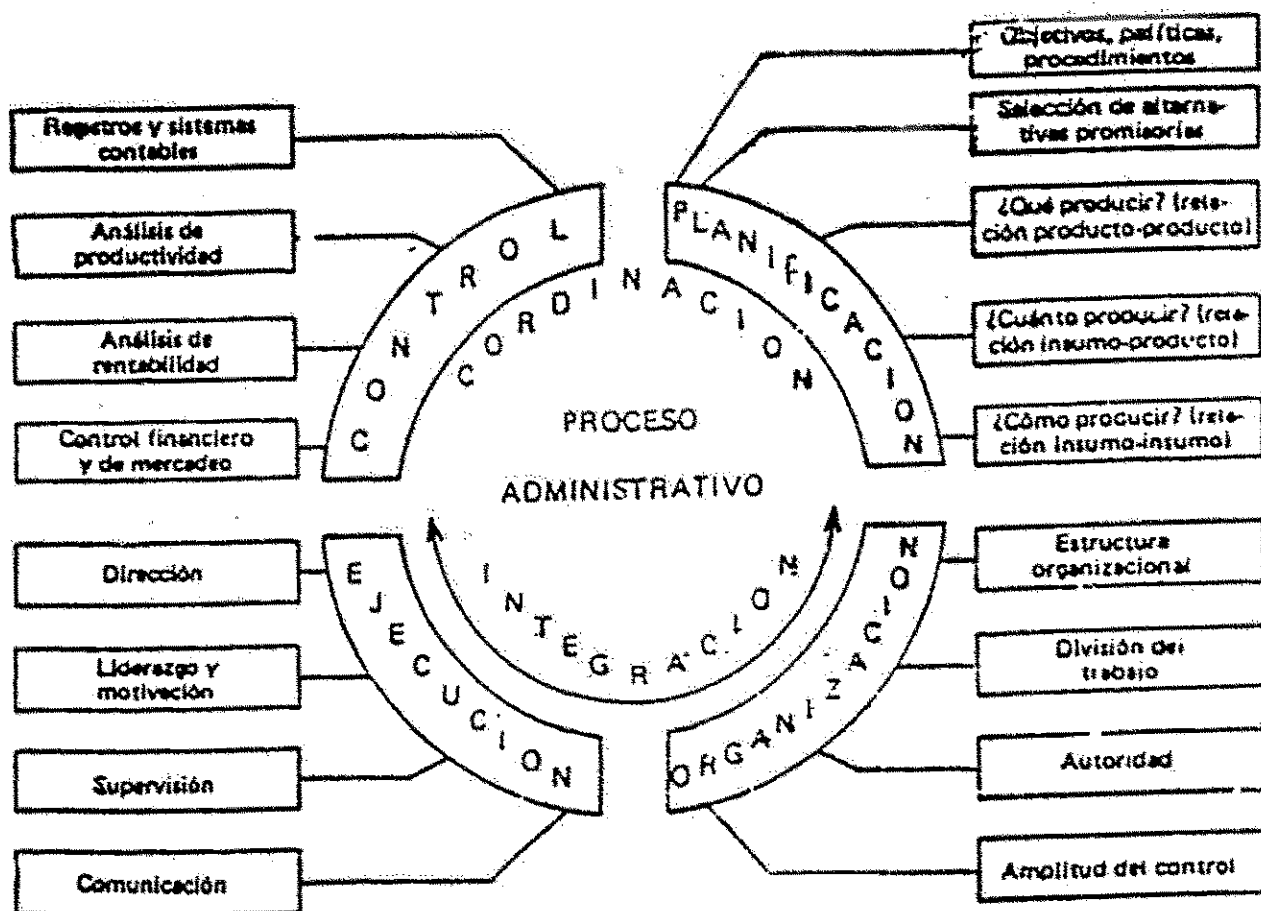




UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
FACULTAD DE CIENCIA ANIMAL

ADMINISTRACION AGROPECUARIA

TEXTO BASICO



ELABORADO POR: ING. BRYAN MENDIETA

MANAGUA, 1996

ÍNDICE

Introducción	1
Evolución de la Teoría Administrativa	1
Capítulo 1	
Fundamentos de la Administración Agropecuaria	6
Particularidades de la Producción Agropecuaria	7
Objeto de la Administración Agropecuaria	15
Relación de la Administración con otras ciencias	15
Función de la Administración Agropecuaria	19
Áreas de la Administración Agropecuaria	22
Proceso Administrativo y el ambiente de la Empresa Agropecuaria	25
Capítulo 2	
La Planificación de la Producción Agropecuaria	32
Etapas de la planificación	38
Principios básicos para la planificación y análisis de la Empresa Agrop.	49
Costos de producción en la Empresa Agropecuaria	54
Beneficios	61
Utilidades	64
Preparación de presupuestos	67
Flujo de efectivo en las operaciones ganaderas	68
Presupuestos Parciales	75
Presupuestos por actividad	79
Capítulo 3	
La Organización	83
Concepto e importancia de la organización	85
Principios de la organización	87
Mecanismos de Coordinación	88
Cinco partes fundamentales de la organización	91
Tipos de estructura organizativa	97
Factores que determinan el tipo de estructura organizativa de una Empresa	107

Organigramas	107
Integración de personas y cosas a la organización	111
Organización del trabajo y del personal	113
Capítulo 4	
La dirección o mando en la producción agropecuaria	120
¿Qué es la dirección?	121
Principios de la dirección	122
Las relaciones entre el director y los subordinados	124
El administrador como maestro técnico	124
El administrador como director	125
Orientación fundamental del administrador como preceptor	129
El liderazgo y la dirección	131
Estilos de liderazgo	133
Las fuentes de poder del líder	134
Cualidades del jefe ideal	136
La dirección administrativa	137
La dirección y el proceso decisorio	139
Tipos de estilos de decisiones administrativas	142
La Motivación	143
La Comunicación	148
Importancia de la comunicación	149
Recomendaciones para mejorar el estilo de dirección	153
Capítulo 5	
El Sistema de contabilidad y los registros de la empresa agropecuaria	156
Introducción	157
Funciones generales del Registro	158
Concepto e Importancia del registro	158
Características deseables de los registros	161
Función general del Control	164
Concepto e Importancia del control	164
La Contabilidad y su importancia para la función de registro y control	171
Importancia de la contabilidad	171
Factores de la producción y su relación contable	175
Análisis contable	176
Balance General	178

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
FACULTAD DE CIENCIA ANIMAL**

Estado de Pérdidas y Ganancias	184
Relación entre Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias	183
Esquema analítico para el análisis financiero de las empresas	183
Razones Financieras	194
Recomendaciones	198
Balance Comparativo	199
Anexos	202

PROLOGO

Al desarrollar este libro se hizo pensando en que sirviera como Texto Básico a estudiantes de último año de la Carrera de Ingeniería Agronómica, donde se cursa la asignatura de Administración Agropecuaria, esto no es óbice para que el mismo pueda ser utilizado por todas aquellas personas que sientan interés en esta área tan fascinante.

Los productores agropecuarios interesados en mejorar sus negocios también encontrarán este libro de utilidad. Ha sido escrito con la convicción de que el éxito de las complicadas actividades agropecuarias de hoy requiere un alto grado de habilidad así como conocimientos técnicos sólidos.

Este es un esfuerzo por mejorar el primer intento de realización de este mismo documento en años anteriores.

La organización de este documento está diseñada para que el lector pueda medir a cada paso sus avances, ya que los capítulos de manera individual tienen objetivos planteados y una autoevaluación al final.

Se ha dado énfasis a través del texto a los principios básicos que afectan las decisiones a tomarse, más que a dar respuestas que pudieran no apegarse a la realidad. Obviamente, muchas veces se prefiere la respuesta más simple y directa. Pero en las decisiones en agricultura son demasiado complejas y el ambiente en el cual se toman es muy variable para que unas simples fórmulas en la administración pudiera ser efectivas.

En este documento se ha optado por dirigirse al lector como a un futuro administrador. Algunas veces hasta se adopta un tono que sugiere que ya ejerce la profesión, esto se hace intencionalmente, ya que se quiere alentar al mismo a pensar lo más pronto posible como administrador.

Finalmente es necesario decir que este documento no es más que un esfuerzo personal y de la Facultad de Ciencia Animal para colaborar en la mejora del proceso enseñanza- aprendizaje.

INTRODUCCIÓN.

Al terminar de leer este capítulo, el estudiante deberá estar en capacidad de:

- .Describir las tres escuelas principales del pensamiento administrativo.
- .Explicar cómo cada escuela ha contribuido a lograr un enfoque y conocimientos equilibrados del puesto de gerente.
- .Describir los dos enfoques recientes de la administración que intentan integrar las diversas escuelas.
- .Hacer su propia síntesis de trabajo con las diferentes escuelas del pensamiento administrativo.

EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA.

Las teorías y principios de la administración nos ayudan a decidir lo que hemos de hacer para actuar mejor como administradores. Sin las teorías, nos quedan solamente la intuición, las corazonadas y la esperanza, que son de escasa utilidad en las organizaciones modernas de creciente complejidad. Por desgracia, todavía no contamos con una teoría general comprobada ni con un conjunto de leyes de la administración que podamos aplicar en todos los casos. Los administradores disponen de muchas maneras de examinar las organizaciones y las actividades, el desempeño y la satisfacción de los empleados de la organización. Algunos de estos métodos serán más útiles en algunos problemas que en otros. Por ejemplo, un teoría que destaque la importancia de un buen ambiente de trabajo seguramente será más útil cuando hay una gran rotación del personal que cuando existen retrasos de la producción.

Dado que no hay una teoría de la administración universalmente aceptada, hemos de familiarizarnos con las principales que existen.

En este texto nos centraremos en tres escuelas muy conocidas del pensamiento administrativo : *la escuela clásica* (que consta de dos ramas, *la administración científica y la teoría clásica de la organización*), *la escuela de las ciencias del comportamiento y la escuela de las ciencias administrativas*. Aunque las tres aparecieron en sucesión histórica, las ideas recientes no han reemplazado a las antiguas. Por el contrario cada nueva escuela tiende a superponerse a las anteriores. Y además siguen desarrollándose. También ha habido cierta fusión a medida que los teóricos más recientes han intentado integrar los conocimientos acumulados. Por lo tanto se incluirá también en este libro una somera apreciación de los enfoques de *sistemas y de contingencias*.

Teóricos clásicos de la administración.

El hombre ha sido dirigido en grupos y organizaciones desde los tiempos prehistóricos. Aún las partidas de caza y los grupos recolectores reconocían y obedecían a un líder o aun grupo que tomaba las decisiones y era el responsable del bien común. Conforme las sociedades crecieron y se volvieron más complejas, se hizo patente la necesidad de las organizaciones y de dirigentes.

Sin embargo, los intentos por desarrollar teorías y principios de administración son relativamente recientes. En particular, la revolución industrial de los siglos XVII y XIX dio origen a la necesidad de un enfoque sistemático de la administración.

Administración científica.

Un equipo de personas que trabajan juntas, cada una de las cuales realiza una o varias tareas, puede producir más que si el número de personas hacen la tarea en forma aislada, este es el principal pensamiento de la administración científica, desarrollada principalmente por Robert Owen (1771 - 1858), Charles Babbage (1792 - 1871) .

La administración científica surgió en parte por la necesidad de elevar la productividad. Sobre todo en Estados Unidos, la mano de obra calificada escaseaba a principios del siglo XX. Para ampliar la productividad, había que encontrar los medios de mejorar la eficiencia de los trabajadores, en la búsqueda de la solución a ese problema Frederick W. Taylor (1856 - 1915) fue formando el conjunto de principios que constituyen la esencia de la administración científica:

El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de modo por ejemplo, pudiera determinarse el método óptimo de ejecutar cada tarea.

La selección científica de los trabajadores, de modo que a cada uno se le asigne la responsabilidad de una tarea para la cual es el más apto.

La educación y desarrollo científico del trabajador

Cooperación íntima y amistosa entre gerentes y empleados.

Taylor testificó que para que estos principios tuvieran éxito, se requería una completa revolución mental de parte de los gerentes y los trabajadores. En vez de reñir por las utilidades, unos y otros deberían tratar de elevar la producción, y al hacerlo, las utilidades aumentarían tanto que ya no competirían por ellas entre sí.

Henri Fayol (1841 - 1925) y la teoría clásica de la organización.

La administración científica buscaba incrementar la productividad de la fábrica y la de cada empleado. La otra rama de la administración clásica (*la teoría clásica de la organización*) nació de la necesidad de dirigir organizaciones complejas, como las fábricas. Reconocemos a Fayol como el fundador de esta escuela. Según él, una buena gestión administrativa cae dentro de ciertos patrones que pueden ser identificados y analizados.

Fayol enunció los 14 principios básicos de la administración que "con mayor frecuencia hubo de aplicar".

- División de tareas.
- Autoridad.
- Disciplina.
- Unidad de mando.
- Unidad de dirección.
- Subordinación del interés individual al bien común.
- Remuneración.
- Centralización.
- Jerarquía.
- Orden.
- Equidad.
- Estabilidad del personal.
- Iniciativa.
- Espíritu de equipo.

Escuela de la ciencia del comportamiento : la organización son las personas.

La escuela de la ciencia del comportamiento, nació en parte porque los administradores comprobaron que la teoría clásica no lograba una eficiencia completa en la producción ni la armonía en el lugar de trabajo. Seguía teniendo dificultades y frustraciones pues la gente no siempre observaba los patrones predichos o racionales del comportamiento. Y así creció el interés por ayudarles a tratar mejor con el "aspecto humano" de su organización. Algunos intentaron fortalecer la teoría clásica de la organización con los conceptos de la psicología y sociología.

Uno de los principales impulsores de esta escuela es Hugo Münsterberg quién señaló que la productividad podía elevarse en tres formas :

- 1-) Encontrando a la persona más idónea : el trabajador cuyas cualidades mentales lo señalan como el más apto para el oficio.
- 2-) Creando el mejor trabajo posible (las condiciones psicológicas ideales para maximizar la productividad).
- 3-) Usando la influencia psicológica, que Münsterberg llama "el efecto óptimo" para motivar a los empleados.

ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA

En cada área Münsterberg recomendó aplicar técnicas tomadas de la psicología experimental.

Por otro lado tenemos a Elton Mayo que impulsó el movimiento de relaciones humanas, "relaciones humanas" es una expresión que se usa con frecuencia para designar las formas en que los gerentes interactúan con sus subalternos. Cuando la "administración del personal" estimula la obtención de más y mejor trabajo, tenemos "buenas" relaciones humanas en la organización. Cuando la moral y la eficiencia se deterioran, las relaciones humanas son "deficientes". Para crear buenas relaciones humanas, es preciso que los gerentes sepan por qué los empleados actúan como lo hacen y que factores sociales y psíquicos los motivan.

La Escuela cuantitativa : la investigación de operaciones y la ciencia administrativa.

Al iniciarse la Segunda Guerra Mundial, Gran Bretaña afrontó nuevos e intrincados problemas que era urgente resolver, luchando por sobrevivir los ingleses formaron los primeros equipos de investigación de operaciones, estos eran grupos multidisciplinarios reunidos con el fin de resolver un problema en específico.

Al terminar la guerra, poco a poco se hizo evidente la aplicabilidad de la investigación de operaciones a problemas de la industria, se recurrió más y más a especialistas en investigación de operaciones para ayudar a los gerentes a encontrar nuevas respuestas a estos problemas que no podían ser resueltos fácilmente con los medios ordinarios. Con el advenimiento de la computadora electrónica, los procedimientos de la investigación de operaciones fueron formalizados, constituyéndose en los que hoy se conoce con el nombre de "escuela de la ciencia administrativa".

En el momento actual, ese enfoque en la solución de un problema comienza cuando se llama a un equipo mixto de especialistas de varias disciplinas para que analice el problema y proponga una solución a la gerencia. El equipo construye un modelo matemático que simula el problema. El modelo muestra, en términos simbólicos, todos los factores relevantes relacionados con el problema y como se interrelacionan. Al cambiar los valores de las variables del modelo y analizar las diferentes ecuaciones de él con una computadora, el equipo puede determinar cuáles serán los efectos de cada cambio. Al final el equipo presenta a la gerencia un fundamento racional para tomar una decisión.

El enfoque de sistemas.

El enfoque de sistemas trata de concebir la organización como un sistema unitario e intencional compuesto de partes interrelacionadas. En vez de ocuparse por separado de las partes de una organización, el enfoque de sistemas da a los administradores una manera de verla como un todo y como una parte de un ambiente externo más amplio. Y al hacerlo, la teoría de sistemas nos dice que la actividad de cualquier parte de una organización afecta a la de todas las demás.

El enfoque de contingencias.

Este enfoque fue desarrollado por gerentes, consultores e investigadores, quienes trataron de aplicar los conceptos de las grandes escuelas a situaciones reales. Con frecuencia comprobaron que los métodos que daban excelentes resultados en una situación fracasaban en otras. Buscaron pues las causas de esto y esto dio como resultado el enfoque de contingencias en el que la función del gerente consiste en identificar cuáles técnicas, en determinada situación y en un momento y circunstancia particulares, contribuirá a la obtención de las metas de la administración.

Según hemos visto, el enfoque de sistemas pone de relieve las interrelaciones de las partes de una organización. La teoría de contingencias se basa en esta perspectiva al concentrarse más en la naturaleza de las relaciones existentes entre esas partes. Intenta definir los factores esenciales de una tarea o cuestión, dilucidando luego las interacciones funcionales entre factores conexos.

PREGUNTAS DE REPASO.

¿Por qué es importante conocer las teorías de la administración que existen actualmente?

¿Cuáles fueron algunos de los métodos y herramientas de trabajo que Taylor introdujo para mejorar la productividad?

¿Era válida la suposición de Taylor de que la gerencia y los empleados tenían una causa común? Explique su respuesta afirmativa o negativa.

¿Cuales fue la principal aportación de Mayo al conocimiento de la administración?

¿Cuál enfoque o escuela de la administración le parece a usted el más adecuado? ¿Por qué?

Bibliografía.

George, C. 1972 The history of management thought. EUA.

Stoner J. ; Wankel Ch. 1989 ADMINISTRACIÓN. México.

Wren, D. 1979. The evolution of management thought. EUA.

CAPITULO 1

FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION AGROPECUARIA.

En este capítulo se desarrollará el siguiente contenido:

Particularidades de la producción agropecuaria.

Concepto de empresas agropecuarias.

Definición y contenido de la administración de empresas agropecuarias.

Objetivos de la administración de empresas agropecuarias.

Relación de la administración agropecuaria con otras disciplinas.

Funciones de la administración agropecuaria.

 Conceptos e importancia de la funciones administrativas

 Clasificación de las funciones.

 El proceso administrativo como un ciclo

Áreas de la administración agropecuaria.

 Producción.

 Mercadeo

 Finanzas

El proceso administrativo y el ambiente de la empresa agropecuaria.

 El proceso administrativo

 El medio ambiente de la empresa agropecuaria.

 La empresa como unidad básica de trabajos de la administración de empresas agropecuarias.

Este capítulo tiene los siguientes objetivos:

*Presentar y discutir una definición y marco conceptual de la administración de empresas agropecuarias.

*Señalar los objetivos de la administración de empresas agropecuarias.

*Discutir la relación de la administración de empresas agropecuarias con otras disciplinas.

*Identificar y definir las funciones y actividades de la empresa agropecuaria.

*Identificar las actividades más importantes de cada una de las funciones principales de la administración de empresas agropecuarias.

*Identificar el medio ambiente en el cual se desarrollan las funciones y actividades de la empresa agropecuaria.

Una de las ramas más importantes de la economía nacional la constituye la rama agropecuaria, ya que asegura los alimentos para la población, la materia prima para la industria y la obtención de productos para la explotación.

La producción agrícola total de un país se compone de la suma de las producciones de todas las empresas agropecuarias o unidades de producción que en él se encuentran. El progreso agrícola depende de la buena administración de cada empresa, no importa lo pequeña que sean sus dimensiones, su volumen de negocio o lo sencillo de su organización.

La administración de empresas agropecuarias llega a convertirse paulatinamente en una tarea cada vez más compleja, debido a la tendencia actual de formar empresas cada vez mayores, que a su vez se ven afectadas por cambios en muchos factores: físicos, tecnológicos, económicos, sociales, institucionales y educativos.

PARTICULARIDADES DE LA PRODUCCION AGROPECUARIA.

La producción agropecuaria se obtiene como resultado de complejas actividades, las cuales tienen sus características propias y se encuentran a la vez muy relacionadas.

Estas particularidades diferencian a la producción agropecuaria de otras ramas de la producción material y son las siguientes:

1. En la agricultura, la tierra constituye el medio de producción fundamental, mientras que en otras ramas de la economía nacional como por ejemplo, la industria la tierra sirve sólo de soporte sobre la cual se construyen fábricas y demás obras.
2. En condiciones de utilización correcta y racional, la tierra (en lugar de empeorar) mejora su calidad, lo que se refleja en la elevación de su fertilidad y en el incremento de su rendimiento.
3. En la agricultura, el período de trabajo no coincide con el tiempo de producción del producto; por ejemplo, la siembra y la cosecha se realizan en determinados períodos (picos) y, sin embargo, aunque en otros períodos no se está trabajando sobre ese cultivo, este sigue creciendo. Esto trae como resultado que muchas de las ramas agrícolas tengan un carácter estacional.
4. En los resultados de la actividad de la empresa influyen grandemente las condiciones naturales como fertilidad de la tierra, clima, etc, o sea, los resultados no dependerán solamente de los factores económico-organizativos. De esta forma la reproducción económica y natural se entrelazan.
5. En la producción agrícola, la utilización de la fuerza de trabajo y las máquinas, así como la realización de la producción y la utilización de los medios monetarios durante todo el año, no se distribuye uniformemente. Esto está condicionado por el carácter estacional de la producción agropecuaria, lo cual se manifiesta marcadamente en la producción agrícola.

6. De la producción agropecuaria obtenido durante un periodo productivo, es necesario reservar una parte con vistas a ser utilizada en los próximos periodos productivos en formas de semillas, animales jóvenes, etc. como punto de partida para los nuevos periodos de producción agropecuaria. En esto tiene una gran importancia el conocimiento de las leyes biológicas y los factores naturales que influyen en el crecimiento, desarrollo y conservación de los organismos vivos, ya que en algunos casos estos productos deben ser almacenados manteniendo sus características biológicas.

7. En la producción agropecuaria, los objetos de trabajo se encuentran inmóviles, y para la realización de los diferentes procesos, es necesario que las máquinas se desplacen por grandes áreas de tierra. La realización del proceso de producción agrícola en grandes áreas requiere de importantes gastos no solo para la traslación de las máquinas, sino también para el transporte de los productos obtenidos.

EL CONCEPTO DE EMPRESA AGROPECUARIA.

Este texto trata la administración de empresas que elaboran productos agropecuarios primarios. En su más amplio sentido, las actividades de producción abarcan aquellas tareas que se realizan para lograr productos agrícolas y ganaderos de la manera más eficiente posible, y generar de ese modo los mayores niveles de ingreso posibles.

Para desarrollar esas actividades productivas en forma adecuada, el administrador debe familiarizarse con las funciones básicas de la administración, los principios y conceptos de la economía de la producción, el análisis financiero y los métodos de inversión, la agronomía, biología, genética, las relaciones de ingeniería genética que determinen la producción de los cultivos y la cría del ganado.

Asimismo debe conocer los procedimientos de organización y operaciones de las instituciones que prestan servicio a la explotación agropecuaria; los conceptos de mercadeo y la determinación de precios. Así, el administrador estará en condiciones de tomar decisiones técnicas los más eficientemente posible, y podrá también evaluar la consecuencias de los cambios que pueden hacerse para mejorar la eficiencia.

La aplicación de la administración agropecuaria a la empresa se concentra en esas actividades productivas, con énfasis en los análisis de eficiencia. Este enfoque se aplica a los diversos tipos y tamaños de empresa que existen en América Latina, cuya caracterización se discutirá más adelante.

DEFINICION Y CONTENIDO DE LA ADMINISTRACION AGROPECUARIA.

La discusión del papel y funciones de la administración en un ambiente complejo y cambiante, debe iniciarse con la definición de administración. ¿Cómo definir el trabajo de la administración?

La administración es un término utilizado ampliamente, pero al mismo tiempo sujeto a muchos matices y definiciones. En general, los autores no están de acuerdo con una sola definición.

Una frase que se escucha con frecuencia en las discusiones entre productores y agentes agropecuarios es "la llave del éxito en la empresa es la administración" o "la administración hace la diferencia". Casi todo el mundo reconoce que la administración, como quiera que defina, es un factor decisivo para el logro satisfactorio de los objetivos de un negocio. Más aún, cuando se trata de definir o describir lo que es administración, poca gente puede realmente contestar que significa ese término.

Existen numerosas definiciones, algunas de ellas muy confusas. Por ejemplo, Garoin (citado por Boehlje y Eidman, 1984) identifica la administración como "la ciencia y el arte de combinar ideas, facilitar procesos, materiales y gente para producir y mercadear un producto o servicio valioso". Esa definición general se aplica a cualquier tipo de empresa, incluida la agropecuaria. Los economistas agrícolas definen con frecuencia administración agropecuaria como una simple distribución de recursos limitados para maximizar las satisfacciones de la familia rural (Boehlje y Eidman, 1984).

En verdad, definir el término administración no es una tarea fácil. Muchos pueden argumentar que este término debe más bien entenderse y experimentarse en un contexto definido. Esto no implica que los principios administrativos, las herramientas, funciones y responsabilidades no puedan ser comunicados por medio de la palabra escrita o hablada. No obstante, las interrelaciones entre estas herramientas de la administración, los principios, conceptos y funciones pueden entenderse mejor por medio de su aplicación. Esta es una de las principales razones por las cuales la mayoría de los cursos de administración utilizan ejercicios de laboratorio y aplicaciones para capacitar al estudiante en la aplicación de los conceptos discutidos.

Algunos autores discuten la administración en términos de las funciones que realiza el administrador. Existe poca uniformidad en las funciones discutidas, pero las más comunes son: **planificación, organización, coordinación, dirección, integración, supervisión, ejecución, comunicación y control**. Una discusión de esas funciones no conduce directamente a una definición de administración, pero sí sirve para ilustrar el amplio que cubre esa disciplina y su complejidad.

Una de las definiciones más concisas es la que dice: "La administración agropecuaria está interesada en las decisiones que afectan la rentabilidad de la empresa". Esta definición es muy amplia pero contiene algunos puntos importantes. Primero, identifica la rentabilidad como el objetivo de un negocio, pero no excluye necesariamente otros objetivos. Segundo, identifica de manera específica las decisiones y el proceso de toma de decisiones como parte importante del proceso administrativo.

Otros textos de administración agropecuaria contienen diferentes definiciones, aunque basadas en las mismas ideas o conceptos. En primer término, hacen alguna referencia al proceso de toma de decisiones como parte del proceso administrativo. Algunos autores mencionan objetivos y metas; éstos pueden determinarse en términos generales o en una forma más específica, como la de identificar un objetivo de maximización como factor importante hacia donde el esfuerzo de la administración debe dirigirse. En último término, algunos incluyen la organización y operación de la empresa agropecuaria como parte de la definición.

La administración agropecuaria puede asumirse, entonces, como un proceso de toma de decisiones. Es un proceso continuo, debido a los cambios permanentes que tienen lugar en la economía o en el negocio individual. Las decisiones se interesan en la distribución de recursos limitados tales como esos esfuerzos del proceso de distribución de recursos, el administrador debe identificar metas y objetivos con la finalidad de guiar y dirigir la toma de decisiones.

En este texto se adoptará la siguiente definición:

La administración de empresas agropecuarias es el proceso de toma de decisiones mediante el cual determinados recursos se distribuyen en cierto número de alternativas con el propósito de organizar, dirigir y controlar el negocio, de tal forma que se logren los objetivos que se han trazado. Kay, 1986.

Esta definición sugiere que la administración es una actividad que incluye solución de problemas y toma de decisiones. ¿Qué tipos de problemas requieren una decisión en una empresa agropecuaria? ¿Cuáles son las características básicas de un problema administrativo o económico?.

Existen muchas formas de clasificar los problemas que debe afrontar el administrador. Con el propósito de simplificar y ordenar los planteamientos que se van a hacer en este texto, los problemas se agruparan en cuatro categorías: (a) problemas de organización para la producción, que comprende los relacionados con la forma de obtención de la tierra, que producir, que escala de producción escoger, que equipo seleccionar y (b) con la obtención y uso del capital (propio y prestado); (c) problemas administrativos, es decir los que se relacionan esencialmente con la función propia de la administración: planificación, organización, ejecución y control; (d) problema de mercadeo: que comprar, que vender, donde vender o comprar, cuando hacerlo, a quien comprar, a quien vender, como comprar, como vender (ver Cuadro 1).

La solución de problemas es un proceso continuo, debido a los numerosos cambios que afectan las características del problema en el tiempo. Los objetivos pueden cambiar a medida que el propietario o productor se hace más viejo, o cuando las condiciones financieras del negocio cambian. El número de alternativas de producción puede aumentarse a medida que se adquiere más capital, o cuando se dispone de nueva tecnología. Por consiguiente, muchas soluciones a los problemas pueden verse como soluciones de corto plazo, y los problemas que se relacionan con sus soluciones potenciales necesitan reconsiderarse a medida que ocurren cambios.

Características de los problemas que debe afrontar un administrador agropecuario.

Cada decisión que enfrenta el administrador se relaciona con alguno de estos problemas o una combinación de ellos. Son también problemas económicos y, como tales, tienen tres características: (a) un objetivo que debe lograrse; (b) una cantidad limitada de recursos que pueden utilizarse para el logro de esos objetivos; (c) un cierto número de formas alternativas para usar los recursos limitados con la finalidad de obtener los objetivos y metas.

a. Identificación de metas y objetivos.

El primer trabajo de un administrador es establecer objetivos y metas para la empresa. En el caso de un administrador contratado, el propietario puede determinar y comunicar al administrador esos objetivos y metas. Es obvio que diferentes individuos pueden establecer los mismos objetivos y, sin embargo, el peso relativo que se coloca a cada uno de ellos puede ser diferentes.

Muchos administradores de empresa, aún aquellos que son propietarios, no se sorprenden al encontrar que en la operación de su empresa se definen diferentes objetivos. Algunos de los objetivos más comunes son: maximización del ingreso, reserva de cierta cantidad de tiempo para actividades de recreación, crecimiento de la empresa, supervivencia de la empresa y mantenimiento de un ingreso estable a lo largo del tiempo. Cada uno de los objetivos mencionados puede ser primordial importancia para algunos individuos, de acuerdo con el tiempo y las circunstancias y las creencias, valores y educación del productor.

Los objetivos pueden cambiarse con la edad del productor y con las condiciones financieras de la empresa. Con frecuencia se determinan objetivos múltiples, que algunas veces son conflictivos. Por ejemplo, la maximización del consumo y gasto de la familia está en conflicto con el crecimiento de la empresa. En los casos en los cuales hay objetivos múltiples, el administrador debe ordenarlos de acuerdo con su importancia relativas. A medida que se logra un objetivo, los esfuerzos se pueden dirigir al logro del objetivo próximo más importante.

Los objetivos deben especificarse y cuantificarse de la manera más completa posible, ya que constituyen el punto de partida que se puede utilizar como medida de éxito. También es útil establecer objetivos para los próximos años y para el largo plazo, o sea determinar aquellos que se puedan alcanzar en los cinco o diez años próximos. Este tipo de objetivos de largo plazo proporciona una dirección para las decisiones de igual naturaleza.

La maximización del ingreso es un objetivo aceptado ampliamente, en especial cuando completa un objetivo relacionado con el crecimiento y supervivencia de la empresa. En este texto se utilizará la maximización del ingreso como objetivo de planificación de corto plazo. Esta selección se hizo porque este objetivo tiene la ventaja de ser fácilmente medible y cuantificado; no obstante, el lector deberá recordar siempre que la definición de objetivos es más que un proceso que abarca varias consideraciones. Los objetivos diferentes a la maximización del ingreso pueden ser de especial importancia para algunos individuos o distintos tipos de empresa.

b. **Limitados recursos.** Un administrador debe considerar qué recursos tiene disponibles para lograr los objetivos que se ha trazado. Se deben poner límites en la obtención de los objetivos, debido a que muchos administradores disponen de una cantidad limitada de recursos. En la administración de empresas agropecuarias la obtención de objetivos está determinada dentro de los límites puestos por las cantidades de tierra, mano de obra y capital disponible. La habilidad del administrador o su experiencia puede constituir otro recurso limitante. Los problemas más comunes del administrador son la identificación de los recursos limitantes y la adquisición de recursos adicionales, incluido cómo mejorar la habilidad administrativa.

Cuadro 1. Clasificación de los problemas en la empresa agropecuaria

	Con qué recurso se cuenta.	Tierra Mano de obra Maquinaria - Equipo Edificios Dinero
	Cómo obtener tierra	Compra Arrendamiento Otras formas
	Organización de la Producción	Empresas especializadas Empresas mixtas Proceso de Prod. Programa de gob.
Problemas de organización para la producción	Qué escala de producción utilizar	Gran escala Escala intermedia Pequeña escala
	Qué equipo se debe utilizar	Tamaño Especializado Propiedad Arrendamiento
	Qué tecnología aplicar	Uso intensivo del capital Uso intensivo de mano de obra Combinación de ambas
Problemas financieros (Obtención y uso de capital)	Para qué se requieren fondos	Plan de la finca y presupuesto total Fuentes
	Dónde se los va a adquirir En qué términos Cómo se va a pagar	Intereses, plazos, etc Plan de pago
Problemas administrativos	División de trabajo Trabajo de supervisión Tiempo de operación Sistemas de producción Información	
Problemas de mercadeo	Qué comprar Qué vender	Cuándo - dónde A quién cómo

- c. **Usos alternativos.** Si los recursos limitados sólo pudieran usarse en una sola forma, el trabajo administrativo sería más fácil. La situación general es que los recursos limitados puedan utilizarse en diferentes formas para producir cada uno de los diferentes productos. En otras palabras, el administrador se enfrenta a un mundo de alternativas por ciertos recursos limitados y debe tomar decisiones sobre cómo distribuir su actividad y sus recursos entre las diferentes alternativas, a fin de maximizar el ingreso total de la empresa.

En consecuencia, el énfasis debe ponerse en la búsqueda del máximo ingreso para la empresa en su conjunto, y no para una de las alternativas.

En muchas regiones, el recurso tierra sólo permite como uso alternativas cultivar pasto para la producción de ganado. Pero aun en esa situación, el administrador debe decidir si usa el pasto para producción de vacas y terneros, para pastoreo del ganado durante el verano, o en algunas áreas para criar ovejas o cabras.

Otras áreas pueden utilizarse para ambos tipos de producción de cultivos y ganado, pero también en ese caso se presenta un gran número de alternativas.

A medida que los usos alternativos posibles para los recursos escasos aumentan, también aumenta el problema del administrador.

El contenido de la administración de empresas agropecuarias.

Además del proceso de decisiones, que tiene implicaciones físicas, económicas, instituciones, educativas, tecnológicas y sociales, la administración de empresas agropecuarias está relacionada con (ver figura 1):

- El proceso de gestión o conducción de la empresa, el cual debe incluir la participación en el proceso de decisiones de socios, cuando se trata de las empresas comunitarias.
- La organización de la empresa, o sea del proceso de combinar el trabajo que los productores deben efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para el logro de los objetivos.
- La adquisición de capital de la empresa, incluidos capital individual y social.
- La aplicación de la tecnología al proceso de producción agropecuaria.
- La planificación de la producción agropecuaria, incluidos sistemas de explotación (comunitario, mixto e individual).
- Las relaciones de la empresa con la planificación nacional y regional. Esto implica tener en cuenta los planes de desarrollo y las políticas del gobierno en materia económica y agropecuaria.

- La motivación, estado de intereses y de aplicaciones a una actividad, derivada de las coincidencias entre la naturaleza y los fines de tal actividad, por una parte, y las aspiraciones y exigencias del individuo, por la otra.
- La dirección, o sea la actividad de mando y guía de la ejecución de las diversas actividades de la empresa.
- La coordinación, o sea la sincronización y unificación de las acciones dentro y fuera de la empresa.
- La comunicación, o sea la trasmisión de las informaciones y órdenes, reglamentos, etc., dentro fuera de la empresa.
- El control, o sea el proceso de medir el comportamiento esperado en comparación con un estándar relacionado y hacer los ajustes necesarios para conseguir los objetivos deseados.
- Las relaciones sociales de la empresa, tanto un orden interno como externo.
- La capacitación de los productores en los procesos técnicos, administrativos y sociales que se relacionan con la empresa.
- La integración: "el proceso por el cual se reúnen las partes de una actividad para dar existencia al todo".
- Informática: todas las tecnologías que tratan de la recolección, procesamiento y trasmisión de información con apoyo de un computador.

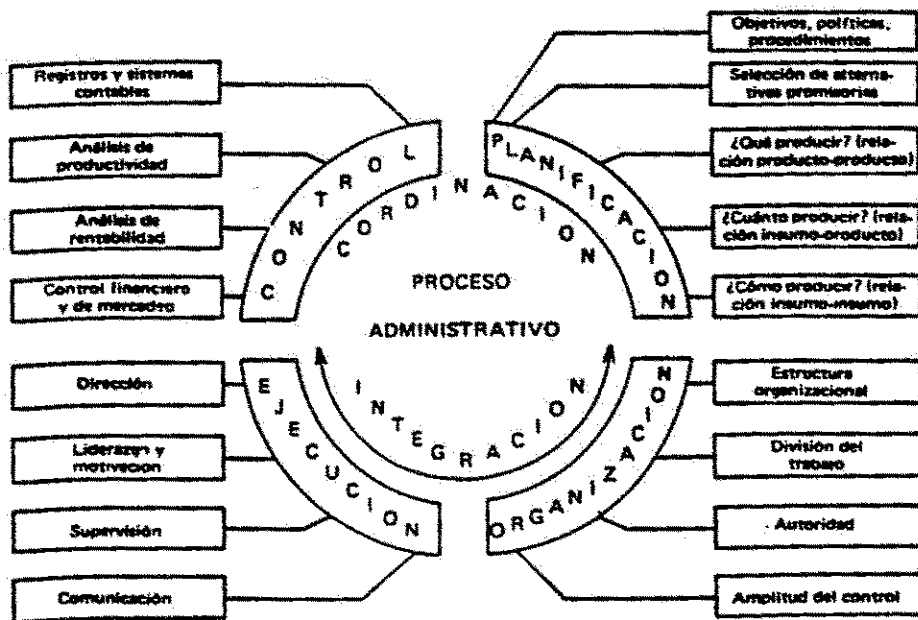


Fig. 1. El proceso administrativo.

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS.

El estudio de cómo los productores utilizan los recursos (tierra, mano de obra y capital), cómo planifican los cambios en el uso de los recursos y cómo pueden mejorar ese uso, pertenece al campo de la administración de empresas agropecuarias. Sin embargo, el interés no sólo se concentra en el estudio de los procesos de administración tal como se aplican a la empresa individual, sino también en el estudio del conjunto de empresas que existen en un país determinado.

La administración de empresas agropecuarias no es una rama especializada de la ciencia pura; su papel bien integrar la aplicación de varias ciencias a los problemas de la empresa. Abarca la consideración y apreciación de las consecuencias económicas de los planes alternativos (incluida la falta de acción) para usuarios como guía de las decisiones que deben tomar los productores individuales y para la programación y administración de la política agraria nacional.

Los objetivos de la administración de empresas agropecuarias se podrían agrupar en dos áreas:

- a. Guiar a los responsables de la empresa individual en el mejor uso de sus recursos, de tal forma que sea compatible con sus valores y los objetivos de la sociedad. Proporcionar elementos de la teoría de la firma y la teoría administrativa que permitan mejorar la administración de la finca como una unidad de producción.
- b. Proporcionar un análisis fundamental sobre la eficiencia de la combinación de recursos de la empresa a nivel regional y nacional; esto, con el propósito de que esos recursos puedan servir como base para el mejoramiento de su administración, en lo que se refiere a la planeación de la política agrícola o a la orientación de las

instituciones que controlan la eficiencia de la producción. En ese sentido, contribuye a determinar para la empresa y para el conjunto de empresas los ajustes en la oferta y en el uso de recursos por cambios en las variables macroeconómicas. También proporciona elementos para evaluar los efectos de los cambios institucionales y técnicos en la producción y en el uso de los recursos.

RELACIONES DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS CON OTRAS DISCIPLINAS

Con frecuencia se ha preguntado si la administración es una ciencia o un arte. La administración requiere que las cosas se hagan, dada una situación determinada. La administración, como cualquier otra profesión, incluidas la medicina, las leyes, la música, la ingeniería o el atletismo, es parcialmente un arte.

La administración se mejora mediante el uso del conocimiento organizado, sea simple o avanzado, sea exacto o inexacto, pero debe estar bien organizado, ser claro y pertinente con el tema, en cuyo caso es una ciencia. Así, la administración participa del arte, pero el conocimiento organizado es ciencia.

Esta ciencia y arte de la administración no son exclusivos; por el contrario, son complementarios. Este libro enfatiza los procedimientos de administración del negocio que se pueden usar para obtener, analizar y organizar los procedimientos pertinentes con las decisiones de una empresa agropecuaria. Como tal, señala conceptos y herramientas de un amplio rango de disciplinas y materias conexas; por tanto, es importante mencionar que algunos de esos conceptos y herramientas enfatizan el amplio campo de las disciplinas con las cuales la administración de empresas agropecuarias trabaja.

La Fig.2 señala las disciplinas más importantes relacionadas con la administración de empresas agropecuarias.

Informática y ciencias de la computación

La informática y las ciencias de la computación desempeña un papel muy importante en la administración moderna. La expansión horizontal en el uso de la computadora hace que ésta no solo desempeñe funciones mecánicas tales como preparación de planillas, emisión de cheques y registros contables, sino que hoy se utiliza a todos los niveles gerenciales, como producción, mercadeo y finanzas. La computadora es parte integrante del proceso de toma de decisiones y de la planificación de la mayoría de los administradores (Villanueva Lara 1987 citados por Guerra 1992.).

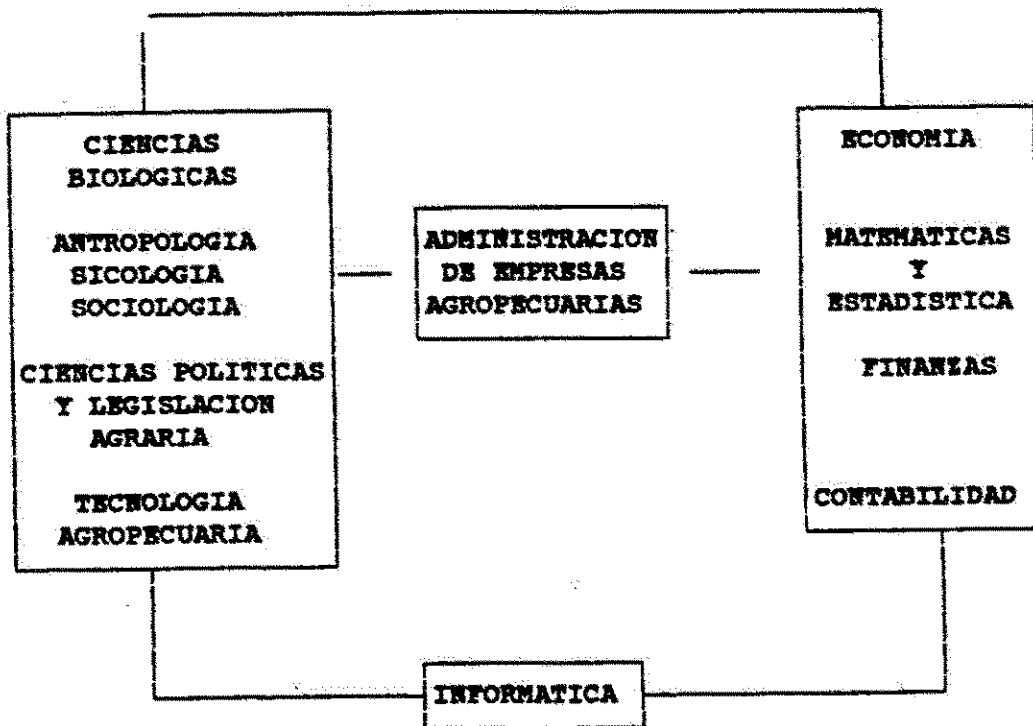


Fig. 2. La administración de empresas agropecuarias y sus relaciones con otras ciencias, disciplinas y con la tecnología agropecuaria.

