabajo, gasto, etcétera, que impone, se justifican ante los beneficios que de él se esperan.

### ***Del principio de excepción***

El control administrativo es mucho más eficaz y rápido, cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, más que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.

#### **Proceso**

- **1 - Etapas de todo control:**
  - **Establecimiento de los medios de control.**
  - **Operaciones de recolección y concentración de datos.**
  - **Interpretación y valoración de los resultados.**
  - **Utilización de los mismos resultados.**
- **Entre la innumerable variedad de medios de control posibles en cada campo, hay que escoger los que puedan considerarse como estratégicos.**
- **Los sistemas de control deben reflejar, en todo lo posible, la estructura de la organización.**
- **Al establecer los controles, hay que tener en cuenta su naturaleza y la de la función controlada, para aplicar el que sea más útil.**
- **Los controles deben ser flexibles.**
- **Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones.**
- **Los controles deben ser claros para todos aquellos que de alguna manera han de usarlos.**
- **Los controles deben llegar lo más concentrado posible a los altos niveles administrativos que los han de utilizar.**

- Los controles deben conducir por sí mismos de alguna manera a la acción correctiva.
- En la utilización de los datos del control debe seguirse un sistema. Sus pasos principales son:
  - Análisis de los hechos.
  - Interpretación de los mismos.
  - Adopción de medidas aconsejables.
  - Su iniciación y revisión estrecha.
  - Registro de los resultados obtenidos.
- El control debe servir para lo siguiente:
  - Seguridad en la acción seguida.
  - Corrección de los defectos.
  - Mejoramiento de lo obtenido.
  - Nueva planeación general.
  - Motivación del personal.

#### **Clasificación de las principales áreas de control**

- Controles de ventas y producción.
- Controles financieros y contables.
- Control de la calidad de la administración.
- Controles generales.

#### **Sistemas de Control**

- Administración por Objetivos.
- Gráficas de Gantt.
- Técnica PERT.

## **Capítulo IV: La Administración Agrícola**

### **Administración de Empresas Agrícolas**

"La administración de empresas agropecuarias, es el conjunto de disciplinas que estudian el proceso de la combinación y actuación de los factores de producción, entre ellos la tierra, la mano de obra y el capital; y de la elección del mejor tipo de cultivos que aún en las unidades más simples del sector agropecuario, son las más idóneas para lograr siempre las utilidades y beneficios sociales más elevados posibles".<sup>18</sup>

La administración de una empresa agrícola es un proceso continuo de toma de decisiones. La necesidad de tomar decisiones surge tanto de cambios efectuados dentro de la empresa como de los ajustes necesarios para adaptar las actividades agrícolas a dichos cambios. Los cambios principales con los que se enfrenta el agricultor son:

---

<sup>18</sup>Alfredo Aguilar Valdés, Administración Agropecuaria, Tercera edición, editorial Limusa, México, 1985.

- **Fluctuaciones de precios:** cambios en los precios de insumos utilizados en la producción, ajustes en el pago de salarios, así como cambios en el precio del producto mismo.
- **Variaciones climáticas y enfermedades:** exceso de lluvia en el proceso, sequía, plagas que dañan la producción etcétera.
- **Nuevos métodos agrícolas:** la agricultura de hoy en día se caracteriza por rápidos cambios en los métodos de operación, nuevas variedades de semilla del producto, etcétera.
- **Cambios en la gente y las instituciones** con las que el agricultor debe tratar.

El agricultor está preocupado por adquirir los conocimientos que sean necesarios para una adecuada toma de decisiones, debe buscar la información que existe acudiendo a los centros de orientación, de la misma manera que debe intercambiar experiencias con otros agricultores. Típicamente, el propio agricultor es quien hace la administración.<sup>19</sup>

#### *Cualidades en un buen administrador agrícola.*

- **Habilidad para analizar y meditar sobre cualquier problema:** el papel central del administrador es tomar decisiones. Las decisiones de mayor importancia deben tomarse sólo después de un cuidadoso análisis y una evaluación de las alternativas posibles.
- **Iniciativa necesaria para lograr nuevos conocimientos:** el administrador agrícola no puede adquirir una gran cantidad de conocimientos técnicos

---

<sup>19</sup>Alfredo Aguilar Valdes, Green Juárez, Proceso Administrativo en la Producción Agropecuaria, Pachuca, Hidalgo, México, 1985.

y económicos y luego dejar de aprender. Los hechos pronto pierden actualidad en esta época de rápidos cambios. El conocimiento de todos los mejores métodos por hacer las cosas es mucho menos importante que estar al corriente a través de un continuo aprendizaje.

- **Habilidad para tomar la acción y hacer las cosas:** una parte de la función del administrador es ver que las cosas se hagan una vez que la decisión ha sido tomada; seguirla requiere determinación e iniciativa, aun cuando ésta no sea como se planeó y el éxito parezca dudoso.
- **Buena voluntad y habilidad para aceptar responsabilidades, así como un grado razonable de riesgos:** una de las funciones de un administrador es aceptar la responsabilidad financiera sobre las decisiones que toma. Debido a la incertidumbre y peligros que rodean a las actividades agrícolas, a menudo los planes y decisiones de aun los mejores agricultores producen resultados desalentadores.
- **Habilidad para comunicar:** el administrador agropecuario competente debe tener la habilidad por comunicar sus ideas, decisiones, planes, y metas, así como los resultados esperados a otras personas de una manera clara, sencilla y aceptable, pues en el caso contrario se dificulta mucho la buena ejecución de los planes, y cualquier meta u objetivo, por bueno y valioso que sea, difícilmente llegará al fin esperado.
- **Capacidad de liderazgo:** la capacidad de liderazgo de un agricultor es el medio por el cual se llega a persuadir y guiar a las personas para que contribuyan al máximo para asegurar los objetivos finales de toda

explotacion. Esta característica es la base de la correcta ejecución de todo plan.<sup>20</sup>

La necesidad de información técnica no está limitada a las áreas físicas y biológicas; también le es indispensable al administrador agropecuario el conocimiento de las tendencias de los precios, de la disponibilidad de mano de obra y de maquinaria, y de las previsiones que facilitan los programas y los servicios del gobierno. El sector agropecuario es una industria que no sólo depende de relaciones físicas y biológicas; también le afectan la economía, la sociología y la política. No es necesario que el agricultor sea un experto en estas materias, pero sí que conozca las buenas fuentes de información y que sea capaz de juzgar acerca de la validez de éstas respecto de su situación particular.