Contabilidad e información

La administración de las empresas tiene que ver con los sistemas de información interna y externa que son necesarios para operar el negocio. La información sobre el comportamiento esperado en el pasado, en el presente y en el futuro del negocio y su ambiente operacional se obtiene mediante procedimientos estándar de contabilidad. La información sobre capital de trabajo y el mercadeo, niveles de precios, políticas del gobierno, reglamentaciones ambientales, nuevas tecnologías y previsión del tiempo debe obtenerse de fuentes externas tales como literatura, programas educacionales y otros, coordinados por otros sistemas.

Teoría económica

La teoría económica identifica elementos claves en el proceso de decisiones e indica las relaciones entre esos elementos. Los conceptos económicos indican que ciertos problemas pueden analizarse y ser relevantes; constituyen, por tanto, elementos importantes para el análisis. Los principios de la economía de producción incluyen costos fijos y costos variables, los principios que indican el nivel más rentable de los insumos que deben usarse y la combinación de productos más rentables que se pueden producir, así como las economías de escala involucradas en la discusión de los elementos de la producción y los conceptos de oferta y demanda; todos ellos dan una base para analizar la adquisición de recursos y mercadeo de los productos, así como para orientar el proceso de decisión relacionado con la producción y el mercadeo.

Principios financieros

Los principios y conceptos de la administración financiera, incluidas consideraciones sobre el uso del capital y la deuda para financiar el negocio y el análisis de las inversiones alternativas en la administración del riesgo, son elementos claves de la administración de empresas agropecuarias. Se integran con los conceptos económicos y de contabilidad ya discutidos.

Ciencias biológicas

Los datos sobre insumo-producto y sus relaciones, y la información relevante, sobre la producción se obtienen de disciplinas técnicas tales como suelos, agronomía, horticultura, ciencia animal, ingeniería y otras. Esos datos proporcionan la base para desarrollar los cultivos, el ganado y los sistemas de producción, así como los sistemas del proceso de producción.

Antropología, sociología y psicología

El administrador utiliza los resultados de la investigación psicológica para entender, predecir y controlar aspectos del comportamiento humano individual tales como los referidos al aprendizaje, la motivación, la frustración, la comunicación, etc. Utiliza los conocimientos sociológicos para entender a tratar grupos, organizaciones formales e informales y comunidades. De la antropología en especial de las culturas aplicadas, puede aprender sobre los problemas de los patrones culturales y su aplicación en la empresa (Odiorne 1977 citado por Guerra 1992).

Ciencias políticas y legislación agraria

Las ciencias políticas y las legislaciones agropecuarias proporcionales muchos de los esquemas institucionales dentro de los cuales la empresa debe operar. Las condiciones en que la empresa o corporación puede formarse, las restricciones institucionales que pueden encontrarse en la producción de granos o del ganado, los grados y estándares para las líneas de producción, las leyes impositivas del sector agropecuario y las leyes sobre intervención del Estado son ejemplos de restricciones institucionales importantes en el manejo de un negocio agrícola.

Matemáticas y estadística

Los presupuesto se usan comúnmente como un medio para registrar el efecto de todos los factores que tienen influencia sobre el negocio en un período de tiempo. El sistema de presupuesto es un método ordenado para reunir la información útil en el proceso de tomar decisiones de selección entre varias alternativas. Existe una amplia variedad de métodos presupuestarios que se utilizan en la administración de empresas agropecuarias. Este libro menciona varios tipos de presupuesto, incluidos presupuesto total, presupuesto parcial, presupuesto comparativo, hojas de balance y presupuesto de capital.

Muchos de los métodos de computación más avanzados que se utilizan en administración se han desarrollado con la aplicación de las matemáticas y la estadística. Ellos incluyen, entre otros, programación lineal, estadística, teoría de las decisiones y programación computacional.

Para que la administración de empresas agropecuarias tenga éxito se requiere la integración de conceptos y herramientas proporcionadas por las disciplinas mencionadas. Aquí se enfatizan principios y conceptos económicos y de administración de negocios, y también el uso de la información proporcionada por las otras disciplinas mencionadas. Se ha hecho un esfuerzo para discutir los tipos de datos necesarios y las fuentes potenciales de información, así como los procedimientos analíticos usados en el planeamiento, organización, ejecución y control.

Tecnología agropecuaria

Comprende las formas necesarias para transformar los recursos en un producto o servicio. Incluye el descubrimiento y uso de nuevas variedades de plantas, el mejoramiento de semillas, la nueva maquinaria agrícola, etc. Obviamente, cubre los nuevos descubrimientos.

La administración de empresas agropecuarias puede considerarse como una disciplina y un arte, cuyo objetivo es integrar y aplicar un conjunto de ciencias, campos de estudio y la tecnología agropecuaria a la solución de los problemas administrativos, sociales, culturales y de eficiencia físico-económica de la empresa.

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

Las funciones de administración que debe desarrollar el administrador, y que son consideradas como básicas por muchos autores, son cuatro: planificación, organización, ejecución y control. Cualquier otra función puede insertarse fácilmente en alguna de esas cuatro categorías. La Fig. 3 muestra un flujograma que sintetiza el proceso de la administración y esas cuatro funciones.

Planificación

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

En el flujograma simplificado (Fig. 3) la función de planificación contiene cierto número de etapas que incluyen la identificación y definición del problema y la identificación de las soluciones alternativas. La planificación puede hacerse simultáneamente para cierto número de problemas. Ello requiere que el administrador tenga una cierta habilidad para localizar la información que resulte útil en la solución de más de un problema a la vez. La planificación es un proceso continuo en la medida en que la información disponible dentro o fuera del sistema permita identificar nuevos problemas. La información de la planificación, razón por la cual se convierte en una etapa importante del sistema total.

• Esta sección se basa en los lineamientos dados por Boehlje y Ediman 1984, Kay 1986 y Terry 1984.

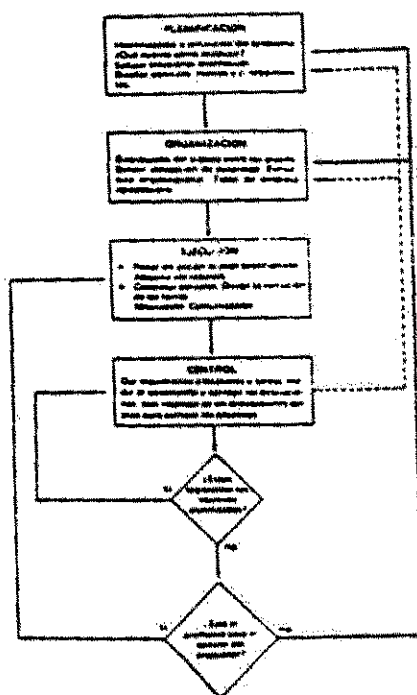


Fig. 3. Flujograma de la administración de empresas agropecuarias. Adaptado de Kay 1986:31.

Actividades más importantes de la planificación.

1. Identificar y definir objetivos y metas.
2. Estimar los precios de productos e insumos futuros.
3. Determinar las condiciones en que operará la empresa agropecuaria.
4. Desarrollar un plan de largo plazo y para el año agrícola en curso.
5. Establecer políticas, procedimientos y métodos para obyener las metas.
6. Establecer estándares de comportamiento de la producción, mercadeo y finanzas.
7. Anticipar problemas futuros y desarrollar planes de contingencia.
8. Modificar los planes conforme a los resultados.

Organización

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

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

Actividades más importantes de la organización.

1. Subdividir el trabajo de la empresa en tareas operativas.
2. Disponer las tareas operativas de grupo en puestos operativos.
3. Agrupar las posiciones operativas en unidades relacionadas y administrables.
4. Definir las funciones de los miembros de la gerencia y los requisitos de cada puesto.
5. Seleccionar y asignar al individuo en el puesto adecuado.
6. Delegar la debida autoridad en cada miembro de la gerencia.
7. Proporcionar instalaciones y otros recursos al personal.
8. Revisar la organización a la luz de los resultados del control.

Ejecución

La ejecución consiste en llevar a cabo o poner en operación los planes escogidos. Una vez que se completa el proceso de planificación y de organización, se debe seleccionar la mejor alternativa y ponerla en operación. Esto presupone que hay recursos que comprar, arrendar o reorganizar y, además, desarrollar ciertos detalles y esquemas de trabajo. La ejecución requiere otras funciones tales como la coordinación, dirección y supervisión de las necesidades de tierra, mano de obra y capital en un periodo de tiempo determinado.

Actividades más importantes de la ejecución.

1. Dirigir las actividades de la empresa para el logro de sus objetivos.
2. Adquirir y administrar la tierra y otras propiedades.
3. Contratar, capacitar, incentivar y supervisar la mano de obra.
4. Adquirir (por compra o alquiler) y administrar la maquinaria y el equipo de servicio.
5. Adquirir el capital, lograr el crédito y comprar los insumos que se determinan en el plan.
6. Preparar un cronograma de las tareas que se van a realizar.
7. Mantener comunicaciones con los empleados, vecinos, banqueros y otras personas que se requieran para llevar adelante los planes.
8. Revisar la ejecución conforme a los resultados del control.

Control

La función de control consiste en establecer estándares, comparar los resultados obtenidos con ellos y realizar los ajustes necesarios para el logro de los objetivos trazados.

Debido a cambios en los precios o en otros factores, los resultados obtenidos después de que el plan se ejecutó desviarse de los resultados originalmente esperados. Esto se debe a la incertidumbre y el riesgo que existe en la producción agrícola; no obstante, es necesario identificar el tipo y magnitud de las desviaciones tan pronto como sea posible. Esa información puede usarse para mantener los planes y los resultados deseados, en la dirección de un rango aceptable.

El control requiere un sistema que permita una observación regular del plan y un seguimiento del progreso que permita medir los resultados en relación con los objetivos establecidos. La línea quebrada en la Fig. 3 representa una corriente continua de información de la función Control hacia la planificación, como parte importante del sistema total. En el procedimiento de retroalimentación, si la información obtenida por el sistema de control no se usa para hacer correcciones, se emplea para mejorar los planes actuales o futuros. Esta retroalimentación proporciona un ciclo continuo de planificación, la revisión del plan y al proceso de ejecución, con aprovechamiento de la información obtenida por medio de la función de control.

Un buen sistema de control requiere un sistema seguro de registros y una buena habilidad para usarlos. Carecer de registros detallados es como navegar en un barco sin brújula; no hay forma de saber dónde se está, dónde se va a ir, ni cuánto tiempo tomará llegar a la meta.

Actividades más importantes del control.

1. Desarrollar un sistema para medir el desempeño de la producción, el mercadeo y las finanzas.
2. Diseñar y llevar registro y un sistema contable apropiados para la producción, mercadeo y finanzas.
3. Comparar los resultados actuales con los estándares establecidos en la planificación.
4. Identificar las acciones correctivas que se requieren.
5. Informar a quien corresponda sobre las acciones correctivas que se deben ejecutar.
6. Ajustar al plan de la empresa conforme a los resultados del control.

AREAS DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

Por lo general, los especialistas en administración acostumbran dividir los campos de la administración en tareas funcionales, en tanto que los agrónomos enfatizan más típicamente actividades, campos o áreas de experiencia. En realidad, las cuatro funciones y los campos o áreas de la administración están muy interrelacionados. Para desarrollar de manera adecuada la planificación, la organización, la ejecución y la función de control de la empresa, el administrador debe tener una experiencia analítica y acceso a los datos referidos a la producción, el mercadeo y las finanzas.

Producción

El área de responsabilidad más obvia del administrador de empresas agrícolas es la relacionada con el proceso de producción. Se diseñan y ejecutan planes con respecto a un sistema de producción determinado para cada cultivo o empresa de ganado. Eso supone la selección y combinación de insumos para cada producto. Las decisiones específicas de la empresa, tales como determinar las cantidades de insecticidas, herbicidas y fertilizantes, o el ensilaje o ración de concentrados que debe darse al ganado, son típicas de la producción. La selección del tipo y tamaño del tractor que se necesita para preparar la tierra y sembrar el cultivo en un tiempo adecuado, y la decisión de tener el ganado estabulado o en libre pastoreo ayudará a tomar las decisiones que proporcionan el más bajo costo. Y éstas son también decisiones de producción.

El administrador de la empresa agropecuaria utiliza información sobre eficiencia de la producción, relaciones insumo-producto y otras relaciones de las ciencias biológicas. La ciencia del suelo proporciona información sobre la respuesta de los cultivos a diferentes aplicaciones de fertilizantes y la efectividad de diferentes alternativas de control de malezas con herbicidas. Los agrónomos pueden sugerir qué variedad es la menor para determinado tipo particular de suelo. Los especialistas en la producción animal pueden dar información detallada del impacto de una ración sobre el contenido de grasa de la leche o la producción lechera por vaca por día, o sobre las ganancias en peso que resultarán con diferentes raciones de alimentos. El efecto de suministrar micronutrientes y el uso de diversos antibióticos en la prevención y control de varias enfermedades puede ser proporcionado por los especialistas en nutrición y los médicos veterinarios. El impacto del peso de los terneros puede ser proporcionado por los especialistas en mejoramiento genético.

Los entomólogos y fitopatólogos están en condiciones de brindar información con respecto al daño que pueden causar varias poblaciones de insectos y enfermedades, y sobre la efectividad de ciertos componentes químicos, variedades resistentes, prácticas culturales y otras estrategias de manejo de las plagas. Los ingenieros pueden dar información detallada sobre la construcción detallada de los edificios, y sobre los materiales que han de usar, según las características de la construcción. También pueden informar sobre el consumo por hectárea de gasolina y aceite de los diferentes tipos de tractor, así como el número de hectáreas que pueden ser aradas, rastrilladas o cultivadas con las varias máquinas combinadas de diferentes tamaños. Estos insumos físicos de la relación requieren los administradores de empresa para tomar decisiones de producción.

Para determinar la rentabilidad de la alternativa de producción, los datos físicos deben combinarse con la información de costos y de precios, así como con datos sobre la disponibilidad de tierra, mano de obra y recursos de capital. Es necesario combinar la información proporcionada por las ciencias físicas y psicológicas con la información sobre precios para tomar la decisión de producción más provechosa para la empresa.

Mercadeo

La necesidad de contar con datos sobre precios y costos con el fin de tomar decisiones administrativas más racionales, enfatiza la necesidad de experiencia y conocimiento en cuanto se refiere al segundo campo de la administración de empresas agropecuarias, el mercadeo. Para maximizar el ingreso o aun para subsistir, muchos productores no sólo producen el cultivo o el ganado de manera eficiente, sino que deben comparar los insumos y vender sus productos a un precio que les proporcione una ganancia. La habilidad para analizar el mercadeo, reflejar los cambios de expectativas en los esquemas de producción, comprar insumos y establecer estrategias de venta del producto son componentes esenciales para que una administración de empresas agropecuarias tengan éxito.

Las decisiones básicas con respecto a los esquemas o período de producción y ventas requieren la proyección de precios futuros. Las decisiones sobre esquemas de producción requieren que el productor se familiarice con la información referida a movimientos estacionales y cíclicos, y con las tendencias de los precios. El productor debe estar atento a las relaciones de oferta y demanda para productos determinados, al impacto de los ingresos del consumidor a la disponibilidad de sustituto sobre los precios, tal como lo sugiere la elasticidad cruzada de la demanda, y a la respuesta esperada de otros productores a los precios corrientes. La habilidad para manejar y analizar la expectativa de datos sobre precios es una de las funciones básicas del mercadeo que debe ejecutar el administrador de la empresa agropecuaria.

Existen otras numerosas decisiones que requieren el conocimiento de las relaciones de mercadeo y del fenómeno de mercado. Por ejemplo, cuál canal de mercadeo debe utilizarse, si se debe vender el ganado o los cerdos sobre la base de un peso o calidad dada, o si se vende o no el grano seco y almacenado o se deja para venderlo más tarde. El precio premio que se paga por diferentes clases de ganado es una información de mercadeo muy importante que se debe considerar cuando se decide si se alimentan vacas para producir leche, o se engorda ganado o se crían terneros. La evaluación de estrategias alternativas de subasta o el potencial para contratar parte de la cosecha de maíz o sorgo para una entrega futura requiere un análisis detallado de las relaciones de precios y expectativas sobre los mismos. El potencial para contratar la compra de insumos, tales como suplementos proteínicos, abarca también el análisis de las relaciones básicas del mercadeo. La evaluación de los descuentos por humedad en la producción de granos y el potencial para vender a procesadores locales es otra decisión de mercadeo que debe ser asumida por los administradores. Estos ejemplos ilustran la importancia de información precisa de mercados para el administrador de empresas agropecuarias.

Finanzas

Además de la información sobre eficiencia de la producción y de las relaciones de precios y de mercado, debe disponerse de datos sobre disponibilidad de recursos para efectuar un adecuado análisis de la administración de la empresa agropecuaria.

Excepto cuando el productor es propietario y administrador de los recursos, la adquisición de insumos productivos tales como tierra, maquinaria y equipo y la contratación de mano de obra, requieren el desembolso de dinero. El mejoramiento de la habilidad de la mano de obra también requiere el uso de dinero para solventar cursos de capacitación y otros constituyen otra área importante en la cual el administrador de empresas agropecuarias debe tener cierta experiencia.

Las decisiones de finanzas son básicamente aquellas relacionadas con la obtención y uso de fondos para comprar bienes y servicios. Por ejemplo, la compra de terrenos con análisis de las varias combinaciones de pago de la deuda requiere una decisión de administración financiera. Alternativamente, el compromiso de la compra de ganado o el contrato de mano de obra estacional abarcan un compromiso de capital de trabajo que constituye también una decisión de carácter financiero. La capacidad de repago para pagar los préstamos u otras deudas también debe incluirse en esta tipo de decisiones.

La decisión sobre el uso de capital para la compra de propiedad raíz, en contraposición al arrendamiento, es una típica decisión de administración financiera. El arrendamiento de la maquinaria comparado con la compra, así como los esquemas de pagos para amortizar el préstamo o compra de maquinaria, son también decisiones importantes del campo de las finanzas. La selección entre fuentes alternativas de fondos, incluida una apropiada combinación de deuda y liquidez, requiere un detallado análisis financiero, así como la comparación de las diferentes tasas de interés ofrecidas por instituciones financieras alternativas. La administración del capital de trabajo para tomar ventaja de los descuentos por la compra de alimentos y otros insumos en efectivo son casos significativos en el análisis financiero.

Las decisiones de la administración financiera abarcan asuntos tales como la organización del negocio para hacer frente a riesgos esperados, mantenimiento de reservas de caja para propiedad contra daños y el desarrollo de planes similares. Para un adecuado análisis financiero, el administrador de empresas agropecuarias debe estar familiarizado con los conceptos y procedimientos de flujo de fondos para evaluar la capacidad de pago, comprender el análisis de valor presente y las bases del descuento en el análisis de la inversión. Finalmente, la habilidad para analizar organización del negocio, son también aspectos importantes del análisis financiero que el administrador debe conocer.

En resumen, las decisiones en materia de producción se vinculan con preguntas acerca de qué producir y qué combinación de insumos y producto usar. En la administración de empresas agropecuarias, esas decisiones deben integrarse con decisiones sobre dónde, cuándo y cómo comprar y cuándo la producción y las decisiones de mercadeo deben integrarse con las decisiones financieras. Estas últimas responden a las siguientes cuestiones: dónde se adquirirán los fondos, con qué términos se adquirirán cómo se pagarán y para qué serán utilizados.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL AMBIENTE DE LA EMPRESA AGROPECUARIA.

El proceso administrativo

El administrador de la empresa agropecuaria aplica las cuatro funciones del proceso administrativo (planificación, organización, ejecución y control) al conjunto de recursos de que dispone (tierra, mano de obra, capital) en un ambiente de riesgo e incertidumbre. Tiene cierto control sobre los factores internos y decide sobre asuntos tales como qué cultivo sembrar, cuándo y cómo combinar los insumos para el logro de los objetivos que se ha trazado y que se expresan en resultados para su empresa, o para la región o país cuando se trata del conjunto de empresas. No tiene control sobre el medio ambiente externo.

El medio ambiente

El medio ambiente de la empresa podría considerarse formado por seis factores: (a) El medio ambiente físico y biológico constituido por la tierra, el agua, el aire, la luz, el suelo con su vegetación y nutrientes naturales y el tiempo con sus condiciones variables; (b) el medio ambiente económico, conformado por las políticas macro que prescriben normas generales tales como la propiedad y tenencia de la tierra y otros medios de producción, los precios de los productos y de los insumos, los impuestos y subsidios al sector, las condiciones y barreras para la transferencia de bienes y servicios; (c) el medio ambiente social que, junto con el económico, establece la organización de la sociedad, las relaciones de la empresa con el Estado, las relaciones del trabajador con el patrono; (d) el medio ambiente institucional, conformado por los organismos del Estado y del sector privado que prestan servicios al productor; (e) el ambiente tecnológico, que proporciona los adelantos de la ciencia en forma de nuevos conocimientos tales como variedades de cultivos resistentes, los adelantos de la ingeniería genética y la biotecnología la informática y otros; (f) el medio ambiente educacional, que proporciona los medios (escuelas, universidades, centros de capacitación, etc) que permiten adquirir nuevos conocimientos susceptibles de ser aplicados en la empresa .(ver figura 4)

La empresa como unidad básica de trabajo de la administración de empresas agropecuarias

La empresa agropecuaria es la unidad básica de trabajo del administrador. Se puede considerar como un sistema complejo compuesto de insumos, actividades (proceso) y productos. Una finca recibe un gran número de insumos, algunos de los cuales son controlables por el productor y otros está fuera de su control. Ejemplos de insumos controlables son la compra de alimentos, maquinaria y equipo. Ejemplo de insumos no controlables por el productor son las lluvias y otras variaciones del tiempo, la polución del aire, los precios de los insumos y de los productos y los cambios institucionales. Los insumos no controlables con frecuencia son inciertos y muy impredecibles; son proporcionados por el medio ambiente externo.

Los productos incluyen la producción para la venta fuera de la empresa (al ambiente). Los otros productos pueden ser no deseables o no intencionados, tales como las enfermedades y corrientes de agua, polución, residuos de fertilizantes y pesticidas, etc.

La producción agropecuaria se desarrolla en las unidades de explotación o empresas (sistemas de producción). En la agricultura y ganadería se siguen, en general, las mismas normas de organización del proceso productivo que en otras actividades. Sin embargo, el manejo de la producción está condicionado por el medio ambiente de la empresa: por la naturaleza biológica de su proceso, la amplia extensión que ocupan las empresas, el acceso a la tierra, el elevado número de las explotaciones y su gran dispersión, y la dependencia del clima y de las condiciones de cada suelo particular. Eso lleva a explotaciones heterogéneas, tanto técnica como económicamente.

Cuadro 2. Actividades más importantes para cada una de las funciones principales*.

PLANIFICACION	ORGANIZACION	EJECUCION	CONTROL
1. Identificar y definir objetivos y metas	1. Subdividir el trabajo de la empresa en tareas operativas	1. Dirigir las actividades de la empresa para el logro de sus objetivos	1. Desarrollar un sistema para medir el desempeño de la producción, el mercadeo y las finanzas
2. Estimar los precios de productos e insumos futuros	2. Disponer las tareas operativas de grupo en puestos operativos	2. Adquirir y administrar la tierra y otras propiedades	2. Diseñar y llevar registros y un sistema de contabilidad apropiados para la producción, mercadeo y finanzas
3. Determinar las condiciones en que operará la empresa agropecuaria	3. Agrupar las posiciones operativas en unidades relacionadas y administrables	3. Contratar, capacitar, incentivar y supervisar la mano de obra	3. Comparar los resultados actuales con los estándares establecidos en la planificación
4. Desarrollar un plan de largo plazo y para el año agrícola en curso	4. Definir las funciones de los miembros de la gerencia y los requisitos de cada puesto	4. Adquirir (por compra o alquiler) y administrar la maquinaria y el equipo de servicio	4. Identificar las acciones correctivas que se requieran
5. Establecer políticas, procedimientos y métodos para obtener las metas	5. Seleccionar y asignar al individuo en el puesto adecuado	5. Adquirir el capital, lograr el crédito y comprar los insumos que se determinan en el plan	5. Informar a quien corresponda sobre las acciones correctivas que se deben ejecutar
6. Establecer estándares de comportamiento de la producción, mercadeo y finanzas	6. Delegar la debida autoridad en cada miembro de la gerencia	6. Preparar un cronograma de las tareas que se van a realizar	6. Ajustar al plan de la empresa conforme a los resultados del control
7. Anticipar problemas futuros y desarrollar planes de contingencia	7. Proporcionar instalaciones y otros recursos al personal	7. Mantener comunicaciones con los empleados, vecinos, banqueros y otras personas que se requieran para llevar adelante los planes	
8. Modificar los planes conforme a los planes resultados	8. Revisar la organización a la luz de los resultados del control	8. Revisar la ejecución conforme a los resultados del control	

* Adaptado de Boehlje y Eidman 1984 y de Terry 1984.

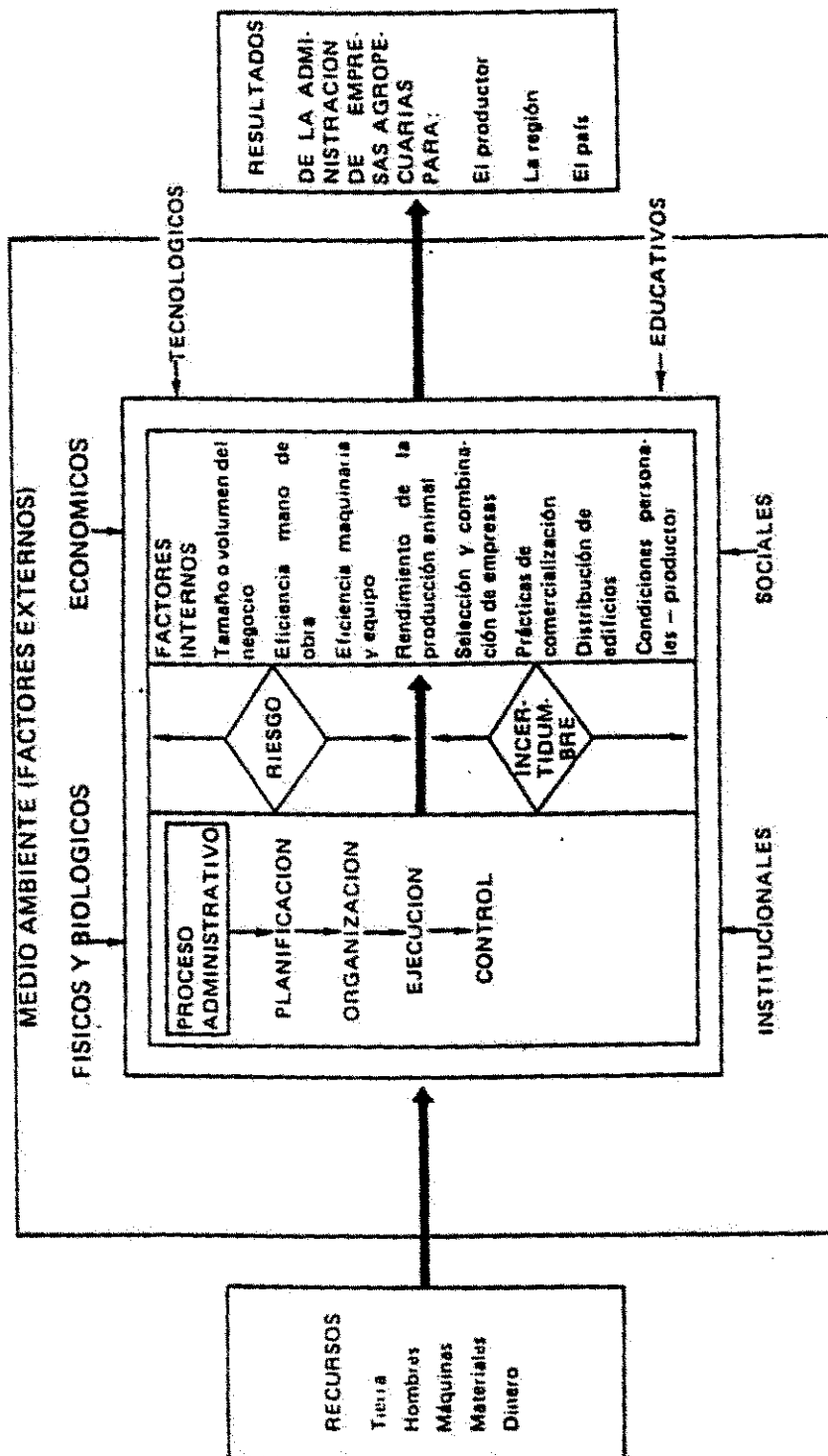
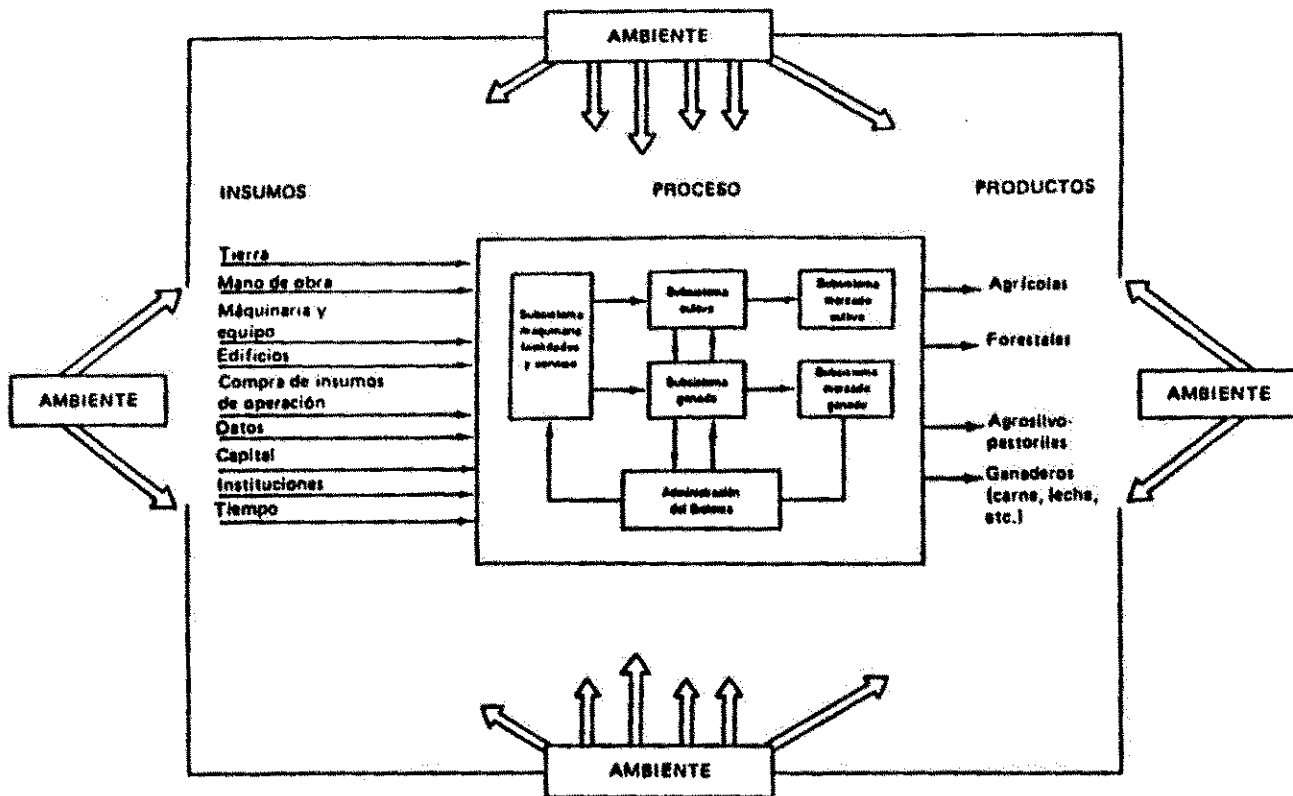


Fig. 4. El proceso administrativo y el ambiente de la empresa agropecuaria.

ADMINISTRACION AGROPECUARIA

La dependencia que aquí se ha denominado "del medio ambiente" adquiere mayor relevancia cuando se consideran otras condiciones inherentes al medio ambiente económico-social e institucional. Es decir, al considerar el efecto de las políticas agrícolas instrumentales en los planes, programas y proyectos existentes, esto puede observarse en la siguiente figura(Ver figura 5).

Fig. 5. La empresa agropecuaria como un sistema.



PREGUNTAS DE REPASO

- 1.- Explique el contenido y los objetivos de la administración de empresas agropecuarias.
- 2.- Identifique y describa las funciones y actividades de la administración de empresas agropecuarias.
- 3.- Prepare un cuadro que contenga las tareas más importantes para cada una de las funciones principales de la administración de empresas agropecuarias.
- 4.- ¿Cómo se pueden clasificar los problemas de la administración de empresas agropecuarias? Prepare un cuadro explicativo.
- 5.- Enumere las herramientas o medios más utilizados en la administración de empresas agropecuarias.
- 6.- Explique brevemente qué relación existe entre las cuatro funciones de la administración de empresas agropecuarias en torno a una finca
- 7.- Explique brevemente la importancia de las tres áreas de la administración de empresas agropecuarias. Señale su relación con las funciones..
- 8.- Discuta las relaciones de la administración de empresas agropecuarias con otras ciencias. Enumere las más importantes.
- 9.- ¿Qué influencia tiene el medio ambiente en la administración de la empresa?
- 10.- Prepare y compare tres definiciones de administración agropecuaria e indique cual sería la más adecuada, explique por qué.

BIBLIOGRAFIA

Araica . Ricardo 1995. Folleto de Administración Agropecuaria. Dpto Educ. a Dist. Managua.

Boehije y Ediman 1984. Farm management. New York.

De Bruyne. Paul. 1973. Teoría moderna de la administración de empresas. Aguilar. Madrid.

Guerra. G. 1992. Manual de administración de empresas agropecuarias. IICA. San José.

Kay. Ronald 1984 Administración agrícola y ganadera. Ateneo. Bs. As.

Martínez F. Antonio 1986. Organización y planificación de la producción agropecuaria. Editorial Pueblo y Educación. Habana.

Perlick. Walter 1973. Programmed learnig aid for introduction to business. L.S.C. Illinois.

Taylor, Frederick. 1973. Principios de la administración científica. Ateneo. Bs. As.

Terry. R. 1984. Principios de administracion. México.

CAPITULO 2

LA PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA

En este capítulo se estudian los siguientes aspectos del proceso de planeación:

La Planificación.

Concepto de planificación.

Importancia de la planificación.

Etapas de la Planificación.

Principios de la planificación.

Tipos de planificación.

Principios económicos básicos para la planificación y análisis de la empresa agropecuaria.

Costos de la empresa agropecuaria.

Análisis del ingreso de la empresa agropecuaria.

La estructura de las explotaciones agrícolas.

El término ingreso

Análisis de los rubros de producción en unidad productiva.

*Producción bruta.

*Producción neta.

*Margen bruto.

*Utilidad.

El Ingreso neto de la unidad de producción.

Punto de Equilibrio

Preparación de presupuestos.

Concepto e importancia de los presupuestos

Tipos de presupuestos

Presupuesto por actividad

Presupuestos parciales

Presupuestos de flujo de efectivo.

Como objetivos específicos del capítulo nos proponemos:

* A través de los elementos básicos de la planeación estudiados precisar: objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas y programas, estándares, presupuestos y proyectos.

*Identificar las etapas básicas que se aplican en el proceso de planeación.

*Saber realizar presupuestos de varios tipos en todas sus etapas.

*Señalar la contribución de la teoría económica a la administración agropecuaria.

*Discutir el principio de los rendimientos decrecientes y su aplicación e implicaciones en el campo de la administración agropecuaria.

*Discutir las funciones de costos y su aplicación en la eficiencia de la producción de la empresa agropecuaria.

*Señalar las complicaciones que surgen al aplicar los principios económicos a la situación real de la empresa agropecuaria.

La administración agropecuaria, tal como se ha definido en este texto básico, no es una ciencia pura; su papel, es integrar la aplicación de varias otras ciencias al análisis de los problemas administrativos, sociales, económicos y tecnológicos de la empresa. Dado que gran parte de las decisiones en la empresa son de carácter económico, la comprensión de modelos simplificados de teoría económica pueden ayudar al productor y al administrador a tener más elementos de juicio y evitar errores al analizar problemas de las empresas agropecuarias. Si se obtiene una buena comprensión de esos modelos, es posible aplicar técnicas sencillas que resultan apropiadas para permitir la identificación de las alternativas de manejo más promisorias, así como el examen previo de esas alternativas, a fin de tomar la mejor decisión.

Para tener éxito como administrador es necesario conocer y aplicar la primera función administrativa, que es la planificación. Esto implica elegir entre varias alternativas y tomar decisiones. Al seleccionar la alternativa más rentable, se logra el plan para un año, o para el mediano o largo plazo, según el tipo de explotación.

La planificación de la empresa no sólo debe tener en cuenta la producción, sino también el mercadeo y las finanzas. Por ello, se deben tener amplios conocimientos sobre la teoría de la firma y, además, se debe conocer la diferencia entre el análisis de las inversiones y el análisis del ingreso a nivel de la empresa agropecuaria. Esos conocimientos permiten aplicar varios procedimientos de planificación, tales como los presupuestos parciales, totales y comparativos.

PLANIFICACIÓN

Las circunstancias bajo las cuales un productor ejerce la agricultura cambian continuamente. Los precios de los insumos, los costos de mano de obra, de maquinaria, equipo, instalaciones y construcciones cambian con el tiempo. Nuevos tipos de maquinaria más adecuados, nuevas variedades de cultivos agrícolas y métodos de producción se desarrollan. Los precios de los productos agrícolas cambian con la oferta y la demanda.

El productor debe adaptar continuamente sus métodos de producción, el manejo y la organización de la empresa agropecuaria a las condiciones prevalentes. Por eso, es necesario que él esté bien informado de lo que acontece a su alrededor, para que reflexione y analice la forma de introducir cambios en su empresa.

Naturalmente, el productor no tiene que cambiar de la noche a la mañana, porque los cambios pueden ser grandes o pequeños, permanentes o temporales.

El productor debe analizar tanto el pasado como el futuro, para corregir las fallas anteriores y mejorar su producto, es tomando en cuenta lo antes expuesto que se hace necesaria la planificación.

Concepto de Planificación.

La planificación consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización en el corto, mediano y largo plazo.

Este concepto comprende el proceso racional de toma de decisiones para formular estrategias y objetivos operativos y buscar la máxima eficacia en los resultados de la organización.

El concepto comprende la formulación de objetivos estratégicos o de largo plazo y tácticos o de corto plazo; la aplicación de criterios y técnicas de planeación, asignación racional de recursos financieros, físicos y tecnológicos, la efectividad -participación e iniciativa- del factor humano y la evaluación de resultados eficaces en el sentido de lograr eficiencia económica e impacto social.

Planificar y presupuestar

En la práctica, se confunden muchas veces dos términos relacionados, cuyo significado es diferente. Estos son planificar y presupuestar.

Planificación es la búsqueda sistemática del mejor plan de explotación para lograr utilidades máximas.

Presupuestar es el estudio y la estimación de los costos, beneficios y utilidades con el objeto de escoger el plan más económico que asegure los mejores resultados, en condiciones normales de trabajo, de clima y de otros factores de producción.

Planificar es más que presupuestar y normalmente se refiere a un plazo medio o largo. La planificación se debe iniciar con una situación en blanco. Al planificar, se busca sistemáticamente el mejor plan de explotación, investigando las posibilidades y los factores limitantes. En otras palabras, en la planificación se considera que la capacidad de producción y los medios de producción duraderos son variables.

Importancia de la planificación

Obviamente, cuando una persona o grupo de personas, por razones determinadas, pueden decidir sobre el curso del proceso productivo, estarán en capacidad de evaluar la situación actual de la que parten y visualizar, motivados por una serie de intereses, una nueva situación a la que quieren llegar desarrollando determinadas acciones.

Podemos afirmar que la planificación es la más fundamental de las Funciones Administrativas, ya que implica un proceso intelectual, de pensamiento estructurado por alguna o algunas personas a través del cual se tendrá una incidencia calculada sobre el curso de determinados acontecimientos.

La incidencia calculada es la expresión de los objetivos perseguidos. Así, todo plan estructurado persigue unos objetivos determinados. La esencia de un plan son sus objetivos. De esa forma, la planificación antecede a la ejecución de las demás funciones administrativas, aunque como hemos visto, las funciones administrativas se expresan en un movimiento unitario, complementario.

Para entender la planificación debemos considerar lo siguiente:

- 1.- Los Planes contribuyen en forma positiva al cumplimiento de los objetivos de la Empresa.
- 2.- La planificación tiene más relación con el control, porque la acción planificada no puede ser eficiente si el control no mantiene a los subordinados en la dirección adecuada mediante la corrección de las desviaciones de los planes.
- 3.- La planificación persigue eficiencia en los planes. Un plan eficiente es aquel que logra alcanzar los objetivos con el mínimo de consecuencias imprevistas y con bajos costos.

También, debido a la importancia del Sector Agropecuario y a que los recursos productivos que se cuentan son limitados; surge como una alternativa la planificación, del uso más racional de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros que tiene éste sector para la consecución de los objetivos y metas productivas; por medio de planes coherentes, objetivos y vinculados al desarrollo del resto de la Economía Nacional.

La Planificación Agrícola resulta muy difícil a causa de la enorme variabilidad que existe en el agricultura, lo que hace que el "Programa Ideal" para una Región quizá no sea satisfactorio en otra.

Por lo tanto, tenemos que tomar en cuenta:

Factores Naturales o Ambientales:

- * Clima
- * Suelo
- * Disponibilidad de Agua
- * Cubierta o manto vegetal (bosques).

Factores Económicos:

- * Mercados y condiciones de comercialización de los productos.
- * Precio de los insumos y productos.
- * Disponibilidad de insumos físicos.
- * Disponibilidad de servicios de crédito y asistencia técnica.
- * Impuestos.
- * Incentivos diversos (subsidiros y exenciones).
- * Eficiencia de la mano de obra.
- * Eficiencia de las máquinas y equipos.

Factores Organizativos e Institucionales:

- * Regímenes de posesión y uso de la tierra (tenencia).
- * Tamaño de la realización.
- * Eficiencia de los servicios oficiales.
- * Política oficial.
- * Organizaciones rurales y asociaciones.
- * Organización de la investigación básica y aplicada.

Factores Culturales:

- * Dinámica de las comunidades rurales.
- * Nivel de conocimientos de los agricultores.
- * Estructura social y valores culturales.
- * Procesos de cambio socio-cultural, barreras y resistencia a las innovaciones.
- * Divulgación de los conocimientos.

Por último, es necesario recalcar que toda acción humana sobre el medio ambiente, tiende por naturaleza a afectar negativamente en un plazo más o menos largo; la calidad de la vida humana, si no ha sido debidamente planificada.

La calidad de la vida se encuentra cada día más afectada por el deterioro continuo y progresivo del medio ambiente, generado por la gestión inadecuada de los Recursos Naturales (suelos, aguas, bosques, etcétera); y por un crecimiento inadecuado de actividades productivas no planificadas. Ejemplo: agricultura migratoria, deforestación para fines energéticos (leña, carbón, etcétera).

Cada día resulta más evidente la posición de que no debe existir conflicto entre el medio ambiente y el "Modelo de desarrollo Agropecuario" propuesto; por lo tanto, toda acción de protección ambiental, lejos de desvirtuar el compromiso adquirido en favor del desarrollo, debe incorporar al proceso, nuevas perspectivas y recursos para mantener y mejorar la calidad de la vida.

El Progreso Científico Técnico, como principal acelerador del desarrollo de las fuerzas productivas, debe ser el elemento que sirve para el control y protección del medio ambiente, por medio de la:

- Implementación o localización de tecnologías avanzadas;
- Aplicación de métodos de depuración de aguas;
- Innovación en tecnologías viejas; etcétera.

Por lo tanto, la decisión de que producir, dónde producir, en qué volumen producir, con qué tecnología y para quién producirlo; es parte fundamental del proceso Administrativo de Planificación.

Elementos de planeación.

A como puede observarse en la parte del concepto de planificación, este comprende aspectos tales como objetivos, procedimientos, normas, etc., de tal forma que es importante definir cada uno de los principales elementos o tipos de planes que conforman la planificación como son:

- *Objetivos estratégicos;
- *objetivos de mediano y corto plazo;
- *políticas;
- *procedimientos;
- *reglas o normas;
- *programas;
- *presupuestos;
- *estándares de rendimiento; y
- *proyectos.

Objetivos estratégicos

Son objetivos a largo plazo que se formulan teniendo en cuenta el comportamiento de la competencia y de las variables externas.

Objetivos operativos de corto y largo plazos

Estos objetivos son propósitos para realizar a corto plazo en un período hasta de un año; a mediano plazo, en un período de uno a tres años.

Se llaman *metas* cuando permiten cuantificar y medir los resultados por lograr.

Son operativos por que se formulan en cada una de las operaciones o áreas críticas de la empresa: mercados, producción, finanzas y personal.

Políticas

Son pautas de acción que delimitan un margen de decisión a los directivos de una organización.

Procedimientos

Son un conjunto de operaciones o actividades detalladas secuencialmente en relación con los responsables de su ejecución, la duración y flujo de documentos o materiales.

Reglas o normas

Son instrucciones obligatorias con el propósito de prever y controlar acciones y resultados específicos.

Programas

Son un conjunto de especificaciones que detallan la planeación mediante la determinación de actividades, procedimientos, costos y tiempo de iniciación y terminación.

Estándares de rendimiento

Son indicadores esperados en cuanto a cantidad, tiempo, costos y características de calidad previstos en los resultados del avance de un programa.

Etapas de la Planificación.

Las etapas de la planificación o fases que comprende la formulación de un plan son las siguientes:

- A. Descripción de la filosofía y políticas de la empresa.
- B. Elaboración del diagnóstico externo e interno.
- C. Definición de los supuestos, estimados, previsiones o premisas externas e internas que fundamentarán el plan.
- D. Formulación del plan estratégico: selección de estrategias y rediseño de organización.
- E. Formulación del Plan Operativo: programación de objetivos y ajustes de la estructura de la organización a nivel de programas y procedimientos.
- F. Sistemas de evaluación de resultados y control de gestión.

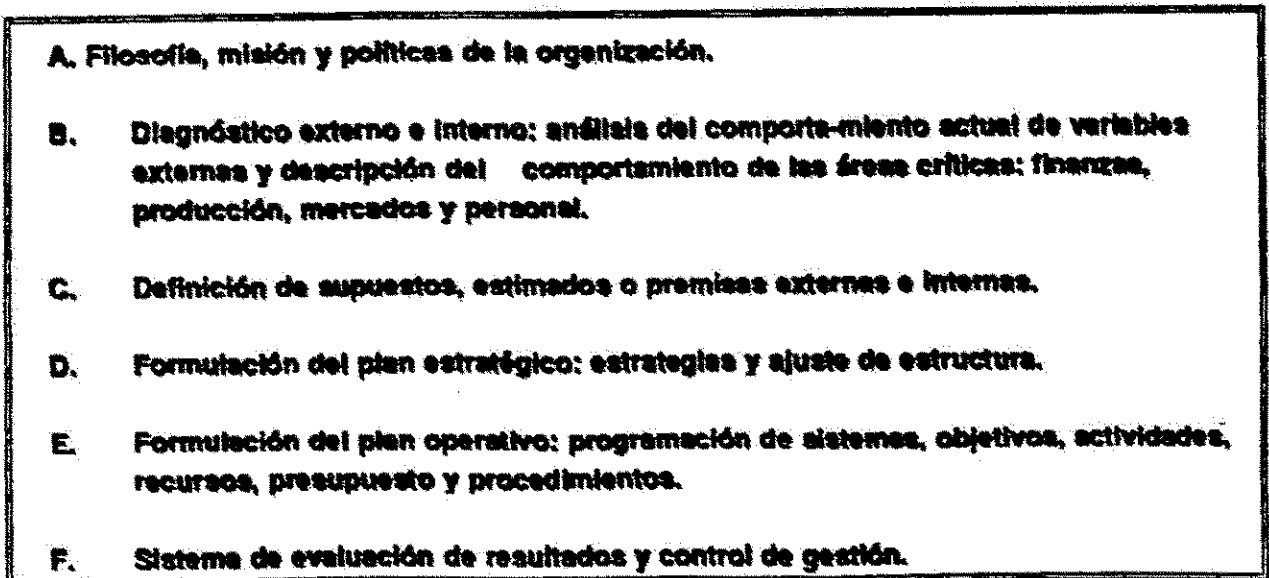


FIGURA 1. ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN

A. Filosofía y misión de la organización

La filosofía de la organización se encuentra delimitada por la racionalidad que condiciona la acción de la sociedad en su conjunto y que determina los valores, las creencias, los principios, los intereses políticos y económicos de los grupos sociales a nivel local, regional, nacional e internacional, tales como partidos políticos, sindicatos y gremios profesionales.

La filosofía debe responder a las preguntas de cuál es la responsabilidad social y económica de la organización, cuáles son los principios que la organización está dispuesta a defender, cuáles son sus alternativas prioritarias de acción a largo plazo, en términos de los objetivos de la organización y la posible contribución a la solución de problemas de la comunidad.

La misión precisa las preguntas: cuál es nuestra actividad, qué podemos producir, cuál es nuestra clientela actual y potencial.

B. Elaboración del diagnóstico externo e interno

Una segunda etapa del proceso de planeación es la realización del diagnóstico que contempla dos niveles: el de variables externas a la organización y el de variables internas.

B.1 Diagnóstico externo: consiste en recoger y evaluar la información acerca del comportamiento histórico y actual de las variables externas o exógenas, que no controlan directamente la empresa, pero que afectan los resultados de la organización por pertenecer a su ambiente. Proporcionalmente con la forma como puede afectar los resultados, se seleccionan las variables externas, el mercado y las prioridades gubernamental, económica, social, tecnológica y ecológica.

B.1.1 Variables de carácter gubernamental:

- Las políticas tributaria, de gasto público, cambiaria a nivel nacional y de comercio exterior.
- Las leyes vigentes a nivel nacional y departamental y que afectan al Estado y sus relaciones con los otros sectores.

B.1.2 Variables de carácter económico:

- El volumen de producción nacional o producción nacional bruta (PNB).
- El índice de precios, nivel de inflación, aumento de precios o disminución de la capacidad adquisitiva de la moneda.
- Nivel de empleo o desempleo.
- Comportamiento del comercio exterior.
- Producción del sector industrial, mercado potencial interno y externo.
- Producción del sector agrario, mercado potencial interno y externo.
- Producción del sector servicios, mercado potencial interno y externo.
- Nivel de ingresos y salarios.
- Fuentes de energía.
- Tendencias tecnológicas.

B.1.3 Variables de carácter social:

- Tamaño de la población, tasa de crecimiento urbano y rural.
- Nivel educativo nacional y departamental.
- Comportamiento de indicadores de salud y nutrición.
- Flujos migratorios.
- Estabilidad política.
- Educación según necesidades futuras.
- Ideologías y religiones.

B.1.4 Variables de carácter ecológico:

- Comportamiento del clima y fenómenos atmosféricos en la localidad, en la región, en el municipio, contaminación del agua y del aire.
- Potencial de recursos renovables y no renovables de la localidad, la región, el departamento y el municipio.

B.1.5 Variables de mercado:

- Tamaño del mercado actual.
- Tamaño del potencial del mercado, a nivel local, regional, nacional e internacional.
- Comportamiento de los precios, productos e insumos.
- Número de competidores y tamaño de la competencia.

B.2 Diagnóstico interno: consiste en la selección de variables controlables directamente por la empresa para evaluar los resultados alcanzados histórica y actualmente por la organización de acuerdo con la selección de estándares o indicadores de medición.

Las variables por medir y evaluar en el diagnóstico interno según criterios de cantidad y calidad son básicamente:

- 1.- Situación financiera;
- 2.- volumen y calidad de producción;
- 3.- cantidad y calidad del trabajo humano empleado;
- 4.- cantidad y calidad de recursos físicos utilizados;
- 5.- volumen y valor de las ventas o cantidad e ingresos por servicios prestados.

En el caso de organización de negocios se enfatiza en la evaluación de la situación de mercado y su potencial expansión.

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

En el caso de la explotación agropecuaria se hacen necesarios los siguientes elementos:

- Inventarios Agropecuarios de:
 - * Suelos: Uso actual y potencial del suelo (topografía, fertilidad, permeabilidad, profundidad, reacción, etcétera) y su valor.
 - * Cultivos: Tipos de cultivos y superficie dedicadas a cada cultivo permanente (edad de la misma) o temporales y su valor.
 - * Infraestructura: Número y área cubierta con instalaciones, caminos, bodegas, cercas, etcétera y su valor.
 - * Maquinaria y Equipo: Número y estado técnico de cada maquinaria y equipo que se posea (tractores, cosechadoras, arados, bombas de mochila, machetes, azadones, palas, etcétera) y su valor.
 - * Productos en bodega: Cantidad y estado físico de los insumos agropecuarios (fertilizantes, insecticidas, etcétera), granos, repuestos, combustibles, lubricantes, llantas, etcétera y su valor.
 - * Ganado: Número de cabezas por raza, sexo, categoría y valor.
 - * Etcétera.
- Coeficientes Técnicos y Económicos de las actividades productivas actuales.

(En los cultivos: rendimiento por há., uso de mano de obra por há., ingresos por há., costos por há., precios de venta, rentabilidad, etcétera. En la ganadería: tasa de parición, coeficiente de mortalidad, tasa de desecho de vacas, ingresos por há., costos por há., precios, rentabilidad, etcétera).

Los indicadores más empleados en la medición de las anteriores variables son:

a) diagnóstico de la situación financiera

Tiene por objeto la evaluación de los resultados financieros de la organización generalmente en un período de un año.

La medición se fundamenta en el análisis de la información tomada del balance general y del estado de pérdidas y ganancias.

Esta información permite establecer relaciones entre los activos, los pasivos, el capital y las ganancias de una organización en un mismo período (análisis vertical) y en diferentes períodos (análisis horizontal).

c) Indicadores de cantidad y calidad de trabajo

- No. de cargos y clases.
- No. de trabajadores y nivel de capacitación.
- No. de horas/hombre trabajadas, diarias, por semana o mensualmente.
- Nivel de capacitación promedio de los trabajadores.
- Nivel de motivación de los trabajadores.

d) Indicadores de cantidad y calidad de los recursos físicos utilizados

Miden la cantidad de metro cuadrados instalados, número de máquina y equipo, cantidad de materia prima, la clase y características de calidad de estos recursos físicos utilizados en la producción de bienes o servicios por la organización en el pasado y actualmente.

e) Indicadores de ingresos o ventas

Calculan la capacidad de captación de ingresos de la organización básicamente por concepto de la venta de sus servicios o bienes producidos.

Estos ingresos captados en el pasado y presente constituyen la información básica para la elaboración de la fase posterior de programación y presupuesto.

A partir de la medición, a través de indicadores de resultados de las variables internas y externas, la empresa identifica en esta fase de diagnóstico cuál ha sido y cuál es su nivel de eficiencia y eficacia, cuáles son sus puntos débiles. El empleo de datos estadísticos sistematizados es muy útil en esta fase.

C. Definición de supuestos o premisas externas e internas

Mediante el diagnóstico del comportamiento de las variables internas y externas que han determinado los resultados pasados y actuales de la organización, la siguiente etapa del proceso de planificación consiste en definir o estimar cuáles serán los parámetros o posibilidades y limitaciones de actuación futura mediante la formulación de supuestos, premisas, pronósticos o tendencias previstos en el comportamiento futuro de las variables externas e internas de resultados.

Los supuestos o premisas de carácter externo, de acuerdo con las variables externas seleccionadas, por ejemplo el supuesto de cuál será el índice de inflación, de crecimiento de la población o de la producción nacional en los próximos años. La previsión de que los precios del petróleo suben durante los conflictos bélicos o durante los meses de invierno en los países con estaciones, por la mayor demanda de aceite combustible, la previsión de mayor demanda de productos estacionales de diciembre y sus respectivos insumos, son un claro ejemplo de premisas según variables del ambiente.

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

Con relación a las variables internas podemos establecer premisas o estimados de ventas, producción, consumo, stock de materias primas y proyecciones de trabajo.

Utilizan datos de un período anterior podemos proyectar, mediante métodos estadísticos elementales de promedios como el de los mínimos cuadrados por ejemplo, el estimado de ventas para varias semanas o varios meses por medio de la recta de regresión:

$$y = p (x-x_1) + a$$

en donde:

- p = pendiente
- $x-x_1$ = promedio de valores de unidades de tiempo, semanas o meses.
- a = valores en y o unidades vendidas

El agente de ventas puede proyectar, a partir de las ventas de cada vendedor o de cada superior de ventas y su grupo, el estimado total de ventas para un período siguiente. Estas proyecciones estadísticas utilizadas con flexibilidad son importantes en la medida en que contribuyen a la precisión de objetivos, a definir cambios en relación con un período anterior y a evaluar los resultados de gestión.

D. Formulación del plan estratégico

Luego de la definición de la filosofía y políticas de la organización, de la elaboración del diagnóstico interno y externo, y de la definición de supuestos del plan, viene la etapa de formulación de estrategias y ajustes de estructura de la organización que consiste en: la identificación de los objetivos estratégicos de largo plazo y de los ajustes o cambios de estructura que deben realizarse para alcanzarlos.

SEMANA No.	UNIDADES VENDIDAS	APROXIMACIÓN A CIENTOS DE UNIDADES
1	610	6
2	720	7
3	760	8
4	680	7
5	690	7
6	730	7
7	720	7
8	740	7
9	780	8
10	760	8
11	720	7
12	670	7

FIGURA 2. CIFRA DE VENTAS

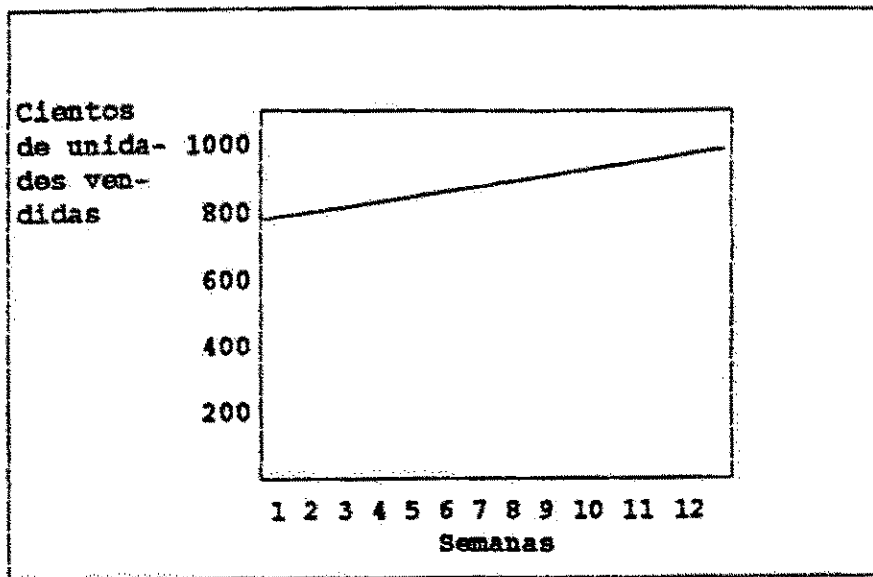


Figura 3. Proyección de ventas

Esta fase implica:

- a).- Un análisis de los resultados actuales de las variables internas y externas de la organización a partir de diagnóstico.
- b).- La proyección a largo plazo del comportamiento de las variables externas, exógenas o del entorno, con el propósito de establecer las condiciones bajo las cuales le corresponderá actuar a la organización dentro de más de cuatro años, evaluando oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.
- c).- La identificación de objetivos de largo plazo en orden de prioridades mediante selección, ante diferentes opciones, para lograr resultados acordes con los requerimientos de las condiciones o variables externas en el largo plazo.
- d).- La formulación del plan operativo, ajustes de la estructura, sistemas de procedimientos en el corto plazo, en forma tal que si no se ejecutan estos cambios no se podrán lograr los objetivos estratégicos. Es decir, el planteamiento de la estrategia origina cambios en la estructura formal, o sea en las relaciones de autoridad formal, en las actividades, en los sistemas, en los procedimientos y en las normas.
- e).- Ejecución: integración del plan estratégico con el plan operativo, evaluación y control.

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

En la figura siguiente podemos observar cinco pasos de la fase de formulación de la estrategia: en el primer paso se establece la situación de resultados actuales tanto de las variables externas seleccionadas como de las variables internas.

En el segundo paso se proyectan las tendencias del comportamiento resultados de cada una de las variables externas seleccionadas, por lo menos cada año, de acuerdo con los cambios en las oportunidades, amenazas y estructuras del ambiente.

En el tercer paso se establecen los cambios que se deben realizar en cada una de las variables internas para que sus resultados lleguen a ser coherentes con las condiciones que se presentarán dentro de cinco años, a partir de las debilidades y fortalezas de la situación interna y las nuevas amenazas y oportunidades del entorno.

En el cuarto paso se hacen los ajustes y se define el plan operativo derivado de la nueva estrategia precisando la estructura, los sistemas y los procedimientos de la organización.

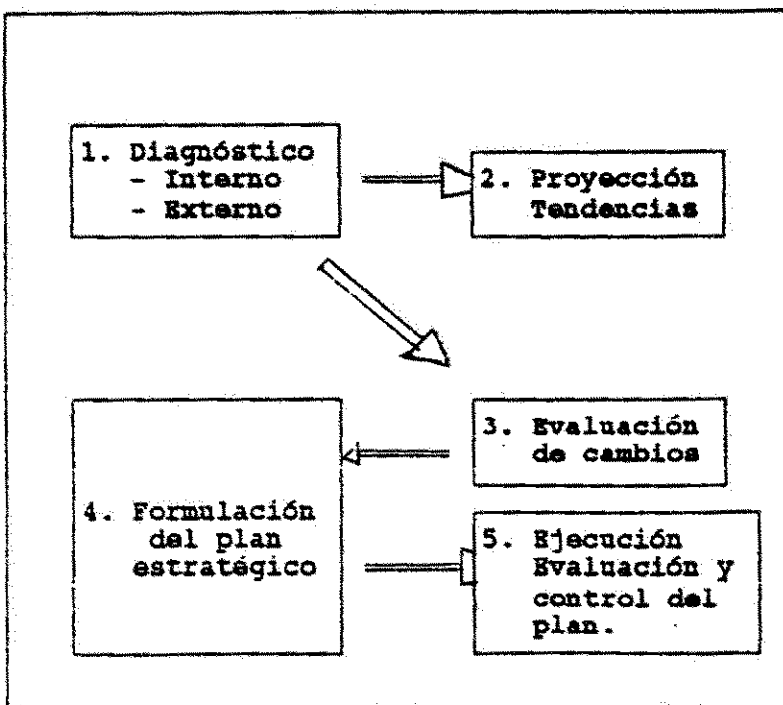


Figura 4. Pasos en la formulación de la estrategia

E. Formulación del plan operativo: programación de sistemas, actividades, recursos, presupuestos y procedimientos.

Una vez formulada la estrategia y definido el ajuste correspondiente en la estructura de la empresa se realiza la formulación del plan operativo. En esta fase se programan los sistemas, actividades, recursos, presupuestos y procedimiento, que precisa en forma detallada el plan de la organización a corto y mediano plazo.

Los sistemas básicos de producción, financiero, de mercados y de personal están compuestos a la vez de subsistemas. Cada sistema define con precisión sus propios objetivos y los integra a los de toda la organización, así como sus recursos, sus actividades y procedimientos.

Sus relaciones con los otros sistemas con los que interactúa originan un flujo de información, procesada o no por computador, que permite conocer los resultados de cada sistema.

Los procedimientos presentan una secuencia de operaciones o actividades detalladas con una relación de responsables de su ejecución, apoyados en un flujo de información mediante documentos o impresos o también mediante un flujo de materiales. La descripción y el análisis de procedimientos es un instrumento de programación de actividades repetitivas.

En la fase de programación del proceso de planeación se aplican diferentes técnicas, como la programación por objetivos, la elaboración del presupuesto, el cronograma de barras o de Gantt, las gráficas de redes PERT-CPM, los árboles de decisión, técnicas particulares de cada sistema de la organización y técnicas de carácter cuantitativo.

A esta fase se le denomina también planeación operativa o táctica, o también programación de operaciones.

F. Sistemas de evaluación y control de gestión

F.1 Pasos del sistema de control de gestión

Finalmente, la última fase del proceso de planeación consiste en establecer los mecanismos para el control de gestión o de resultados de cada sistema de la empresa. Contempla básicamente cuatro pasos:

- 1).- Identificación de las metas o estándares de programación. En este paso se precisan las metas y los estándares o normas de cantidad, tiempo, costos y características de calidad en la programación de cada sistema. Las metas son objetivos cuantificados, por ejemplo: en el próximo período se incrementará el volumen de producción en 10%.

Ingresos o Ventas
Inventarios

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

Las normas o estándares son promedio esperados, v.gr., cada obrero debe chapear 1/4 de manzana al día.

Los objetivos estándares o normas deben fijarse en todas las áreas de la empresa; si se quiere que haya productividad se requiere la existencia de una orientación acerca de los resultados esperados, formulación de objetivos y metas.

Los estándares son criterios establecidos para medir los resultados reales. Representan la expresión de las metas de planificación de la empresa o del departamento en términos tales que la realización de los objetivos puede medirse de acuerdo con esas metas. Estas pueden ser físicas y representar cantidades de producto, unidades de servicios, horas/hombre; o pueden ser establecidas en términos monetarios, tales como costos, ingresos o inversiones, o pueden ser expresada en cualquier otro término que mida la ejecución mediante características cualitativas.

Por ejemplo, una empresa puede tener una meta para lograr un alto nivel de lealtad y moral de parte de los supervisores, o puede desarrollar un programa de relaciones públicas para obtener renombre en la comunidad. Tal tipo de metas difícilmente se pueden establecer en términos numéricos, pero existen métodos para determinar si la acción se dirige hacia la meta o fuera de ella, con las nuevas técnicas de medición de aspectos tan imponderables como la opinión de clientes, empleados y público.

- 2).- Definición de los procedimientos de información de resultados procesada o no por computador.
- 3).- Comparación de resultados según indicadores previstos.
- 4).- Identificación de desviaciones y formulación de acción correctiva.

F.2 Áreas de control de gestión

La evaluación del sistema de control de gestión permite seleccionar los datos y cifras que requiere la gerencia para definir los mecanismos de control de resultados de la empresa y que sus directivos puedan tomar decisiones en relación con las acciones correctivas en cada área crítica. Las principales áreas de control de gestión son:

- a).- Mercado: el sistema de control verifica y evalúa en esta área el comportamiento de las ventas, los costos de publicidad, el desempeño de la fuerza de ventas o de los vendedores, la demanda potencial de los productos o servicios de la empresa, la imagen de éstos, los gastos de venta, los puntos fuertes y débiles de la competencia, las oportunidades del mercado.
- b).- Producción: evalúa los resultados según los programas de producción, la calidad de los productos, el programa de compras y aprovisionamiento, equipo e instalaciones y selecciona las estadísticas de fabricación.

- c).- **Financiera y contable:** en este departamento el sistema de control se aplica mediante registro de información de datos contables, inventarios, costos, inversiones, flujo de capital, estándares de rendimiento de la inversión, tales como el índice de rentabilidad igual a utilidad sobre inversión, recuperación de la cartera, rotación de cuentas por pagar, provisiones de tesorería y gráfica de resultados financieros.
- d).- **Administración de personal :** en esta área el sistema de control verifica y evalúa la calidad de personal vinculado a la empresa, su rendimiento, capacitación, salarios, motivación, cumplimiento de las reglas del personal y de las normas de seguridad, estadísticas y registros de rotación, ausentismo y horas extras.
- e).- **Sistemas de información y comunicación:** la información proporciona al administrador la retroalimentación diaria, semanal, trimestral o por periodos más largos; debe ser confiable, práctica, actualizada y útil, de manera que facilite detectar los problemas de pérdida de tiempo y recursos.

La gestión debe comunicar y obtener toda la información pertinente para integrar el personal en su conjunto al proceso de control en torno a la asignación de recursos y su utilización en periodos determinados, de acuerdo con los programas y el sistema integrado de planeación, convirtiéndose en un soporte del control de gestión.

- f).- **Investigación y desarrollo de nuevos productos, métodos y equipos.**

Tipos de planificación

Como todo plan se refiere al movimiento actual que hay que ir haciendo hasta llegar a una situación futura, hay una diversidad de tipos de planes que pueden definirse, según la forma en que se expresen:

a).- Según el tiempo:

- De largo plazo: involucra la inversión de un período de tiempo considerable en dependencia de los criterios sociales y técnicos vigentes sobre la dimensión tiempo. En nuestro país, puede considerarse de largo plazo un plan que abarque más de 5 años para su conclusión.
- De mediano plazo: Puede abarcar entre 2 y 5 años, en nuestro medio.
- De corto plazo: Menor a 2 años.
- Contingente: Plan definido en función de necesidades surgidas de improviso pero que las condiciones permiten una previsión razonable de las actividades a desarrollar en función de vacíos generados por los planes de corto o mediano plazos.

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

- **Emergencia:** Plan elaborado al calor de una necesidad aguda imposible de prever. Da respuesta organizada a situaciones completamente nuevas o que se manifiestan de forma más compleja, de manera repentina, que las situaciones ordinarias.

b).- Según la escala:

- **Nacional:** Un plan que cubre todo el territorio nacional.
- **Regional:** Solo cubre una o unas regiones específicas.
- **Local:** Puede ser departamental, municipal, comarcal.
- **Rama:** Cubre una rama específica de la economía.

(Ejemplo: plan lechero. Plan de Café)

- **Empresa:** Plan Técnico Económico, cubriendo el ámbito de la empresa como unidad productivo-técnica.

PRINCIPIOS ECONÓMICOS BÁSICOS PARA LA PLANIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA EMPRESA AGROPECUARIA.

En la organización de la empresa agropecuaria, se usan términos para indicar el desarrollo económico de la misma tales como racionalización, intensificación, extensificación, especialización, diversificación, integración y diferenciación.

Racionalizar

Por racionalización se entiende el uso más eficiente de los medios de producción para producir más barato, lo que puede traducirse como sigue:

- Obtención de la misma cantidad de productos con una cantidad más pequeña de medio de producción.
- Obtención de más productos con la misma cantidad de medio de producción.
- Combinación adecuada de los medios de producción que redunde en costos más bajos por unidad de producción.

Algunos ejemplos de posibilidades de racionalización son:

- Métodos de trabajo más adecuados con los cuales se produzca más con la misma cantidad de mano de obra.

ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA

- Uso más eficiente de insecticidas y fertilizantes en los cultivos, y de alimentos para ganado, que resulten en una mayor productividad a menor precio.
- Uso de maquinaria más eficiente y un mejor mantenimiento que prolongue la vida económica y técnica de ésta.
- Uso de una nueva tecnología que reduzca los costos de producción por unidad de producto final.

Uso de semillas mejoradas en los cultivos y uso de razas mejoradas en la producción animal.

Intensificar y extensificar

Por intensificar se entiende el uso de una mayor cantidad de medio de producción variables con una misma cantidad de un medio de producción fijo.

Por el contrario, extensificar quiere decir el uso de menos medios de producción variables, con una misma cantidad de un medio de producción fijo.

Un ejemplo de intensificación es el uso de más fertilizantes en la misma superficie de tierra de un cultivo. En este caso, la cantidad de fertilizantes es variable, mientras que la cantidad de tierra no cambia. Una mayor fertilización de tierra puede resultar en una cosecha mayor. En la producción pecuaria, un aumento de concentrados en la alimentación del ganado lechero puede resultar en una mayor producción de leche por unidad de producción, o sea, por vaca.

La intensificación debe hacerse hasta el punto en que los costos extras del medio de producción sean iguales al aumento de los beneficios. O sea, hasta el punto en que la relación beneficio/costos sea igual a 1.0.

Cuando los costos del uso de un medio de producción suben, el productor usará una cantidad más baja de éste. O sea, que se llega antes al punto en que la relación beneficios/costos es igual a 1.0. El productor, en este caso, extensificará en lugar de intensificar. Por ejemplo, si el precio de concentrados sube, mientras que el precio de la leche quede igual, el ganadero tratará de usar menos concentrados.

Especializar y diversificar

Se dice que una empresa se especializa cuando se dedica a una sola o a pocas ramas de la producción. Por lo contrario, diversificar es aumentar el número de las ramas de producción en una misma empresa.

Por ejemplo, un agricultor puede dedicarse a un cultivo o a una serie de cultivos similares, como a la producción de hortalizas o a la de árboles frutales. Un ganadero puede dedicarse a la explotación de pie de crías de ganado lechero o a la producción de carne.

Las ventajas de la explotación especializada pueden ser:

- Mayor conocimiento de la rama que trabaja.
- Mayor simplificación de trabajo.
- Inversión más económica en máquinas especializadas.
- Menores costos de inversión por unidad de producto.
- Mejor precio para los productos.
- Reducción de precios por volúmenes de compras mayores.

Desventajas de la especialización pueden ser las siguientes:

- Aumento de riesgo.
- Distribución menos uniforme de mano de obra durante el año.
- Obtener más difícilmente un financiamiento.

Los riesgos de la especialización pueden ser causados por factores sanitarios, por problemas climatológicos o por un cambio en la oferta y la demanda.

Por ejemplo, si una granja porcícola es atacada por una epidemia, el granjero sufrirá una pérdida irrecuperable porque no tiene otras explotaciones que lo ayuden a reponerse de ella.

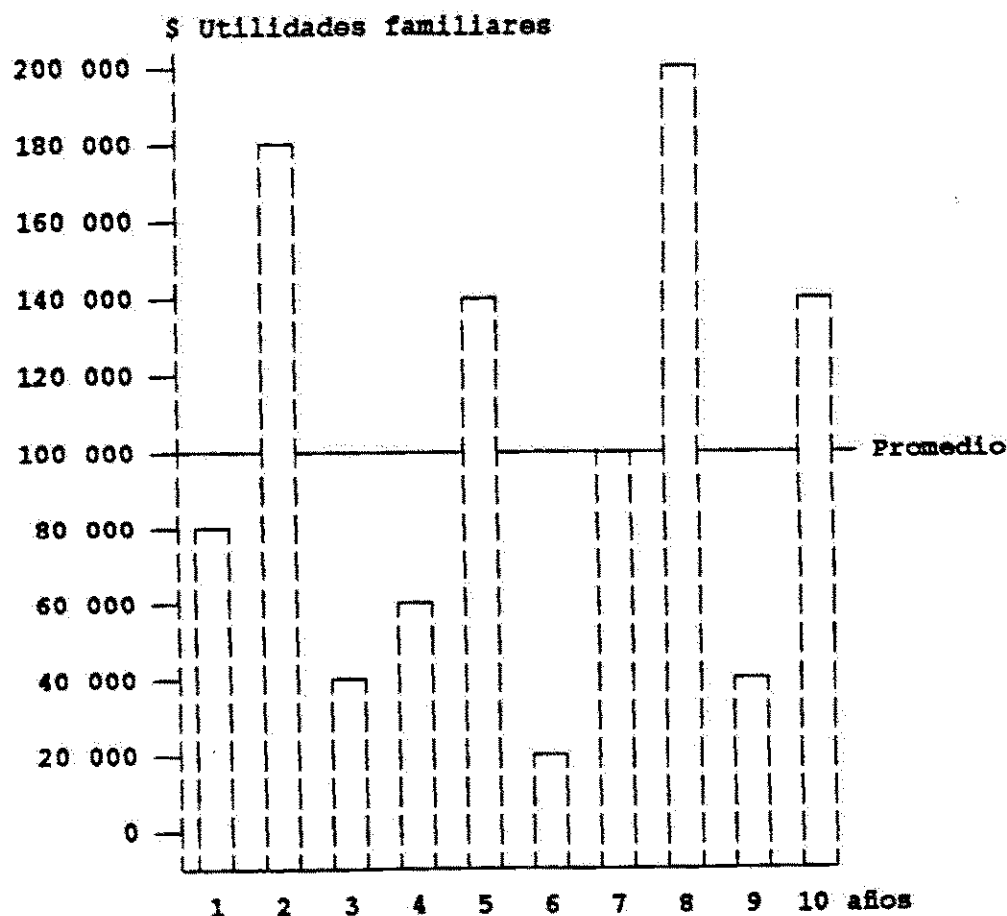
Si un agricultor siembra únicamente maíz en su parcela y el cultivo sufre una quema, la producción bajará y las utilidades del agricultor serán reducidas. Si en un año existe una excesiva producción de tomate, el precio puede tener una baja considerable. En caso que el agricultor sólo cultive tomate, perderá mucho por esta baja de precios. Por eso, a mayor especialización, mayores serán los riesgos.

Por otro lado, la distribución de la mano de obra en una empresa especializada será menos uniforme. Las necesidades de la mano de obra varían de acuerdo con el desarrollo de los cultivos. Por eso, cuanto mayor especialización hay en una empresa, tanto menor uniformidad habrá en la necesidad de mano de obra.

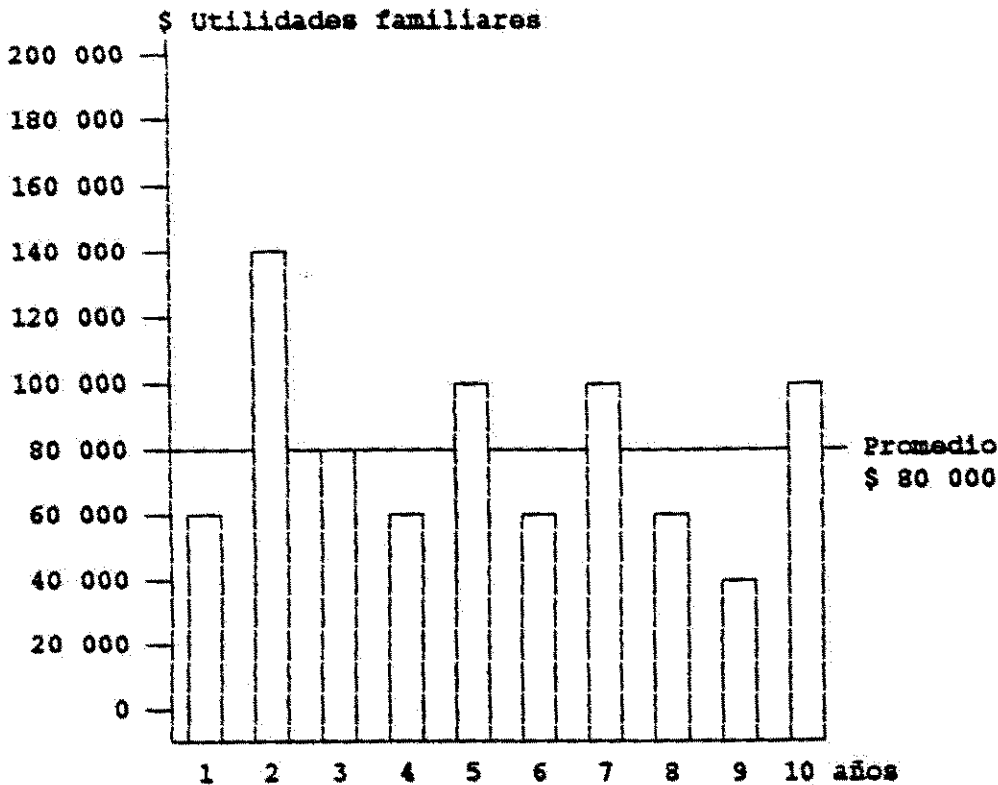
La especialización de la empresa puede dificultar la obtención de financiamientos. Las compañías financieras buscan la seguridad en cuanto a la amortización y el pago de los intereses por parte del productor. La seguridad será mayor si existe una mayor diversificación.

ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA

De lo anterior, resulta que la empresa especializada corre mayores riesgos que la diversificada. Por lo tanto, las utilidades familiares anuales de una empresa especializada pueden variar considerablemente. En la siguiente gráfica, se puede observar que las utilidades familiares van de C\$ 20 000 en el sexto año, a C\$ 200 000 en el octavo, mientras que el promedio es de C\$ 100 000.



En comparación con una empresa especializada, las utilidades de una empresa diversificada son más uniformes, como se puede observar en la siguiente gráfica. En este caso, las utilidades van de C\$ 40 000 en el noveno año, a C\$ 140 000 en el segundo año, y el promedio es de C\$ 80 000.



Integrar y diferenciar

El proceso de producción de un productor de consumo es como una cadena con muchos eslabones. Por ejemplo, el porcinocultor cría y engorda los cerdos, estos cerdos luego de sacrificados pueden ser transformados en embutidos. Por fin el embutido elaborado pasa al consumidor. El agricultor interviene solamente en algunos eslabones o fases de este proceso de producción.

Integrar quiere decir unir más eslabones o fases del proceso de producción en una sola empresa. Con la integración, las empresas puede hacer un uso más eficiente de la mano de obra y corren menos riesgos en la venta de los productos. Por ejemplo, si un productor de leche decide continuar con la elaboración de queso, crema y mantequilla, estará integrado varias fases de producción en la misma empresa.

La diferenciación, por el contrario, se refiere a la disminución de las fases de producción en las que interviene la empresa. La diferenciación trae como consecuencia una mayor necesidad de mano de obra y una mayor diversificación de empresas.

Un ejemplo de diferenciación es cuando un agricultor, en lugar de guardar y seleccionar la semilla para el siguiente ciclo de cultivo, la compra a otras empresas especializadas en este tipo de producción. Lo mismo sucede con un ganadero que se dedica a la producción lechera y prefiere venderla a las empresas industrializadoras como materia prima, en vez de industrializarla él mismo.

ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA

Un estímulo para la diferenciación es la necesidad de ampliar la escala de producción cuando existen posibilidades de producir en serie.

La diferenciación está relacionada con la especialización. La especialización en una sola fase del proceso de producción trae como consecuencia la diferenciación.

Por otro lado, la integración y la diversificación son dos términos estrechamente relacionados. A mayor integración, mayor diversificación.

LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA AGROPECUARIA.*

El término *costo* generalmente se entiende como el desembolso o gasto en dinero que se hace en la adquisición de los insumos empleados para producir bienes y servicios. Este gasto está directamente relacionado con la estructura de la producción, la cual a su vez está expresada por la función de producción relaciona el producto con el nivel de insumo, y la función costo relaciona el costo de los insumos con el nivel de uso de los mismos reflejada en el nivel de producción.

A semejanza de las funciones de producción, las funciones de costo están referidas a un período de actividad específico. Por ello cuando se habla del costo de elaboración de un producto se trata de los gastos en que se incurre al producir una cantidad particular del producto en un período de tiempo considerado.

Los costos más comunes de una empresa son: alquiler, mano de obra y compra de semilla, fertilizante, maquinaria y equipo. Algunos de ellos pueden ser fijos por cierto período, pero variables en un tiempo más largo. Por lo tanto, en el estudio de los costos de producción es necesario hacer la distinción entre el "corto plazo" y el "largo plazo". El corto plazo es un período tan breve que la empresa no puede variar las cantidades de algunos de los recursos empleados. El largo plazo permite al productor variar la cantidad de todos los recursos empleados por unidad de tiempo. En el largo plazo la empresa puede variar su tamaño o llevar a cabo una utilización más o menos intensiva de la planta existente para cambiar la producción. En el largo plazo todos los recursos son variables.

La función de costo en el corto plazo.

En teoría económica los costos se analizan desde dos puntos de vista: a) costos totales y b) costos unitarios.

Costos totales El concepto de costos totales es importante en el análisis de producción y precios en el corto plazo. Se distinguen tres conceptos de costos totales: como fijo total, costo variable total y costo total.

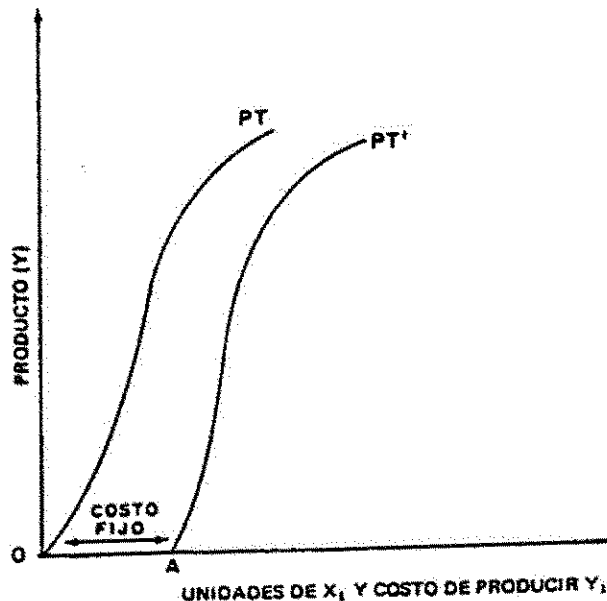


fig. 6 Relación de la curva de costo total con la función de producción, en donde $Y=F(x_1)$

Costo fijo total Costo fijos totales son aquellos en que la empresa incurre con independencia del volumen de producción en un período determinado. Se refiere a la obligación que la empresa adquiere, por unidad de tiempo, por los recursos fijos. Los costos totales son independientes del nivel de producción por unidad de tiempo debido a que, en el corto plazo, la empresa no tiene tiempo para modificar los recursos fijos utilizados. Por ejemplo, si la empresa usa cierta maquinaria, que es de su propiedad, se tendrá que considerar un costo de amortización en el período en que se espera que sea útil a la empresa. En ese caso, los costos de amortización corresponden a una cantidad fija por unidad de tiempo y son independientes del nivel de producción.