En la agricultura como un proceso productivo, algunos recursos tienen que invertirse en ese proceso y de ellos se obtienen los productos; los recursos son todas aquellas cosas usadas para producir los cultivos en la empresa; consisten de conceptos tales como tierra, mano de obra, fertilizantes y los servicios obtenidos de la maquinaria; estos insumos se clasifican frecuentemente en cuatro categorías principales:

- Tierra
- Capital
- Mano de obra
- Administración

En la tierra se considera usualmente el aire y la luz arriba de la superficie, así como los nutrientes del suelo. El significado del término capital no es tan claramente

---

<sup>20</sup>N. Castle Emery, Administración de Empresas Agropecuarias, primera edición, editorial El Ateneo, Buenos Aires, Argentina, 1968.

entendido como el concepto tierra. Algunas personas se refieren al capital pensando solamente en dinero. Puede definirse más claramente como consistente de todos los materiales y conceptos producidos por el hombre y que ayudan a la producción. El capital agrícola consiste de maquinaria, equipo, ganado, alimentos y muchos otros conceptos más. El dinero que se tiene a la mano o que se guarda en el banco para dedicarlo a los negocios de la empresa también debe considerarse como parte del capital agrícola. Este dinero es importante porque siempre puede emplearse para obtener recursos productivos. La mano de obra incluye toda la mano de obra tanto del agricultor y la de su familia como la que se alquila.

La administración es la clase especial de esfuerzo que debe desarrollar el agricultor para decidir cómo van a combinarse y usarse en el proceso la tierra, la mano de obra y el capital.<sup>21</sup>

## **Caracterización del Sector Agrícola Nacional**

La situación de crisis que enfrenta el país actualmente demanda un esfuerzo productivo de todos y establece la necesidad de lograr una explotación racional de todos los recursos con que se cuenta.

La severa crisis agrícola que padece el país obligó a México a importar en 1989 alimentos por valor de 4,016 millones de dólares. Confrontando esta cifra con los resultados de la negociación de la deuda externa, que representó para México un

---

<sup>21</sup>Raymon Beneke, Dirección y Administración de Granjas, segunda edición, editorial. Limusa, México, 1979.

ahorro de 1,600 millones de dólares en sus pagos anuales de intereses, se advertirá la dimensión del desastre agrícola de México.<sup>22</sup>

La debacle agropecuaria se manifiesta en todas las grandes variables económicas del sector. Nuestra cosecha per capita de granos básicos para consumo humano (maíz, frijol, trigo y arroz) resultó en 1988 inferior en 34.9% a la cosecha de 1981.<sup>23</sup>

Esta grave crisis agrícola, la más severa en la historia del país, ha servido de pretexto para poner nuevamente al ejido en el análisis, señalándolo como culpable de la crisis y exigiendo su privatización como precondition para la recuperación del dinamismo agropecuario.

Inculpar al ejido como causante de la crisis agrícola no sólo es incorrecto, sino que conlleva implicaciones prácticas que pueden agravar peligrosamente la crisis.

En primer lugar, porque desvía la atención de la sociedad de las verdaderas causas que han provocado el desastre.

Estas causas radican en el comportamiento adverso de las grandes variables económicas que regulan el volumen agregado de la actividad agropecuaria:

- El abrupto deterioro de los términos de intercambio del sector social del campo a grado tal, que las inversiones agropecuarias realizadas en los últimos años no son suficientes ni siquiera para reponer los stocks de capital (maquinaria, ganado, circulante, etcétera) consumidos o depreciados en el ciclo agrícola y pecuario previos, observándose una severa descapitalización del campo;

---

<sup>22</sup>Excelsior 15/Feb/91 Jose Luis Calva "debe cambiar la política económica que culpa de la crisis al ejido"

<sup>23</sup>Idem.

- La brutal caída de la inversión pública en fomento agropecuario, a tal grado abrupta que las inversiones anuales han resultado insuficientes para mantener en operación la infraestructura hidroagrícola de investigación agropecuaria, etcétera, previamente existente;
- La brusca reducción del crédito agropecuario, proveniente tanto de la banca comercial como de la banca nacional de desarrollo, que ha significado la escasez y encarecimiento del capital de trabajo en el campo.

La crisis económica que vive actualmente el agro es, entonces, una crisis de rentabilidad y de inversión productiva, cuya determinante general se ubica en las severas políticas de ajuste económico y estabilización que se han aplicado con particular ensañamiento sobre el indefenso sector agropecuario, plasmándose precisamente en la reducción brutal de la inversión estatal, en la restricción de la oferta monetaria y en el deterioro de los términos de intercambio del sector que produce el paquete de bienes de salario que mayor incidencia tienen en el índice del costo de la vida obrera, sacrificando a la agricultura en aras de la estabilidad económica.

El derrumbe de la rentabilidad de las más importantes ramas del sector agropecuario afectó severamente la acumulación del capital privado y social en el campo (disminuyeron el parque de tractores y maquinaria agrícola, las aplicaciones de fertilizantes, plaguicidas, semillas certificadas, etcétera), fenómeno al que se sumó la drástica caída de la inversión pública rural y del crédito agropecuario.

El deterioro tan drástico en las principales variables económicas que regulan el volumen agregado de la actividad agropecuaria, trae como consecuencia: primero, una increíble capacidad de nuestros obreros agrícolas para no morir de hambre

con salarios reducidos a menos de la mitad y la apropiación de este remanente por los empresarios agrícolas, que, de esta manera, han podido mantenerse a flote en aquellas ramas de elevado insumo de mano de obra; segundo, la tristemente heroica capacidad de enormes masas de campesinos pobres para cultivar sus tierras en condiciones productivas empeoradas y con los estómagos más vacíos de lo que ya estaban antes de la crisis.

Este fenómeno no es, desde luego, privativo de México en los años de crisis, desde finales del siglo pasado se sabe que la pequeña agricultura es menos cíclica que la mediana y la gran explotación agrícola. La razón es la siguiente: el grande y mediano agricultor tienen otras alternativas viables de inversión, de modo que pueden retirarse del cultivo cuando bajan drásticamente los niveles de rentabilidad, mientras que el campesino tiene escasas opciones de inversión y de ocupación en condiciones de crisis (precisamente por el abarrotamiento de los mercados urbanos de fuerza de trabajo).

El objetivo fundamental en el sector agrícola deberá ser aumentar la producción y la productividad del campo. Para lograrlo es indispensable su modernización mediante la puesta en práctica de múltiples decisiones, entre otras, las siguientes:

- Aumento y fortalecimiento de la capacidad administrativa de los productores;
- Descentralización gubernamental y federal hacia los estados de la República de facultades y recursos humanos, financieros y físicos;
- Fortalecimiento de la autonomía de gestión de los productores y sus organizaciones;

- Concertación con los gobiernos y los productores de los estados para elaborar y ejecutar los programas de desarrollo rural con la suma de los recursos locales y federales disponibles, así como su uso coordinado, y
- El ejercicio de una firme política para promover la eficiencia productiva y evitar el contrasentido de que, en un país con grandes carencias, existan recursos ociosos: tierras, obras de infraestructura, maquinaria, instalaciones industriales y de servicios, entre otros.

Es importante destacar que a través de la administración debemos fortalecer las capacidades y conocimientos administrativos de los productores, apoyarlos con programas en el corto y mediano plazos, desarrollar esquemas equitativos de asociación entre ejidatarios, pequeños propietarios y empresarios que, con apego a la ley, promuevan el flujo de capital, el trabajo de tierras y recursos ociosos, el uso de mejores técnicas y la obtención de mayores rendimientos.

Con todo esto se contribuye a aumentar el bienestar de los productores de bajos ingresos y de los campesinos, y promover la oferta abundante de alimentos y materias primas para el resto de los sectores.

“En el corto plazo, la estrategia debe apoyar la estabilidad de precios y proteger el bienestar de la población de bajos ingresos en general, y de los campesinos en particular”.<sup>24</sup>

El proceso mediante el cual el Gobierno de la República responde al reto de la transformación integral del campo sigue el programa de concertación que rige a la actual política económica. Este proceso culminó con las reuniones convocadas por el entonces Presidente de la República Lic. Carlos Salinas de Gortari el 6 de enero de 1990.

---

<sup>24</sup>Comercio Exterior, revista, octubre de 1990.

- El 15 de enero de 1990, en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, comenzaron los trabajos necesarios para, simultáneamente, dar certidumbre en la tenencia de la tierra, fortalecer la concertación y la organización de los grupos de productores del campo, así como promover las nuevas formas de asociación que libremente elijan.
- El 18 de enero de 1990, en Guadalajara, Jalisco, se inició el Programa de Estímulos a la Producción de Básicos, entre otros, maíz, frijol, trigo y arroz.
- El 24 de enero de 1990, en Toluca, Estado de México, se establecieron las medidas concretas para estimular la transformación del campo en el propio campo, es decir, el programa integral de agroindustrias, como medio indispensable para el fortalecimiento de la actividad económica en el campo y del nivel de vida del productor agropecuario.
- El 27 de enero de 1990, en Celaya, Guanajuato, se enunciaron las acciones para la ampliación de la infraestructura hidráulica mediante el aprovechamiento integral del agua, la rehabilitación de los distritos de riego, de pozos, de bordos y de aquellas medidas de política que permitan utilizar eficientemente este recurso estratégico para el desarrollo nacional.
- El 30 de enero de 1990, en el puerto de Veracruz, se inició el Programa de Apoyo a la Producción del Campo por la vía de las políticas de precios, de crédito, de seguros, de producción y distribución de fertilizantes, de almacenamiento, de comercialización interna y externa, y de infraestructura en comunicaciones y transportes.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup>Idem 23.

El sector agropecuario y forestal ha sido determinante en el desarrollo económico de México. De 1940 a 1965 su evolución permitió satisfacer tanto las necesidades alimentarias de una población en aumento como la demanda industrial de materias primas. Durante este período, la consolidación de su capacidad productiva contribuyó a la creación de fuentes de trabajo y a la atracción de divisas, producto de una balanza comercial superavitaria.

Sin embargo, en los últimos 25 años el sector agropecuario y forestal no presentó el dinamismo que lo caracterizó en el pasado. Mientras que en la década de los sesenta la producción agrícola, ganadera y forestal creció a una tasa anual promedio de 3.8%, en los setenta disminuyó a 3.3% y en los ochenta a 1.3%. Una gran inestabilidad en los precios de los productos, en los costos de los insumos y en los ingresos de los productores acompañó esta tendencia a la baja de la producción.

Como resultado de la pérdida de dinamismo en el campo, el PIB per cápita del sector agropecuario y forestal en 1988 fue menor que el de 1960. El análisis de la crisis del sector en el marco nacional permite afirmar que en los últimos años la tasa de crecimiento de la producción agropecuaria y forestal ha sido menor que la del resto de la economía.

Como consecuencia de la caída de la producción, la oferta de alimentos para la población y la de materias primas para la industria se ha satisfecho cada vez en mayor escala con importaciones. Esto, aunado al descenso de la participación relativa de los productos agropecuarios y forestales en las exportaciones durante los primeros años de la década de los ochenta, provocó una balanza comercial agropecuaria deficitaria igualmente para 1990.

La estrategia de desarrollo, basada en la sustitución de importaciones industriales, exigió del sector agropecuario y forestal un esfuerzo y una contribución importante. Para compensar la caída en la protección efectiva y en los términos de intercambio, una estructura institucional de apoyo buscó impulsar al productor pero finalmente limitó su libertad de decisión y acción. Esto provocó un uso ineficiente de los recursos naturales y humanos, inhibiendo la inversión y generando un rezago en el bienestar rural.

La caída en los niveles de producción agrícola se concentró en 17 cultivos que representan cerca del 80% del total. Estos registraron tasas de crecimiento por debajo del de la población. Entre estos cultivos destacan los cuatro granos básicos (maíz, frijol, arroz y trigo).

El estancamiento de la producción agrícola no ha sido igual en las tierras de riego que en las de temporal. En éstas la caída de la producción afectó la mayoría de los cultivos, particularmente a los básicos de consumo humano.

En el futuro no será posible esperar que la producción crezca en función de la ampliación de la superficie agrícola. Para aumentarla es necesario, entre otras acciones, promover la productividad en las tierras disponibles mediante la aplicación de paquetes tecnológicos adecuados, la ampliación de la infraestructura de riego, drenaje y la nivelación de suelos.

En años recientes, el conjunto de políticas macroeconómicas y de cambio estructural han sentado las bases para el establecimiento de un entorno económico más adecuado para el desarrollo del sector agropecuario y forestal. Sin embargo, aún persisten restricciones y distorsiones y un desfavorable entorno externo. Los precios relativos del sector continúan desajustados y, en algunos casos, rezagados. Asimismo, la caída de la inversión, tanto pública como privada, en infraestructura,

**mantenimiento, ciencia y tecnología impide en el corto plazo la reacción del sector al estímulo económico.**

**Los efectos del entorno global sobre el sector agropecuario y forestal son:**

- **Estabilidad de precios.** La variabilidad de precios relativos que acompañó al proceso inflacionario en el pasado tuvo un efecto negativo en la producción agropecuaria y forestal.
- **Política comercial.** La política de protección a la industria restó capacidad competitiva al sector agropecuario y forestal. La apertura comercial favorecerá al productor del campo al hacer accesibles, a precios y calidades internacionales, insumos como maquinaria e implementos agrícolas, ganaderos y forestales.
- **Política cambiaria.** La inestabilidad cambiaria afectó la competitividad del sector agropecuario y forestal. La mayor estabilidad económica, al permitir una política cambiaria sin fluctuaciones, tendrá un efecto positivo para la producción agrícola, ganadera y forestal.
- **Inversión en capital físico y humano.** La inversión pública en el sector agropecuario y forestal disminuyó significativamente. Pasó de 3.2% del PIB del sector en 1980 a sólo 2.4% en 1988.