Costo variable total. Costo variable es el que resulta de añadir insumos variables y que originan aumentos en la producción. En el caso de la agricultura algunos de los costos variables son fertilizantes, maquinaria, semilla y mano de obra.

Costo total. Los costos totales de la empresa a varios niveles de producción equivalen a la suma de los costos fijos totales más los costos variables totales correspondientes a esas producciones.

Naturaleza de la función de costo total. La forma de la curva de costo total se determina por la función de producción; se supone que el precio que el productor paga por los insumos no varía con la cantidad de insumos comprados. La relación entre función de producción y la curva de costos totales se muestra en las Figuras 6 y 7. Como ya se dijo, existen costos fijos. Estos pueden representarse moviendo la curva de producto total y hacia la derecha en una distancia igual al valor de los costos fijos, por ejemplo OA. Los costos fijos no cambian la forma de la curva, solo afectan su posición.

Para propósitos de análisis del tamaño óptimo de producción de la empresa, las unidades de costo se colocan en el eje de la abscisas y las del producto en el eje de las ordenadas (ver Fig. 7).

ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA

En dicha curva se representan los valores de costos fijos totales (CFT) como una línea recta, porque a pesar de que se produjeran más unidades de X se incurrirá siempre en los mismos costos fijos y costos variables totales (CVT). Esas dos curvas se fusionan y dan lugar a la curva de costo total, donde $CT=CFT+CTV$.

A medida que se emplean más factores o recursos variables, y se mantienen fijos otros recursos, entra a operar la ley de proporciones variables o rendimientos decrecientes, también conocida por nosotros los agrónomos como ley de Voisin (ver Fig 6). Al emplear pequeñas cantidades de insumo variable, el efecto de éste se manifiesta en la primera etapa de la función de producción donde los rendimientos son crecientes. El producto físico marginal está en aumento. Al aumentar el uso de insumo variable, el rendimiento se tornará decreciente. Esos efectos se manifiestan en la forma de la curva de costos totales variables. A medida que se emplean mayores cantidades de recurso variable, el producto físico marginal comienza a disminuir y la curva de costo total variable será cóncava hacia abajo. Se llega a un punto de la producción en el cual el recurso fijo (una Ha de tierra) alcanza su capacidad máxima absoluta, esta parte de la curva de los costos totales variables será recta y cóncava hacia arriba. Mayores adiciones de recurso variable no conducen a aumentos de la producción.

Los costos totales tienen interés para la empresa en la determinación de los ingresos netos de la misma en un período de producción determinado. Para obtener ese ingreso neto, los costos totales se substraen de los ingresos totales. Sin embargo, este tipo de análisis es de poca ayuda en la toma de decisiones de la empresa y no indica la cantidad óptima de recursos que pueden aplicarse a los factores fijos. Son los costos unitarios los que realmente ayudan al empresario en el proceso de toma de decisiones.

Costos unitarios

Las curvas de costos unitarios se utilizan con mayor frecuencia para la determinación de precios y producción óptima que las curvas de costos totales. Los costos unitarios se derivan de los costos totales y requieren la misma información, facilitan la interpretación más clara del comportamiento de los precios y de la producción. Los costos unitarios son los siguientes: costo fijo promedio (CFP); costo variable promedio (CVP); costo promedio total (CPT) y costo marginal (ver Fig 8).

Costo fijo promedio. Se obtiene dividiendo los costos fijos totales por el producto total logrado (Y) a un nivel de producción dado.

$$CFP = \frac{CF}{Y}$$

A medida que aumenta la producción de la empresa, el costo fijo promedio (CFP) irá disminuyendo. Los costos fijos totales no varían si se aumenta el nivel de producción y, por lo tanto, a mayor número de unidades de producto, los costos fijos disminuyen, debido a que una cantidad fija se divide por una cantidad mayor. En consecuencia, la curva de costo fijo promedio (CFP) es descendente hacia la derecha en toda su trayectoria.

A medida que el producto por unidad de tiempo aumenta, la curva de costo fijo promedio (CFP) se aproxima al eje de las abscisas, pero jamás se une a ellas. Este hecho explica por qué ciertas firmas que tienen elevados costos fijos, tratan de obtener el mayor producto posible. El empresario agrícola pocas veces aprecia esta implicación económica en su empresa.

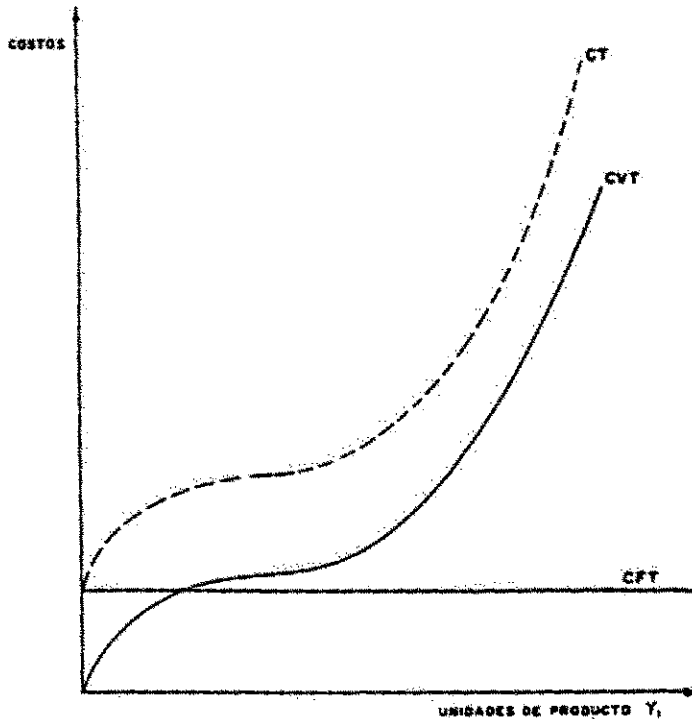


Fig. 7 Curvas de costo total, costo variable y costo fijo total.

Costo variable promedio. Los costos variables promedio se obtienen dividiendo los costos variables totales por el correspondiente nivel de producción.

$$CVP = \frac{CVT}{Y}$$

La curva correspondiente tiene por lo general forma de U. Esto puede explicarse mediante el empleo de un ejemplo en donde, en una planta de escala fija, la mano de obra es el único recurso variable. Si sólo se emplea un obrero, la producción será pequeña; si se utiliza un segundo obrero, ambos pueden producir más del doble del trabajo en un año. En otras palabras, el producto promedio de trabajo aumenta con el empleo de un obrero adicional.

ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA

Al duplicar el costo variable (como mano de obra) se obtiene más del doble en la producción y en consecuencia el costo por unidad de producto (Costo Variable Promedio, CVP) disminuirá. Por lo tanto, durante toda la etapa I de la producción, el producto por trabajador aumenta y el costo variable promedio (CVP) disminuye. Si se emplean suficientes obreros como para llegar a la etapa II de la producción, el producto promedio por trabajador disminuirá o, lo que es lo mismo, los costos variables promedios aumentarán.

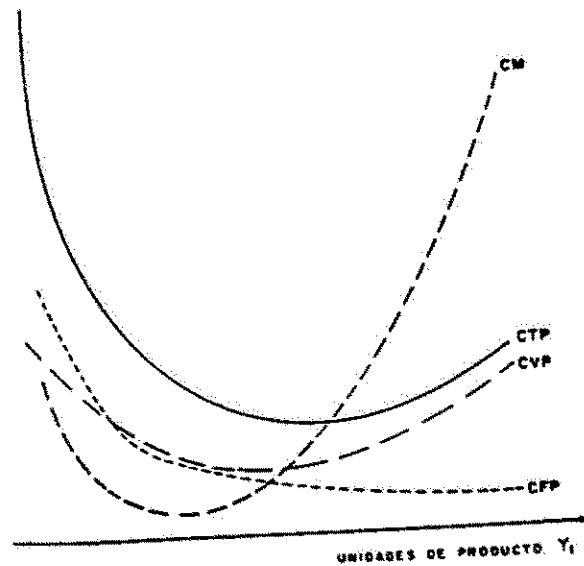


Fig. 8 Costos unitarios.

Matemáticamente el CM es la primera derivada del Costo Total (CT) así: $CT=f(X)$; $CM=CT'$; $CM=f'(X)$.

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

Costo promedio total. Son los costos promedios totales para un determinado nivel de producción. Pueden obtenerse mediante la suma de los costos fijos promedios (CFP) y los costos variables promedios (CVP).

$$CPT = \frac{CT}{Y} \quad \text{ó} \quad CPT = CFP + CVP$$

Gráficamente la curva de costo total promedio (CTP) tiene forma de U. Esta forma de la curva depende de la eficiencia con que se emplean los recursos variables.

Costo marginal. El costo marginal (CM) se define también como el aumento en el costo total necesario para incrementar el producto en una unidad. Podría además definirse con igual exactitud diciendo que es el aumento en el costo variable total al obtener una unidad más de producción. Esto se debe a que al incrementar la producción se aumentan los costos variables y los costos totales, exactamente en la mismas cantidades. Por lo tanto el costo marginal no depende en manera alguna de los costos fijos¹

Relación entre el costo marginal (CM), costo promedio (CP) y el costo variable promedio (CVP).

La curva de costo marginal tiene relación con la curva de costo promedio, la cual se deriva de la curva de costo promedio decrece y el costo marginal es menor que el costo promedio total. Se alcanza un punto donde el CPT es mínimo e igual al CM. Las curvas de CPT y CPV descienden cuando la curva de CM está por debajo de ellas y aumentan cuando la curva de CM está por encima de ellas. La continuidad de las curvas indica que el insumo variable y el producto son divisibles (ver Fig 8).

Costos alternativos o costos de oportunidad

Se ha aceptado que los recursos productivos son escasos y limitados. Cuando el productor hace uso de ellos para producir ciertos bienes, esos recursos no se podrán usar para realizar otros bienes.

Los economistas definen el costo de oportunidad de un determinado producto como el valor de los bienes alternativos que se dejan de producir porque los recursos utilizados no pueden destinarse ya a otros usos. Los costos de los recursos de una firma son los valores utilizados en la mejor alternativa seleccionada. Esto es lo que se denomina el "concepto de los costos de oportunidad"

El Punto de Equilibrio

Existe relación entre costo y volumen. Hemos visto que existen costos fijos (no variables) y costos variables, la suma de ambos es el costo total. Si dividimos el costo total entre el número de unidades producidas obtendremos el costo promedio del producto o costo por unidad.

ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA

Si varía el denominador (volumen) en una mayor proporción que el numerador (costo), obviamente el costo unitario disminuye estableciéndose en una relación entre costo y volumen

El volumen se expresa frecuentemente en cifras relativas a unidades producidas y vendidas, o a ingresos por ventas. El ingreso se incluye bajo el supuesto de un precio unitario constante de venta. Suponiendo que el volumen deba medirse en unidades de producción, y designando el precio de venta unitario con P, el ingreso total "Y" a cualquier volumen "X" es igual al precio de venta unitario P multiplicado por el número de unidades de volumen X, es decir, para el ingreso $Y=PX$.

Repetimos que el costo total Y a cualquier volumen X es igual a su componente no variable "a" más un componente variable que es "b" veces el número de unidades de volumen x o para el costo $y=a+bx$.

El punto de equilibrio (o break even point) de volumen es el punto donde el costo es igual al ingreso, o sea si igualamos las dos funciones anteriores tenemos que $y=px=a+bx$.

Gráficamente este se expresa en la línea de las x o línea horizontal el volumen y en la vertical los ingresos y costos. Pongamos el siguiente ejemplo:

Costos no variables	C\$ 500
Costos variables	C\$ 1000/unidad
Volumen	1000 unidades
Precio de venta	C\$ 2.00

En este caso los costos totales serán de 500 (no variables), más C\$ 1000 (variables), o sea, C\$ 1.500. El costo del producto, como figura en los registros contables, será por tanto de C\$ 1,500 dividido entre 1000 unidades, o sea, un costo unitario de C\$ 1.50. A un precio de venta de C\$ 2 , la utilidad será de C\$ 0.50 por unidad.

Cálculo del P. de E.

Recuérdese que el volumen del punto de equilibrio es aquel en el que el costo es igual al ingreso $a+bx=px$

Si dejamos que x igual al volumen del punto de equilibrio, en la situación anterior tendremos:

$$C\$ 2x = 500 + C\$ 1.x$$

$$x = 500 - \text{unidades}$$

En otras palabras, al volumen del punto de equilibrio el ingreso es igual a 500 unidades multiplicadas por C\$ 2, y el costo es igual a C\$ 500 más (500 unidades multiplicadas por C\$ 1) y ambos nos dan un resultado de C\$ 1000.

Ingreso Marginal

De estas relaciones se deriva una importante conclusión. Aunque la utilidad normal es de C\$ 0.50 por unidad, esta tasa de utilidad se obtendría únicamente al volumen señalado. A volúmenes inferiores la utilidad será menor de C\$ 0.50 y a volúmenes mayores será superior a 0.50. La relación entre costos, ingresos y volumen, puede considerarse así: " por cada variación de una unidad en el volumen, la utilidad variará en C\$ 1 y este C\$ 1, constituye el producto marginal, que es la diferencia entre el precio de venta y el costo variable. Bajo del punto de equilibrio, se dan pérdidas de equilibrio, estas serán a razón de C\$ 1/unidad.

El volumen del P. de E se determina también por la relación entre los costos no variables y el producto marginal. Según los datos del ejemplo, en los cuales el producto marginal es de C\$ 1, y los costos no variables son C\$ 500, es necesario vender 500 unidades para que el ingreso sea suficiente para cubrir los costos citados. de ahí en adelante, se obtendría una utilidad de C\$ 1 por cada unidad.

Aumento de la eficiencia de rendimiento

Estas relaciones sugieren que la mejor forma para estudiar los factores de utilidad de un negocio, no se basa en la utilidad normal unitaria (que es diferente a cada volumen) sino más bien en los costos no variables y el ingreso marginal, que viene a ser la diferencia entre el precio de venta y costo marginal. Sobre esta base existen cuatro maneras de aumentar la utilidad de un negocio.

- a- Disminuir los costos no variables
- b- Aumentar el precio unitario de venta
- c- Disminuir el costo variable por unidad
- d- Aumentar el volumen

Limitaciones del cálculo del P. de E.

Es muy raro el caso, como se supone en los cálculos anteriores, de que cada uno de los factores sea independiente de los otros, un aumento en el precio de venta frecuentemente va acompañado de una disminución en el volumen. En consecuencia, los cambios en los factores deben estudiarse simultáneamente y no en forma separada, como se hizo en dichos cálculos.

BENEFICIOS

La producción de la empresa agropecuaria es el resultado del crecimiento de las plantas y de los animales. Los productos pueden ser bienes de consumo o materias primas para la elaboración. Algunas veces, en la misma empresa agropecuaria se procesan algunos productos, como por ejemplo, queso y crema. Otras veces, se venden directamente los productos como materia prima para uso industrial. Los productos obtenidos y vendidos, forman la base de los beneficios de una empresa.

Definición de beneficios

El beneficio de una empresa agropecuaria es el valor en dinero de los productos obtenidos en un periodo determinado.

Los beneficios no son necesariamente idénticos al valor de las ventas o de los ingresos. En el caso de explotaciones familiares en los beneficios están incluidos también los productos consumidos por la familia, aunque no sean vendidos. Por otro lado, el crecimiento natural de un hato de ganado se valoriza y se considera como un beneficio, aunque no sean ingresos.

Asimismo, la venta de máquinas usadas o productos obtenidos en un periodo anterior, representa ingresos, pero no beneficios, a menos que ya se hayan depreciado totalmente.

Para definir beneficios, es necesario considerar lo siguiente:

- **Periodo.** Los beneficios se determinan para un periodo determinado. En la práctica, el periodo es un mes, un trimestre o un año.
- **Valor en dinero.** Los diferentes productos se valorizan en dinero. De este modo, es posible expresar la producción de maíz, huevos, leche y carne en una sola cifra o unidad de comparación.
- **Valorización.** Los diferentes productos se valorizan de acuerdo con los precios de venta. Así también, si el productor mismo consume sus productos, debe valorizarlos a los precios de venta vigentes.
- **Productos.** Se valorizan no sólo los productos elaborados, incluyendo los subproductos, sino también la cantidad consumida por la familia, los productos usados para pagar mano de obra en especie, y productos almacenados para el siguiente ciclo de producción. En la producción pecuaria, se valoriza además el incremento del valor total de los animales, aunque no hayan sido vendidos.

Beneficios de la producción agrícola

El beneficio de un cultivo es igual a la suma de los valores de los siguientes componentes:

- Producción vendida.
- Producción consumida por la familia del productor.
- Producción usada para pagar mano de obra en especie.
- Producción almacenada y todavía no vendida.
- Subproductos.

Para facilitar el análisis y la comparación, se expresan los beneficios:

- Por equivalente-hombre, lo que es una indicación de la productividad de la mano de obra.
- Por hectárea o por animal, lo que es una indicación de la productividad de la tierra o de los animales.

Beneficios de la producción pecuaria

En la producción pecuaria, el animal no sólo es el medio de producción, sino también el producto. Una vaca lechera produce leche y terneros, pero a la vez carne, que es el producto que se logra al final de su vida. Así, los ovinos producen lana, corderos y carne. En la crianza de cerdos, se produce tanto carne como animales por la reproducción. Las aves producen tanto huevos como carne. Por esto, la producción pecuaria está compuesta de diferentes partes.

Para calcular los beneficios de la producción pecuaria se distinguen tres aspectos:

- Productos obtenidos.
- Volumen de venta.
- Incremento.

En el cálculo de los beneficios de los productos obtenidos, se deben tomar en cuenta los productos vendidos, los consumidos por la familia, los usados para pagar mano de obra, los almacenados y los subproductos.

El volumen de ventas de animales es igual al valor de las ventas, menos el valor de las compras de animales.

$$\text{Volumen de ventas} = \text{Valor de ventas} - \text{Valor de compras}$$

El incremento es el valor final de los animales, menos el valor inicial en un período determinado, que puede ser mes, un trimestre o año.

$$\text{Incremento} = \text{Valor final} - \text{Valor inicial}$$

El total del volumen de ventas más el incremento representa el beneficio de un grupo de animales durante un período determinado.

En la práctica, se juntan las dos fórmulas anteriores resultando en los siguiente:

beneficios valor valor valor valor
del grupo = ventas - compras + final - inicial.

Beneficios de la empresa agropecuaria

Los beneficios de una empresa agropecuaria de un período determinado, son la suma de los beneficios de los diferentes cultivos, incluyendo cultivos hortícolas y frutícolas, y los beneficios de las diferentes ramas de la producción animal.

UTILIDADES

Las utilidades de la empresa agropecuaria representan la diferencia entre los beneficios y los costos. Los costos pueden ser parcialmente pagados en efectivo. Otros costos no se pagan en efectivo, pero sí se toman en cuenta para asegurar la continuación de la empresa. Estos son, por ejemplo, mano de obra del productor y su familia, intereses sobre capital invertido por el empresario, y depreciaciones que aseguren el reemplazo de los medios duraderos, una vez gastados.

Si no se consideran estos últimos costos, puede parecer que la diferencia entre los beneficios y los costos efectivos es muy positiva. Pero, en realidad, la diferencia entre los beneficios y los costos totales puede ser negativa. Aparentemente, el productor tiene muchas ganancias en efectivo, pero las tiene sacrificando la continuación de su empresa. Por esto, es indispensable considerar no sólo los costos pagados en efectivo, sino también los costos no pagados en efectivo. Para facilitar la explicación de los diferentes costos se usa el siguiente ejemplo.

Un productor es propietario de su tierra. Los costos de su tierra incluyen intereses del capital invertido por C\$ 45 000, y el pago de impuestos y derechos por C\$ 5 000. En este caso, el productor paga en efectivo C\$ 5 000.

Durante el ciclo de producción, paga en efectivo \$ 75 000 por mano de obra contratada. La mano de obra de él y su familia se calcula en \$ 125 000. Se entiende que ésta no fue pagada en efectivo.

La maquinaria agrícola fue comprada con dinero del productor. La depreciación por año se calcula en C\$ 20 000, y los intereses anuales sobre el capital invertido en C\$ 12 000. Para la operación de las máquinas, compró combustible y lubricantes por C\$ 10 000, lo cual representa un costo en efectivo.

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

Las construcciones de la empresa fueron realizadas con capital prestado. Los intereses anuales de \$ 20 000 son costos pagados en efectivo. Al contrario, la depreciación anual de \$ 10 000 sólo se calcula para asegurar la continuación de la empresa; es decir, para el reemplazo de la construcción una vez gastada.

Durante el ciclo de producción, el agricultor compró medios circulantes, como semillas, fertilizantes y pesticidas por C\$ 35 000, que son costos pagados en efectivo. Los intereses sobre el capital invertido en estos medios no se pagan en efectivo, pero se les calcula en C\$ 5 000.

Los costos de operación son normalmente pagados en efectivo. En este caso, el productor pagó C\$ 25 000 durante el ciclo de producción.

La división en costos calculados y costos pagados en efectivo se muestra en la siguiente tabla.

	Total de costos	Trabajo productor familiar	Intereses capital productor	Depreciación medios duraderos	Costos pagados en efectivo
Tierra	50 000		45 000		5 000
Mano de obra	200 000	125 000			75 000
Maquinaria	42 000		12 000	20 000	10 000
Construcción	30 000			10 000	20 000
Insumos	40 000		5 000		35 000
Operación	25 000				25 000
Total	387 000	125 000	62 000	30 000	170 000

Utilidades brutas

Si el productor no mantiene una buena administración, carecerá de información sobre los costos no pagados en efectivo y sólo tendrá conocimientos de los costos pagados en efectivo, es decir, de los C\$ 170 000. Si este productor obtuviera beneficios por C\$ 450 000, podría pensar que las ganancias son iguales a C\$ 450 000 menos C\$ 170 000, o sea, C\$ 280 000.

Estas ganancias aparentes se llaman utilidades brutas:

$$\text{Utilidades brutas} = \text{beneficios} - \text{costos en efectivo}$$

Utilidades netas

Las utilidades netas o las ganancias reales de la empresa agropecuaria son iguales a la diferencia entre los beneficios y los costos totales:

$$\text{Utilidades netas} = \text{beneficios} - \text{costos totales}$$

ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA

En el caso del ejemplo, la utilidades netas son igual \$ 450 000 menos \$ 387 000, o sea, \$ 63 000. A diferencia de las utilidades brutas de \$ 280 000, estas utilidades netas de \$ 63 000 son las ganancias reales de la empresa. La diferencia entre estos dos tipos de utilidades, o sea, \$ 217 000, representa los costos de las inversiones del mismo productor en forma de mano de obra y capital, así como la depreciación de medios duraderos.

Utilidades de la mano de obra familiar

Debido al trabajo del productor/empresario y su familia, se obtienen las ganancias de la empresa. Las utilidades de su trabajo incluyen no sólo estas ganancias, sino también la remuneración por los servicios de mano de obra prestados por él y su familia.

$$\text{Utilidad mano de obra familiar} = \text{utilidades netas} + \text{costos mano de obra familiar}$$

En el caso del ejemplo, las utilidades de la mano de obra familiar son de \$ 63 000 + \$ 125 000, o sea, \$ 188 000.

Utilidades familiares

El productor invierte en la producción su fuerza de trabajo y la de su familia, su trabajo como empresario, y su capital. Por esto, debe recibir una remuneración por los trabajos físicos prestados por él y su familia, las ganancias de la empresa por su trabajo empresarial, y un pago de interés por el capital invertido.

Por esto, las utilidades familiares son iguales a:

$$\text{Utilidades familiares} = \text{utilidades netas} + \text{costo mano de obra familiar} + \text{intereses capital del productor}$$

En el caso del ejemplo, las utilidades familiares son \$ 63 000 + \$ 125 000, o sea, \$ 250 000.

PREPARACION DE PRESUPUESTOS.

Concepto y características.

El presupuesto es una técnica de planificación y control que estima las cifras de ingresos y gastos en los que incurrirá una organización en un tiempo futuro, generalmente en un período de un año.

El presupuesto constituye en sí un instrumento articulador de decisiones administrativas para el corto y largo plazo, favorece la asignación racional de responsabilidad y recursos, la ejecución y el control de los planes.

El proceso de elaboración del presupuesto o "presupuestación" consiste en estimar, en términos monetarios, cuanto cuesta y qué ingresos generarán en un año los objetivos de un plan. De allí que de acuerdo con el tipo de organización varíen los criterios para la elaboración del presupuesto.

En general, la eficiencia del proceso presupuestal depende de la capacidad de cada empresa.

Las características más importantes que debe reunir el presupuesto son:

- a) Debe ser un plan o pronóstico financiero ordenado normalmente cada año.
- b) Su elaboración debe ser de periodicidad regular, normalmente cada año.
- c) Debe contribuir al proceso de delegación de autoridad y ser un instrumento de control de ingresos y gastos.
- d) Debe ser equilibrado o sea que al menos en su presentación formal los ingresos previstos deben ser suficientes en relación con los gastos que se realizarán.
- e) Debe presentar una unidad compuesta de dos elementos:
 - Una cuenta de ingresos y gastos.
 - Una cuenta de préstamos o endeudamiento neto durante el período.

En este texto se estudiarán los siguientes tipos de presupuestos:

- Presupuestos de flujo de fondos.
- Presupuestos parciales.
- Presupuestos por actividad.

EL FLUJO DE EFECTIVO EN LAS OPERACIONES GANADERAS

Todos los que han recibido habilitaciones bancarias para fines de cultivos anuales, saben que el flujo de efectivo es fácil de calcular tomando en cuenta que los egresos se realizan antes de la cosecha y los ingresos después de la misma: por consiguiente los problemas de pago al Banco solo ocurren cuando existe mala cosecha o cuando lo percibido por la venta del producto es menor que la habilitación hecha por el Banco.

Tanto el Banco como el agricultor saben perfectamente que la habilitación es siempre para antes de la cosecha y que el pago del préstamo solamente se podrá efectuar después de la cosecha.

Para el caso de los ganaderos, la situación es muchos más compleja y esto se debe a que los préstamos utilizados no están siempre relacionados con el periodo de producción. El ganadero presta dinero para reparar cercas, dar mantenimiento a los pastizales, hacer rondas, comprar sementales, comprar novillos, dar alimentación de verano etc.

Los periodos de pago varían con el préstamo y no siempre son idénticos a los periodos de ingreso por concepto de venta de animales. Dado este fenómeno en que no existe relación entre la venta de los animales y el pago de los préstamos es conveniente practicar la elaboración de un flujo de efectivo por cada semana, mes, año y cuando se trata de inversiones mayores para varios años.

¿Qué es El Flujo de Efectivo?

El flujo de efectivo o presupuesto de egresos e ingresos (como otros le llaman) es una herramienta administrativa que permite estimar **CUANDO** vamos a necesitar efectivo, **CUANDO** vamos a recibir efectivo, y **CUANDO** vamos a tener efectivo disponible para efectuar nuevas inversiones o para pagar las deudas por préstamos contratados en fechas futuras o anteriores.

Como podrán observar la palabra clave es **CUANDO** y por tanto el concepto de tiempo es central para la utilización de esta herramienta de trabajo. En resumen podemos decir que con el flujo de efectivo comparamos las salidas y las entradas de efectivo a nuestra finca a través del tiempo.

Para que SIRVE El Flujo de Efectivo?

- Prever los ingresos de efectivo que el negocio ganadero debe recibir durante un periodo de tiempo predeterminado que puede ser de una semana, un mes, un año o varios años.
- Identificar con suficiente antelación los periodos y de manera específica las fechas en que la finca ganadera presentará falta de dinero.
- Obtener préstamos en condiciones adecuadas al comportamiento del flujo de su flujo de efectivo en particular y no de acuerdo a las imposiciones mecánicas del Banco.

- Saber el momento preciso de tomar un crédito para evitarse el pago de intereses innecesarios.
- Servir como un dispositivo de control, que ayude a comparar lo planificado con lo real señalando las diferencias para que el ganadero pueda orientar el uso de su efectivo.

¿Para qué NO SIRVE El Flujo de Efectivo?

El flujo de efectivo no sirve para medir la rentabilidad de la empresa ganadera, es decir que no indica si el ganadero esta ganando o perdiendo en su negocio. Solo indica la disponibilidad de efectivo.

¿Como se hace el flujo de efectivo en las operaciones ganaderas?

Para fines de ilustrar este concepto y a la vez demostrar su utilidad, vamos a realizar un ejemplo hipotético con una finca ficticia la cual llamaremos finca la GUARACHA. Por ser un ejemplo ficticio solicitamos poner atención al proceso sobre el cual se elabora el flujo de efectivo más a que los números en sí mismo pues son hipotéticos. A continuación describiremos las condiciones generales de la finca.

Finca "LA GAURACHA"

LA GUARACHA, es una finca del pacífico de Nicaragua, con un área de 1000 manzanas dedicadas a la crianza de ganado. Sus ventas regulares son los terneros y terneras excedentes al destete las que realiza entre los meses de diciembre y febrero.

El sistema de reproducción utilizado es la monta estacionada la cual se ejecuta entre los meses de julio a octubre de cada año.

A consecuencia de este método de reproducción todas las actividades tienen un periodo específico de tiempo para ejecutarse. Por ejemplo el análisis de fertilidad de toros los realiza del 15 de mayo al 15 de junio.

La palpación de los vientres sometidos a monta y el rechazo de las no preñadas se realiza del primero al quince de enero. El periodo de parición se ha estacionado del primero de abril al 30 de julio.

La castración, señalada y descorne va de mayo hasta agosto. El destete, la marcación y el rechazo de vacas viejas paridas se realiza a fines de diciembre y los meses de enero y febrero los dedica al descanso y recuperación de los animales.

Para facilitar la visualización de este cronograma de trabajos, se puede examinar el Cuadro No. 1.

Siendo una finca del pacífico se utilizan 2 manzanas por cada cabeza, siendo el inventario 385 vacas con su ternero, 155 vaquillas y 15 toros. Al año nacen 270 terneros y terneras por lo que su tasa de nacimientos es del 70% al año.

ADMINISTRACION AGROPECUARIA

Del total de terneros y terneras 130 terneros y 53 terneras se venden, guardándose 77 terneras para reemplazo. En la finca la mortalidad de terneros de 4% y la de adultos es de 2%.

El gasto de administración de la finca esta compuesto por: C\$ 4,000.00 córdobas mensuales en pago de un administrador, C\$ 1,000.00 córdobas mensuales en pago de un mandador y C\$ 2,000.00 córdobas mensuales en gastos de diversas índoles.

Con esta información se procederá a elaborar el flujo de efectivo para la finca "LA GUARACHA" de conformidad con los siguientes pasos:

Primer Paso:

Determinación de los ingresos y egresos globales de la finca LA GUARACHA.

El primer paso en la elaboración de un flujo de efectivo es calcular de manera global los ingresos y egresos de efectivo por cada rubro colocando al lado los meses en que ocurren. Cada renglón debe ser bien detallado.

El Cuadro No. 2 es un buen ejemplo de la forma en que se puede separar los ingresos y egresos de una finca. Para llegar a este nivel de detalle es necesario elaborar un cronograma igual al del Cuadro No.1.

Se debe utilizar el precio obtenido en el mercado en que se realiza la venta o sea si es precio en finca, en matadero u otro caso.

El flujo de efectivo o presupuesto de egresos e ingresos (como otros le llaman) es una herramienta administrativa que permite estimar CUANDO vamos a necesitar efectivo, CUANDO vamos a recibir efectivo y CUANDO vamos a tener efectivo disponibles para efectuar nuevas inversiones o para pagar las deudas por préstamos contratados en fechas futuras o anteriores.

Segundo Paso: Separación detallada de los ingresos y egresos por mes.

El segundo paso consiste en separar por cada mes los ingresos y egresos de efectivo. Para esta etapa se requiere una vez más el cronograma de trabajo señalado en el cuadro No. 1. El resultado de la separación puede observarse en el Cuadro No. 3 denominado **Flujo de efectivo detallado de los ingresos y egresos por mes.**

De este cuadro No. 3 ya se pueden deducir varias cosas importantes.

Primero:

Que hay saldos negativos de marzo a noviembre.

Segundo:

Se requieren C\$ 170.000.00 córdobas para operar.

Tercero:

Con las cifras del flujo acumulado se puede saber **CUANDO** se necesita dinero.

Cuarto:

Que la disponibilidad del productor a final del año será de C\$ 75,355.00.

Quinto:

Solo se puede tomar préstamos cortos de 90 días hasta septiembre.

Para ilustrar los efectos en el flujo a continuación analizaremos varias alternativas de financiamiento.

ALTERNATIVA No. 1:

Supongamos que el dueño de la GUARACHA, inicia operaciones en marzo, utilizando como fuente de financiamiento sus reservas, las cuales suman C\$ 100,000.00 córdobas y además pide prestado C\$ 50,000.00 córdobas en mayo al 24% y a un plazo de 90 días.

El efecto en el flujo producto de esta alternativa puede observarse en el Cuadro No. 4. Fácilmente puede descubrirse que en octubre mes en que se vence el préstamo falta efectivo hasta por la cantidad de menos C\$ 57,570.00 córdobas; sin embargo la peor crisis viene en octubre cuando la falta de efectivo pasa a menos C\$ 73,413.75 córdobas con 75/100 y no se le puede hacerle frente ni al pago del Banco ni a sus operaciones corrientes.

El error consistió calcular mal las necesidades de efectivo pues en realidad sus necesidades adicionales eran de C\$ 70,000.00 dado el aporte de C\$ 100,000.00 del propietario. En casos como este en que empresas rentables, se encuentran en la triste situación de vender sus bienes para pagar las deudas o lo que es peor, entregar la empresa al Banco.

ALTERNATIVA No. 2:

Tomando siempre el aporte del ganadero por C\$ 100,000.00, se busca los otros C\$ 70,000.00 con préstamos bancarios los que se retira de una sola vez en marzo, al 24% de interés anual y deslizamiento del 12%. En este caso el resultado aparece en el Cuadro No.5.

Si bien se han asegurado flujos positivos a lo largo del año, la disponibilidad al final del ejercicio se disminuye de C\$ 170,855.00 en la alternativa anterior a C\$ 150,155.00 con la alternativa actual. Aquí el error consiste en que paga interés por dinero no utilizado.

Lo correcto hubiese sido solicitar el préstamo con anticipación, pero no desembolsar hasta julio, cuando ya haya utilizado la totalidad de los fondos propios.

ALTERNATIVA No. 3:

Para esta alternativa, se diseño un plan de préstamos y pagos de acuerdo con las necesidades proyectadas de cada mes y la capacidad de pago de acuerdo con los flujos positivos de operaciones.

En esta alternativa el dueño utiliza primero sus fondos y luego recibe dinero del banco mensualmente según el Cuadro No. 6 hasta por un monto de C\$ 70,000.00. Las condiciones son 24% de interés anual, más 12% de deslizamiento.

Cada desembolso tiene una fecha de desembolso y una sola fecha de vencimiento pero el pago de intereses varía en función del tiempo así el primer desembolso se utiliza durante seis meses; el segundo, cinco; hasta llegar al quinto que se utiliza solamente durante tres meses. Las amortizaciones ocurren en enero y febrero.

El Cuadro No. 6 observamos que se han mantenido los flujos positivos a lo largo del año, mientras que los gastos financieros se reducen significativamente.

Algunos consejos finales:

Una empresa pecuaria en desarrollo que no calcule bien su flujo de fondos, puede encontrarse en la penosa situación de no poder cumplir sus obligaciones. Esto se debe a que los fondos tomados en préstamos se han gastado en los momentos en que los flujos positivos no han comenzado a llegar.

Cuando ocurren estos accidentes financieros a ganaderos que están camino hacia la instalación de una finca moderna, eficiente y altamente productiva, muchas veces la única solución que tienen es la de frenar la inversión y liquidar bienes productivos para cumplir con las obligaciones bancarias.

En el extremo fincas en pleno desarrollo, con un alto potencial de ser muy productiva y rentable, son liquidadas para pagar a los acreedores.

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

El análisis de flujo de fondos no garantiza una operación rentable por si sola, esto es función de la habilidad administrativa del ganadero pero sirve de elemento de planificación y ayuda asegurar al ganadero que sus operaciones financieras se ajusten a las operaciones productivas para así permitir una operación más eficiente sin temor a obligaciones financieras en momentos en que la finca no tiene disponibilidad.

Las operaciones financieras deben estar al servicio del ganadero y no ser su amo.

Una programación de los flujos de efectivo ayuda a que el finquero concentre sus esfuerzos en su negocio, esto es de producir ganado de calidad en menor tiempo y al menor costo y no solamente en servir de sus acreedores.

CUADRO No. 1: CALCULO DE LA TOTALIDAD DE LOS GASTOS Y LOS INGRESOS: El Calendario de Trabajo de la Finca "LA GUARACHA"												
ACTIVIDAD	N	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F
1. Análisis de factibilidad de tierras, preparación y selección de recipientes, crías, etc.				1	1							
2. Siembra.					2	2	2	2				
3. Polipastos de todos los animales existentes e nuevos, y control de felicitos.											2	
4. Poda.			4	4	4							
5. Cosechas, sembradillos y desechos.				5	5	5						
6. Diques, drenajes, desagües, escape de vales.										6		
7. Diques y mantenimiento.											7	7
8. Venta de toros.					8							
9. Venta de terneros.											9	9
10. Venta de reses de desecho.											10	10

CUADRO No. 2: DETERMINACION DE LOS INGRESOS Y EGRESOS GLOBALES Y MESES EN QUE OCURREN					
	U.M (1)	CANTIDAD	P.U (2)	TOTAL	MESES (3)
1.- INGRESOS TOTALES					
Venta de terneros	Cabezas	130.00	1 000.00	130 000.00	Dic. - Feb.
Venta de terneras	Cabezas	53.00	1 100.00	58 300.00	Dic. - Feb.
Venta de vacas de desecho	Cabezas	75.00	1 400.00	105 000.00	Dic. - Feb.
Venta de toros de desecho	Cabezas	3.00	1 600.00	4 800.00	May - Jul.
2.- EGRESOS TOTALES				222 745.00	
2.1.- MANTENIMIENTO					
Cariaca de toros	dlr	3	10 000.00	30 000.00	Mayo - Junio
Letras de poneros	Manzana	1000	80.00	80 000.00	Mar - Feb.
Mantenimiento de cercas	Manzana	1000	25.00	25 000.00	Mar - Feb.
2.2.- MANEJO DE GANADO					
Vacas	Cabezas	365	20.00	7 300.00	Mar - Feb.
Toros	Cabezas	15	20.00	300.00	Mar - Feb.
Vaqueros	"			3 997.96	"
2.3.- SANIDAD ANIMAL					
Adultos	Cabezas	555	15.00	8 325.00	Mar - Feb.
Terneros y terneras	Cabezas	272	10.00	2 720.00	Mar - Feb.
2.4.- TRANSPORTE ANIMAL					
Vacas de desecho	Cabezas	75	20.00	1 500.00	Dic. - Feb.
Toros comprados	Cabezas	2	20.00	40.00	May - Jun.
Toros de desecho	Cabezas	1	20.00	20.00	May - Jun.
2.5.- GASTOS GENERALES					
Casos vacos	mes	12	2 000.00	24 000.00	Mar - Feb.
Administrador	mes	12	4 000.00	48 000.00	Mar - Feb.
Manejar	mes	12	1 000.00	12 000.00	Mar - Feb.
DISPONIBILIDAD (+/-)				75 255.00	

U.M = Significa Unidad de Medida
P.U = Significa Precio Unitario o costo unitario para el caso de los egresos
MESES = Meses en que ocurren las actividades y por tanto los ingresos o bien egresos

ADMINISTRACION AGROPECUARIA

CUADRO No. 3 : FLUJO DE EFECTIVO DETALLADO DE LOS INGRESOS Y EGRESOS POR MES (EN CORDOBAS)

CONCEPTO	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F
1. INGRESOS TOTALES	0.00	0.00	0.00	4.800.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Venta de terneros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Venta de vacas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Venta de vacas de desecho	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Venta de toros de desecho	0.00	0.00	0.00	2.800.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Saleso animal	0.00	-16.843.75	-31.687.50	-46.531.25	-61.375.00	-76.218.75	-91.062.50	-105.906.25	-120.750.00	-135.593.75	-150.437.50	-165.281.25
2. EGRESOS TOTALES	16.843.75	15.843.75	14.843.75	13.843.75	12.843.75	11.843.75	10.843.75	9.843.75	8.843.75	7.843.75	6.843.75	5.843.75
2.1. MANTENIMIENTO	6.000.00	7.000.00	7.000.00	7.000.00	7.000.00	7.000.00	7.000.00	7.000.00	7.000.00	7.000.00	7.000.00	7.000.00
Cariari de toros	0.00	0.00	0.00	30.000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Limpiado de potreros	5.000.00	5.000.00	5.000.00	5.000.00	5.000.00	5.000.00	5.000.00	5.000.00	5.000.00	5.000.00	5.000.00	5.000.00
Mantenimiento de corrales	1.000.00	2.000.00	2.000.00	2.000.00	2.000.00	2.000.00	2.000.00	2.000.00	2.000.00	2.000.00	2.000.00	2.000.00
2.2. MANEJO DE GANADO	915.00	915.00	915.00	915.00	915.00	915.00	915.00	915.00	915.00	915.00	915.00	915.00
Vacas	841.87	841.87	841.87	841.87	841.87	841.87	841.87	841.87	841.87	841.87	841.87	841.87
Toros	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
Vacas de desecho	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
2.3. SANIDAD ANIMAL	918.75	918.75	918.75	918.75	918.75	918.75	918.75	918.75	918.75	918.75	918.75	918.75
Adultos	893.75	893.75	893.75	893.75	893.75	893.75	893.75	893.75	893.75	893.75	893.75	893.75
Terneros y Terneras	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
2.4. TRANSPORTE ANIMAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vacas de desecho	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Toros de desecho	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Toros de desecho	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
GASTOS GENERALES	7.000.00	7.000.00	7.000.00	7.000.00	7.000.00	7.000.00	7.000.00	7.000.00	7.000.00	7.000.00	7.000.00	7.000.00
Gastos varios	2.000.00	2.000.00	2.000.00	2.000.00	2.000.00	2.000.00	2.000.00	2.000.00	2.000.00	2.000.00	2.000.00	2.000.00
Administrador	4.000.00	4.000.00	4.000.00	4.000.00	4.000.00	4.000.00	4.000.00	4.000.00	4.000.00	4.000.00	4.000.00	4.000.00
Movilidad	1.000.00	1.000.00	1.000.00	1.000.00	1.000.00	1.000.00	1.000.00	1.000.00	1.000.00	1.000.00	1.000.00	1.000.00
DISPONIBILIDAD META	-16.843.75	-15.843.75	-14.843.75	-13.843.75	-12.843.75	-11.843.75	-10.843.75	-9.843.75	-8.843.75	-7.843.75	-6.843.75	-5.843.75
DISPONIBILIDAD META ACUM.	-16.843.75	-32.687.50	-48.531.25	-64.375.00	-80.218.75	-96.062.50	-111.906.25	-127.750.00	-143.593.75	-159.437.50	-175.281.25	-191.125.00

CUADRO No. 4 : USO DE RECURSOS PROPIOS Y PRESTAMOS DE CORDOBAS AL 2% MAS 12% DE DESENLAMIENTO

CONCEPTO	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F
Saleso animal	100.000.00	83.156.25	67.312.50	51.468.75	35.625.00	19.781.25	3.937.50	12.771.75	-3.970.00	-73.413.75	0.000.00	80.432.00
Flujo de efectivo	-16.843.75	-15.843.75	-14.843.75	-13.843.75	-12.843.75	-11.843.75	-10.843.75	-9.843.75	-8.843.75	-7.843.75	-6.843.75	-5.843.75
Préstamos												
Pago de interés								4.900.00				
Pago del Principal								30.000.00				
Flujo acumulado	83.156.25	67.312.50	51.468.75	35.625.00	19.781.25	3.937.50	12.771.75	-3.970.00	-73.413.75	0.000.00	80.432.00	170.864.00

CUADRO No. 5 : USO DE RECURSOS PROPIOS Y PRESTAMOS DE CORDOBAS AL 2% ANUAL MAS 12% DE DESENLAMIENTO

CONCEPTO	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F
Saleso animal	100.000.00	83.156.25	67.312.50	51.468.75	35.625.00	19.781.25	3.937.50	12.771.75	16.000.00	1.000.00	82.500.00	163.932.00
Flujo de efectivo	-16.843.75	-15.843.75	-14.843.75	-13.843.75	-12.843.75	-11.843.75	-10.843.75	-9.843.75	-8.843.75	-7.843.75	-6.843.75	-5.843.75
Préstamos												
Pago de interés												25.200.00
Pago del Principal												70.000.00
Flujo acumulado	83.156.25	67.312.50	51.468.75	35.625.00	19.781.25	3.937.50	12.771.75	16.000.00	1.000.00	82.500.00	163.932.00	359.132.00

CUADRO No. 6 : USO DE RECURSOS PROPIOS Y PRESTAMOS POR CORDOBAS PARCELADOS MAS DESENLAMIENTO DEL 12%

CONCEPTO	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F
Saleso animal	100.000.00	83.156.25	67.312.50	51.468.75	35.625.00	19.781.25	3.937.50	12.771.75	1.000.00	1.000.00	75.300.00	84.932.00
Flujo de efectivo	-16.843.75	-15.843.75	-14.843.75	-13.843.75	-12.843.75	-11.843.75	-10.843.75	-9.843.75	-8.843.75	-7.843.75	-6.843.75	-5.843.75
Préstamos												
Pago de interés												7.200.00
Pago del Principal												30.000.00
Flujo acumulado	83.156.25	67.312.50	51.468.75	35.625.00	19.781.25	3.937.50	12.771.75	1.000.00	1.000.00	75.300.00	84.932.00	122.132.00

PRESUPUESTOS PARCIALES

Cuando se habla de presupuesto en general se puede decir que existen dos tipos: presupuestos totales y presupuestos parciales.