La caída de la inversión en infraestructura, mantenimiento, ciencia y tecnología no ha sido el único factor que implica un retraso en la respuesta del sector agropecuario y forestal a los estímulos económicos originados por la estabilidad de precios y del tipo de cambio, la apertura comercial y la reactivación de la actividad económica.

La falta de respuesta de los niveles de producción y productividad provienen también de los siguientes factores:

El papel de entidades y dependencias gubernamentales. Es preciso reconocer que el exceso de intervención del Gobierno ha generado distorsiones y rezagos importantes en los sistemas productivos al inhibir, junto con otros factores, la fuerza social de los productores y de sus organizaciones.

El reducido tamaño de algunas parcelas, tanto de pequeña propiedad como ejidales, hace que la inversión sea poco rentable, pues difícilmente se logran las economías de escala necesarias. Esto ha propiciado la migración a las ciudades, el creciente abandono de tierras y la pobreza extrema en algunas zonas del país. Los niveles y la asignación del crédito han sido inadecuados, al igual que los paquetes tecnológicos empleados. Un alto porcentaje del financiamiento ha sido, además de insuficiente, inoportuno. También existen serios problemas de recuperación de carteras por parte de las instituciones crediticias debido, entres otras causas, a la caída de la rentabilidad del sector.

En algunas regiones del país la falta de aplicación o el uso inadecuado de fertilizantes y productos agroquímicos ha afectado directamente la productividad del campo y la calidad de los productos.

Actualmente, la oferta de semillas mejoradas sólo alcanza a cubrir 17% de la superficie cultivada. Esto ha provocado el uso de semillas no certificadas, adquiridas a precios altos y con bajo potencial genético.

La red alimentadora de carreteras estatales y rurales no permite el acceso fácil a las zonas productoras. Hay insuficiencias en las redes de frigoríficos en los polos de venta, lo que eleva los costos de transporte y almacenamiento y merma la calidad de los productos en el momento de su venta final. La política de precios ha inhibido el desarrollo de almacenadoras en los sectores privado y social. Por otro

lado, el suministro de energía eléctrica en zonas rurales es insuficiente y se ha estancado la nivelación de nuevas tierras con potencial productivo.

El excesivo intermediarismo y la escasa planeación en los programas de comercialización de ciertos productos agrícolas, pecuarios y forestales han provocado serias distorsiones, tanto en la distribución como en los precios al consumidor final, actuando en contra tanto de estos últimos como del productor.

La falta de una política clara y eficiente en materia de precios y subsidios a los insumos de los productos agropecuarios y forestales generó una mala asignación de recursos. Al tomar las decisiones de producción, el productor desconocía los ingresos que obtendría al no contar con un sistema de información accesible y oportuno, y al darse variaciones muy importantes en el costo real de los distintos insumos. Esto produjo una asignación ineficiente de los recursos del sector. Los subsidios, en muchas ocasiones, no llegaron a la población objetivo, como resultado de una ampliación generalizada y poco congruente.

La calidad y la oportunidad de este servicio no han sido las apropiadas, ya que la vinculación entre la investigación y los productores no es suficiente. Asimismo, la organización de estos últimos ha sido inadecuada y desigual, por lo que no ha sido posible proporcionar este servicio de manera oportuna y eficaz.

A pesar del esfuerzo realizado por diferentes instancias, es necesario profundizar en la organización y capacitación de las agrupaciones de productores en materia de planeación, gestoría, producción y comercialización de productos básicos.

Especialmente en los últimos dos años, el clima ha sido adverso a la actividad agropecuaria. Las heladas y las sequías prolongadas han mermado notablemente la producción de este sector.<sup>26</sup>

### **Importancia de la Administración Agrícola, para los productores**

Cada localidad podría proporcionar ejemplos de agricultores que aun trabajando duro no son capaces de hacer productivos sus negocios. A menudo estos agricultores llevan a cabo algunas de sus operaciones, tales como sembrar y cultivar, de un modo satisfactorio. Pero al mismo tiempo pueden estar cometiendo errores costosos en la administración. Por ejemplo, bien pueden ellos no estar produciendo el tipo más adecuado de cultivos o cometer errores acerca de la época de producción y venta de sus cosechas. Es frecuente que inviertan demasiado dinero en maquinaria y equipo. Los errores efectuados al tomar decisiones importantes, tales como éstas, pueden hacer que la explotación agrícola sea un mal negocio a pesar de grandes esfuerzos.

Entre las empresas agrícolas nacionales existen grandes diferencias considerando la cantidad de dinero que obtienen sus operadores; aun cuando se comparen empresas similares y del mismo tamaño, la cantidad de ingresos obtenida de ellas puede variar considerablemente.

Las condiciones climáticas y la casualidad son responsables de algunas de las diferencias de ingreso en estas empresas, pero la gran diferencia proviene de habilidad administrativa de los agricultores.<sup>27</sup>

<sup>26</sup>Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, México, 1994. Programa Nacional de Modernización del Campo 1990-1994.

<sup>27</sup>Raymon Beneke, op. cit.

Mientras que en las empresas industriales la administración y las labores de producción son realizadas por diferentes personas, en la agricultura típicamente el agricultor toma las decisiones a la vez que realiza gran parte del trabajo de producción.

Sería difícil hacer una clara distinción entre la realización del trabajo y la actividad administrativa de la empresa. El agricultor constantemente analiza y toma importantes decisiones administrativas mientras trabaja. Aun para el peón es difícil evitar tomar algunas decisiones.

Una de las preocupaciones del agricultor es incrementar los conocimientos en los que ha de basar sus decisiones.

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

## **Capítulo V: Caso de estudio (Empresa Jauja S.A. de C.V.)**

### **Objetivo:**

Aplicar, como un proceso formal, el proceso administrativo en la empresa Jauja S.A. de C.V., reemplazando la toma de decisiones empírica con lo cual se logrará la eficiencia requerida por la empresa actual en el difícil mercado competitivo. Por este medio se busca conseguir la minimización de costos en el proceso productivo, además de lograr la maximización del volumen de producción.

### **Descripción actual (Generalidades)**

La empresa Jauja S.A. de C.V. se localiza en la zona agrícola del estado de Zacatecas, en el Municipio de Calera de Víctor Rosales; cuenta con un área de cultivo de 60 hectáreas. La empresa produce chile, cebolla, frijol, col, jitomate, maíz y trigo; su mercado son las centrales de abastos de Zacatecas, México, Guadalajara, Torreón y Aguascalientes. El número de trabajadores en la empresa varía de acuerdo con cada una de las etapas del proceso productivo; sus ventas

anuales son aproximadamente de \$ 250,000.00; el capital de la empresa es de \$ 100,000.00.

### **Proceso Productivo (Actual)**

La empresa Jauja S.A. de C.V. depende totalmente de las decisiones del dueño de la misma, tanto en la producción (compra de semilla, fertilizante, contratación de personal, tipo de cultivo a sembrar, etcétera) como en el rumbo que debe seguir la empresa basándose únicamente en su experiencia sin ningún tipo de apoyo técnico formal.

#### *Descripción General del Proceso:*

No se realiza ningún tipo de estudio técnico a la tierra para conocer el tipo de cultivo más adecuado, no se elaboran presupuestos de los costos en que se incurre, existe incertidumbre sobre la rentabilidad del cultivo y se desconoce si se alcanzarán los objetivos fijados por ejemplo, el proceso que se lleva a cabo para el cultivo de trigo es el siguiente:

- **Preparación de la tierra:** se utiliza el tractor con sus implementos para remover la tierra, aflojarla y deshacer los terrones grandes; posteriormente se procede a nivelar y aplanar la tierra, concluyendo así esta primera etapa.
- **Siembra:** se siembra la semilla en la tierra nivelada, para este procedimiento se utiliza una sembradora con la cuál se siembran aproximadamente de 100 a 150 kilogramos de semilla por hectárea junto con 1000 kilogramos de fertilizante, concluyendo esto, se procede a

tapar con la rastra; finalmente se hace pasar el tractor para señalar los surcos.

- **Riego:** Una vez terminada la etapa de siembra, se da un riego para estimular el crecimiento de la semilla; el riego se hace aproximadamente de cada 15 a 18 días, dándole de 5 a 7 riegos durante todo el proceso, al igual que se va supervisando la siembra para detectar cualquier plaga en el cultivo y así erradicarla, una vez madura la espiga se deja secar para continuar con la siguiente etapa.
- **Cosecha y trilla:** El tractor ayudado por la trilladora, va cortando el trigo, el cual por medio de un sistema, lo separa de la paja y lo va dejando pasar por sus conductos para estar en condiciones de envasarlo, en costales de 50, 60 y 70 kilogramos, el trigo se envasa se lleva a una bodega que sirve como almacén de producto, en el cuál permanece hasta ser vendido.

### ***Seguridad:***

El área de cultivo se encuentra circulada con alambres de púas; esta medida de seguridad evita que el ganado invada las tierras de labor y asimismo protege los cultivos de robos por parte de los vecinos y personas que pasan por el lugar. No se tiene ninguna indicación para prohibir fuego cerca del almacén, falta de medida que puede ocasionar un incendio en el mismo.

El administrador no tiene un control total de la cosecha, ya que no está todos los días en la empresa, y no existen medidas de control, lo cual se presta para que el mayordomo reporte menos producción que la real. El administrador no tiene la certeza de que los insumos se estén consumiendo en la forma más adecuada.

***Contaminación:***

No existe contaminación, pues los envases de los fertilizantes (sacos, botellas) se lavan y son utilizados para almacenar aceite, gasolina, agua, etcétera, y los costales se utilizan para envasar el trigo.

***Instalaciones existentes:***

La empresa cuenta con una oficina administrativa, una casa para el mayordomo y su familia, dos bodegas que son utilizadas como almacenes, un tejabán para el tractor y sus implementos, y un pozo que provee de 30 litros x segundo, de agua que sirve para regar 30 hectáreas.

***Control del Proceso:***

El administrador no supervisa el proceso productivo en forma adecuada, ya que en ocasiones lo deja a libre albedrío del mayordomo, confiando en la buena voluntad del mismo. No basta con asistir diariamente a la empresa; lo importante es supervisar el proceso con detalle, para detectar posibles errores, fallas y plagas que podemos resolver sin afectar el proceso.

No se lleva una contabilidad adecuada de costos, ni se elaboran presupuestos, lo cual implica que no se conocen los costos exactos en los que se incurre en todo el proceso.

***Mantenimiento:***

Al tractor se le hace el servicio completo cada 3 meses aproximadamente, a los implementos regularmente no se les da ningún servicio, y cuando es necesario se

buscan refacciones usadas para abaratar el costo, al pozo no se le da ningún tipo de mantenimiento, y cuando se requiere alguna refacción se procede de igual manera que con los implementos.

Existe una serie de variables más, que al aplicar el proceso iremos descubriendo.

Por lo expuesto anteriormente, refiriéndonos a la producción se encontró que no se alcanzan los niveles de rendimientos de kilogramos esperados por hectárea, además, la calidad del producto es baja, según los estándares de comercialización regional y nacional, lo que trae como consecuencia un precio bajo del producto, reflejándose todo lo anterior en la no recuperación de la inversión.

Dicha inversión se obtiene a través de financiamiento de Instituciones de Crédito, y al no poderse recuperar la inversión se cae en el vencimiento del mismo, lo cual agrava la situación.

Por todo lo mencionado considero de gran importancia la aplicación del proceso administrativo a la empresa Jauja, S.A. de C.V., para lo cual presento, entre muchas otra alternativas de solución que existen, las siguientes:

### **Alternativas de solución**

En este apartado se presentarán alternativas de solución ante el problema planteado, considerando sus puntos fuertes y débiles en cada una de ellas.

#### **Mercadotecnia:**

Al hacer referencia a los puntos fuertes del análisis, éste se realizará considerando que se tiene un cultivo, en este caso el trigo; la mercadotecnia será la herramienta a usarse por parte del agricultor para poder colocar adecuadamente este cultivo en el

mercado. Como esta empresa tiene un mercado objetivo para el consumo nacional, tiene que analizar por medio de esta herramienta todos los factores existentes en el medio ambiente (internos, externos). En la estrategia de mercadotecnia que corresponde al agricultor se tendrá un plan de la misma, el cual cubrirá sus principales puntos como son: mercado objetivo, posicionamiento, tipo de producto, precio, canales de distribución, fuerza de ventas y promoción.

Dentro de los puntos débiles por aplicar la mercadotecnia a este caso de estudio se encuentra la no adecuada administración dentro de la empresa, lo que pondrá obstáculos para su aplicación; además, exclusivamente se está tomando la mercadotecnia como una herramienta para colocar el producto final ya producido, sin buscar un mejoramiento del mismo, por lo que no se podrá cumplir cabalmente con todos los objetivos de la mercadotecnia.

### **Búsqueda de nuevos cultivos**

La búsqueda de nuevos cultivos es otra alternativa de solución al problema del agro presentado en este caso de estudio. Los puntos fuertes de esta alternativa son: con un nuevo cultivo se puede lograr mayor rentabilidad, para lo cual se deben realizar estudios previos a la selección del cultivo para conocer si el mismo es el adecuado. De acuerdo con el tipo de cultivo es necesario considerar como favorable la capacidad de rotación de la tierra para la producción, además del mantenimiento o la mejora del contenido de materia orgánica del suelo y de su fertilidad y estructura. Asimismo la rotación permite un mayor control de los insectos, de las malezas, de las enfermedades y de la erosión.