Los presupuestos totales son más empleados para planificación. En esos casos se formulan presupuestos de toda la explotación agropecuaria para señalar las consecuencias previstas, en términos de algunas medidas de ejecución de algún plan agrícola propuesto. El presupuesto total permite llevar un control sobre la ejecución y los gastos relacionados de la explotación agropecuaria.

Los presupuestos parciales son más utilizados en la investigación agrícola. La técnica de análisis de presupuestos parciales es utilizada para realizar una evaluación económica a nivel de cultivo o sistema de producción. En general se ocupa para estimar las consecuencias de cambios en los métodos o prácticas que solo afectan una parte y no la totalidad de la actividad agrícola.

El rasgo distintivo del análisis del presupuesto parcial, es que solo incluye en él, los factores que contribuyen a un cambio en la medida o medidas del rendimiento del sistema de producción agrícola que se estudia. Así pues, el análisis del presupuesto parcial del posible empleo de una nueva dieta en alimentación de cerdos, se efectuará mediante el estudio del presupuesto que abarca solamente los elementos que se verán afectados por la introducción del nuevo producto. Entonces, se compara la experiencia obtenida con la nueva dieta y la anterior (sin ella), lo que permite calcular los efectos de su aplicación.

Son muchas las ventajas de la técnica de presupuesto parcial. El análisis parcial requiere de menos información y datos que el establecer un presupuesto para toda la actividad. No es necesario contar con información sobre aquellas partes de la actividad que no resulten afectadas por el cambio de que se trata de realizar; ya que el comportamiento de estos sectores seguirá siendo constante. Por esta razón, el análisis parcial es por lo general más sencillo que el análisis de presupuesto total. Además, por razón de su naturaleza, los presupuestos parciales son aplicables a una serie más amplia de circunstancias que los presupuestos totales de una actividad.

Es necesario indicar que al utilizar el presupuesto parcial en análisis de datos experimentales, tenemos:

- 1.- Suponemos que la actividad (ej. crianza de aves) realizada es rentable económicamente; por su naturaleza el presupuesto parcial no evalúa la rentabilidad de una actividad, solamente evalúa la rentabilidad de una nueva técnica (ej. una nueva fórmula alimenticia, una nueva técnica de manejo, un nuevo tipo de instalación, etc) dentro de la actividad total.
- 2.- Lo que queremos es mejorar la rentabilidad total de la actividad (ej. cultivo de algodón) aumentando la rentabilidad de un componente mejorando de la actividad (ej. uso de umbrales de acción para el control de plagas insectiles).

Existen varios tipos de presupuestos parciales: de beneficio, de margen bruto, de flujo de fondos, paramétricos y de riesgo. El tipo más corriente de presupuesto parcial utilizado es el presupuesto parcial de beneficios, formulado para mostrar los efectos del cambio propuesto sobre alguna medida del beneficio, como por ejemplo, los ingresos netos o las ganancias netas de la actividad.

Los presupuestos parciales de beneficio -llamados sencillamente por lo general presupuestos parciales - se emplean para evaluar los efectos que sobre el beneficio de un sistema de cultivo tiene un cambio propuesto. A tal fin al utilizar este presupuesto suponemos que la rentabilidad de la actividad se mide por las ganancias netas de este.

La primera operación que ha de hacerse para formular un presupuesto parcial es describir detenida y exactamente el cambio que se pretende hacer de la tarea o método en el sistema de producción. Esto es importante, ya que la experiencia enseña que una de las causas más corrientes de error en la formulación de un presupuesto parcial es la confusión acerca de la naturaleza exacta del cambio que se examina. Para reducir al mínimo ese riesgo de error, debe de exponerse con cierto detalle el cambio propuesto.

El presupuesto parcial se puede establecer de acuerdo al bosquejo mostrado en el Cuadro 7. Primero deben enumerarse las ganancias o ingresos adicionales, estas pueden clasificarse en dos categorías. Primero, deberán detallarse los ingresos brutos extraordinarios o entradas que son consecuencia del cambio propuesto. Segundo, a estas ganancias extras (si las hubiese) deberán agregarse todos los gastos o costos economizados como consecuencia del cambio propuesto. Seguidamente deben enumerarse y cuantificarse los costos adicionales, éstos pueden clasificarse en dos categorías. Primero, tenemos los gastos o costos extras que se producen por causa del cambio propuesto. Segundo, a lo anterior se han de añadir cualquier ingresos o entradas de las que se prescinde como consecuencia del cambio propuesto.

Con la información anterior, podrán calcularse para entonces con toda sencillez los cambios en los beneficios o ingresos netos del sistema de producción relacionados con los cambios presupuestados; como ingresos adicionales menos costos adicionales. Si los ingresos adicionales son superiores a los costos totales, evidentemente el presupuesto indica que el cambio propuesto es rentable. Si sucede a la inversa, la indicación es de que el cambio no es rentable. Por supuesto, la evaluación del cambio en el beneficio neto depende de la exactitud y corrección de los datos técnicos y financieros utilizados en el presupuesto.

Cuadro 7. Esbozo de presupuesto parcial

1. INGRESOS ADICIONALES
Ingresos esperados por la venta de los productos resultantes del cambio.
2. DISMINUCIÓN DE COSTOS
Costos en los cuales no se incurrirá si se realizan los cambios propuestos.
3. TOTAL INGRESOS ADICIONALES (A)
Ingresos adicionales + disminución de costos.
4. COSTOS ADICIONALES
Los que se tendrán si se realiza el cambio propuesto.
5. DISMINUCIÓN DE INGRESOS
Beneficios que se dejarán de percibir después del cambio.
6. TOTAL COSTOS ADICIONALES (B)
Costos adicionales + disminución de ingresos.
7. CAMBIO EN EL INGRESO NETO (A-B)

Al hacer un presupuesto parcial, no siempre es posible cuantificar e incluir en el presupuesto todos los factores que influyen en la decisión sobre si debe o no aplicarse el cambio propuesto. Por lo tanto, es bueno como medida siguiente al análisis, enumerar cualesquiera factores importantes no pecuniarios que influyan en la elección. En estos factores entrarían consideraciones como el grado de riesgo que lleva consigo el cambio, la repercusión que tendrá la propuesta sobre el agricultor y su familia en función de la cantidad de trabajo extra o su naturaleza.

ADMINISTRACION AGROPECUARIA

A modo de ejemplo de presupuesto parcial, veamos el caso de un trabajo de investigación orientado a probar si la utilización de harina de mosca era más ventajosa financieramente en el engorde de pollos que la utilización de harina de soya.

En el siguiente cuadro vemos la información necesaria para la realización de un presupuesto parcial, comparando el no usar harina de mosca, no usar harina de soya y usar la mitad de harina de soya y la mitad de harina de mosca en la alimentación de broilers.

Cuadro 8
(Cordobas 1996)

	Tratamiento 1	Tratamiento 2	Tratamiento 3
	100% H. de Mosca	50% H.M y 50%H. Soya	100% H. de Soya
EGRESOS			
Alimentación			
(cons.*CS/kg)	52.68*1.61	47.46*1.98	47.51*2.35
TOTAL	84.81	93.97	111.65
INGRESOS			
Ventas			
(P.V.*CS/Kg)	15.34*13.20	13.83*113.20	11.61*13.20
TOTAL	202.49	182.56	153.25

Fuente: Cabrera y Mendieta, 1996.

Por la literatura y por los resultados obtenidos en el ensayo, sabemos que el uso de harina de mosca aumenta el rendimiento y por ende el ingreso bruto del agricultor. El uso del presupuesto parcial, nos permite saber si ese aumento del ingreso ocasionado por el uso de la nueva dieta justifica la inversión extra necesaria y, a la vez, nos permite comparar cual de los tratamientos es el que produce el mayor cambio en el ingreso neto. Las preguntas en este caso serían: 1- el uso de harina de mosca es justificado y 2- qué porcentaje de inclusión de harina de mosca sería preferible utilizar.

Aplicando el bosquejo mostrado anteriormente procedemos a realizar la comparación de los distintos tratamientos..

Cuadro 9. Analisis de presupuestos parciales para los tres tratamientos estudiados.

Analisis	Beneficios	Costos	Utilidad
T1 con T2	1. Costos reducidos H. de mosca 100% C\$ 84.81 2. Nuevos ingresos Vta pollos aliment. con H. 50%mosca C\$182.56 Total 1+2 =267.37	3.Nuevos costos H. de mosca(50%) C\$93.97 4.Ingreso reducido Vta pollosaliment. con H 100% soya C\$202.49 Total 3+4=296.46	BENEFICIOS UTILIDAD TOTAL= -29.09
T3 con T1	1.Costos reducidos H. de soya 100% C\$ 111.65 2. Nuevos ingresos Vta pollos aliment. con H. 100%mosca C\$202.43 Total 1+2 =314.14	3.Nuevos costos H. de mosca(100%) C\$84.81 4.Ingreso reducido Vta pollosaliment. con H 100% soya C\$163.25 Total 3+4=238.06	BENEFICIOS UTILIDAD TOTAL=76.08
T3 con T2	1.Costos reducidos H. de soya 100% C\$ 111.65 2. Nuevos ingresos Vta pollos aliment. con H. 50%mosca C\$182.69 Total 1+2 =249.21	3.Nuevos costos H. de mosca(50%) C\$93.97 4.Ingreso reducido Vta pollosaliment. con H 100% soya C\$163.25 Total 3+4=247.22	BENEFICIOS - UTILIDAD TOTAL=-46.99

Puede observarse entonces que de acuerdo a los presupuestos parciales, quien deja una mayor utilidad es el tratamiento 3.

PRESUPUESTOS POR ACTIVIDAD.

Este es uno de los presupuestos más elementales. tiene como objetivo fundamental determinar la cantidad de fondos necesarios para poder enfrentar una actividad en particular. los pasos a seguir para la preparación de un presupuesto por actividad son los siguientes:

- Definición clara y concreta de los rubros que intervienen en la actividad.
- Cuantificación de los rubros anteriormente definidos.
- Totalización de los rubros.

GUIA DE ESTUDIO INDIVIDUAL.

PRACTICA 1
PRESUPUESTOS PARCIALES

En el Cuadro siguiente se muestran los beneficios y los costos variables de dos tácticas de manejo de malezas en la producción de maíz. Una de las tácticas representa el manejo realizado por el agricultor y la otra representa un método diferente resultante de investigación.

Utilizando la técnica de presupuesto parciales evalúe y compare las tácticas y de sus recomendaciones.

Cuadro 11 Costos e ingresos para dos tácticas de manejo de malezas en maíz.

CONCEPTO	AGRICULTOR	ALTERNATIVA
Beneficio Bruto		
Rendimiento (kg/ha)	1 388.0	4 000.0
Precio (c/ha)	15.0	15.0
Costos variables		
De oportunidad		
Aplicación de herbicidas		
número de jornales		2.0
Precio		4.5
Chapia de malezas		
Número de jornales	7.0	6.0
Precio	4.5	4.5
Cosecha		
Número de jornales	3.5	6.5
Precio	4.5	4.5
Monetarios		
HERBICIDAS	-	14.0

PRACTICA 2

En la granja porcina de Cofradía se experimentó con diferentes niveles de inclusión de Saccharina rústica en la ración de cerdos de engorde, los tratamientos eran los siguientes

tratamientos	porcentaje de inclusión de saccharina
tratamiento 1	0.00 %
tratamiento 2	7.38%
tratamiento 3	14.76%

Los datos necesarios para la evaluación se dan a continuación, por medio de la técnica de presupuestos parciales determine cual de los tratamientos rinde mayor utilidad.

Tratamientos	Consumo Total	Valor Kg/alimento	Peso Vivo Final	Valor Kg/carne en pie
T1	C\$152.79	C\$5.13	79.17	C\$6.00
T2	C\$171.29	C\$4.62	88.17	C\$6.00
T3	C\$163.46	C\$4.48	81.37	C\$6.00

BIBLIOGRAFIA

Cabrera, Blanca; Mendieta, Bryan. 1996. Efecto de la sustitución de harina de soya por harina de mosca *Cochiomya hominivorax* sobre los índices productivos en pollos de engorde. Managua.

Corea, Patricia; Fernández, Myriam; Pardo, Enrique. 1996. Inclusión de saccharina rústica como suplemento en la dieta para cerdos de engorde y su efecto sobre los índices productivos. Managua.

Guerra, Guillermo. 1992. Manual de administración de empresas agropecuarias. San José C.R.

Loscalzo, William. 1994. Presupuesto de flujo de efectivo. México. D.F.

Martínez Fajardo, Carlos. 1995. Organización y gestión de empresas. Técnicas modernas de gerencia. Bogotá.

Martínez Fajardo, Carlos. 1995. Función de planeación. Bogotá.

ADMINISTRACION AGROPECUARIA

Stoner J; Wankel Ch. 1987. Administración. Mexico DF.

Ten Brinke. Henk. 1982. Administración de empresas agropecuarias. Mexico. DF.

Revista Pecuaria de Nicaragua. Año 1, Número 2. 1996.

CAPITULO 3

LA ORGANIZACIÓN.

El detalle analítico del contenido de esta unidad es el siguiente:

Concepto e importancia de la Organización.

Principios de Organización.

Mecanismos de coordinación de las organizaciones.

- Adaptación mutua
- Supervisión directa
- Normalización

Partes fundamentales de la organización

- Núcleo de operaciones
- Ápice estratégico
- Línea media
- Técnoestructura
- Staff de apoyo

Tipos de estructura Organizativas.

- Tipos de organizaciones
- Configuraciones organizativas
 - Estructura simple
 - Burocracia mecanizada
 - Burocracia profesional
 - Forma segmentada
 - Adhocracia

Tipos de estructura formal.

- Estructura lineal
- Organización funcional
- Organización lineal staff
- Organización burocrática
- Organización de grandes divisiones.
- Organización mixta
- Organización de equipos de trabajo
- Organización por productos.
- Organización de estructura de autogestión.

Relaciones en la estructura organizativa.

Factores que determinan el tipo de estructura orgánica de una empresa.

Los Organigramas

- Clasificación de los organigramas
- Reglas para la elaboración de organigramas.

Integración de personas y cosas a la organización.

Organización del Trabajo y del Personal.

El presente capítulo tiene los siguientes objetivos:

- *Describir el proceso organizacional y sus componentes.
- *Definir la función organización y precisar su relación con el diseño de la estructura formal.
- *Señalar lo que se muestra en un organigrama.
- *Identificar y aplicar los principales tipos de organización y los instrumentos para el diseño de la estructura formal.
- *Describir las estructuras funcional, de producto/mercado y matricial, y mencionar las ventajas y desventajas de cada una.
- *Explicar algunos aspectos relacionados con la dotación del personal para la empresa agropecuaria.

CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN.

Cuando se trata de ponerse al frente de una Empresa, con un conjunto de instrumentos, herramientas, materiales, máquinas, seres humanos esperando nuestras órdenes, la primera pregunta que se viene encima es que tipo de arreglo, combinación, secuencia y ritmo debemos utilizar en la puesta en marcha de todos estos factores, cuáles mecanismos debemos poner en acción para asegurar que todos estos factores actúen armónica y efectivamente para cumplir el plan señalado.

Obviamente, necesitamos establecer un orden de funcionamiento entre todos estos factores, un tipo específico de ordenamiento entre ellos y en particular de los seres humanos involucrados en el proceso de trabajo. Estamos entonces ante un problema de organización del proceso de trabajo.

Existen dos significados principales del término organización:

- a) Organización como institución o unidad socioeconómica, y
 - b) Organización como función que hace parte del proceso administrativo y que se refiere al diseño de la estructura: la distribución de funciones, la asignación de relaciones de autoridad y de recursos.
- a) Concepto de organización como institución socioeconómica y elementos constitutivos.

Las organizaciones son unidades socioeconómicas productoras de bienes y servicios, delimitadas por una estructura socioeconómica específica.

Empresas privadas: pequeñas y grandes como Empresa Agroindustrial del Valle de Sébaco, Cervecería Toña; multinacionales como Natura's; de servicios como la Universidad Nacional Agraria, los hospitales, los bancos, organizaciones del estado como INTA, INRA, empresas de servicios públicos, ministerios, etc., son ejemplos concretos de organizaciones.

La organización como función de la administración consiste en establecer formalmente el conjunto de relaciones de trabajo, autoridad y responsabilidad entre las personas que conforman una institución o empresa, formalizando su estructura social interna.

Este conjunto de relaciones determina una estructura o jerarquía formal e informal compuesta esencialmente de los siguientes elementos:

- *Relaciones de autoridad o de poder.
- *Trabajo Humano: actividades, funciones y tareas;
- *ámbito de decisión sobre los recursos de la empresa;
- *objetivos de la empresa; y
- *flujo de información y comunicación interna y externa.

La palabra organización implica el concepto de organismo, instrumento. Un organismo implica a su vez, necesariamente, la idea de un conjunto de partes y funciones diversas, pero complementarias. Es decir, la idea de una unidad funcional. De acuerdo a ello, cada parte de un organismo lleva a cabo una acción o función distinta, pero sus efectos combinados aportan hacia la consecución de un fin común.

A continuación presentaremos una serie de definiciones sobre el concepto de Organización, expuesta en diferentes obras por los siguientes autores:

Terry define: Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

Sheldon: El proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecutan, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.

Peterson: Un método de distribución de la autoridad y la responsabilidad y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre grupos,

Litter: Una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable(no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos y metas,

Murqueriza: La acción de ordenar y armonizar los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, con la finalidad de cumplir los objetivos con la máxima eficiencia.

La organización del trabajo en la agricultura cambia y se perfecciona constantemente, lo cual se impone como resultado del proceso continuo de concentración, especialización e intensificación que tiene lugar en la producción agropecuaria. Este perfeccionamiento constante de la organización del trabajo que tiene lugar en las empresas agropecuarias permite su consolidación, así como la elevación de la productividad del trabajo.

La organización del trabajo contempla los cambios en las formas y métodos de organización del trabajo y resuelve cuestiones importantes como:

- a) la distribución de la fuerza laboral por ramas y sectores de la producción de acuerdo con las necesidades;
- b) la creación racional de las subdivisiones de producción para el mejor aprovechamiento de la tierra y los demás medios de producción;
- c) la elección de formas de división y cooperación del trabajo en correspondencia con el nivel de la técnica y las tecnologías de los diferentes procesos de producción;
- d) el establecimiento de las obligaciones de cada obrero agropecuario en el proceso de producción y de la forma más eficiente para efectuar las diferentes operaciones de trabajo;
- e) la mejora de las condiciones del trabajo agropecuario así como su seguridad;
- f) la calificación de los obreros agrícolas con el conocimiento de los métodos más avanzados de trabajo. De esa forma se garantiza un aprovechamiento más eficiente de los medios de producción y en particular, de la técnica agropecuaria.

Estas tareas enumeradas, constituyen la esencia de la organización del trabajo y su cumplimiento asegura la fusión de la fuerza de trabajo con los medios de producción.

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

La organización del trabajo se basa en logros de la ciencia y la experiencia de vanguardias, y su implantación sistemática en la producción permite la mejor vinculación de la técnica y el hombre con el proceso único de producción, permite el aprovechamiento más eficiente de los recursos laborales y materiales y el incremento constante de la productividad del trabajo, contribuye a la protección de la salud del hombre y a la gradual transformación del trabajo en la primera necesidad vital.

La organización del trabajo tiene como uno de sus objetivos el encaminar sus estudios a lograr una mayor racionalidad del trabajo vivo con vistas a incrementar la productividad del trabajo.

PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN.

Aunque no hay dos empresas que sean idénticas, hay ciertos principios comunes a todas ellas, su aplicación tiene por necesidad que variar para ajustarlos a las circunstancias individuales.

por lo tanto, a continuación se presentan los principales principios de organización, tales como:

a) **Unidad de Mando.**: Cada subordinado debe tener un sólo jefe (obedecer a una sola voz de mando); cada jefe debe saber cuales son sus subordinados y cada acción debe estar definida correctamente y ser una resultante del esquema de organización.

b) **Amplitud de Control (tramo de control):**

***Límite de personas a supervisar:**

Debe haber un límite determinado en la cantidad de personas subordinadas a un jefe o el mismo número de jefes en relación a la cantidad de subordinados. A medida que se modernizan los sistemas de información y de controles administrativos, cambian sensiblemente los criterios al respecto.

***Límite de espacio y tiempo:**

Hay una medida límite entre la distancia física de los jefes y subordinados, así como en los intervalos de tiempo necesarios para el ejercicio de la autoridad en la emisión de órdenes, recepción de información y ejercicio de los controles, aunque esos límites dependen también de la cantidad y calidad de la comunicación.

c) **Homogeneidad de las Tareas:** Los distintos órganos conformados deben estar estructurados en base a funciones idénticas y no repetitivas. Cada persona debe saber con claridad su ubicación jerárquica y su relación con los demás.

d) **Centralización y Descentralización:** Estos dos elementos, a pesar de ser excluyentes, actúan complementariamente en el conjunto de la organización. La centralización enfatiza el papel de autoridad de los niveles jerárquicos superiores y la descentralización delega parte de esta autoridad a los subordinados, en aras de mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones.

Por lo tanto, es 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 administración más descentralizada, forzosamente exige que los jefes superiores controlen aunque sea en algo los resultados finales.

El problema real se presenta en el grado en que se debe centralizar o descentralizar.

ADMINISTRACION AGROPECUARIA

De acuerdo con los aportes de Fayol en esta materia, se aconseja más bien:

- Que se fije con precisión el grado en que se delega y se controla.
- Que ese grado de delegación esté de acuerdo con las características de la empresa en concreto.
- Que haya estabilidad en la delegación: lo más peligroso, dice este autor, es estar cambiando constantemente de sistema.

Por último, hay que señalar que el grado en que conviene centralizar o descentralizar depende de muchos factores; entre los que podemos destacar: Tamaño de la empresa, capacidad y experiencia de los jefes, de los controles que podamos establecer, porque para cada grado de delegación deben establecerse nuevos controles.

Como funciona la Organización.

Anteriormente mencionamos brevemente algunos principios y reglas tradicionales sobre organización, actualmente hay nuevos conocimientos y conceptos que dan gran importancia a las relaciones personales dentro de la organización.

El componente más importante de toda organización son los hombres o las mujeres que trabajan en la empresa, estos adoptan diferentes mecanismos de coordinación, según la complejidad de las tareas que realicen. Cuando la estructura organizativa de la empresa facilita estos mecanismos de coordinación, existen muchas probabilidades de obtener mejor rendimiento de la organización.

Para ampliar lo anterior es necesario abordar las siguientes temáticas.

- Mecanismos de coordinación.
- Partes fundamentales de la organización.
- Tipos de estructuras organizativas.
- Organigramas y sistemas de flujos.

MECANISMOS DE COORDINACIÓN.

Toda actividad humana organizada plantea dos requisitos a la vez fundamentales y opuestos:

- La división del trabajo en distintas tareas.
- La coordinación de las mismas.

De tal manera que la estructura de una organización puede definirse como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas consiguiendo luego la coordinación de las mismas.

Se conocen cinco mecanismos de coordinación que parecen explicar las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo:

- Adaptación mutua
- Supervisión directa
- Normalización de los procesos del trabajo
- Normalización de los resultados del trabajo
- Normalización de la habilidad del trabajo

Adaptación Mutua

La adaptación mutua consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal. En este tipo de mecanismo, el control del trabajo corre a cargo de los que lo realizan. Al tratarse de un sistema tan simple, la adaptación mutua se utiliza, como es natural, en las organizaciones más sencillas, como pueden ser dos personas en una canoa o unas cuantas en un taller de cerámica. Paradójicamente, se recurre al mismo mecanismo en las más complicadas, dado que (como veremos más adelante) es el único que funciona bajo circunstancias extremadamente difíciles. Pensemos en la organización encargada de mandar un hombre a la Luna por primera vez: Se trata de una actividad que requiere una división del trabajo de suma complejidad; en la que miles de especialistas realizan todo tipo de labores distintas, aunque al principio nadie sabe exactamente que habrá de hacer. Y no llegan a averiguarlo hasta estar ya enfrascados en el trabajo, de tal modo que en un análisis final, a pesar del uso de mecanismos de coordinación, el éxito de la empresa depende ante todo de la habilidad de los especialistas para adaptarse entre sí a lo largo del impreciso camino que recorren, casi por igual que las dos personas de la canoa.

Supervisión Directa

A medida que una organización supera su estado más sencillo (más de cinco a seis individuos en el taller de cerámica, quince remando una canoa de guerra) suele recurrirse a un segundo mecanismo de coordinación.

La supervisión directa consigue la coordinación al responsabilizarse una persona del trabajo de los demás, dándoles instrucciones y controlando sus acciones. De hecho, un cerebro único controla numerosas manos, como pueda ser el caso del supervisor del taller de cerámica o del que dicta con su voz el ritmo de los remos en la galera de guerra.

Normalización

El trabajo puede coordinarse también sin adaptación mutua ni supervisión directa: puede normalizarse: "La coordinación de las partes se incorpora en el programa (de trabajo) al establecerse éste, reduciéndose en consecuencia la necesidad de una comunicación continuada" (March y Simon, 1958, p. 162). La coordinación se obtiene en la mesa del dibujo, por así decirlo, antes de que se realice el trabajo.

En circunstancias normales los operarios de una cadena de montaje de automóviles y los cirujanos de un quirófano de hospital no tienen por qué preocuparse de coordinarse con sus compañeros de trabajo, pues saben exactamente qué esperar los unos de los otros y actúan en consecuencia.

Las tres formas básicas de la normalización en las organizaciones pueden representarse así: Tanto los procesos de trabajo en sí, como los inputs (las habilidades y los conocimientos de los que realizan dicho trabajo) y los outputs, pueden diseñarse de tal modo que se ajusten a una normativa predeterminada.

Normalización de los Procesos de Trabajo

Se normalizan los procesos de trabajo cuando el contenido del mismo queda especificado, es decir, programado. Como ejemplo podría pensarse en las instrucciones de montaje incluidas en juguete. El fabricante normaliza el proceso de trabajo ("Coja el tornillo Phillips de cabeza redonda de dos pulgadas e introdúzcalo en el orificio BX, acoplado esta pieza a la XB con la arandela de cierre y la tuerca hexagonal sujetando a la vez).

Normalización de los Resultados

Se normalizan los resultados al especificarse los mismos, como puede darse con las dimensiones del producto o del rendimiento. No le decimos al taxista como debe conducir ni la ruta que debe tomar, sino que simplemente le comunicamos nuestro destino. Al encargado de hacer porciones de barro no se le dice cómo preparar el material, sino sólo que debe hacerlo en bloques de cuatro libras; el que maneja el torno sabe que estos bloques producirán piezas de un tamaño determinado (su propia norma de resultados).

Una vez normalizados éstos, se predeterminan los nexos entre tareas, como en el caso del encuadernador que sabe que las páginas recibidas por un lado se ajustarán perfectamente a las cubiertas que recibe por otro. De este modo, todos los jefes de sección se comunican con el núcleo central a propósito de las normas de rendimiento: tienen la obligación de producir determinados niveles de beneficios y de crecimiento cada trimestre, pero el modo en que lo hagan es asunto suyo.

Normalización de las Habilidades

En algunas ocasiones resulta imposible normalizar tanto el trabajo como sus resultados, necesitándose no obstante algún tipo de coordinación. Anthony Jay (1970) plantea este punto en el contexto de los imperios coloniales: ¿Cómo podían los reyes controlar y coordinar las actividades de sus gobernadores, en manos de los cuales quedaban las lejanas colonias, cuando la supervisión directa se veía obstaculizada por medio de comunicación que tardaban meses en completar su ciclo teniendo en cuenta que ni el trabajo ni los resultados del mismo eran susceptibles de una normalización. La solución que adoptaban consistía en normalizar al trabajador en el momento de su contratación, de no poder normalizar el trabajo en sí o los resultados. Las habilidades y los conocimientos se normalizan cuando ha quedado especificado el tipo de preparación requerida para la realización del trabajo.

El rey confiaba en sus gobernadores porque él mismo los preparaba; aunque es más frecuente que el individuo reciba una preparación antes de vincularse a la organización, del mismo modo que los hospitales contratan a médicos. Estas instituciones embullan a los trabajadores de los programas de trabajo, así como de la coordinación básica; por lo que al desempeñar sus funciones, cada cual parece trabajar de modo independiente, por igual que el buen actor aparenta desde el escenario estar hablando extemporáneamente. De hecho, tanto los unos como el otro se han aprendido muy bien el texto, de modo que la normalización de las habilidades logra por vía indirecta lo que consigue directamente la normalización de los procesos o de los resultados del trabajo: controla y coordina.

Al encontrarse en el quirófano anestesista y cirujano para una intervención de apendicitis, apenas necesitan comunicarse, puesto que, gracias a la preparación de ambos, saben exactamente lo que pueden esperar de la labor del otro. Sus habilidades normalizadas se ocupan de gran parte de la coordinación.

Un Continuum entre los Mecanismos de Coordinación

Estos cinco mecanismos de coordinación parecen seguir cierto orden.

A medida que el trabajo de la organización se vuelve más complicado, los medios de coordinación primordiales van cambiando, de la adaptación mutua a la supervisión directa y luego a la normalización, preferentemente de los procesos de trabajo; en caso necesario, se pasa luego a la normalización de los resultados y de las habilidades sucesivamente, revirtiendo por último otra vez a la adaptación mutua.

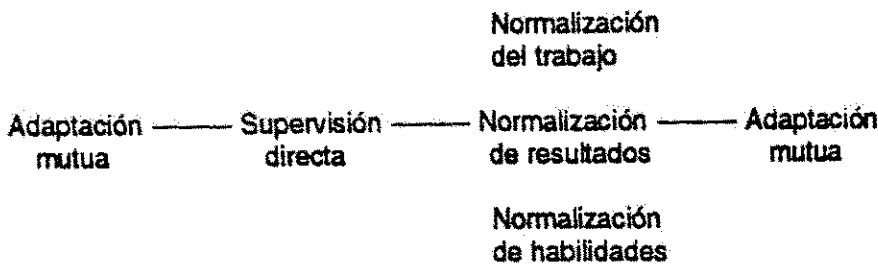


Figura 1. Los mecanismos de coordinación: Un esbozo del continuum de complejidad.

El individuo que trabaja a solas no siente gran necesidad de recurrir a ningún mecanismo, puesto que la coordinación se produce sin mayor complicación en un único cerebro; al añadirse una segunda persona, no obstante, la situación cambia sustancialmente: tiene que producirse alguna coordinación entre mentes distintas. Por norma general, las personas que trabajan juntas en grupos reducidos suelen amoldarse entre sí de modo informal, resultando la adaptación mutua el medio de coordinación primordial.

LAS CINCO PARTES FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN

Anteriormente se describían las organizaciones a tenor de los mecanismos de coordinación. Percibimos que en teoría, la organización más sencilla podía recurrir a la adaptación mutua para la coordinación de su trabajo básico de producción de un servicio o producto determinado. Sus operarios (los que realizan este trabajo básico) son por norma general autosuficientes.

No obstante, a medida que la organización crece y va adoptando divisiones de trabajo más complejas, entre sus operarios aumenta la necesidad de una supervisión directa. Se necesita otro cerebro (el del directivo) para ayudar a coordinar el trabajo en su conjunto.

Así pues, mientras que la división del trabajo hasta este punto se había producido entre los mismos operarios, la introducción de un directivo presenta la primera división administrativa del trabajo en la estructura, entre los que realizan el trabajo y los que lo supervisan. A medida que la organización va adquiriendo complejidad se van añadiendo más directivos, ya no sólo para dirigir a los operarios, sino también para dirigir a los propios directivos, construyéndose en consecuencia como jerarquía administrativa de autoridad.

A medida que evoluciona este proceso, la organización empieza a inclinarse en mayor medida por la normalización, como medio de coordinación del trabajo en sus operarios. La responsabilidad de gran parte de esta normalización recae sobre un tercer grupo compuesto de analistas, algunos de los cuales, como puedan ser los analistas de estudios del trabajo y los ingenieros industriales, se ocupan de la normalización de los procesos de trabajo; otros, como los ingenieros de control de calidad, los contables, los planificadores y los programadores de producción se concentran en la normalización de los resultados: mientras que otros pocos, como los técnicos de personal, se encargan de normalizar las habilidades (aunque la mayor parte de la normalización de este tipo se produce fuera de la organización, antes de que los operarios sean contratados). La introducción de estos analistas trae consigo un segundo tipo de división administrativa del trabajo entre los que lo realizan y los que lo normalizan. En el primer caso, los directivos asumían una responsabilidad propia de los operarios, correspondiente a parte de la coordinación de su trabajo, reemplazando la adaptación mutua por la supervisión directa, mientras que ahora vemos que los analistas asumen la responsabilidad de los directivos (y de los operarios) reemplazando la supervisión o la adaptación mutua por la normalización. Anteriormente, el operario perdía parte del control sobre su trabajo, mientras que ahora es también el directivo quien pierde ese control a medida que los sistemas diseñados por los analistas se responsabilizan cada vez más de la coordinación. El analista "institucionaliza" el trabajo directivo.

En la base de la figura que sigue encontramos el núcleo de operaciones, dentro del cual los operarios realizan el trabajo fundamental de la organización: las tareas de input, proceso, output y apoyo directo relacionadas con la producción de servicios o productos. Justo encima vemos al componente administrativo, dividido en tres partes.

En primer lugar encontramos a los directivos, divididos a su vez en dos grupos: los que ocupan el estrato superior de la jerarquía constituyen, junto con su staff personal, el ápice estratégico; los que se sitúan por debajo de éstos, vinculando dicho ápice con el núcleo de operaciones mediante la cadena de mando constituyen la línea media.

A su izquierda se sitúa la tecnoestructura, donde los analistas desarrollan su labor de normalización del trabajo ajeno, aplicando también sus técnicas analíticas a fin de facilitar la adaptación de la organización a su entorno. Por último, añadimos un quinto grupo, el staff de apoyo, que figura a la derecha de la línea media, y que respalda el funcionamiento del núcleo de operaciones por vía indirecta, es decir, aparte del flujo fundamental de trabajo operativo. El staff de apoyo ha recibido una atención, prácticamente nula en la literatura sobre la estructuración organizativa, pero, al echar una ojeada rápida al diagrama de cualquier organización de cierta envergadura, resulta evidente que se trata de un importante segmento que no debe confundirse con los otros cuatro. Serían ejemplos de grupos de apoyo en una empresa de fabricación típica, el bar restaurante, la asesoría jurídica, el departamento de relaciones públicas, la sección de pagos de nómina y la sección del correo.

Observemos ahora cada una de las cinco partes de la organización.

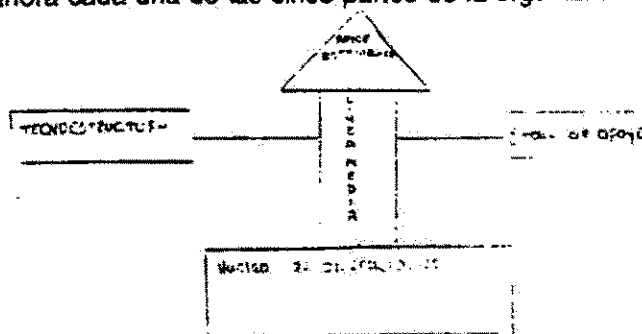


Fig.

El Núcleo de Operaciones

El núcleo de operaciones de la organización abarca a aquellos miembros (los operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos y servicios. Los operarios desempeñan cuatro funciones principales: (1) Aseguran los inputs para la producción: por ejemplo, en una empresa de fabricación, el departamento de compras adquiere la materia prima y el de recepción la coloca en el almacén. (2) Transforman los inputs en outputs. Algunas organizaciones transforman materias primas, talando árboles, pongamos por caso, convirtiéndolos en pulpa y, acto seguido, en papel. Otras transforman partes individuales convirtiéndolas en unidades completas, montando máquinas de escribir, por ejemplo o bien otras transforman información o personas, escribiendo informes de asesoramiento, enseñando a estudiantes, cortando el pelo o curando enfermedades. (3) Distribuyen los outputs, por ejemplo, vendiendo y distribuyendo físicamente los resultados del proceso de transformación. (4) Proporcionan un apoyo directo a las funciones de input, transformación y output, manteniendo las máquinas en funcionamiento y haciendo el inventario de las materias primas, pongamos por caso.

Dado que es este núcleo de operaciones lo que intentan proteger las demás partes de la organización, suele ser ahí precisamente donde la normalización se aplica en mayor profundidad; profundidad que quedará naturalmente determinada por el trabajo que se esté realizando: son operarios tanto los montadores de una fábrica de automóviles como los profesores de una universidad, aunque el trabajo de los primeros esté mucho más normalizado que el de los últimos.

El núcleo de operaciones constituye el centro de toda organización, la parte que produce los resultados esenciales para su supervivencia; pero, a excepción de las organizaciones más pequeñas, todas necesitan crear componentes administrativos, que comprenden el ápice estratégico, la línea media y la tecnoestructura.

El Ápice Estratégico

en el otro extremo de la organización encontramos el ápice estratégico, que abarca a todas las personas encargadas de una responsabilidad general de la organización: el director general (denominado tanto Presidente como Superintendente) y los demás directivos de nivel superior cuyas preocupaciones sean de carácter global, incluidos quienes les asisten directamente, como secretarías, adjuntos, etc.

En algunas organizaciones el ápice estratégico comprende el comité ejecutivo (porque su mando es global aunque sus miembros representen intereses específicos); correspondiendo en otras a lo que suele denominarse dirección general, en la cual dos o tres personas comparten el puesto del director general.

El ápice estratégico se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente, con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización (accionistas, agencias gubernamentales, sindicatos laborales, grupos de presión, por ejemplo). Ello implica tres conjuntos de obligaciones: una es la supervisión directa, de la cual ya hemos hablado anteriormente. En la medida en que la organización recurre a este mecanismo de coordinación, son los directivos del ápice estratégico y de la línea media quienes la llevan a cabo.

Entre los roles directivos (Mintzberg, 1973a) relacionados con la supervisión directa figuran el de asignador de recursos, incluidos el mismo diseño de la estructura, la asignación de personas y de recursos a determinadas tareas, la emisión de órdenes de trabajo y la autorización de las principales decisiones adoptadas por los empleados; el de gestor de anomalías, que comprenden la resolución de conflictos, excepciones y anomalías que ascienden por la escala jerárquica en busca de una solución; el de monitor, correspondiente a la revisión de las actividades de los empleados, el de difusor que supone la transmisión de información a los empleados; y el de líder, que incluye la formación de equipos de staff así como la motivación y recompensación de los mismos. En esencia, la supervisión directa en el ápice estratégico implica velar porque toda la organización funcione debidamente como una unidad integrada.

En adelante, los comentarios se refieren exclusivamente a los directivos del ápice estratégicos, dado que el trabajo de sus ayudantes se considera parte integrante del mismo.

Pero la gestión de una organización no se limita a la mera supervisión directa, motivo por el cual incluso las organizaciones que la necesitan en un mínimo grado las más pequeñas, que recurren a la adaptación mutua, o las profesionales, que se asientan sobre la educación formal, por ejemplo precisan directivos.

El segundo conjunto de obligaciones del ápice estratégico corresponde a la gestión de las condiciones en los límites de la organización, esto es, sus relaciones con el entorno. Los directivos del ápice estratégico tienen que dedicar mucho tiempo al rol de portavoz, informando a personas influyentes del entorno respecto a las actividades de su organización, de enlace, desarrollando contactos de alto nivel, y de monitor, a fin de recurrir a dichos contactos para recibir información y servir de punto de contacto para los que quieran influir en los objetivos de la organización, de negociador, cuando hay que llegar a importantes acuerdos con entidades externas; a veces incluso de cabeza visible, desempeñando obligaciones protocolarias como pueda ser recibir a los clientes importantes. (En alguna ocasión se definió al directivo, medio en broma, como la persona que recibe a las visitas a fin de que los demás puedan llevar a cabo su trabajo).

El tercer conjunto de obligaciones corresponde al desarrollo de la estrategia de la organización. Dicha estrategia puede verse como una fuerza de mediación entre la organización y su entorno, por lo cual su formulación requiere la interpretación del entorno así como el desarrollo de pautas coherentes en flujos de decisiones organizativas ("estrategias"), para poder hacerle frente.

Así pues, al gestionar las condiciones en los límites de la organización, los directivos del ápice estratégico desarrollan un conocimiento del entorno, y, al cumplir con sus obligaciones de supervisión directa, intentan adaptar la estrategia a sus fuerzas y necesidades, procurando mantener un ritmo de cambio que responda al entorno sin resultar problemático para la organización.

Concretamente, en el rol de empresario los directivos superiores buscan formas efectivas de llevar a cabo la "misión" de la organización (la realización de productos y servicios básicos), intentando incluso en algunos casos cambiar esta misión. En una empresa de fabricación, por ejemplo, la dirección puede decidir cual es el sistema técnico más adecuado para el núcleo de operaciones, que vías de distribución llevan con mayor efectividad los productos al mercado, cuáles deberían ser estos mercados y, fundamentalmente, qué productos hay que producir. Los directivos superiores suelen dedicar gran parte de su tiempo a distintos proyectos de mejora mediante los cuales intentan instaurar cambios estratégicos en sus organizaciones.

En primer lugar, las demás partes de la organización, incluido el núcleo de operaciones en algunos casos, pueden desempeñar un papel activo en la formulación de estrategias, y, en segundo lugar, las estrategias se forman a veces así mismas, casi imperceptiblemente, a medida que los directivos responden ante las presiones de su entorno, decisión tras decisión.

No obstante, cabe señalar que el ápice estratégico suele jugar el papel más importante entre las cinco partes de la organización en cuanto a la formulación de la estrategia.

Es generalmente el ápice estratégico quien tiene la perspectivas más amplia de la organización (que acaba siendo la perspectiva más abstracta). El trabajo en este nivel suele caracterizarse por un mínimo de repetición y de normalización, por una libertad de acción considerable y por unos ciclos de toma de decisiones relativamente largos, siendo la adaptación mutua el mecanismo de coordinación predilecto entre los directivos del mismo.

La Línea Media

El ápice estratégico está unido al núcleo de operaciones mediante la cadena de directivos de la línea media, provisto de autoridad formal. Dicha cadena pasa de los directivos superiores situados justo bajo el ápice estratégico hasta los supervisores de primera línea (jefes de taller, por ejemplo), que ejercen una autoridad directa sobre los operarios, constituyendo el mecanismo de coordinación que denominamos supervisión directa.

Esta cadena de autoridad en particular es escalar, puesto que describe una única línea ascendiente; no obstante, y tal como veremos más adelante, no todas lo son, puesto que las hay también que se dividen y vuelven a unirse, pudiendo tener un "subordinado" varios "superiores".

¿Qué hacen todos estos niveles directivos? Si el ápice estratégico proporciona la dirección general y el núcleo de operaciones produce servicios y productos, ¿para qué se necesita toda una cadena de directivos de línea media?. Una de las respuestas resulta evidente: En la medida en que la organización es grande y cuenta con la supervisión directa para su coordinación, necesita directivos de línea media.

Aunque en teoría un único directivo (el director general del ápice estratégico) pueda supervisar a todos los operarios, en la práctica vemos que la supervisión directa precisa un estrecho contacto personal entre directivo y operario, existiendo por tanto un límite del número de operarios que pueda supervisar un único individuo, límite que denominaremos "ámbito de control". Las organizaciones de tamaño reducido pueden funcionar con un solo directivo situado en el ápice estratégico, mientras que las mayores necesitarán más en la línea media. Tal como le dijeron a Moisés en el desierto:

Además escoge tú de entre todo el pueblo varones de virtud, temerosos de Dios, varones de verdad, que aborrezcan la avaricia; y constituye sobre el pueblo como jefes de millar, de centena, de cincuenta y de decena. Que juzguen ellos al pueblo en todo tiempo; y todo asunto grave lo traerán a ti, y ellos juzgarán todo asunto pequeño. Así aliviarás la carga de sobre ti, y la llevarán ellos contigo. Si esto hicieras y Yavé te lo mandaré, tú podrás sostenerte, y el pueblo podrá atender en paz a lo suyo (Exodo, 18.21-24).

Así pues, la jerarquía organizativa surge en cuanto un supervisor de primera línea se pone al frente de un grupo de operarios para formar una unidad fundamental de organización; otro directivo asume al mando de dichas unidades formando una unidad de orden superior, y así sucesivamente hasta que todas las unidades restantes quedan al mando de un único directivo en el ápice estratégico, el "director general", formando así la organización completa.

En esta jerarquía y en el flujo de supervisión directa, el directivo de línea media desempeña una serie de tareas por encima y por debajo de su propio puesto, recopila información de feedback respecto al rendimiento de su unidad, transmitiéndola parcialmente a continuación a los directivos situados en puestos superiores al suyo, y agregándola a menudo en este proceso.

El jefe de ventas de una delegación puede recibir información sobre cada venta, pero sólo informe al jefe de ventas de la zona del total de las ventas mensuales. Por otra parte, influye en el flujo de decisiones. Ascenden hacia arriba las anomalías de la unidad, las propuestas de cambio y las decisiones que necesitan una autorización, ocupándose personalmente el directivo de línea media de gran parte de ellas y transmitiendo las restantes a un nivel superior de la jerarquía para que se realice la acción más adecuada. En contraposición, van descendiendo los recursos que debe asignar en su unidad, las reglas y los planes que debe elaborar así como los proyectos que debe poner en práctica.

En general, el directivo de línea media desempeña todos los roles del director general, pero en el contexto de la gestión de su propia unidad (Mintzberg, 1973a): debe servir de cabeza visible de la unidad y dirigir a sus miembros, desarrollar una red de contactos de enlace, controlar el entorno y las actividades de su unidad, transmitiendo parte de la información que recibe a la unidad, a los niveles jerárquicos superiores y a elementos ajenos a la cadena de mando; asignar recursos dentro de su unidad, negociar con personas de fuera, iniciar cambios estratégicos y hacer frente a anomalías y conflictos.

La Tecnoestructura

Encontramos en la tecnoestructura a los analistas (así como a su personal administrativo) que sirven a la organización afectando el trabajo ajeno. Estos analistas pueden eliminarse del flujo de trabajo de operaciones: puede que lo diseñen, que lo planifiquen, que lo cambien o que preparen a las personas que lo realizan, pero no participan en él. Así pues, la tecnoestructura sólo resulta efectiva cuando puede recurrir a técnicas analíticas para hacer más efectivo el trabajo ajeno.

¿En qué consiste la tecnoestructura? Se compone de los analistas que estudian la adaptación, el cambio de la organización en función de la evolución del entorno, y de los que estudian el control, la estabilización y la normalización de las pautas de actividad en la organización (Katz y Kahn, 1966). En esta obra prestamos mayor atención a los analistas de control, los que centran directamente sus esfuerzos en el diseño y el funcionamiento de la estructura. Los analistas de control de la tecnoestructura sirven para afianzar la normalización en la organización.

Con ello no quisiera insinuar que los operarios no son capaces de normalizar su propio trabajo, del mismo modo que cada uno establece su propio sistema para vestirse por las mañanas; ni que no puedan hacerlo en su lugar los directivos, pero, por regla general, cuanto más recurre la organización a la normalización, más confía en su tecnoestructura directa, capacitando al personal administrativo para ocuparse de lo que antes hacía el directivo.

Podemos distinguir tres tipos de analistas de control correspondientes a tres tipos de normalización: los analistas de estudios de trabajo (como puedan ser los ingenieros industriales), que normalizan los procesos de trabajo; los analistas de planificación y control (como puedan ser los planificadores de largo plazo, los analistas de presupuestos y los contables), que normalizan los outputs, y los analistas de personal (incluidos los preparadores y responsables de contratación, que normalizan las habilidades).

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

En una organización plenamente desarrollada, la tecnoestructura puede funcionar en toda la escala jerárquica. En los niveles inferiores de la empresa de fabricación, los analistas normalizan el flujo de trabajo de operaciones programado la producción, llevando a cabo estudios de métodos y tiempos sobre el trabajo de los operarios, e instaurando sistemas de control de calidad.

Staff de Apoyo

Si echamos una ojeada al diagrama de casi cualquier organización actual de cierta envergadura, veremos que existe un gran número de unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operarios. Entre ellas figura el staff de apoyo. En una universidad, por ejemplo, encontramos la asociación de antiguos alumnos, el departamento de edificios y terrenos, el museo, la editorial universitaria, la librería, la oficina de pagos, el servicio de limpieza, la oficina de becas etc.

Nada de todo esto forma parte del núcleo de operaciones; es decir, no se dedican a la enseñanza ni a la investigación, ni apoyan directamente a éstas.

Por qué tienen tantas unidades de este tipo las grandes organizaciones? Gran parte de estos servicios podrían adquirirse de proveedores externos, pero la organización opta por proporcionarlos ella misma. ¿Por qué motivo? Según Thompson, la respuesta sería sin duda que la existencia de un staff de apoyo refleja el intento de abarcar más actividades fronterizas a fin de reducir la incertidumbre dentro de la organización y controlar los propios asuntos.

Al publicar sus propios libros, la universidad evita algunas de las incertidumbre que surgirían con editoriales comerciales; al defender sus propios juicios, la empresa de fabricación controla en buena medida a los abogados a los que recurre, y, al alimentar a los empleados en la cantina de la fábrica, se reduce la hora de la comida, pudiendo incluso llegar a determinarse el nivel nutritivo de los alimentos que ingieren.

Gran número de unidades de apoyo quedan autocontenidas: constituyen miniorganizaciones, gran parte de las cuales disponen de su propio equivalente de un núcleo de operaciones, cómo es el caso de un servicio de imprenta en una universidad. Estas unidades toman recursos de la organización global, proporcionándole a cambio una serie de servicios concretos. No obstante, funcionan independientemente del núcleo de operaciones, quedando acopladas únicamente de un modo mancomunado.

TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS.

Tipos de Organización.

- a).- Organización Formal: Se denomina organización formal al sistema de esfuerzo cooperativo previa y conscientemente planificado y coordinado.

La estructura y los mecanismos son previa y claramente definidos y acordados. Allí se definen las formas de ejercer la autoridad, distribuir las responsabilidades, llevar a cabo las interrelaciones entre los distintos componentes orgánicos y entre las personas integrantes.

La organización formal presupone: una base jurídica, es decir, un poder también formal y legal; una base administrativa, pues se trata de una concreción para el manejo de los recursos productivos en posesión; una base metodológica, a través de la cual se señalan los procedimientos y normas a seguir en las actividades.

La organización formal siempre debe otorgar ciertos márgenes de flexibilidad, para dar cabida a los aportes creativos de los miembros de un equipo.

- b).- Organización Informal: Hay una organización informal allí donde surgen interacciones individuales y grupales de manera espontánea, a través de las relaciones de afinidad, tipo de trabajo, identificación personal, como efecto adicional o complementario a la estructura y a los mecanismos organizativos formales.

En los mecanismos de organización informal entran en acción factores psicológicos y sociales estudiados y aplicados por escuelas administrativas de dichas tendencias.

En ocasiones, determinadas organizaciones deben más su buen funcionamiento a los mecanismos informales, que a los formales, debido a que grupos determinados grupos de personas logran por esa vía, una mejor comunicación y cooperación espontánea.

Configuraciones Organizativas

Una organización se inicia con un individuo que tiene una idea. Esta persona constituye la cima estratégica, la alta administración, por así decirlo. Su labro consiste en contratar al personal que realizará el trabajo básico de la empresa en lo que podría llamarse el núcleo de operaciones. A medida que la organización crece, adquiere gerentes intermedios entre el director ejecutivo y los trabajadores. Estos gerentes forman lo que se llama el intermedio. La organización puede encontrarse también con que necesita dos tipos de personal administrativo. En primer lugar, están los analistas que elaboran sistemas relacionados con la planeación formal y con el control del trabajo, constituyen la tecnoestructura. En segundo lugar, se encuentra el personal de apoyo, es decir, aquel que le proporciona servicios indirectos al resto de la organización, absolutamente todo aquello que va desde la cafetería y el servicio de correos hasta el departamento de relaciones públicas y de asesoría legal.

Al conjuntar estos cinco elementos se obtiene la totalidad de la organización. Ahora bien, no todas estas organizaciones requieren todos estos elementos. Algunas emplean unos cuantos de manera sencilla, otras los amalgaman todos en formas muy complejas. Así pues, el objetivo central de la estructura consiste en coordinar el trabajo que se ha dividido en una diversidad de formas, en ver como se lleva a cabo esa coordinación por quién y con que y esto dicta las características que tendrá la organización.

En el más sencillo de los casos, la coordinación se efectúa en la cima estratégica mediante la supervisión directa el director ejecutivo es el que da las órdenes.

La configuración llamada **estructura simple** surge con un mínimo de empleados administrativos y de nivel medio.

Cuando la coordinación depende de la estandarización del trabajo, es necesario elaborar toda la estructura administrativa de la organización, en especial su tecnoestructura, puesto que es ésta la que da origen a las normas. Esto predispone la configuración llamada **burocracia mecanizada**.

Cuando, por el contrario, la coordinación se efectúa a través de la estandarización de habilidades de los empleados altamente capacitados dentro de su núcleo de operaciones y un numeroso personal de apoyo que la sustente. Ni su tecnoestructura ni su nivel medio son muy elaborados. Como resultado, obtenemos la configuración llamada **burocracia profesional**.

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

En algunas ocasiones las organizaciones se dividirán en unidades paralelas de operación, permitiéndoles tener autonomía a los gerentes de nivel medio de cada una de ellas con una coordinación que se llevará a efecto a través de la estandarización de los resultados (incluyendo el rendimiento) de estas unidades. Aquí surge la configuración llamada **forma segmentada**.

Al final, las organizaciones más complejas contratan individuos muy especializados, concretamente dentro de su personal de apoyo y necesitan combinar los esfuerzos que realizan con los equipos de proyectos que se encuentran coordinados mediante una adaptación mutua. Esto se traduce en una configuración llamada **adhocracia** en la que el nivel y el personal, así como una diversidad de otras características, tienden a desmembrarse.

Describiré cada una de estas configuraciones desde el punto de vista de la estructura y de la situación que tienen. Pero primero permítaseme enumerar los elementos que integran la estructura, mismos que se describen con más detalle en el Apéndice. Entre ellos figuran los siguientes:

Especialización de tareas.

Formalización de procedimientos (descripción del trabajo, reglas, etc).

Capacitación formal y adoctrinamiento necesario para el trabajo.

Agrupamiento de unidades (básicamente de acuerdo con la función realizada o con el mercado al que se le dé servicio).

Dimensión de cada una de las unidades (es decir, el ámbito de control de su gerente).

Planes de acción y sistemas para controlar el rendimiento.

Medios de enlace, tales como fuerza de trabajo, gerente de integración y estructura de la matriz.

Delegación de facultades a los largo de la cadena de autoridad (llamada descentralización vertical).

Delegación de facultades fuera de esta cadena de autoridad a quienes no son gerentes (llamada descentralización horizontal).

Estructuras formales.

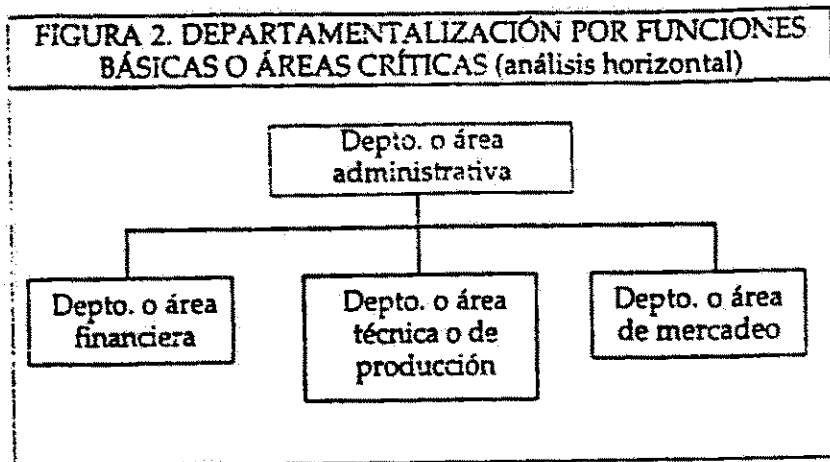
a. estructura lineal de funciones básicas

Consiste en un conjunto de relaciones de autoridad con el criterio de unidad de mando y agrupación de funciones de acuerdo con los departamentos o áreas críticas de la empresa, específicamente a partir de las operaciones financieras, de producción y de ventas.

La organización lineal corresponde a la estructura formal diseñada con el criterio de unidad de mando, estructura jerárquica piramidal con diferentes niveles de autoridad y agrupación de actividades, según las seis operaciones de la empresa propuesta por Fayol.

Estas funciones básicas son equivalentes a la estructura formal de análisis horizontal por departamentos, (ver figura)

Además del criterio de *departamentalización* por funciones básicas, los ingleses Luther Gulick y Lindall Urwick, en *Papers on the Science of Administration* (1937), proponen la departamentalización mediante la agrupación de actividades teniendo en cuenta el propósito principal, los procesos o procedimientos, el lugar o el territorio y la persona o clientela.



-Objetivos o propósitos principales.

Según este criterio, la estructura se diseña agrupando actividades que faciliten el logro de un objetivo general, por ejemplo: departamento de capacitación, departamento de comercialización, departamento de contabilidad. Es de anotar que este criterio es muy amplio y general, de tal forma que se puede confundir con otro como el de departamentalización básica.

-Procesos o procedimientos

Este criterio para departamentalizar la estructura agrupa actividades según procedimientos de ingeniería, jurídicos, administrativos, de servicios y procedimientos especializados acordes con la naturaleza de la organización. De esta manera se conforman grupos de profesionales especialistas, como ingenieros, administradores, abogados, etc.

-Por territorio o localización

La agrupación de actividades se orienta mediante el criterio de trabajo que se ejecuta en una zona o área determinada; es un criterio adecuado en empresas grandes que tienen un campo de acción en diferentes regiones. por ejemplo: el ministerio de agricultura y ganadería puede crear departamentos o unidades administrativas para las distintas regiones que conforman nuestro país.

-Por clientela.

Este criterio propone departamentalizar teniendo en cuenta la agrupación de actividades orientadas a atender a los diferentes clientes de la empresa, según sexo, edad, criterio muy útil especialmente en el área de mercadeo.

Los clientes comprenden personas y también servicios especializados dirigidos a cosas como tractores.

-Numérica y por tiempo.

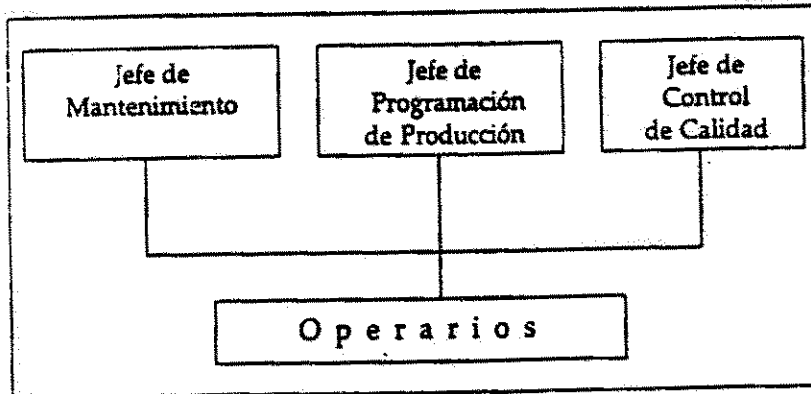
Además de los anteriores criterios de la departamentalización se puede tener en cuenta, en el análisis de estructura especialmente en niveles inferiores, la agrupación por número de trabajadores, por tiempo y jornada de trabajo. El criterio de número para agrupar actividades de los integrantes de una organización ha sido muy utilizado en organizaciones militares.

En relación con la departamentalización según el factor tiempo, se puede agrupar el trabajo a través de secciones o grupos, según diferentes turnos.

b) Organización funcional de jefes especializados.

Consiste en la estructura formal diseñada con el criterio de que en las relaciones de autoridad debe primar el conocimiento especializado, es decir, las órdenes se deben impartir de acuerdo con el conocimiento de funciones especializadas, lo cual significa atender ordenes de más de un jefe, del tipo de organización propuesta por Taylor, aplicable en el área de producción de algunas empresas.

FIGURA 3. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE JEFES ESPECIALIZADOS



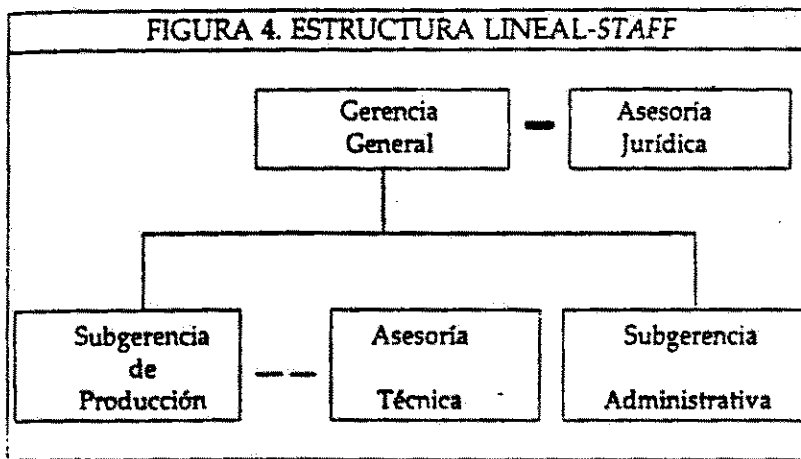
En el ejemplo de la figura anterior, los operarios de la planta de producción reciben instrucciones y ordenes de tres jefes:

- a) área de mantenimiento,
- b) del área de programación de la producción, y
- c) de control de calidad.

c. Organización línea staff y de servicios especializados

Se refiere al apoyo o asistencia especializada de expertos que ayudan a los jefes, con autoridad de línea, a tomar sus decisiones. Existen relaciones de staff en los distintos niveles jerárquicos de la organización. La relación staff no implica autoridad de línea, quienes la ejercen dan sus conceptos a los que tienen el poder de decidir, quienes pueden aceptar o no las indicaciones, por ejemplo: asesoría técnica o financiera.

Los departamentos de servicios son unidades administrativas que en la primera fase de crecimiento de las organización no se encuentran diferenciadas pero debido a su desarrollo terminan asignadas y agrupadas en un nuevo departamento especializado, tipo staff. Por ejemplo, si varios departamentos utilizaban el servicio de transporte, esta actividad puede terminar agrupada en un departamento especializado que va a apoyar a toda la empresa en relación con este servicio.



d. Organización burocrática

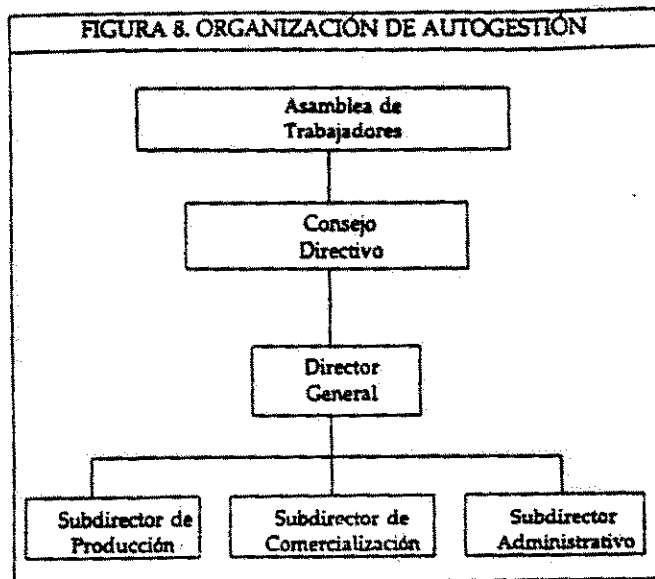
Concebida por Max Weber para organizaciones de gran tamaño, se basa en relaciones entre cargos o puestos de trabajo y en un sistema de carrera administrativa. La jerarquía de cargos en este tipo de organización determina el sistema de salarios; la carrera administrativa reglamenta el sistema de selección de personal al servicio de la empresa; el sistema de evaluación del rendimiento, la estabilidad, la capacitación y posibilidades de ascenso.

e. Organización de grandes divisiones y organización central

La estructura en esta organización se diseña a través de unidades administrativas o gerenciales de gran tamaño, con funciones y agrupación de actividades para ser realizadas como si estas grandes funciones fueran en sí mismas empresas dentro de una gran empresa. Este tipo de organización fue propuesto por Alfred P. Sloan, directivo de la General Motors. El ejemplo típico corresponde a las Empresas Propiedad del Pueblo de la década de los 80's como el caso de la Jorge Camargo, Garpar García donde cada empresa tenía dentro de sí fincas que funcionaban de manera independiente y con fines productivos particulares.

f. Organización mixta con comités de coordinación.

Este tipo de estructura formal se presenta en grandes organizaciones modernas que reúnen varios de los tipos mencionados y además han creado unidades de coordinación.

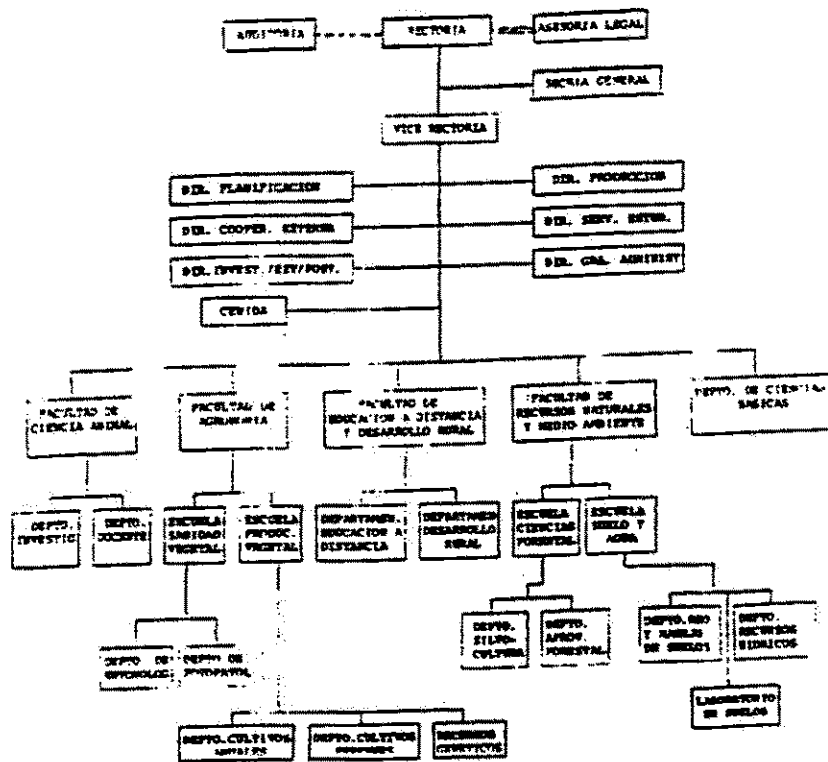


g. Organización formal de equipos de trabajo

La estructura de este tipo de organización formaliza la conformación de equipos de trabajo que van a reunirse periódicamente para evaluar resultados y tomar decisiones bajo la orientación de los directivos de cada departamento o unidad administrativa. Este tipo de organización es el que promueve Rensis Likert en su libro *Un nuevo método de gestión y dirección* (1961) y que denomina "Organización tipo bisagra" que, según él, consiste en constituir una estructura de grupos cuyos miembros tienen una influencia recíproca con el director formal, lo que favorece la posibilidad de participación de los subordinados en las decisiones. Estos grupos o equipos se constituyen desde los altos niveles inferiores de autoridad, como podemos observar en la siguiente figura.

ADMINISTRACION AGROPECUARIA

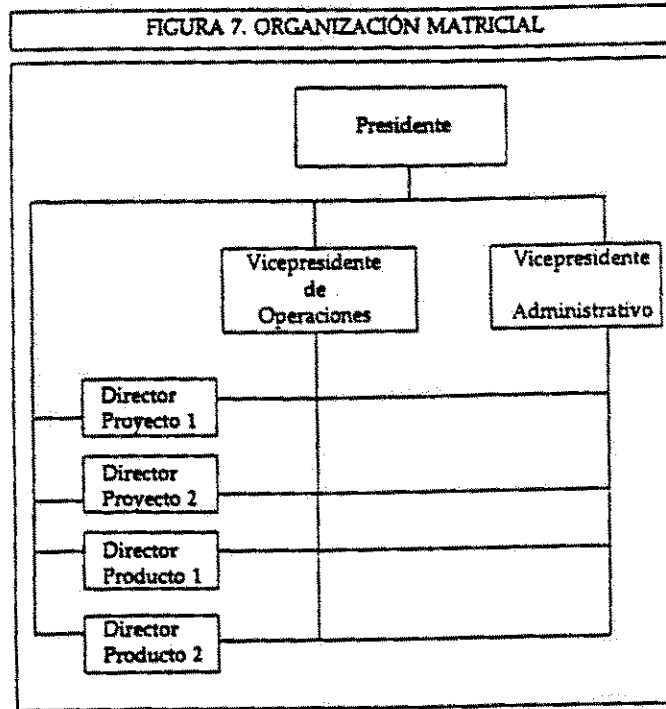
O. DE LA UNA



I. Organización por productos, por proyecto o matricial

Este tipo combina la organización funcional con la organización de línea de productos; se la conoce también como estructura de "malla" o de "matriz". Esta estructura se basa en el criterio de combinar la autoridad de un jefe responsable de un proyecto o producto con la autoridad de varios jefes con funciones especializadas.

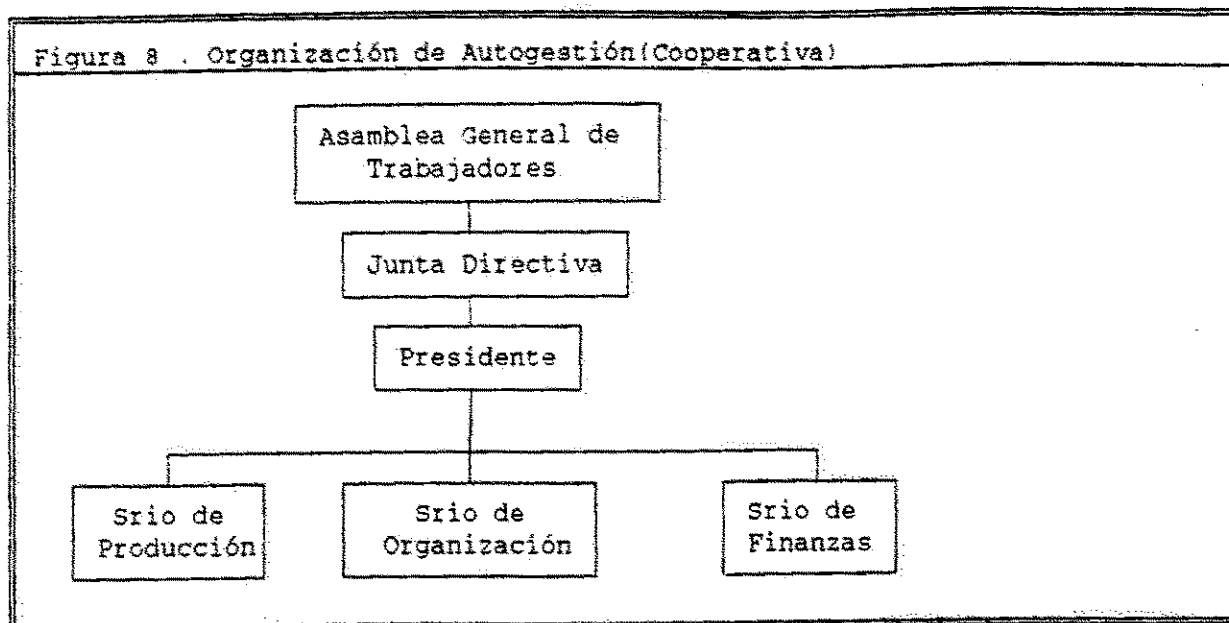
Este tipo de estructura se emplea en organizaciones muy dinámicas que elaboran productos o realizan proyectos en ambientes muy cambiables, con demanda de innovaciones permanentes.



j. Organizzazioni di struttura di autogestione

Consiste in una struttura con meccanismi di decisione maggioritaria o democratica o di consenso di tutti i lavoratori della organizzazione. Questo tipo di organizzazione ebbe il suo origine nella ideologia socialista, in Nicaragua questo tipo di struttura organizzativa si impiantò subito dopo che la Rivoluzione Popolare Sandinista impulsò la Riforma Agraria e la cooperativizzazione dei beneficiari della stessa.

La organizzazione di autogestione presenta una struttura formale inversa alla forma piramidale centralizzata in cui si parte dalla unità di comando e si va aumentando il numero di membri della organizzazione nella misura in cui diminuisce il livello di autorità; al contrario, nella struttura di autogestione il criterio che prevale è quello che la totalità dei membri della organizzazione deve possedere la massima autorità per la presa di decisioni. Questo determina una struttura formale che si compone di una piramide normale, come osserviamo nella seguente figura:



Relaciones en la Estructura Organizacional.

- a).- **Verticales:** Definen los niveles jerárquicos, de arriba hacia abajo. Los niveles subordinados verticalmente obedecen las órdenes de los niveles superiores y a ellos les rinden informes de las actividades y sus resultados, para esperar nuevas órdenes e instrucciones.
- b).- **Horizontales:** Establecen relaciones de cooperación y coordinación entre personas y órganos del mismo nivel de competencia, aunque de distintas responsabilidades o áreas de desenvolvimiento.

A partir que un jefe tiene a su cargo varios subordinados, de hecho se establece una relación horizontal entre ellos, por su posición de subordinación al mismo jefe o a la misma escala superior jerárquica.

Las limitaciones que tienen ambos crecimientos son los siguientes:

- El crecimiento vertical tiene por inconveniente la lentitud e ineficiencia de las comunicaciones, por retardos en la misma, malas interpretaciones, distorsiones en el contenido, etcétera.
- El crecimiento horizontal tiene por inconveniente de que aumenta la "amplitud de control", esto recarga el trabajo del dirigente, se puede dar ineficiencia en la supervisión y retardo en la solución de los problemas, etcétera.

Por lo tanto, se recomienda el crecimiento horizontal hasta que el recargo de trabajo del jefe, no le permite atender a los subordinados, o la acumulación de problemas, empieza a hacer necesario un nuevo nivel. Sólo entonces empezara el crecimiento vertical.

FACTORES QUE DETERMINAN EL TIPO DE ESTRUCTURA ORGÁNICA DE UNA EMPRESA

a).- **Escala de Operaciones:** En general, operaciones de gran escala requiere estructura y mecanismos organizativos más complejos que en operaciones de menor envergadura.

Sin embargo, no siempre esto se cumple, pues grandes empresas pueden lograr estructuras orgánicas relativamente sencillas y dinámicas, mientras que pueden haber casos de empresas de pequeña escala con estructuras relativamente recargadas.

b).- **Tipo de Producción:** Una empresa dedicada a cultivos perennes probablemente requiere de un tipo de estructura distinta que una dedicada a cultivos anuales. Lo mismo que una empresa que tiene tecnificado su sistema de riego será distinta a una de secano, etcétera.

c).- **Tipo de Propiedad:** Hay diferentes tipos de propiedad (privada, cooperativa, estatal y mixta). Cada uno de los sistemas de propiedad incidirá en el tipo de estructura orgánica de las empresas.

d).- **Nivel Tecnológico:** La utilización de niveles tecnológicos distintos, determinará en gran medida la estructura organizativa en función precisamente, de ese nivel tecnológico.

e).- **Número y Calificación del personal:** La cantidad y la calificación de las personas involucradas en la organización tienen una relación directa con el tipo de estructura en sus dos dimensiones (vertical y horizontal).

f).- **Mercado Cubierto o a Cubrir:** En la medida que se crece el mercado de los productos a que se dedica la empresa, surgen nuevas necesidades organizativas y viceversa.

g).- **Competencia:** Las competencias fuertes exigen estructuras orgánicas más eficaces, incidiendo directamente en las definiciones estructurales internas que deben dar respuesta a esas situaciones de presión.

h).- **Rentabilidad, Eficiencia, Productividad:** Son parámetros fundamentales para definir el tipo de estructura organizativa. El tamaño y la complejidad de la misma deben basarse en la situación de rentabilidad de la empresa, no puede haber una estructura engorrosa, costosa y burocrática en empresas con problemas de rentabilidad, naturalmente. Igual sucede con los aspectos de eficiencia y productividad.

Por lo tanto, debemos tomar muy en cuenta, los factores antes expuestos para la creación de una estructura organizativa dada. De lo contrario, podemos caer en grandes errores que afectarían significativamente el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Entonces, podemos concluir afirmando que a cada sistema económico le es característico una determinada organización; sin esta organización es imposible que el sistema funcione.

Fayol decía: "Un lugar para cada cosa, cada cosa en su lugar".

ORGANIGRAMAS

Son una representación gráfica de la estructura formal de una organización, constituyen los niveles jerárquicos de autoridad, sus relaciones de línea, staff, funcional, de coordinación y algunos de ellos comprenden las actividades más importantes de cada cargo; a los organigramas también se les denomina "cartas de organización".

a. Pautas para su elaboración

Algunas normas son las siguientes:

- Van encabezadas con el nombre de la organización.
- las unidades administrativas o el nombre del cargo de los funcionarios se representa gráficamente a través de un rectángulo cuyo tamaño indica el nivel jerárquico de autoridad, es decir, cuanto más grande el rectángulo, mayor autoridad y responsabilidad.
- cada nivel de autoridad presenta cargos o unidades administrativas que deben tener denominación igual, por ejemplo, nivel subgerencias, nivel divisiones, nivel departamentos, nivel grupos: esto significa que en un mismo nivel de autoridad no deben denominarse unas unidades subgerencias, otras divisiones, otras departamentos, etc.:
- de la base de cada rectángulo debe trazarse una sola línea continua que representan dependencia y relación de autoridad lineal jerárquica;
- para representar las relaciones de autoridad se utilizan las siguientes convenciones:

_____ Autoridad lineal o jerárquica.

= = = = = Relación funcional o de asesoría (staff).

..... . Comités de coordinación.

Todo organigrama debe indicar la unidad administrativa responsable del diseño, la fecha de elaboración y especificar si es el actual o es la estructura propuesta.

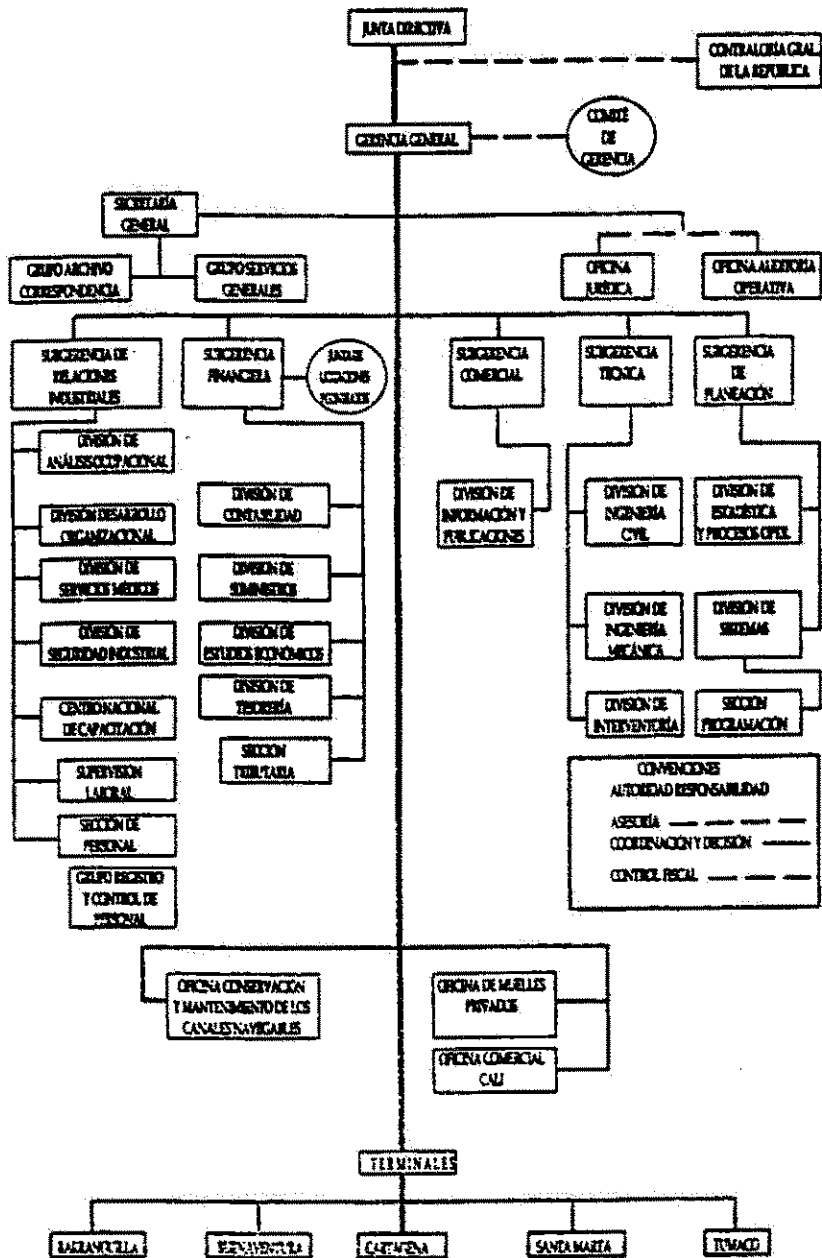
En la figura 9 se ilustran gráficamente las pautas mencionadas de elaboración de organigramas.

b. Clases de organigramas

Entre otros podemos destacar los siguientes tipos de organigramas:

- b.1. Según la parte de la estructura que representa pueden ser: macroorganigrama u organigrama global de la empresa, como se observa en la figura 9.
- b.2. Microorganigrama u organigrama de detalle de una parte de la empresa como se ve en la figura 10.

FIGURA 9. MACROORGANIGRAMA DE LA EMPRESA
PUERTOS NACIONALES
ESTRUCTURA ORGÁNICA DEPENDENCIAS NACIONALES



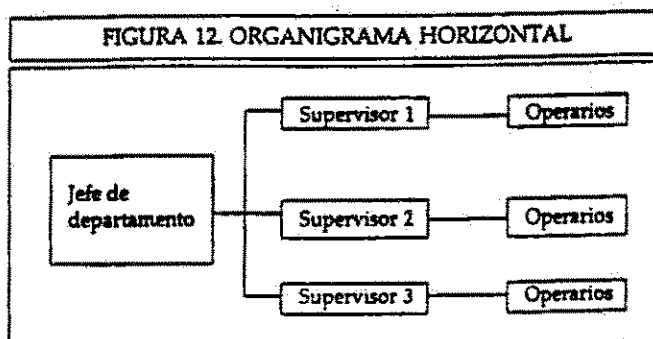
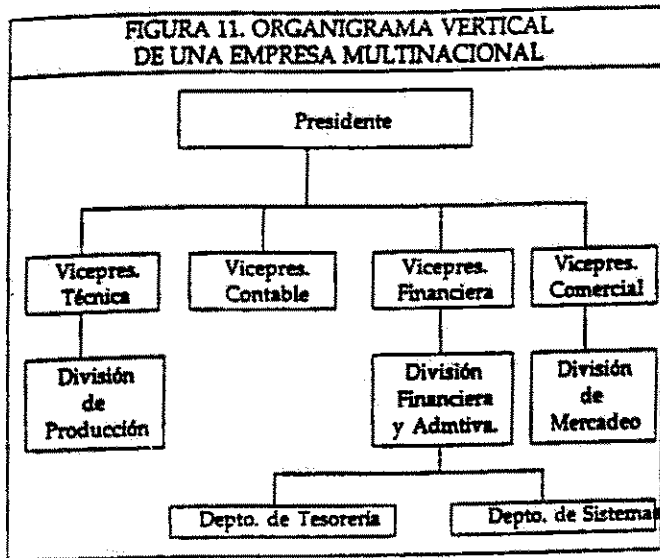
b.2. De acuerdo con la forma los organigramas pueden ser:

a) Organigrama vertical

Representa la relación de autoridad de línea jerárquica en forma de pirámide, a medida que se pasa a un siguiente nivel de autoridad ésta disminuye.