Al analizar los puntos débiles de esta alternativa se encontrará que quizás la infraestructura con que cuenta la empresa no será adecuada para otro tipo de

- cultivo, por lo que deberá de tomarse en cuenta para la evaluación de esta alternativa. Igualmente deben tomarse en cuenta la experiencia y conocimientos que tiene la empresa para considerar otro tipo de cultivos como alternativa.

### **Aplicación del Proceso Administrativo**

Al hacer referencia a los puntos fuertes de esta alternativa se considera del análisis que se presentó en la metodología y se desarrolló en el apartado anterior, que el problema radica en la falta de administración de la empresa. La adecuada solución al problema es aplicar el proceso administrativo, con lo que se subsanarán las carencias propias de la falta del mismo y la empresa podrá lograr adecuadamente los objetivos esperados.

Con la aplicación del proceso administrativo se logrará la eficiencia esperada. Finalmente, una estructura administrativa bien cimentada en la empresa agrícola servirá para atacar adecuadamente otro tipo de problemas que afectan al agro con un amplio espectro de alternativas de solución asequibles a esta empresa, que anteriormente, por la falta de administración, no estaban dentro de sus posibilidades de solución.

### **Alternativa a desarrollar (Propuesta y resultados esperados)**

La alternativa seleccionada será la aplicación del proceso administrativo, mediante el cual, como se explicó anteriormente, se atacará directamente el problema planteado. Esta alternativa de solución es el punto central de discusión de esta Tesis y con lo que se planea probar la hipótesis propuesta en la metodología. La aplicación del proceso administrativo en la empresa agrícola se pondrá en práctica en el caso de estudio describiéndose cada una de las etapas del proceso de la siguiente manera:

Para el cultivo de trigo se tiene que observar todo un procedimiento que se dividirá en diferentes etapas:

- **Preparación de la tierra:** se inicia esta etapa removiendo la tierra por medio de un tractor en el cual se monta un implemento conocido como subsuelo, que consiste en ganchos que penetran en la tierra aflojándola. El siguiente paso será utilizar otro implemento conocido como arado de discos con la que se deshacen los terrones de mayor tamaño que hayan quedado. Por último se empleará una niveladora o cuadro para nivelar la tierra y dejarla lista para proceder a la siguiente etapa.
- **Siembra:** para el caso específico del trigo se utiliza una sembradora particularmente diseñada para ello, siendo recomendable sembrar un promedio de 150 kilogramos de semilla por hectárea, junto con 1000 kilogramos de fertilizante para fortalecer la semilla y que nazca la planta; una vez sembrada la semilla se hacen los surcos o melgas para poder regar el cultivo.
- **Riego:** se lleva a cabo inmediatamente después de que se ha sembrado y fertilizado, en aproximadamente ocho días la semilla comienza a germinar. A los quince días de haber nacido las plantas, se vuelve a regar. A los dieciocho días se vuelve a tirar fertilizante para que nutra la planta y le dará fuerza y resistencia a la planta nacida. Hecho lo anterior se volverá a regar para que el fertilizante inicie sus efectos. La siembra deberá ser regada por dos ocasiones más en el lapso de un mes. Posteriormente a los cien días, se le aplica a la tierra 100 litros de amoníaco por hectárea, que se mezclará con el agua del riego ocasionando que la planta se estimule, provocando

que la espiga se abra totalmente, dándose un último riego a los 110 días para que empiece a madurar.

- Cosecha y trilla: ya seca la espiga se procede a cosechar y trillar, esto consiste en separar el grano de la paja.

De la siembra a la cosecha transcurrirán 4 meses.

En el presente caso se utilizarán las siguientes cantidades de dinero, unidades de semilla y de fertilizantes para la siembra de 20 hectáreas de trigo.

*Cuadro de costos*

• Riegos a \$ 100.00 por hectárea	\$ 14,000
• Combustible Diesel para tractor 1,200 litros	1,320
• Aceite y filtros para tractor	200
• Fertilizantes 6 toneladas	
4 toneladas urea y 2 de sulfato de amoníaco	5,700
• Semilla 3 toneladas	6,000
• Transporte de la cosecha	500
• Salarios	
mayordomo	4,800
rastra 2 jornales	80
volteo 10 jornales	400
siembra 6 jornales	240
• Surcar 6 jornales	240
• Riego 14 jornales	560
• Trilla 7 jornales	280
<b>Costo Total</b>	<b>\$ 34,320</b>

Nota: Cada jornal es de 12 horas, el costo por jornal es de \$40.00.

En este punto se está haciendo una proyección del desarrollo del Proceso de Producción y los costos en que se incurrirá para lograr los objetivos de producción esperados.

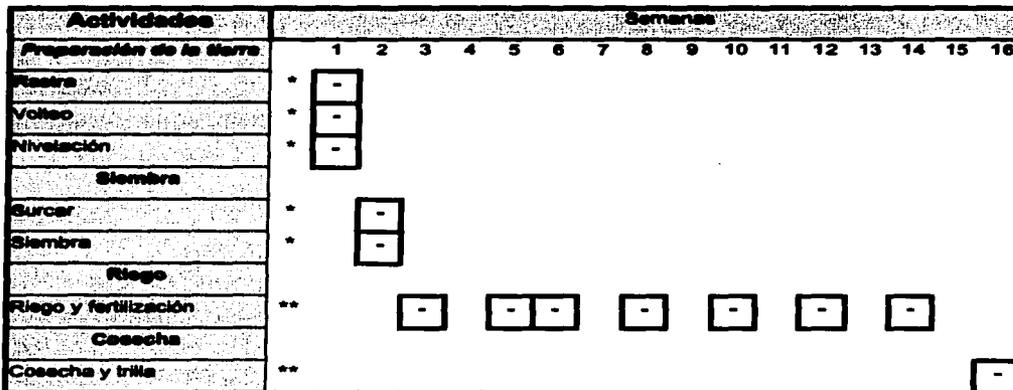
El rendimiento esperado de la cosecha de trigo de 20 hectáreas, es de 4.5 a 5 toneladas, por hectárea, lo cual nos dará 90,000 kilogramos, de la producción total a un precio de garantía de \$ 0.80 por kilogramo.

Los ingresos por la venta de la cosecha serán de \$ 72,000.00, frente a \$ 34,320.00 de costo total de la producción, obteniendo un beneficio neto de \$ 37,680.00, lo cual representa una utilidad del 109.7% con respecto a la inversión.

Previamente al desarrollo del proceso de producción, el administrador hará del conocimiento del personal los objetivos establecidos y la forma en que se llevarán a cabo los mismos.