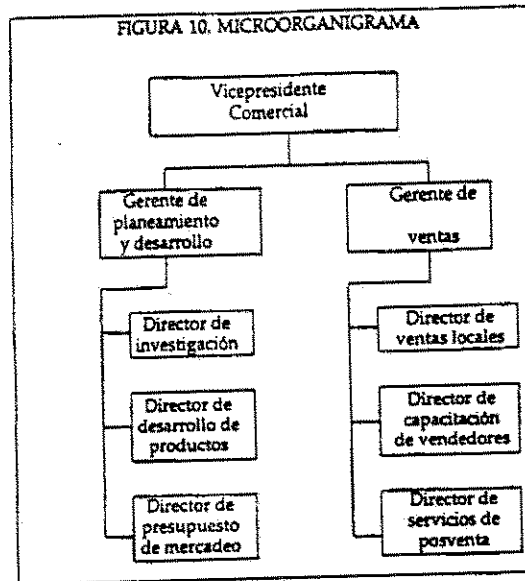
b) Organigrama horizontal

En este tipo de organigrama la línea de autoridad o de mando va de izquierda a derecha, es decir al lado izquierdo de la figura se encuentra la mayor jerarquía de la organización, más hacia la derecha el cargo será de menor jerarquía.



Este organigrama se utiliza para presentar en forma más simple la complejidad de la estructura de algunas empresas.

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA



c) Organigramma circular

Son aquellos donde los niveles de autoridad se representan en círculos concéntricos de tal forma que en el círculo central aparece el máximo nivel de autoridad. Véase figura 13.



INTEGRACIÓN DE PERSONAS Y COSAS A LA ORGANIZACIÓN.

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

Por lo tanto, a continuación analizaremos los Principios que hay que tener muy en cuenta para la integración de Personas y Cosas a la Organización:

a).- Principios de la integración de personas:

De la adecuación de hombres y funciones: "El hombre adecuado para el puesto adecuado". Por lo tanto, debe procurarse adaptar los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres.

Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, debe buscarse bajo el criterio de que reúna los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente: lo que permitiría el desarrollo individual de esa persona en el puesto.

- **De la provisión de elementos administrativos:** Debe proveerse a cada miembro de un organismo de los elementos administrativos necesarios para hacer frente de forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

Es muy frecuente pensar que un trabajador puede desarrollar su trabajo, sin conocerlo a precisión, sin adiestrarlo, sin incentivarlo, sin la adecuada delegación de tareas y/o responsabilidades, etc.

- **De la importancia de la introducción adecuada:** Cuando los recursos humanos se integran a una empresa, tiene gran importancia que los jefes le den seguimiento para garantizar su real integración.

Es muy frecuente que los jefes se limitan a señalarles su lugar de trabajo, sin darle todas las explicaciones necesarias y sin presentarlo dentro de la empresa y en los casos necesarios darle el adiestramiento o capacitación para desempeñar el cargo previamente.

b).- Principios de la Integración de las Cosas:

- **Del carácter administrativo de esta integración:** En toda función técnica se encuentran elementos esencialmente administrativos.

Ejemplo: el cambio de maquinaria, la selección de materiales, etcétera, (son funciones indiscutiblemente de los Ingenieros); pero la simplificación de métodos, la distribución de áreas, el mantenimiento preventivo, etc; son funciones esencialmente administrativas porque se basan en la coordinación.

- **De abastecimiento oportuno:** Ya que los recursos materiales representan una inversión, debe disponerse en cada momento de los precisamente necesarios dentro de los márgenes fijos en la planificación y la organización; en forma tal que ni falten ni sobren demasiado; ya que en el primer caso le resta eficiencia y en el segundo se aumenta los costos por ende se disminuye la ganancia.
- **De la instalación y mantenimiento:** Debe planificarse en forma sistemática, evitando la improductividad de la maquinaria y los equipos.

El mantenimiento, cuando no se realiza por un sistema preventivo, obliga a interrupciones más o menos importantes en la producción, sumamente costosas.

- **De la delegación y el control:** Se debe evitar la centralización en materias técnicas debido a:
 - ⇒ Difícilmente un hombre puede conocer todo, técnicamente.
 - ⇒ Supone problemas de detalles y es imposible controlar detalles con eficiencia, cuando su número y calidades son diversos.

A toda delegación debe corresponder un sistema fijo y estable de control, que mantenga informado al delegante de los resultados del conjunto.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y DEL PERSONAL

Uno de los factores más importantes de la empresa agropecuaria, son los recursos humanos, debido básicamente a su dependencia por la poca mecanización alcanzada y el costo mayor de éstos. La administración moderna contempla el estudio de los diferentes aspectos que influyen en el manejo de este recurso para lograr una mayor producción por cantidad fija de mano de obra y obtener una combinación adecuada de recurso humano, tierra y capital.

Como ya hemos explicado en anteriores ocasiones, la empresa agropecuaria está afectada o incidida por una serie de factores tanto de índole interno (tecnológicos, políticos, económicos, sociales, etcétera); como de índole externo (ambiente: físico, social, económico, político, tecnológico, etcétera).

Por lo tanto, el administrador debe realizar una adecuada organización del trabajo y del personal para contribuir de esta forma a los objetivos de la empresa.

a).- Organización del Trabajo:

En las empresas pequeñas no se da una división del trabajo que conduzca a una definición de puestos. Toda la familia junto con los que contratan son responsables de ejecutar todas las tareas (su estrategia es maximizar el uso de la fuerza de trabajo familiar).

En la empresa mediana y grande el trabajo debe dividirse hasta convertirlo en pequeñas labores que puedan ser ejecutadas por diferentes trabajadores, esto permite una mayor especialización de las tareas y facilita su control.

Es importante para mantener la productividad y la calidad del trabajo que el personal se sienta satisfecho con lo que está haciendo, para esto se ha desarrollado un modelo con diez puntos claves que se deben tomar en consideración:

- **La variedad:** Se refiere al uso de distintas herramientas y equipos que utiliza, así como la realización de diferentes actividades en varios lugares de trabajo.
- **La autonomía:** Se debe dar independencia al trabajador en sus tareas, pero también debe saber que labor está haciendo.
- **La interacción:** El empleado debe mantener relaciones con otros en el desempeño de su labor.
- **Conocimiento y habilidad:** Cada trabajador debe conocer perfectamente como realizar sus tareas y adquirir rápidamente la habilidad necesaria para realizar su trabajo en el tiempo requerido para ser eficiente de acuerdo a los parámetros de la empresa.
- **Responsabilidad:** Cada empleado debe ser consciente de la importancia de su trabajo y del costo que los errores representan para él y para la empresa.
- **Identidad con la tarea:** Es importante que cada empleado se sienta parte de la empresa y que reconozca su trabajo como parte importante del esfuerzo total de la empresa.

ADMINISTRACION AGROPECUARIA

- **Información:** Cada empleado debe estar informado de los objetivos, las políticas y de los logros y dificultades de la organización.
- **El Salario o Pago:** Un elemento importante de satisfacción es la justa retribución por el trabajo realizado, así como el disfrute de los beneficios.
- **Las condiciones de trabajo:** Se debe garantizar al trabajador buenas condiciones de seguridad e higiene ocupacional; así como de las instalaciones y medios de trabajo necesarios.
- **El tiempo de ciclo:** Se refiere al tiempo establecido para la realización de cada tarea.

El estudio de los tiempos y movimientos en la empresa agropecuaria es mejor conocido con el nombre de **simplificación del trabajo agrícola** y esta orientado a desarrollar sistemas mas fáciles y económicos de realizar las tareas.

Una metodología empleada para mejorar la eficiencia del trabajo es la siguiente:

- Observar la rutina seguida en la realización de una tarea.
- Descomponer la rutina en la mayor cantidad posible de pasos y determinar el tiempo requerido en cada uno.
- Determinar la necesidad de realizar cada paso.
- Eliminar los pasos innecesarios y buscar nuevas formas de agilizar o facilitar los que quedan.
- Proyectar un nuevo sistema y ponerlo en practica.

El administrador debe buscar constantemente la forma de mejorar la productividad de la mano de obra, tomando en consideración que la mayoría de las veces es escasa y siempre cara.

b).-Organización del personal:

El objetivo de la organización del personal es el de definir y delegar responsabilidad y autoridad manteniendo una relación estrecha entre las personas para trabajar mas eficientemente con el fin de lograr los objetivos de la empresa.

La empresa pequeña, generalmente hace contratación por referencias y lo realiza el propio dueño. En la mayoría de los casos son trabajos ocasionales o temporales. Lo mas comun es el uso de mano de obra familiar.

La empresa mediana, realiza su labor de contratación de peones a través de sus Capataces o Jefes de Cuadrilla, los cuales utilizan la referencia como método de selección.

Otros trabajos especializados (construcciones, etc.), lo mismo que los puestos de jefaturas, son contratados por el dueño de la empresa.

La empresa grande, generalmente posee departamentos de personal, con sistemas mas definidos referente a la contratación del personal.

Los procedimientos generales para la contratación antes mencionada son:

- **Reclutamiento:** Se refiere a la labor de obtener la mayor cantidad posible de candidatos a un puesto, que se encuentra vacante dentro de la empresa. Existen dos tipos fuentes:
 - Internas y externas.
- **Selección:** Se refiere al procedimiento que permite escoger entre todos los aspirantes, aquellos que reúnan los requisitos mínimos necesarios para poder cumplir con el puesto.

Los medios técnicos de selección más usados son:

==> **La hoja de solicitud:** Que servirá de base para el proceso de selección y posteriormente para el expediente del personal, generalmente contiene:

- datos generales del solicitante,
- datos de los trabajadores anteriores,
- sobre conocimientos adquiridos
- y otros.

==> **La entrevista previa:** Sirve para completar y aclarar los datos de la hoja de solicitud. No obstante es muy importante preparar adecuadamente la entrevista, por medio de un formulario de preguntas y un ambiente de confianza y amistad que facilite las respuestas y anotar inmediatamente las observaciones por parte del entrevistador.

==> **Otros medios técnicos pueden ser:** Las pruebas psicológicas y/o prácticas, investigaciones socio-económicas, el examen médico, etcétera.

- **Evaluación:** Consiste en calificar cada uno de los candidatos seleccionados y analizar sus perspectivas de desarrollo dentro de la empresa y en el puesto en que se contratará.

También, se acostumbra en algunos casos investigar las referencias personales del solicitante para verificar la objetividad de la información contenida en la hoja de solicitud.

Termina la labor de evaluación, con la escogencia del ofertante más idóneo o juicio del evaluador.

- **Contratación:** Es el momento en que se perfecciona el vínculo contractual. Es el último paso en el procedimiento de contratación es asegurarse de que el solicitante entiende en realidad lo que espera que haga, así como que quiere el trabajo y que le gustaría conservarlo. Debe dársele información no solo del salario y de los beneficios que brinda la empresa, sino también de sus funciones y responsabilidades a cumplir.

El proceso de inducción² del personal: Una vez contratado el nuevo empleado, debe ser incorporado al trabajo de la forma más adecuada posible. El Departamento de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de coordinar junto con el jefe inmediato del nuevo trabajador todo lo relacionado a la aplicación del Programa de Inducción.

Entre los objetivos de la inducción se mencionan los siguientes:

- Facilitar la adaptación de los nuevos empleados al ambiente de trabajo.
- Dar al personal toda la información necesaria sobre organización, su historia, sus políticas, reglamentos, servicios y productos.
- Desarrollar en el personal actitudes positivas hacia su trabajo, sección, departamento, jefes y compañeros.
- Demostrar al empleado el interés de la empresa por su integración al núcleo de trabajo.
- Despertar sentimientos de satisfacción en el trabajo y de orgullo por la organización.

Los objetivos de inducción buscan adaptar al nuevo empleado al puesto y a la empresa para que puedan brindar el resultado que se espera de él. Esto es aplicable también, para el empleado que ha sido promovido.

El nuevo empleado ingresa con cierto temor, y esto es porque no tiene todavía una idea clara acerca del ambiente de trabajo, acerca de que si va ser rechazado, aceptado por sus nuevos compañeros o jefes. La impresión del primer día de trabajo perdurará en la mente del empleado por mucho tiempo.

Evaluación del Desempeño: Durante el desempeño de su trabajo debe ser evaluado periódicamente con el propósito de descubrir sus cualidades y defectos; así como, el grado de cumplimiento en la ejecución de su trabajo, con el fin de poner en práctica las acciones correctivas necesarias.

Algunos parámetros para la evaluación podrían ser:

- **Desempeño en el trabajo** (producción, calidad, conocimiento del puesto, eficiencia, utilización de las horas de trabajo, rapidez, etcétera);
- **Conducta** (actitudes, flexibilidad, seguridad, asistencia, etcétera);
- **Personalidad** (buen juicio, honradez, liderazgo, sinceridad, responsabilidad, lealtad, etcétera);
- **Potencial humano** (habilidad mental, capacidades, etcétera).

Es de suma importancia recalcar, que se le deben proporcionar al trabajador las condiciones necesarias para el desempeño de sus funciones, lo mismo que proporcionarle los incentivos materiales y morales básicos para impulsarlo a mejorar constantemente..

La capacitación y el adiestramiento continuo deben ser proporcionados sistemáticamente al trabajador, a fin de apoyar el proceso de superación, en aras de que contribuya más efectivamente con su trabajo a la empresa y le permite aspirar al trabajador a ser promovido.

En caso contrario de que el trabajador manifieste ineficiencia, indisciplina reiterada, falta de honestidad, etcétera, lo más conveniente es despedirlo, de acuerdo a la Legislación Laboral vigente y a los Reglamentos internos de la empresa.

Nuevamente se iniciaría el proceso de contratación de un nuevo empleado pero siendo un poco más riguroso en el proceso de reclutamiento, selección, evaluación, etcétera, para contar con Recursos Humanos responsables, eficientes, creativos y motivados; en el logro de los objetivos de la empresa.

GUÍA DE ESTUDIO.

1. En el análisis y diseño de la estructura formal de una empresa debemos tener en cuenta el siguiente criterio:

- a) Integración de la estructura formal con la estructura informal.
- b) Centralización y unidad de mando.
- c) Descentralización y delegación.
- d) Todo lo anterior.

2. La organización o estructura lineal y de departamentos consiste:

- a) En tener en cuenta el número de trabajadores y el tiempo de trabajo.
- b) En la estructura formal diseñada de acuerdo con el criterio de que las relaciones de autoridad deben primar el conocimiento especializado.
- c) En las relaciones de autoridad de acuerdo con los criterios de unidad de mando, niveles de autoridad y agrupación de actividades
- d) En una estructura con relaciones de staff cuyos responsables emiten conceptos a quienes tienen el poder de decidir.

Coloque en el paréntesis la letra V si la afirmación es cierta y F en caso contrario.

De acuerdo con Luther Gulick los criterios para departamentalizar son:

- a) El territorio, localidad o área geográfica ()
- b) criterio numérico y de tiempo ()
- c) por unidad de mando y ámbito de control ()
- d) por objetivos y propósitos principales ()

Complete

El proceso de delegación contempla los siguientes pasos:

- 1) Precisión de objetivos y resultados deseados
- 2)

3) delegación del nivel de autoridad o de un margen de actuación para la toma de decisiones.

4)

5)

Responda.

a) El proceso de organización como tal consiste en:

b) ¿Cuáles son los principales criterios para el análisis y diseño de la estructura formal?

c) ¿Cuáles son los principales tipos de organización o de estructura formal?

d) En que consiste la especialización y división del trabajo?

e) ¿Cuáles son los principales instrumentos para el análisis de la estructura formal de la empresa?

Ejercicio de análisis organizacional

La empresa Industrial de Alimentos -EIA_ Ltda. tiene por finalidad la producción y venta de alimentos concentrados en la ciudad de Managua; fue creada en 1993 y presenta actualmente la siguiente estructura organizacional:

Una junta directiva que nombra al gerente de la empresa.

Del gerente general depende un asistente de gerencia y de éste, un subgerente general.

En el siguiente nivel jerárquico de la organización existe una Subgerencia Administrativa, una Subgerencia de Producción y una Subgerencia Financiera.

De la Subgerencia Administrativa dependen los departamentos de Relaciones Industriales y de Ventas.

Esta Subgerencia tiene como funciones principales las de estudiar la posible ampliación del mercado a otras ciudades y al exterior, promover las ventas, diseñar los programas de Publicidad del producto y la capacitación de los vendedores.

Por otra parte, es responsable del registro e información acerca del personal de la empresa, su evaluación, el pago de nómina, la formulación de programas de bienestar social y controla la aplicación del reglamento del trabajo. Recibe asesoría de una oficina jurídica.

La Subgerencia de Producción cuenta con un Departamento de Producción y una sección de compras y Almacenamiento.

Del Departamento de Producción depende una Sección de investigación y diseño de productos, una de programación de la producción, una sección de mezclas, una de procesamiento y una de control de calidad.

Esta subgerencia de producción cuenta con 800 operarios y es responsable del diseño de nuevos productos, de la programación de producción y de la mejora permanente de la calidad del producto.

De la Subgerencia financiera depende un Departamento de Contabilidad, un Departamento de Cobranzas y una oficina de presupuesto. Sus funciones básicas son las de registrar la información contable, controlar las cuentas por cobrar y coordinar la elaboración del presupuesto de ingresos y gastos.

La situación administrativa de la empresa presenta los siguientes problemas:

-Existen deficiencias en la programación; la planeación de mediano y largo plazo es esporádica y no hay un responsable.

-Se presentan conflictos entre las subgerencias y los niveles superiores debido a dificultades de coordinación.

-Frecuentemente hay problemas originados en la dualidad de mando y en la duplicidad de funciones.

-No existe la tendencia a crear cargos innecesarios.

-No tienen manual de funciones ni de procedimientos.

-Hay un bajo nivel de motivación del personal, los trabajadores no tienen posibilidad de opinar ni de participar en las decisiones y el sistema de salarios no permite incentivar a aquellos trabajadores que rinden más.

-Últimamente se está presentando incumplimiento a la fecha de entrega de los pedidos.

-El índice de recuperación de cartera es deficiente.

-Se ha detectado hurto de materia prima.

De acuerdo con la información anterior:

1.-Teniendo en cuenta la pautas para la normalización de organigramas, elabore el organigrama de la estructura actual de la empresa.

2.-A partir de los criterios técnicos del análisis de la organización formal proponga un rediseño de la estructura de la empresa.

Bibliografía.

Araica Zepeda, Ricardo. Folleto de Administración Agropecuaria. Managua. 1993.

Martinez, Julia De. Teoría general de la administración. Bogota. 1991.

Martinez Figueredo, Antonio. Organización y planificación de la producción pecuaria. Habana. 1986.

Martinez Fajardo Carlos. Administración de organizaciones, teoría y práctica. Bogota. 1989

CAPITULO 4

LA DIRECCIÓN O MANDO EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA.

En este capítulo se abordarán los siguientes tópicos:

Concepto e importancia de la dirección.

Principios de la dirección.

Las relaciones entre el dirigente y los subordinados.

El administrador como técnico.

El administrador como director.

El administrador como preceptor.

La autoridad y el liderazgo.

La toma de decisiones.

La motivación.

La comunicación.

Recomendaciones para mejorar el estilo de dirección o mando.

Luego de haber descrito el material indicado tenemos como objetivo lo siguiente:

*El estudiante será capaz de reconocer los diferentes tipos de decisión que toman los gerentes.

*El estudiante deberá explicar por que una parte importante de la misión del gerente es encontrar el problema correcto para resolverlo.

*El estudiante será capaz de describir el proceso formal de solución de problemas.

*El estudiante será capaz de identificar los distintos estilos de liderazgo.

*El estudiante conocerá los distintos canales de comunicación con sus subordinados .

*El estudiante será capaz de seguir un proceso lógico de toma de decisión.

*El estudiante será capaz de identificar y describir los enfoques teóricos de la motivación

Las organizaciones pueden ser miradas como entes capaces de actuar por sí solas, esto es como sistemas autogobernados. Y como todo sistema autogobernado presentan dentro de su estructura interna distintos componentes u órganos con funciones muy específicas entre las que sobresalen un subsistema dirigente y un subsistema dirigido.

Al subsistema dirigente le corresponde desarrollar, por naturaleza, funciones muy definidas. Al mismo tiempo establece determinadas relaciones con los otros componentes del sistema que hacen parte de toda la organización, particularmente los que constituyen el subsistema dirigido y de manera especial consigo mismo.

Desde una perspectiva general la función dirección puede definirse como un proceso de adecuación del sistema (la organización) con la ley general que rige en el ambiente concreto.

¿QUÉ ES LA DIRECCIÓN?

Desde el punto de vista administrativo la dirección es "la función ejecutiva de guiar y supervisar a los subordinados. Su propósito principal es enseñarles, darles información necesaria para sus labores, revisar los trabajos y sus métodos y tomar la acción que permita la mejor realización"¹. Es decir, un proceso que concilia los intereses particulares con los objetivos sociales a través de la relación estrecha entre las personas que ejercen funciones de autoridad y mando con los demás integrantes de la organización.

Esta definición, presentada por Urwick, recoge las mismas consideraciones hechas por el llamado "padre" de la administración científica moderna.

Otro autor, Henri Fayol, quien disputa con Taylor la "paternidad" de la ciencia administrativa, no considera la dirección como una función administrativa al nivel de las mencionadas por él como previsión, organización, coordinación, mando y control, sino que la trata dentro de las funciones coordinación y mando.

Refiriéndose a la dirección, la incluye a modo de principio administrativo y afirma que la unidad de dirección "es condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de fuerzas y la convergencia de esfuerzos"². Y debe entenderse como "un jefe, y un solo programa, para un conjunto de operaciones que tienden a un mismo fin"⁴.

La función dirección que se ejerce en las organizaciones sociales se distingue de la que se ejerce en otros sistemas porque busca de manera consciente (voluntaria) la modificación de cualquiera de sus componentes; de sus normas, de sus procesos, etc., en otras palabras, busca el cambio de cualquier circunstancia limitante tanto en el medio ambiente como en la estructura interna de la organización social, para suscitar una ampliación o reducción de su capacidad hacedora.

Así, pues, la función dirección opera básicamente en tres sentidos:

- a.- En la dirección de sistemas de máquinas, procesos tecnológicos y de investigación científica que tienden a ampliar la capacidad de dominio del hombre sobre la naturaleza.
- b.- La dirección de colectividades humanas, enlazadas a través de determinadas relaciones, y que tienden a cumplir cierto objetivo.
- c.- En la dirección de los procesos que se producen en los organismos vivos, de los cuales se sirve el hombre para procurarse lo que necesita para vivir o para mantener el equilibrio entre la materia viva.

PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN.

- a).- **Coordinación de intereses:** "El logro del fin común se hará más fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel".

La subordinación de las actividades de cada departamento, sección y personal, al fin general, no puede significar en ninguna forma la supresión o pérdida de los legítimos intereses de cada persona, ya que precisamente es para mejorar que decidió entrar a formar parte de la empresa y subordinar su actividad a ésta.

- b).- **El principio de impersonalidad del mando:** "La autoridad en una empresa debe ejercerse, más como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado de la voluntad del que manda".

Por ello, cuando más "se impersonaliza" la orden (presentándola más bien como una exigencia que la situación concreta impone por igual a quien manda, para exigir y quien obedece, para cumplir), dicha orden será mejor obedecida.

En realidad la fuente inmediata de una orden en la empresa, surge de dos cosas: de la situación que la exige o reclama y de la autoridad del jefe.

"Muchas veces la orden sin el porqué, no es ni siquiera clara".

- c).- **Principio de la Vía Jerárquica:** "Al trasmitirse una orden, deben seguirse los conductos establecidos, y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante".

Cuando ocurre esto último, se produce una lesión en el prestigio y la moral de los jefes intermedios, pérdida o debilitamiento de su autoridad, desconcierto en los subordinados, y sobre todo, se da lugar a la duplicidad del mando.

Cuando un jefe superior estableció niveles de jerarquía intermedios, si los necesita debe respetarlos, sino debe hacerlos desaparecer.

Se puede romper la vía jerárquica, solamente:

- Si es tan importante que lo amerita.
 - Que sea de forma excepcional o extraordinaria; de lo contrario los niveles intermedios son innecesarios.
 - Que de preferencia la orden se dé en presencia del jefe intermedio y explicando la importancia o trascendencia de la misma.
- d).- **Principios 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. Diferir su solución es dejar un elemento que estorba a ésta. Por ello es mejor resolver los conflictos lo más pronto posible, aun cuando la solución no satisfaga a todos: es mejor este daño, que el de la incertidumbre y permanencia del conflicto. Ya que esto está contra la eficiencia administrativa.

- e).- **Principio del aprovechamiento del conflicto:** "Debe procurarse aun aprovechar el conflicto, para forzar el encuentro de soluciones".

La resolución de un conflicto puede tomar tres formas:

- **Por dominación:** Cuando una de las partes en conflicto obtiene todo lo que deseaba, con base en la pérdida correspondiente de la otra de sus pretensiones.
- **Por compromiso o conciliación:** Cuando ambas partes solucionan su conflicto, cediendo cada una, parte de sus pretensiones.
- **Por integración o coordinación:** Cuando ambas logran realizar íntegramente sus pretensiones aparentemente antagónicas o irreductibles, a base de hacer un nuevo replanteamiento problema que permita ver que la aparente disyuntiva no es completa, lo que permite encontrar una solución que satisfaga a todos.

Ejemplos:

Problema: Aumento de salarios a los trabajadores, que no afecten al empresario.

Solución: Que los trabajadores aumenten su productividad y de ésta manera compensaría el aumento de la producción, ese aumento salarial.

LAS RELACIONES ENTRE EL DIRIGENTE Y LOS SUBORDINADOS.

El Administrador Como Maestro Técnico:

El modelo del administrador como maestro técnico tiene una larga herencia. La tradición incluye al maestro artesano que conocía todos los aspectos del ramo y los enseñaba a los aprendices, y al administrador textil del siglo XIX que entendía todas las labores de la fábrica también, que cuando surgía un problema, se podía confiar en que los resolvería.

Ese enfoque de la administración prevalece todavía en varias industrias. Por ejemplo, en muchas entidades empresariales de alta tecnología, el diseñador en jefe dirige por que sabe lo que se debe hacer, les dice a los subordinados como hacerlo y luego acude a resolver las dificultades. Esos administradores dirigen recurriendo a sus conocimientos técnicos para manejar las operaciones.

Una de las razones de que ese enfoque sea todavía tan común es que a la mayoría de las personas se les tiene en cuenta y son promovidas a puestos administrativos por su actuación anterior en los aspectos técnicos de trabajo. El éxito en las ventas lleva a un empleo como gerente de ventas, el ingeniero que ha sido altamente productivo en el diseño técnico es ascendido a jefe del departamento y el empleado bancario que tiene un historial de éxitos por sus decisiones en materia de préstamos pasa a dirigir a otros empleados del departamento de crédito. Quienes han desempeñado bien la función de vender productos, atender cuentas o establecer nuevos programas y han mostrados potencial administrativo "llevándose bien con la gente", se convierten en jefes de otros que realizarán esas tareas.

Es difícil que la persona (lo mismo que la empresa) no este conforme con el éxito. Muchas personas razonan que, si la pericia técnica les llevo a la administración, por que no dirigir a los subordinados actuando como experto técnico? Además, el conocimiento es una fuente -poderosa de influencia, con muchas menos probabilidades de rango. El empleo de la pericia puede consistir en dar instrucciones acerca de lo que se debe hacer y la manera de lograrlo, fungir como experto residente para responder a las preguntas de los subordinados y resolver los problemas, e incluso intervenir y hacer el trabajo. La imagen que se proyecta es de conocimiento de todos los aspectos del trabajo técnico, de saber lo que se debe hacer en cada situación y conocer las soluciones de todos los problemas. Decir "no lo se" es señal de fracaso personal y administrativo.

Problemas del Estilo del Administrador Como Técnico

Sin embargo, incluso en los casos en que esta forma de liderazgo sea apropiada, se puede aplicar de manera inadecuada. El superior insiste en cierta técnica no porque sea objetivamente la mejor sino porque refleja lo que el aprendió una vez y que sigue gozando de su preferencia.

Además, los administradores que dirigen recurriendo exclusivamente a su auténtica experiencia pueden socavar la confianza del subordinado porque saben más y no vacilan en demostrarlo. O bien supervisan muy estrechamente, lo cual reduce los progresos de los subordinados porque anula el reto que implica aprender a resolver problemas.

El estilo técnico también puede impedir la administración adecuada. Los líderes con orientación técnica tienden a pasar por alto o soslayar la planeación formal y los mecanismos de coordinación y control. Se sienten satisfechos provocando el caos y dando formas a las cosas, no previendo los problemas. Organizan a los demás ni aplicando o creando procedimientos para hacer frentes a las dificultades.

Esta situación era evidente en una entidad profesional donde los tres administradores principales eran líderes técnicos en su campo, pero la frustración de los subordinados era notable. Uno de ellos se quejaba: "Constantemente estamos sufriendo una crisis administrativa, porque ellos además no programan debidamente los trabajos a fin de nivelar los máximos y mínimos de nuestra carga".

Con frecuencia, los técnicos ven los procedimientos organizativos, los sistemas, y el papeleo con molestias que se deben soslayar, más bien que como instrumentos de la administración. Incluso cuando la empresa le proporciona sistemas complejos, ellos tratan de evitar el "papeleo innecesario" y llenan las formas sin creer en su eficacia. Su estilo por lo general es demasiado personalizado e individualista para que pueda haber mucha labor organizativa. Surge una especie de crisis administrativa que exige constantemente que el técnico acuda con las respuestas, "confirmándose" así la necesidad de estilo.

El Administrador Como Director

Muchos líderes han experimentado las frustraciones y limitaciones de la administración como Técnico. Saben que no pueden proporcionar todas las respuestas, estar tras de cada problema ni vigilar constantemente a cada subordinado, y se dan cuenta de que el hacerlo puede ser desalentador para aquellos a quienes no agrada la supervisión estrecha. Esos administradores se percatan de que se requiere la cooperación de los subordinados y de que el hecho de obligar a que cumplan da lugar a la lentitud y a la resistencia. El acento que se ha puesto después de la Segunda Guerra Mundial en la administración participativa, en la Teoría y en la participación de los subordinados ha inducido a muchos administradores a superar el estilo Técnico.

Pero esta nueva dirección puede ser inquietante. Si la orientación heroica sigue presente, habrá que preguntarse todavía como se va a conciliar la tendencia heroica con las presiones que implica escuchar a los subordinados, incluirlos en el proceso de la toma de decisiones, delegar tareas y preocuparse por sus sentimientos. Cuando existe todavía la creencia de que "el líder debe conocer las respuestas", como puede el jefe actuar de manera que no les de a los subordinados la impresión de que sus opiniones no son escuchadas? Cuando el administrador piensa que es importante "tener el control y saber lo que esta ocurriendo", como podrá alcanzar la meta en forma que no resulte aniquiladora? La solución de este dilema es a menudo el Administrador como Director.

El administrador como Director ha renunciado a tratar de dirigir haciendo la tarea y procura que esta se realice dirigiendo a las personas. Como los Directores entienden que tienen que cumplir con sus responsabilidades con la ayuda de los demás, están conscientes de hasta que punto dependen de sus subordinados. Les preocupa inevitablemente el controlarlos para asegurarse de que lo que hacen esta bien hecho, de manera que se colocan en el papel principal de tomadores de decisiones, centros nerviosos y coordinadores de actividades.

Como son capaces de ver todo el panorama, determinan como se deben distribuir las tareas de un departamento, a quienes se deben asignar las tareas secundarias y como se deben integrar el trabajo. Corresponde por lo tanto al administrador coordinar las partes para asegurarse de que todos los miembros realicen su tarea y cada cosa contribuya a formar un todo. Al Director puede preocuparle no menos que al Técnico el tener la respuesta correcta; pero sabe que es indispensable que los subordinados se sientan comprometidos a estar de acuerdo con esa respuesta y a ponerla en práctica.

La dirección se logra de dos maneras importantes. El primer componente es el estilo interpersonal que el Administrador-Director siga con los subordinados. Los directores tienden a dividirlos en dos campos: los bien dispuestos e inteligentes y los resistentes e ineptos. En cualquier caso, los subordinados necesitan la guía del Director y este tiene que maniobrar para mantenerlos en el camino correcto. Después de todo, "no se puede volver la espalda a ciertas personas" y "no se puede evitar el toparse con algunos tontos", aunque a veces se encuentra a "algunos en quienes es posible confiar". Los Directores aceptan la idea convencional de que dirigir implica "hacer el trabajo con ayuda de otro", pero piensan que tienen que trabajar muy duro para estar al mando y por encima de los demás para evitar el caos, la inercia, la incompetencia y la rebelión.

Esta imagen del papel del líder, comparada con el modelo del Técnico, envuelve más explícitamente a los seguidores; pero todavía define al líder como la figura central y heroica que orquesta todas las partes individuales de la organización en un conjunto armonioso. Los reflectores arrojan su luz sobre el líder, quien tiene un plan grandioso y pone a cada uno a hacer su parte. El líder necesita todavía conocimiento técnico, pero solo como un instrumento para conversar al respecto y saber como lograr que todos hagan lo que sea necesario.

La segunda característica importante del liderazgo Director implica sistemas administrativos para la asignación de personal y el flujo del trabajo. El Director tiene más probabilidades que el Técnico de recurrir a procedimientos organizativos tales como el Análisis de la Ruta Crítica, las declaraciones sobre responsabilidad, los sistemas de información administrativa (SIA), la administración por objetivos (APO) y los estudios de rendimiento, y de usarlos para controlar el comportamiento de los subordinados. Esos procedimientos le permiten al Director seguir la pista de lo que está ocurriendo sin tener que interferir personalmente en todo lo que hacen sus subordinados. Los sistemas logran la planeación y la coordinación y reducen la administración directa. Muchas funciones se pueden volver rutinarias, incluyendo la canalización de la información hacia el administrador, el cual amplía por ese medio sus poderes de observación a toda la organización.

Cuando funciona el estilo del Administrador como Director.

Si bien los Directores se sienten tan responsables como los Técnicos por el éxito de sus unidades, en vez de concentrarse en el auxilio director se concentran en preparar y coordinar a las personas y los procesos para que se haga el trabajo. Esta forma de administración debe ser superior en las situaciones más complejas, cuando la coordinación entre los subordinados es un requisito previo para un rendimiento máximo. Además, como el estilo del Director es bastante común y muy apreciado en muchas empresas, es probable que resulte eficaz con los subordinados, quienes naturalmente esperan que su jefe esté por encima de todo y un paso adelante de ellos. Los subordinados competitivos pueden encontrar interesante el estilo del Director y, si lo aplica bien, digno de respeto. Mientras que el Técnico puede ser admirado porque tiene todas las respuestas, el Director será admirado porque es administrativamente inteligente y es perceptivo.

Para tener contactos amplios y usarlos para mantenerse al día con las políticas organizativas, las tendencias y las cuestiones delicadas, se requieren talento e iniciativa considerables. El conocimiento es una forma de autoridad y el saber lo que ocurre en la empresa puede ser una fuente de autoridad más valiosa que las respuestas específicas a los problemas técnicos, sobre todo en las organizaciones grandes y difusas.

Las técnicas administrativas empleadas en este estilo de liderazgo son necesarias también para coordinar y controlar el comportamiento de los miembros cuando hay muchos subordinados y su trabajo es interdependiente.

El líder no puede estar al mismo tiempo en todas partes, de manera que los procedimientos sirven en lugar de la presencia física del jefe. Además, en la medida en que esas reglas y procedimientos ayuden a hacer el trabajo, pueden aumentar la motivación entre los subordinados. Probablemente hay pocas cosas más frustrantes que la libertad total y por lo tanto la ambigüedad total. De modo general, el estilo y la capacidad del Director pueden ser muy eficaces cuando la habilidad política sea necesaria aunque la coordinación no lo sea. El liderazgo del Director es adecuado también cuando no vale la pena utilizar plenamente los recursos de los miembros.

Aparecen en seguida una lista de ejemplos de las condiciones que se prestan a la administración al estilo del Director.

Los miembros no están muy preparados ni son muy competentes, de manera que no puede esperarse mucho aparte del cumplimiento con la tarea asignada.

La tarea es relativamente sencilla, la interdependencia de las tareas es moderada pero no alta, se puede presentar una o ambas.

El líder está dispuesto a aceptar un rendimiento adecuado; no busca la excelencia.

Los miembros están orientados política y personalmente (más bien que en forma organizativa), que el líder tiene que aplicar estrategias y maniobras extraordinarias solo para mantener unido al grupo.

Problemas del Modelo del Administrador Como Director

A pesar de las ventajas ya señaladas, el enfoque del director presenta varias dificultades prácticas.

Surge un problema de la característica, misma que hace que el estilo sea tan eficaz: su mayor coordinación de los subordinados, recuérdese que los departamentos donde el director es predominante son aquellos donde las tareas de los subordinados son bastantes interdependientes, de manera que la coordinación eficiente es crucial para el éxito del departamento. Pero la manera en que los directores desempeñan esa función de coordinación minimiza la preocupación del subordinado por la integración general de las diversas partes de la unidad. Cuando los subordinados saben que toda la comunicación y las decisiones importantes corren a cargo del administrador, pueden perseguir más libremente los pequeños intereses de sus propias subunidades. No tienen que preocuparse por equilibrar las diversas cuestiones especializadas para satisfacer los intereses generales del departamento. El problema es el líder.

El segundo problema del estilo del director se relaciona también con la cuestión de la interdependencia de las tareas de los subordinados. Cuando el rendimiento de una persona depende de otra, surgirán inevitablemente los desacuerdos. Cuando esas diferencias no pueden ser resueltas fácil y recíprocamente, la tendencia natural de los subordinados que están coordinados por un jefe director es acudir al jefe. El líder solo se ve colocando en la incómoda situación de tener que ofrecer la solución acertada, sino que cada uno de sus subordinados se siente alentado a defender únicamente sus punto de vista, los cual puede inducirles a ocultar o distorsionar la información y a mostrarse renuentes a aceptar un término medio o una solución creativa que satisfaga a ambas partes.

Como este estilo de liderazgo pone en manos del administrador toda la responsabilidad de aclarar las cosas y hace poco por alentar a los subordinados a adoptar un punto de vista más amplio y establecer enfoques que obliguen a encontrar soluciones con quienes tienen su mismo nivel, suprime activamente el desarrollo del subordinado. No se induce a los subordinados a mejorar las capacidades y habilidades ni se ven obligados a adoptar perspectivas más amplias.

A su vez esta limitación del rendimiento de los subordinados obstaculiza su avance en la empresa. En difícil promover a una persona que "solo empuja a su propia área" y que "no puede trabajar bien con los demás. Así pues una consecuencia no intencional de la forma de liderazgo del director es que hace que cada subordinado se comporte de manera que hacer pensar que no esta listo para asumir mayores responsabilidades.

Esta situación puede repercutir en el administrador. Con frecuencia, su propio progreso es obstaculizado porque no se ha preparado a un sustituto adecuado entre sus herederos naturales: los subordinados.

Otra dificultad del estilo del director proviene de su énfasis en el control. Incluso cuando esos administradores tratan de influir discreta e indirectamente, es difícil que los subordinados no se sientan excesivamente controlados. El resultado es que, probablemente, los subordinados dedican mucha energía a recuperar el control para si mismo. Esto, a su vez, obliga a los directores a trabajar cada vez más para conservar el control, y el ciclo continúa. Mantenerse arriba más bien que realizar el trabajo de la unidad, puede así convertirse fácilmente en el objetivo del jefe, el estilo del director acaba dando lugar a más manipulación y maniobras estratégicas. Muchos de esos líderes se encuentran dirigiendo juntas de personal que parecen elaborados juegos de ajedrez, con movidas y contraataques.

Orientación Fundamental del Administrador Como Preceptor

Que se requiere para satisfacer estas difíciles condiciones en la administración? Antes que nada, un cambio de orientación. Cuando los administradores abandonan su actitud heroica de responsabilidad personal total, se observa un efecto substancial en los subordinados y en los departamentos.

Se abre toda una gama de posibilidades cuando la orientación del líder es. "Como se puede resolver cada problema, de manera que mejoren la dedicación y la capacidad de mis subordinados?".

Esta nueva orientación puede inducir al administrador a devolverles algunos problemas a los subordinados ("Creo que entiendes bien cual es la dificultad; de manera que, por que no atacas primero el problema y vienes en un par de días?). Puede hacer preguntas que ayuden a los subordinados a concentrarse en las cuestiones principales, mientras que otras veces ayuda mejor explorando la situación junto con el subordinado.

También hay casos en que resulta más "instructivo" que el administrador proporcione la respuesta. Después de todo, cuando el conoce realmente la mejor solución, el hecho de ocultarla puede dar lugar a la frustración más bien que al aprendizaje. Cualquiera que sea la posibilidad alternativa elegida, la orientación del líder hacia el desarrollo permanece invariable.

Lo que estas respuestas tienen en común es que logran el doble objetivo de que se realice el trabajo a la vez que se hace participar a los subordinados en forma que les permita dar más de sí. Esta orientación no sacrifica el cumplimiento de la tarea en beneficio del desarrollo (ni a la inversa). El líder no dice "Enseñaré hoy y dejaré para mañana la solución del problema". Ambos objetivos se mantienen firmemente en primer término. Esta orientación post heroica exige también que el desarrollo del subordinado no se limite a las funciones de capacitación fuera del lugar de trabajo. Tiene lugar en el trabajo, en tiempo real y con elementos auténticos. Por último, se aprovechan más plenamente las facultades ya existentes en el subordinados y se desarrollan las que están latentes.

Beneficios del Enfoque del Perceptor

La manera como el perceptor enfoca la administración tiene varios aspectos que favorecen a la excelencia. En primer lugar, aumentan las probabilidades de que las tareas se realicen con un alto nivel de calidad. La excelencia en las tareas es más probable cuando los miembros aprovechan las nuevas oportunidades a medida que aparecen, descubren oportunamente los problemas y dificultades antes de que provoquen una crisis, comparten sus conocimientos y experiencias, y se sienten comprometidos a poner en práctica las decisiones.

Estos cuatro factores determinantes de la excelencia son particularmente importantes en las empresas contemporáneas. El elevado índice de cambio va acompañado por más oportunidades de innovación.

Cuando los miembros se sienten responsables de la excelencia del departamento, sus respuestas a las nuevas condiciones son más rápidas y adecuadas. El líder no está solo cuando entra en contacto con personas claves fuera del departamento, los miembros tratan a menudo con los clientes, los proveedores y otras unidades de la organización.