El administrador deberá tomar la decisión de sembrar trigo en 20 hectáreas del área de cultivo. Previamente se realizará un análisis de la tierra para conocer las características del suelo y si el trigo es apto a la tierra; se analizarán otras posibles alternativas de cultivos, pero tomando en cuenta la inversión necesaria, el equipo con que se cuenta, los conocimientos en ese cultivo y los cambios climatológicos se llegó a esta decisión. Como podemos observar la Planeación cumple su objetivo señalando la acción que va a seguirse, la secuencia de cada una de las etapas del proceso productivo y la determinación del tiempo estimado y gastos incurridos del mismo. A continuación presentamos una gráfica de Gantt, la cual nos muestra las etapas del proceso, el tiempo estimado y el personal que realizará cada etapa del proceso.

### Gráfica De Gantt



NOTA \* : Mayordomo y Trabajador 1

\*\* : Mayordomo, Trabajador 1 y Trabajador 2

Para cumplir con la segunda etapa del proceso administrativo, la Organización, se presenta el organigrama de la organización:



**El Administrador es quien toma las decisiones, y a su vez le delega decisiones al mayordomo, ya que es el encargado del proceso productivo auxiliándose con los dos trabajadores. Los trabajadores serán eventuales; únicamente el mayordomo estará de planta.**

**El mayordomo y los dos trabajadores serán personal capacitado para llevar a cabo todo el proceso. El mayordomo se reportará con el Administrador, y los dos trabajadores con el mayordomo.**

**En los puntos anteriores se observa que se está dando la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social. Estos puntos son esenciales para cumplir con la segunda etapa del Proceso administrativo, la Organización.**

**Se reclutarán varios candidatos para ocupar los puestos de mayordomo, trabajador 1 y trabajador 2, seleccionando a aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos; previamente se les dará una introducción de la empresa, sus planes, objetivos y necesidades buscando con ello la articulación y armonización en la forma más rápida y adecuada; en seguida se motivará y estimulará al personal buscando desarrollar sus cualidades para obtener su máxima realización. La tercera etapa del proceso administrativo, la Integración, busca precisamente la articulación de los elementos humanos y materiales en la empresa, lo cual se describe anteriormente.**

**El administrador, como ya mencionamos anteriormente, delegará autoridad en el mayordomo, deberá existir una constante comunicación entre ambos, ya que para lograr los objetivos esperados se debe vigilar cualquier imprevisto que pudiera presentarse. El mayordomo, por su parte, transmitirá las decisiones del**

administrador a los dos trabajadores y supervisará todas las actividades realizadas, buscando con esto lograr el fin común. El mayordomo tendrá a sus órdenes a los dos empleados, los cuales sólo realizan órdenes e instrucciones, asimismo será el encargado de la labor de vigilancia, de él dependerá, la eficiencia de los elementos administrativos anteriores, será el intermedio entre el administrador y los empleados y el trasmisor no sólo de las órdenes e información sino también de la motivación, deseos e inquietudes de los empleados; será el también quien distribuya el trabajo, lo califique, mantenga la disciplina y quien informe al administrador de cualquier suceso de importancia que pudiera impedir alcanzar los objetivos. En gran medida, con estos puntos analizamos la etapa de la Dirección, la cual logra la realización efectiva de todo lo planeado.

El Control se da en cada una de las etapas del proceso administrativo aplicado, por lo que es un medio para administrarlas. La función del control la ejercerá el administrador (el dueño) existiendo mayor control cuanta mayor delegación haya.

Esta etapa requiere un cuidado especial, ya que desde el inicio del proceso se irá aplicando en cada una de las diferentes actividades requeridas para la producción del trigo; por medio del Control podemos medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

### ***Resultados esperados***

Como se explicó anteriormente en la etapa de la Planeación, se hizo un análisis de los costos y beneficios que se incurrirán en la alternativa desarrollada, con lo que se puede observar que será rentable; por lo tanto, la aplicación del Proceso Administrativo al Sector Agrícola es favorable.

**El profesional de la Administración, al intervenir en la empresa agrícola logrará que ésta opere en forma técnica y con bases firmes que le permitan obtener recursos para desarrollar una producción más abundante y diversificada, que genere mayores rendimientos y reduzca los costos de producción.**

## **Observaciones**

**Las empresas agrícolas necesitan la intervención de procesos administrativos ad hoc, para que se estructuren y operen en forma técnica, con bases firmes que les permitan obtener recursos para desarrollar una producción más abundante y diversificada, que por una parte tienda a rendir mayor volumen físico y mejor calidad de los productos y por otra reduzca el costo de producción, para obtener mayores rendimientos. En esta forma las empresas agrícolas podrán utilizar más eficientemente el suelo, ya sea por trabajo o por agregado de abonos adecuados y de calidad superior, o mediante la aplicación de técnicas modernas de labores, selección de semillas, mecanización de trabajo, transformación, conservación y transporte de los productos y finalmente su venta directa en los mercados.**

**De todo lo anterior observamos que con una correcta administración de las empresas agrícolas se pueden obtener, entre otras, las siguientes ventajas:**

- Elevación del estándar de vida del agricultor.**
- Mayor aprovechamiento de las tierras de cultivo.**
- Mejoramiento de la calidad de los productos agrícolas.**

- **Utilización eficiente del capital de trabajo.**
- **Disminución en los costos de producción.**
- **Crecimiento del negocio.**
- **Ampliación hacia nuevos mercados.**

**La empresa agrícola debe considerarse diferente a otras organizaciones, en virtud de que cuenta con un proceso productivo lento y se desarrolla en ambientes muy variados según las zonas, además de que suele ser de producción múltiple y estar sujeta a factores ajenos al dominio del hombre; por ello la empresa agrícola no puede manejarse sobre la base de reglas absolutas y mucho menos aplicarse soluciones iguales.**

**Finalmente, por todo lo expuesto podemos afirmar que se cumple la hipótesis propuesta objeto de esta Tesis: La empresa va a obtener el desarrollo de la producción agrícola mediante la aplicación del conocimiento administrativo, a través de:**

- **La planeación, los objetivos y los cursos de acción que van a seguirse;**
- **Por la organización, la distribución del trabajo entre los miembros del grupo;**
- **Por la integración, la articulación entre los elementos materiales y humanos;**
- **Por la dirección, el que los miembros del grupo lleven a cabo las tareas preestablecidas,**
- **Por el control, el que las actividades se conformen con los planes.**

## Bibliografía

- Aguilar Valdés, Alfredo; Juárez, Green, Proceso Administrativo en la Producción Agropecuaria, Pachuca, Hgo, México, 1985.
- Aguilar Valdés, Alfredo, Administración Agropecuaria, tercera edición, editorial Limusa, México, 1985.
- Beneke, Raymon, Dirección y Administración de Granjas, segunda edición, editorial Limusa, México, 1979.
- Castle Emery, N., Administración de Empresas Agropecuarias, primera edición, editorial El Ateneo, Buenos Aires, Argentina, 1968.
- " Comentario de Indemnización a los Trabajadores del Campo ", Ley Federal del Trabajo, Editorial Popular de los Trabajadores, serie Foro Laboral, México, 1981.
- Comercio Exterior, revista, octubre, 1990.
- De la Cueva Mario, El Nuevo Derecho Mexicano del Trabajo, editorial Porrúa, México, 1978.
- Excelsior, periódico, 15 de febrero de 1991.

- Jiménez Castro, W., Introducción al Estudio de la Administración, editorial Fondo de Cultura Económica.
- Koontz, Harold; Heinz, Wehrich, Administración, novena edición, editorial McGraw Hill, México, 1990.
- Ley Federal del Trabajo, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Talleres Gráficos de la Nación, México, 1983.
- Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas. Teoría y Práctica, primera y segunda parte, editorial Limusa, México, 1976.
- Rodríguez González, Gilberto, Alejandro Gerard B., Jorge Luis Suárez, Compilación Laboral, Dofiscal Editores, México, 1995.
- Programa Nacional de Modernización al Campo 1990 - 1994, Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, México, 1994.
- Silva Herzog, J., Breve Historia de la Revolución Mexicana, editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1960.
- Terry, George R., Stephen G. Franklin, Principios de Administración, editorial CECSA, México, 1985.

## Índice

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
JUSTIFICACIÓN .....	4
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA, OBJETIVO E HIPÓTESIS .....	5
<i>Planteamiento del problema</i> .....	5
<i>Objetivo</i> .....	5
<i>Hipótesis</i> .....	5
<b>CAPÍTULO I: LOS TRABAJADORES DEL CAMPO</b> .....	<b>6</b>
ANTECEDENTES HISTÓRICOS .....	6
<i>Época Colonial</i> .....	6
<i>Época independiente</i> .....	8
<i>La Revolución de 1910</i> .....	9
<i>El Reparto agrario de la postrevolución</i> .....	11
<i>Declaración de derechos sociales en 1917</i> .....	12
<i>La Ley Federal del Trabajo</i> .....	13
<b>CAPÍTULO II: ADMINISTRACIÓN</b> .....	<b>17</b>
CONCEPTOS .....	17
<i>Definición de Administración</i> .....	17
<i>Definiciones de administración</i> .....	18
<i>Objeto de la Administración</i> .....	19
<i>Finalidad de la Administración</i> .....	19
<i>Etapas de la Administración</i> .....	20
<i>Características de la Administración</i> .....	21
<b>CAPÍTULO III: EL PROCESO ADMINISTRATIVO</b> .....	<b>23</b>
CONCEPTO, IMPORTANCIA, OBJETIVOS, PRINCIPIOS, TÉCNICAS .....	23
<i>Planeación</i> .....	23
Concepto: .....	23
Principios .....	24
El principio de la precisión: .....	24
El principio de la flexibilidad: .....	24
El principio de la unidad: .....	25
Técnicas de la Planeación .....	25
<i>Organización</i> .....	26
Concepto .....	26
Importancia .....	27
Principios de la Organización .....	27
Principio de la especialización .....	27
Principio de la unidad de mando .....	27
Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad .....	28
Principio del equilibrio de dirección-control .....	28
La funcionalización .....	29
Unidades de organización .....	30
Sistemas de organización .....	30
Organización lineal o militar .....	30
Organización funcional o de Taylor .....	31

Organización lineal y staff.....	31
Sistema de organización por comités.....	32
Organigramas.....	32
Clases de organigramas:	33
Los niveles jerárquicos.....	33
Crecimiento vertical y horizontal.....	33
Centralización o descentralización.....	33
Puesto.....	34
Análisis de puestos.....	34
Manuales departamentales de organización.....	35
<b>Integración</b> .....	<b>35</b>
Concepto.....	35
Importancia.....	35
Principios.....	36
<b>Principios de la integración de personas</b> .....	<b>36</b>
De la adecuación de hombres y funciones.....	36
De la provisión de elementos administrativos.....	37
De la importancia de la introducción adecuada.....	37
<b>Principio de la Integración de las cosas</b> .....	<b>38</b>
Del carácter administrativo de esta integración.....	38
Del abastecimiento oportuno.....	38
De la instalación y mantenimiento.....	38
De la delegación y control.....	39
Integración y administración de personal.....	39
Integración y relaciones públicas.....	40
<b>Dirección</b> .....	<b>41</b>
Concepto.....	41
Importancia.....	42
Fases o etapas.....	42
Principios.....	43
El principio de la coordinación de intereses.....	43
El principio de la impersonalidad del mando.....	43
Principio de la vía jerárquica.....	43
Principio de la resolución de los conflictos.....	43
Principio del aprovechamiento del conflicto.....	43
Comunicación.....	43
Autoridad.....	44
Decisiones.....	45
Delegar.....	46
Especies de delegación:.....	46
Reglas de la delegación.....	46
Sistemas de delegación.....	47
Supervisión.....	47
Funciones del supervisor:.....	47
<b>Control</b> .....	<b>48</b>
Concepto.....	48
Importancia.....	48
Principios.....	49
Del carácter administrativo del control.....	49
De los estándares.....	49
Del carácter medial del control.....	49
Del principio de excepción.....	50
Proceso.....	50
Clasificación de las principales áreas de control.....	51
Sistemas de Control.....	51

<b>CAPÍTULO IV: LA ADMINISTRACIÓN AGRÍCOLA</b> .....	<b>52</b>
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGRÍCOLAS .....	52
Calidades en un buen administrador agrícola.....	53
CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR AGRÍCOLA NACIONAL .....	56
IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN AGRÍCOLA, PARA LOS PRODUCTORES .....	67
<b>CAPÍTULO V: CASO DE ESTUDIO (EMPRESA JAUJA S.A. DE C.V.)</b> .....	<b>69</b>
OBJETIVO: .....	69
DESCRIPCIÓN ACTUAL (GENERALIDADES) .....	69
PROCESO PRODUCTIVO (ACTUAL) .....	70
Descripción General del Proceso: .....	70
Seguridad:.....	71
Contaminación:.....	72
Instalaciones existentes:.....	72
Control del Proceso: .....	72
Mantenimiento:.....	72
ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN .....	73
<i>Mercadotecnia:</i> .....	73
<i>Búsqueda de nuevos cultivos</i> .....	74
<i>Aplicación del Proceso Administrativo</i> .....	75
ALTERNATIVA A DESARROLLAR (PROPUESTA Y RESULTADOS ESPERADOS) .....	75
Resultados esperados .....	81
<b>OBSERVACIONES</b> .....	<b>83</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>85</b>