El cambio rápido trae también consigo una mayor probabilidad de que las antiguas soluciones, prácticas y procedimientos pronto se vuelvan anticuados. Con frecuencia, los miembros se dan cuenta antes que el líder de que están surgiendo problemas. Si el clima de trabajo ayuda a que esas dificultades se planteen rápidamente en vez de permanecer ocultas, los problemas se pueden atacar en su comienzo y no cuando se han convertido en un desastre.

Cuando las tareas son complejas, es probable que las distintas personas conozcan partes diferentes del problema, cuando los subordinados son competentes aportarán probablemente diferentes conocimientos y experiencias. Si el problema es multifacético y los miembros tienen aptitudes diferentes pero que se complementan, los grupos pueden tomar decisiones superiores.

Por último, la gran dedicación de los miembros a la excelencia del departamento aumenta la probabilidad de que las soluciones se pongan totalmente en práctica. Padre de la calidad de una solución radica en la forma en que se lleva el efecto. Las soluciones factibles tienen en cuenta los factores políticos de la organización, la habilidad y el estilo de quienes tienen que poner en práctica la decisión y los aspectos particulares de cada situación. Así incluso la solución técnicamente correcta de un líder puede ser, en la práctica, inferior a las soluciones colectivas de los miembros que conocen las condiciones específicas que se deben satisfacer para poner en práctica la solución. La aplicación real a su vez, tiene más probabilidades de éxito si está respaldada por múltiples recursos. Con demasiada frecuencia se supone que una tarea es problema exclusivo de la persona a la cual le es asignada formalmente. El estilo heroico impide que la persona solicite ayuda. Un equipo comprometido con la excelencia reconocerá también el auxilio que se requiere.

Cuando la perspectiva de los subordinados se amplía más allá del interés limitado por el área especializada de cada quien e incluye la responsabilidad por la unidad en conjunto, aumentan las probabilidades de que se logren los cuatro componentes de calidad de la tarea. La calidad mejora naturalmente a medida que la capacidad de los miembros para resolver dificultades futuras se fundamenta en el éxito logrado al resolver los problemas presentes.

La segunda ventaja del enfoque del perceptor es que la nueva responsabilidad que experimentan los subordinados no se limita a las cuestiones relacionadas con la tarea, sino que se extiende también a las administrativas. Las diversas formas de administración participativa han sometido para que los subordinados participen en la búsqueda de solución de los problemas relacionados específicamente con la tarea, más bien que para hacer que se sientan responsables por la buena administración de la unidad. Las juntas que no marchan bien y los colegas que no aceptan su parte son problemas que, con demasiada frecuencia, se ven como una responsabilidad del líder.

EL LIDERAZGO Y LA DIRECCIÓN

"Pienso, luego existo", decía Descartes, pero el hombre como ser pensante no existe fuera de la sociedad. Nuestra psiquis ha sido formada por el medio: en la vida privada, en la familia, en el salón de clase, en el grupo deportivo, en el grupo de trabajo del taller, sección o empresa.

Una necesidad innata de todo ser humano es su pertenencia a un grupo, el hecho de sentirse necesario a otros. A muchos nos disgusta estar solos y poco soportamos estar incomunicados durante períodos prolongados. Pero dentro de los pequeños grupos no todos se comportan de la misma manera; algunos se muestran pasivos, esperan que otros tomen la iniciativa; aquellos son los dirigidos, en cambio otros, muy pocos, siempre quieren ir adelante, toman la iniciativa, influyen en la voluntad de los demás, éstos son los líderes.

¿Qué nos impulsa a seguir a otros?

El liderazgo es un proceso de influencia. El líder puede persuadir a sus subordinados a completar un curso de acción determinado. Pero, ¿Qué objetivo persigue el líder? ¿Qué es lo que interesa a una persona que asume funciones de liderazgo? ¿Los intereses comunes o sólo la afirmación de su superioridad, el logro de objetivos de un grupo o únicamente sus aspirantes personales y egoístas?

Realmente la conducta, el carácter y la personalidad de un individuo se forman desde edad muy temprana. En el fondo de su subconsciente guarda, de acuerdo con Freud, aquellas causas y motivos que lo impulsan a actuar de determinada manera. Así, pues, los rasgos del líder pueden observarse desde la infancia.

El liderazgo demanda el gasto de grandes esfuerzos; de hecho, quien asuma el papel de líder debe saber y poder más que los demás. En una investigación realizada con varias personas que desarrollaban durante un experimento una tarea común, se les midieron periódicamente los esfuerzos nerviosos y fisiológicos realizados por cada uno. Para evaluar los primeros se obtuvieron los electroencefalogramas de cada uno de los participantes, tanto en los periodos de trabajo como en los de descanso. El cerebro emite ondas llamadas Alfa, Beta, Gama, Epsilon; las denominadas Alfa solo se manifiestan cuando el hombre descansa; evidentemente durante los intervalos de descanso estas ondas se registraban en todos los encefalogramas, menos en el del sujeto que se había convertido en el líder. El líder no se permitía relajarse hasta tanto el grupo no hubiera alcanzado el objetivo.

Esto significa que el líder somete a tensión todo su organismo. ¿Qué le permite soportar esta sobrecarga? Manucharova⁹ afirma que son las emociones positivas que puede recibir el líder, por ejemplo la alegría del descubrimiento y del deber cumplido, la superación de las dificultades en aras del bien común y la abnegación. Los estímulos originados en los intereses del grupo suelen ser más poderosos que los que buscan la satisfacción de necesidades individuales.

Es cierto, el líder gasta más fuerzas, energías y conocimientos pero es mucho más lo que recibe del grupo, elevando su autoridad y prestigio.

Definición del liderazgo.

Definiremos el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo relacionadas con las tareas. Nuestra definición incluye tres implicaciones importantes.

Primero, el liderazgo debe incluir a otras personas.

Segundo, el liderazgo supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo.

Tercero, además de poder dar legítimamente ordenes o instrucciones a sus subordinados, los líderes también están en condiciones de influir en ellos de otras maneras.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Los expertos en dinámica de grupos identifican básicamente dos tipos de líderes: el práctico y el emocional. El primero se caracteriza por su enorme fuerza de voluntad que le permite orientarse hacia un objetivo señalado: le son más afines su capacidad de trabajo y conocimientos relacionados con la tarea.

El segundo se destaca fundamentalmente por su habilidad para entender a los demás, facilita los contactos entre las personas, contribuye a resolver conflictos y, acompañado de un gran sentido del humor, contribuye a reducir las tensiones.

Combinando estos dos estilos, Blake y Mouton* reconocen otros de la siguiente manera: sobre un plano cartesiano en el eje "X" identifican la preocupación por la producción, por la tarea, y en el eje "Y" identifican la preocupación por la gente. Entonces se puede localizar un punto donde quedan aquellos administradores que se preocupan muy poco por la producción y por la gente, tienen baja relación con el trabajo; están allí únicamente porque se les paga un sueldo y apenas sirven de mensajeros de la información que se presente entre los superiores y los subordinados.

En el otro extremo se ubican quienes se dedican de manera completa a la producción y la gente, opuesto al estilo empobrecido de los anteriores, éstos hacen una gestión enriquecida dirigiendo un "verdadero equipo"; obviamente entre estos dos extremos se puede ubicar un estilo intermedio que medianamente se preocupa por la producción y por las personas, no fija metas demasiado exigentes a sus colaboradores, a quienes trata de manera autocrática y benevolente.

Pero también existen otros dos estilos identificable en el plano. Del primero hacen parte aquellos líderes que tienen muy poca o ninguna preocupación por la producción y mucho por que su gente se sienta relajada en un ambiente de trabajo amistoso y feliz aunque nadie se inclina por presentar resultados. De manera opuesta está el estilo de aquellos administradores a quienes sólo les preocupa desarrollar una actividad eficiente, presentar resultados, son autócratas en el amplio sentido de la palabra, su trato con los subordinados es el de "orden y mando" y nada de contemplaciones.

Básicamente se pueden identificar tres estilos de liderazgo: autocrático, democrático y liberal (laissez-faire), cuyas principales características se resumen en el cuadro 1, a los cuales se les podría agregar un cuarto estilo denominado paternalista, que se identifica en rasgos generales con el primero, pero que justifica su desconfianza en el grupo y sus miembros con la frecuente frase "esto lo hago por el beneficio de ustedes".

CUADRO 1. COMPARATIVO SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO

AUTORITARIO	DEMOCRÁTICO	PERMISIVO
A. Todas las políticas son determinadas por el líder	A. Toda política es materia de discusión y decisión en el grupo.	A. Dale en completa libertad a los miembros del grupo para tomar las decisiones.
B. Las técnicas y las actividades son dictadas por el líder	B. El líder sugiere las alternativas, y las actividades por seguir son sometidas a la discusión del grupo.	B. El líder proporciona los elementos materiales y suministra alguna información si es solicitada.
C. El líder determina las tareas individuales y el compañero de trabajo de cada uno.	C. Los miembros quedan libres para escoger con quién trabajan; la división de las tareas queda a cargo del grupo.	C. El líder se excluye de participar totalmente en cualquier actividad.
D. El líder de manera personal elogia o desaprueba el grupo de trabajo y tiende a permanecer alejado del él.	D. El líder trata de manera objetiva de elogiar o desaprobar las tareas y tiende a ser un miembro más del grupo.	D. Hace comentarios casuales sobre las actividades de los miembros del grupo. No intenta regular las actividades del grupo.

LAS FUENTES DEL PODER DEL LÍDER

Para cumplir los objetivos de persuadir a sus subordinados a completar un determinado curso de acción, el líder ha recurrido a una o varias de las siguientes cinco fuentes de poder:

- a. Poder legal. Cuando una persona adquiere la oportunidad de mandar en virtud de la posición que ocupa dentro de la organización.
- b. Poder heredado. Cuando el líder adquiere la autoridad por tradición (el hijo del dueño), vínculos de sangre o linaje, es de tipo dinástico.
- c. El poder del especialista. Es la autoridad que consigue una persona en virtud del cúmulo de conocimientos poseídos sobre una materia en particular.
- d. El poder asignado. Es la inclinación o disposición de los subordinados a identificarse con el líder, en virtud de ciertas cualidades propias de su personalidad (carisma), asignación de ciertos dones especiales (mágicos o heroicos) o facilidad de expresión (dotes oratorias). Es en algunos casos el poder conseguido a través de los votos en las elecciones.
- e. El poder coercitivo. Es la autoridad que asume el líder por la fuerza, es decir, como consecuencia del miedo o temor que causa sobre los demás ("El poder nace del fusil", Mao Tze-Dong).

Funciones del líder

El dirigente desempeña muchos papeles en una organización. De acuerdo con Mintzberg¹, tres de estos son papeles interpersonales:

- a. el figurativo (de pantalla),
- b. el del líder propiamente dicho, y
- c. el del enlace (como vínculo intercomunicador).

También puede asumir tres papeles informales:

- a. monitor (es decir, capta y mide el estado de ánimo de la organización),
- b. diseminador de información, y
- c. vocero del grupo, es decir, representa a su equipo de trabajo.

Finalmente el dirigente puede desempeñar cuatro papeles determinantes:

- a. empresario,
- b. solucionador de problemas,
- c. distribuidor de recursos, y
- d. negociador.

El más importante papel que desempeña el director es el de organizador. Mintzberg encontró además que ninguno de los altos directivos, por lo general, actúa como vocero de la organización.

Teóricos e investigadores hacen énfasis en la función directiva que enfoca las relaciones entre el director y los subordinados. La investigación de Ghiselli² sugiere que el desempeño del líder se distingue por su trato que tiene dos características: la primera, su habilidad de supervisión y, la segunda, su ambición de alcanzar resultados.

Otros investigadores han encontrado dos dimensiones de la conducta del líder: a) orientación a la tarea y b) consideración con el personal. De acuerdo con Fiedler, un líder orientado a la tarea puede desempeñarse tanto en condiciones de certeza como de incertidumbre, mientras que un líder reflexivo sólo puede desempeñarse en condiciones con certeza moderada.

Extendiendo la aproximación de este autor, House pone mayor énfasis en la situación en la que se desenvuelve el líder y conecta la teoría del liderazgo con la motivación (asunto del que se hablará más adelante) con énfasis en la teoría de las expectativas, y concluye que un líder puede influir sobre sus subordinados únicamente cuando desarrolla sus (de ellos) expectativas o niveles de motivación en los que se encuentran, además el líder debe estar orientado tanto al desempeño como a la reflexión.

CUALIDADES DEL JEFE IDEAL

¿Cómo debe ser un dirigente? ¿Cuáles son las principales cualidades que deben distinguir a un dirigente? Una revista siberiana, EKO, sugiere el siguiente modelo".

- a. Debe ser severo, pero no cruel. Es decir, debe combinar su preocupación en el cumplimiento de las tareas sin descuidar las necesidades psicológicas de sus subordinados.
- b. No debe aceptar compromisos y ser justo. Es decir, no debe rodearse de "favoritos" y debe procurar recompensar a todos sus subordinados según los méritos.
- c. Debe ser resuelto pero a la vez reflexivo. Es decir, no debe avanzar hacia un objetivo con terquedad sino combinar su decisión con la evaluación de la nueva situación que propone otras vías.
- d. Siempre se debe mostrar firme en alcanzar la meta, pero no debe ser presuntuoso. Es decir, no debe dar muestras de indecisión pero tampoco creer que es el único que conoce el camino. Un nuevo empleado y aún un trabajador raso pueden ver otros aspectos de un problema en los que no haya pensado.
- e. Debe ser innovador pero prudente. O sea que debe ser capaz de maniobrar, introduciendo cambios en los viejos procesos pero no trastornándolo todo para no afectar la confianza de los trabajadores antiguos.
- f. Debe ser optimista y al mismo tiempo realista. El optimismo debe fundamentarse en la evaluación realista de las posibilidades, de lo contrario, se socava la autoridad del líder.
- g. Debe ser observador pero exigente. Es decir, debe desarrollar habilidades para elegir la información que pueda servir entre todo el torrente de información disponible.
- h. Debe ser autoritario pero no aplastante. Tiene que ordenar pero también debe aceptar que sus subordinados opinen.
- i. Debe ser enérgico pero no fanático. Debe saber que las fuerzas no son inagotables y que debe dedicar tiempo también para recuperarse y gozar merecidos descansos.

LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

La dirección administrativa es un proceso mediante el cual el grupo humano realiza el esfuerzo de determinar objetivos, y, concomitante con ellos, elabora planes, programas y considera las metas por alcanzar en el tiempo y en el espacio. De esta manera, las personas que asumen el papel de directivos, y quienes lo secundan, adquieren compromisos de hacer o no un conjunto de tareas interrelacionadas, que se constituyen en medios para alcanzarlos.

Los objetivos son, pues, aspiraciones, puntos predeterminados, conocidos de antemano, hacia donde apuntan los esfuerzos de grupo social, empeñado en alcanzarlos, los cuales deberán ser compartidos por los diferentes miembros individuales.

La naturaleza de estos objetivos es subjetiva, es decir, inicialmente solo tienen una existencia ideal, y sobre ellos se toman decisiones que son también subjetivas, puesto que muchas de éstas se consideran en condiciones de incertidumbre, y tienen diferentes probabilidades de contribuir a lograrlos.

La naturaleza incierta de algunos objetivos desliga a las personas que realizan las tareas directivas y a los subordinados en la evaluación periódica de los resultados, en función de los objetivos que se pretende alcanzar, con miras a la identificación de las posibles desviaciones y ejecutar las correcciones que sean necesarias.

Al mismo tiempo, los resultados alcanzados son evaluados a la luz de los intereses y aspiraciones de cada uno de los miembros de la organización que están involucrados en conseguirlos, lo que exige integrarlos emocionalmente para mantener la motivación, para que no surja el desconcierto y cunda el pesimismo, afectando necesariamente la empresa.

Por ejemplo: hace 500 años un navegante genovés emprendió una empresa cuyo objetivo era llegar a Oriente navegando hacia Occidente, habiendo aceptado la premisa de que la tierra era redonda. Fijó el rumbo dentro de las coordenadas conocidas y dirigió el timón con la esperanza de llegar, al cabo de un tiempo, a Catay (China) y Cipango (Japón); posiblemente durante la travesía hubo necesidad de cambiar tácticamente de rumbo para sacarle el cuerpo a una eventual tempestad que pusiera en peligro sus frágiles carabelas y con ellas a la tripulación que lo acompañaba. El largo viaje que apuntaba a un objetivo de alguna manera incierto dio lugar a que después de varias semanas la tripulación pusiera en tela de juicio las deducciones hechas por su capitán y amenazaron con amotinarse, echarlo al mar y regresar; pero la convicción en la justeza de su análisis, unida al afán de gloria y riquezas que prometió a sus subordinados, le permitieron mantener enfilados los navíos hacia el punto señalado como meta, durante dos días más. Tiempo suficiente para que el 12 de Octubre de 1492 se gritara: ¡tierra! Tan subjetiva era la meta fijada por Cristóbal Colón que creyó haber llegado a la India y murió sin saber que había descubierto un mundo nuevo.

Mucho más incierto que la fijación del objetivo del anterior ejemplo es la fijación de objetivos y metas a nivel administrativo; señalar, por ejemplo, que "nuestro objetivo es producir los artículos de mejor calidad en el mundo", como lo señala IBM, es desde luego supremamente difuso y etéreo, pero no por ello deja de ser comprometedora para todas las personas que trabajan en dicha empresa.

Para alcanzar objetivos no solamente se requiere de un adecuado proceso de elaboración de planes, desarrollo de programas, asignación de responsabilidades, fijación de plazos y asignaciones de recursos sino de una permanente motivación. El directivo necesita conocer y entender a los subordinados que, en su doble condición: ser personas con sus propias necesidades e intereses y ser miembros de la organización, participan con mayor o menor efectividad para alcanzar el éxito.

Continuando con la lógica de Fayol, se requiere, además de un programa, un jefe que esté en condiciones de hacerse obedecer, capaz de encontrar la probabilidad de que otro acepte una orden suya y la obedezca ejecutándola. No existe otra manera.

Más aún, no se debe confiar en que la sola determinación de los planes y la asignación de responsables para la ejecución de las tareas específicas garantice el éxito de una empresa. Una organización social es un sistema muy complejo y la naturaleza humana lo es más. Es por esto mismo que en su interior se desarrollan relaciones de liderazgo y autoridad que no han sido previstas dentro de una estructura formal. Así, por ejemplo, Mayo, identificó además del grupo administrativo, que integra de manera consciente el equipo humano para la determinación de metas y objetivos, a través de la labor directiva de los jefes formales; otros dos grupos, que él llamó "familiar" y "natural", respectivamente. En el primero se integran las personas de una manera íntima, que obliga a los nuevos miembros a ajustarse a ellos o en su defecto a abandonarlos; y en el segundo, los miembros pueden alcanzar un alto grado de integración, en relación con su personalidad o la posición que ocupan.

Otras delimitaciones conceptuales

La función de dirección en la esfera socioeconómica se ejerce sobre dos tipos de sistemas:

- a).- en la dirección de procesos tecnológicos y
- b).- en la dirección de procesos administrativos y organizativos.

En el primer caso, cuando la dirección actúa sobre el proceso técnico-productivo, las órdenes del aparato dirigente se transmiten a las máquinas (o a los animales) en forma de señales eléctricas mecánicas, ópticas, etc. El efecto que se busca es producir una respuesta conocida de antemano y el sistema está condicionado para darla.

En el segundo caso, la dirección actúa sobre el ser humano solo, o integrado en colectivos sociales, con el propósito de naturaleza económica y espiritual, es decir, en la producción, distribución, intercambio y consumo de bienes materiales, inmateriales y servicios.

Desde afuera, el observador puede contemplar la organización como un ente capaz de actuar por sí solo, esto es, un sistema auto-gobernado. Desde este punto de vista la diferencia mínima que cabe hacer entre el órgano dirigente (gestor) y el órgano dirigido (ejecutor), es que el primero está encargado de "tomar decisiones" y el segundo de obedecerlas, pero ambos utilizan información para lograr el cometido de sus funciones.

LA DIRECCIÓN Y EL PROCESO DECISORIO

Hoy se reconoce que los procesos de toma de decisiones no solamente tienen lugar en el seno de la dirección propiamente dicha, sino que recorren -o deberían recorrer- las divisiones funcionales de tipo horizontal y vertical que, a modo de constelación de satélites, apoyan técnicamente la labor del aparato dirigente. Como órganos satélites de dirección se incluyen todos aquellos que, con independencia de su calificación formal, realizan para aquellos, en un sentido amplio, tareas de asesoramiento y control.

El proceso decisorio, que se lleva a cabo por una o más personas que componen el aparato dirigente, debe entenderse como un conjunto de acciones sucesivas que se desarrollan a lo largo de tres etapas:

- a. Identificación de las posibles alternativas de decisión.
- b. Adopción de decisiones más convenientes de acuerdo con la naturaleza del sistema y de los objetivos que persiga.
- c. Seguimiento del curso de las decisiones adoptadas.

Desde el punto de vista organizativo, deberían existir órganos encargados de las etapas del proceso decisorio y éstos serían: asesoramiento, dirección y control, respectivamente, pero deben estar estrechamente vinculados entre sí (Figura 1).

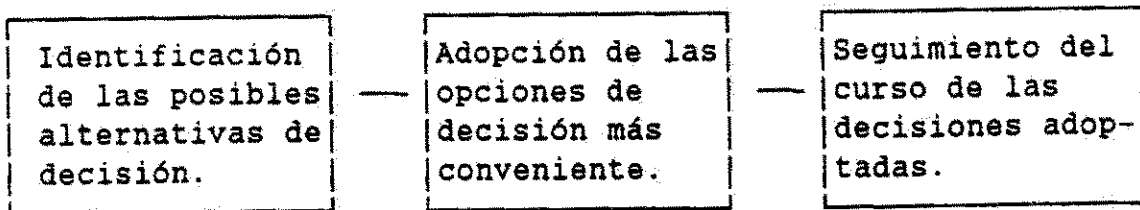


Figura 1. Etapas del proceso decisorio

Identificación de las posibles alternativas de decisión

Para lograr este cometido los órganos de dirección a veces se valen de unidades especializadas que identifican las posibles alternativas de decisión. Tales unidades especializadas reconocerán las áreas problema, estudiarán en detalle sus características y trabajarán las posibles soluciones, acompañándolas de juicios orientadores para que, en diálogo estrecho con los dirigentes, puedan formular amplios planteamientos rectores de futuras acciones.

El asesoramiento debe, por definición, complementar la función directiva ayudándola en los dos aspectos que más le preocupan respecto del sistema bajo su responsabilidad: sus fines y su funcionamiento. De esa manera los asesores deben elaborar y presentar alternativas de decisión encaminadas a reforzar los dos aspectos mencionados. Ambas formas de asesoramiento coinciden parcialmente con las funciones administradoras conocidas en la teoría clásica como la planificación y organización .

Adopción de las decisiones convenientes

La segunda fase del proceso decisorio no parece haber sido suficientemente tratada por la doctrina clásica de la administración.

Henri Fayol dice que para preparar las operaciones es necesario planificar y organizar, mientras que tratar de que éstas se lleven a cabo es mandar y coordinar.

La insuficiencia consiste en que, a pesar el acierto reflejado al asociar las funciones de mandar y coordinar, ambos términos no alcanzan a proyectar todo el contenido vital de la función de dirigir tal como se ha presentado en las páginas anteriores.

Los autores clásicos saltan apresuradamente de la preparación de la decisión de su puesta en ejecución. Sin embargo, los autores modernos, encabezados por Herbert A. Simon⁴ y Chester Barnard⁵, ponen el acento en la elección, esto es, un paso intermedio entre preparación y ejecución.

Este paso es realizado por la dirección, de tal manera que el verdadero papel del dirigente no es tanto el de decir y procurar que se haga, sino el de plantearse constantemente la oportunidad y conveniencia de mantener una determinada decisión o sustituirla por otra, para garantizar no sólo la supervivencia sino el desarrollo de la empresa, frente a los permanentes y a veces bruscos cambios del medio ambiente interno y externo.

Seguimiento del curso de las decisiones

Como se indicó anteriormente, el proceso decisorio se venía descomponiendo tradicionalmente en dos grandes etapas: elaboración y adopción. Entonces la preocupación organizativa tradicional se concentraba en las funciones y asesoramiento y dirección. Sin embargo, actualmente, bajo la influencia de la cibernética, se ha hecho evidente la enorme importancia de un tercer elemento que:

- a. ayude a corregir el excesivo dogmatismo que reviste el asesoramiento, y
- b. proporcione a los dirigentes una mayor seguridad de acción.

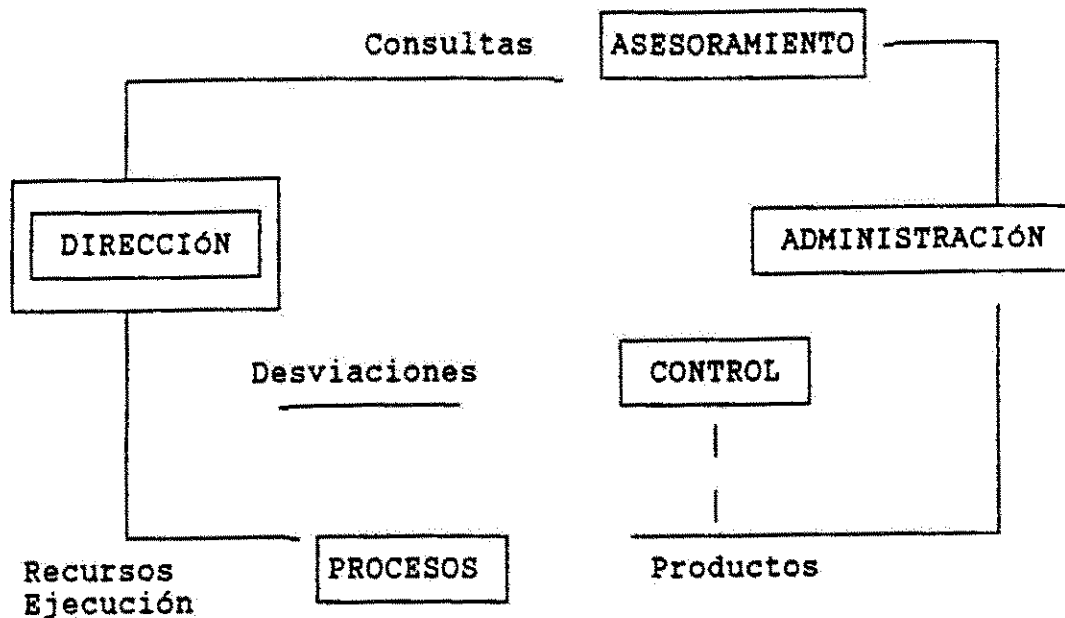
Por tales razones, en el proceso decisorio se incorpora modernamente la etapa de "control" (Figura 2).

Los controles de dirección abarcan todos los resultados obtenidos por el sistema, mientras que las inspecciones, por ejemplo, inciden en áreas muy localizadas. Los controles de dirección tienden a asimilar las influencias positivas del medio ambiente que rodea el sistema.

Una vez que se han definido las etapas del proceso decisorio conviene articularlas ordenadamente, a través de un circuito básico de comunicaciones que rechace la noción clásica de comunicaciones verticales y horizontales y establezca la continuidad del flujo informativo por toda organización de forma circular, entre el subsistema dirigente y el subsistema dirigido (directas), o del dirigido al dirigente (inversas). La alta dirección es el órgano encargado de tomar, principalmente, las decisiones no programables (no rutinarias) que afectan a la totalidad de la red de sistemas.

En cuanto a las decisiones programables, que son aquellas tomadas de acuerdo con algún hábito, regla o procedimiento, una vez formuladas las reglas oportunas, se deben transferir a órganos intermedios, administradores, directores de recursos, de productos, esto es, a rectores de sistemas horizontales o verticales.

FIGURA 2. LA FUNCIÓN DIRECTO - CONTROLADORA



La dirección y los sistemas

El incremento de información, la complejidad de las relaciones, el aumento del área geográfica y económica sobre la que los sistemas empresariales actúan, las variaciones de la estructura del consumo son algunos de los problemas a los que la dirección debe darles hoy un tratamiento de un modo científico; por lo tanto debe valerse de técnicas de apoyo y desarrollo. De la misma manera, la toma de decisiones sobre esquemas científicamente diseñados sólo puede ocurrir cuando la gestión de la empresa ha sido previamente sistematizada y previsto su acontecer.

De acuerdo con lo anterior, el estilo de dirección más adecuado a la organización moderna es aquel que mira hacia el concepto de sistemas y a la visión estructural del comportamiento, que contempla la trascendencia como uno de sus principales fundamentos. Es decir, el efecto que tienen las decisiones tomadas acerca de un sistema, sobre otros.

Tipos de estilos de decisiones administrativas.

- AI Los gerentes resuelven el problema o toman la decisión por sí mismos, usando la información disponible en ese momento.
- All Los gerentes obtienen la información necesaria de un subordinado o subordinados y luego eligen la solución del problema sin consultar con nadie. Pueden decirles o no a los subordinados cuál es el problema, cuando les piden información. El papel que desempeñan los subordinados en la toma de decisiones consiste claramente en suministrar a los gerentes la información necesaria, en vez de producir o evaluar las soluciones opcionales.

- CI Los gerentes comparten el problema individualmente con ciertos subordinados, obteniendo de ellos ideas o sugerencias sin reunirlos en grupo. Los gerentes toman una decisión y esta puede o no reflejar la influencia de los subordinados.
- CII Los gerentes comparten el problema con subordinados formando grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. Entonces toman la decisión que puede reflejar o no la influencia de sus subordinados.
- GII Los gerentes comparten el problema con los subordinados como un grupo. Unos y otros generan y evalúan juntos las opciones y tratan de llegar a un acuerdo acerca de la solución. Los gerentes, no intentan influir en el grupo para que adopte su solución preferida; aceptan y ponen en práctica la solución que haya recibido el apoyo de todo el grupo.

LA MOTIVACIÓN

La administración es una ciencia objetiva, subjetivo-concreta, es decir, es un conjunto de conocimientos sistematizados cuyo punto de partida son las necesidades del ser humano y su relación con el medio ambiente en el que se desenvuelve.

El administrador, que es el sujeto de la acción de administrar, toma las decisiones, previa valoración de las condiciones objetivas del medio ambiente interno y externo, elige la más conveniente respecto a las diferentes alternativas consideradas y en función, obviamente, de los objetivos perseguidos por la organización de la cual hace parte.

El objeto de trabajo del administrador son las organizaciones humanas integradas por grupos e individualidades, que se relacionan entre sí y con los medios de producción con los que trabajan para producir valores. Así, pues, la organización de la actividad conjunta de los hombres, para que produzcan con máxima eficiencia, se encuentra en el punto de mira de toda actividad administrativa en todo tiempo y lugar.

En consecuencia, es el hombre el centro de la acción de administrar, de él parte, hacia él se dirige. Por estar el ser humano haciendo parte del sistema social, del cual son características relaciones de causalidad de tipo circular, es al mismo tiempo causa y consecuencia. En otras palabras, las decisiones que se toman en un momento determinado influyen, de alguna manera, el medio ambiente físico y social que más tarde afectará las condiciones en las que vuelve a tomar decisiones.

La filosofía y las ciencias sociales manejan ciertos axiomas que por su simpleza no se ponen en discusión y son también fundamentales en la construcción del edificio teórico de la administración, por ejemplo: "el hombre es un ser social por naturaleza"; o "la necesidad crea el órgano", etc., y a partir de allí formulan numerosas afirmaciones que, después de analizadas detenidamente, no son consistentes.

Cuando se dice que el hombre es un ser "gregario", también se entiende que el ser humano aislado, autosuficiente, sólo es producto de la imaginación. Siempre se encuentra al hombre en compañía de sus congéneres. Pero lo que interesa al administrador es saber cuál o cuáles son las fuerzas que unen a unos con los otros y cómo actúan. La solución del problema parece fácil y diversos autores lo enfocan de diferente manera: por ejemplo Koontz y O'Donnell* aceptan la afirmación presentada por Chester Barnard", de la siguiente manera:

ADMINISTRACION AGROPECUARIA

Las actividades colectivas existen porque los hombres han decidido cooperar entre sí para alcanzar sus objetivos individuales en razón de sus limitaciones de orden físico, biológico, psicológico.

Aparentemente esta afirmación es verdadera; sin embargo, se debe recordar que no toda actividad colectiva es predeterminada. También una actividad cooperativa es el resultado de la ayuda de individuos desiguales en los aspectos físicos, biológicos o psicológicos que coinciden en sus objetivos.

De hecho no parece claro que el empresario (con ciertas limitaciones) decidió cooperar con el obrero asalariado (también limitado) para montar un negocio cualquiera.

Desde luego, en el fondo del corazón de cada uno existen profundos (o superficiales) impulsos a actuar de X o Y manera y los objetivos de unos y otros son muy distantes. Lo que tal vez explica el porqué en el interior de esta organización con frecuencia reina el despotismo en lugar de la camaradería.

Está bien fundamentado, pues, el interés por parte de los teóricos de la administración de conocer las causas y los impulsos que animan al ser humano a trabajar y a someterse de manera voluntaria a determinado tipo de relaciones.

Para el padre de la administración científica norteamericana no cabía duda de que el factor motivante por excelencia era el dinero. En efecto, para lograr la colaboración del obrero Schmidt, Taylor averiguó con sus compañeros de trabajo su aptitud frente al dinero: "un penique le parecía tan grande como una rueda de carreta**".

Taylor reafirmaba su principio filosófico: al obrero se le debe dar lo que más busca: altos salarios (aunque no mucho por supuesto). El hecho de que hubiera considerado el factor económico como motor de la actividad social no era desde luego nada nuevo en el pensamiento científico y filosófico de sus antecesores.

El filósofo turco, Baidaba* afirmaba: "Hay dos personas que nunca se sacian: el que busca el dinero y el que busca el saber". En numerosos libros de la Biblia se hace referencia a los motivos de la conducta del hombre que lo impulsan a satisfacer sus necesidades; tal vez la más conocida sea: "No solo de pan vive el hombre".

Los economistas griegos y romanos son claros en la identificación de los motivos que inducen a los hombres a participar en las guerras y destacan los móviles de la ambición económica que se oculta en la retórica.

Tal vez quien elaboró con mejor tino la idea del egoísmo humano como motor de la actividad económica fue Adam Smith, al desarrollar su concepto de "mano invisible".

Y Marx, por supuesto, que, al decir de Engels:

Descubrió la ley del desarrollo de la historia humana... Que el hombre necesita, en primer lugar, comer, beber, tener techo y vestirse antes de poder hacer política, ciencia, arte, religión, etc.

Otros filósofos alemanes, hengelianos, expusieron la idea de que la insatisfacción de una necesidad impulsa a la creación del instrumento que la satisface y la satisfacción de la necesidad y la creación del instrumento conducen a nuevas necesidades.

Las necesidades humanas

El taylorismo veía la conducta del trabajador motivada exclusivamente por intereses económicos. Sin embargo, autores anteriores a él identificaban otros tipos de necesidades humanas.

Alejandro López⁶⁰ en su libro *Sobre el trabajo*, recoge numerosa información de autores europeos y norteamericanos para desarrollar una original exposición orientada a diferenciar el trabajo y el pasatiempo (hobby).

Él demuestra cómo, en este último, el ser humano emplea de manera rigurosa sus energías físicas y nerviosas para obtener resultados que no se pueden encasillar dentro de los moldes exclusivamente económicos, pues sus logros apenas proporcionan satisfacción moral a quien realiza el esfuerzo.

Lo que no se contradice con el hecho de que un pasatiempo en ciertas condiciones pueda convertirse en una profesión y proporcionar ingresos económicos a quien lo ejecute. De esta manera López incursionó en la teorización sobre el trabajo enriquecedor, mucho antes que destacados investigadores norteamericanos de los cuales se hablará más adelante.

La identificación de los valores también hace parte del edificio teórico de la motivación humana. Estos valores se encuentran caracterizados de manera gradual en tres tipos: a) los instintivos; b) los de canales emotivos o afectivos, y c) los de naturaleza volitiva.

- a. Los valores instintivos: se refieren a valores de conservación, superación, progreso y pertenecen al mundo inconsciente: comer, necesidad de abrigo, procreación, etc.
- b. Los valores emotivos o afectivos: son respuestas espontáneas a los estímulos que vienen de fuera, pertenecen al mundo de lo subconsciente; se controla la emoción pero no se puede dejar de experimentar el amor, el odio, la envidia, la admiración, etc.
- c. Los volitivos: es la tendencia libre y deseada que impulsa al sujeto a una acción, es lo que se llama "la opción de desear más", en contraposición con la elección más intelectual que consiste en "tomar para uno y con el compromiso de", por ejemplo: el querer ser director, viajar para conocer, etc.

¿Por qué trabaja la gente?

El destacado profesor del MIT, D. McGregor⁶¹, consideró que existe un conjunto de ideas preconcebidas de corte negativo acerca de la conducta de los hombres en el trabajo, por ejemplo:

al común de la gente no le gusta trabajar, carece de iniciativa, hay que estarles diciendo qué tienen que hacer, son incapaces de fijarse metas, hay que controlarlos compulsivamente para que hagan lo que se les dijo, son irresponsables, sólo se motivan por dinero, quieren siempre la comodidad sin hacer nada, etc.

Esta era más o menos la opinión de los autores caracterizados dentro de la Escuela Clásica de la Administración (Taylor, Fayol, Weber y seguidores). A estos puntos de vista McGregor los identificó como la "Teoría X".

ADMINISTRACION AGROPECUARIA

Contrapropuestas a las anteriores está la "Teoría Y" que presenta otros conceptos más científicos y optimistas y se expresan más o menos así:

El esfuerzo intelectual y físico es natural; el hombre, bajo ciertas condiciones, es capaz de autogobernarse en la consecución de los objetivos por los cuales es responsable; el sentido de la responsabilidad se adquiere, la mayoría de las personas tienen imaginación y creatividad, el trabajador puede autocontrolarse, etc.

Consecuencialmente con las creencias del dirigente respecto a la conducta humana frente al trabajo, si se identifica con las de la "Teoría X" el estilo administrativo que asume es de tipo autoritario. La iniciativa correrá a cargo de la administración y a los subordinados sólo se les permitirá obedecer, los controles correrán a cargo de los dirigentes y los subordinados estarán sometidos a un sistema de carácter imperativo de "orden y mando".

Si, por el contrario, el dirigente se identifica con la "Teoría Y", su estilo tendería a ser más participativo, dejaría algunas actividades bajo el cuidado y la verificación de su equipo de trabajo que estaría en condiciones de fijar los ritmos e incidir, incluso, en los aspectos de remuneración.

La búsqueda del "factor humano"

McGregor presentó sus ideas en cuanto a la forma de mando propia de una organización, después de evaluar los trabajos de un núcleo muy importante de investigadores norteamericanos en el campo de la motivación y el manejo de grupos desarrollados durante la década de los años treinta y después de la Segunda Guerra Mundial.

Entre los primeros se destacan las investigaciones realizadas por Mayo², Roethlisberger y otros pioneros en el campo de las relaciones humanas, durante el experimento de Hawthorne, cuyas conclusiones contradijeron los juicios lanzados por Taylor y seguidores. Por ejemplo: a los trabajadores no les importa tanto el monto absoluto del salario, sino una remuneración que refleje las diferencias en cuanto a niveles de productividad, calidad o experiencia entre ellos, o también que los mayores índices de eficiencia no se logran mediante la asignación parcelaria de tareas sino por mecanismos que permitan a los trabajadores elegir la manera de hacer el trabajo; la labor del supervisor funcional que vigila y controla las tareas, el ritmo y el producto resuelto no es tan efectiva como el estilo de supervisión más participativo y colaborador; además de los objetivos y normas informales con su propia estructura interna, con sus normas y objetivos diferentes a los fijados por la administración, etc.

También son propios de la época los trabajos de Kurt Lewin³ y seguidores, quienes centraban su atención en los pequeños grupos, los cuales se identifican por su propia personalidad que puede observarse en términos de cohesión, objetivos, valores, creencias y acciones a causa del conocimiento mutuo y la interacción de sus miembros. Para Lewin el comportamiento humano es la función de una persona y su ambiente.

La escala de necesidades humanas

Otros autores, como Maslow y Herzberg, realizaron estudios semejantes entre sí con relación a los factores de motivación que inducen al hombre a trabajar. Maslow elaboró su concepto sobre la "jerarquía de necesidades", una sola de las cuales, la de autorrealización (self actualization) que se encuentra en la cima de la pirámide es una necesidad permanente. Es la única necesidad "positiva" (grow need), en tanto todas las demás son negativas (deficit need): una vez satisfechas dejan de ser motivadoras y el individuo pasa a la escala siguiente en su orden:

- a. Necesidades básicas o fisiológicas (comer, beber, tener techo, procrear, soñar) que mientras no esté satisfechas -como ocurre también con los otros seres vivos- el ser humano se orienta básicamente a satisfacerlas, como por ejemplo si se tiene hambre, el individuo fisiológicamente se prepara para comer y no estará listo para percibir otra cosa que no sea llenar su estómago.
- b. Necesidades de seguridad: estas son las necesidades que impulsan al individuo a liberarse del peligro físico, teme perder el trabajo, aspira a tener garantizado el día de mañana la habitación, el vestido, los alimentos y la salud.
- c. Necesidades de afiliación o pertenencia (necesidades sociales): debido a la naturaleza gregaria del hombre éste quiere pertenecer a un grupo; busca pareja, siente necesidad de afecto, de amor, constituye grupos con otras personas afines con sus intereses, gustos y aficiones.
- d. Necesidades de autoestima o aprecio: una vez aceptado por un grupo, el individuo dentro de él busca ser aceptado por los demás, ser reconocido por las otras personas. En consecuencia, se inclina a adquirir mayor poder o categoría, dentro del grupo y la sociedad, busca prestigio; que sus capacidades sean reconocidas, necesita que le den puestos de mayor responsabilidad para reafirmar su confianza en sí mismo, etc.
- e. Necesidades de autorrealización: como ya se había indicado, estas necesidades son las más importantes dentro de la jerarquía; es el deseo que tiene cada uno de llegar a ser lo que quiere ser, de fijarse metas y objetivos y de poner todo su empeño para lograrlo, etc.

Hertzberg distingue dos tipos de motivaciones: las positivas y las negativas. Únicamente las primeras serían para el trabajador fuente de satisfacción profunda y duradera y lo incitarían a trabajar con dedicación. Las segundas harían tan sólo desaparecer las causas eventuales del descontento y apenas tendrían un efecto preventivo y no curativo.

El primer grupo de factores lo denominó este autor de "mantenimiento" o "higiénicos"; su presencia no motivará a los trabajadores, sin embargo, su ausencia hace que la gente esté descontenta o insatisfecha en cuanto a salario, vida personal, calidad de supervisión, condiciones de trabajo, seguridad en el trabajo, relaciones interpersonales, la política y el estilo de supervisión de la empresa, calidad de la supervisión, etc.

En el segundo grupo Hertzberg sitúa aquellos factores "positivos" o "motivadores" que hacen referencia al contenido del trabajo por la realización de la personalidad del trabajador, la toma de conciencia por parte de las directivas de esta "realización", la responsabilidad que se le otorga al trabajador de este rendimiento, la posibilidad que se le concede para que se actualice profesionalmente y aumente sus posibilidades de promoción a puestos más altos, con mayor responsabilidad, el trabajo retador. Los factores de este grupo son motivadores reales, su presencia producirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción, pero su ausencia no hará que la gente se sienta insatisfecha.

Actuando en consonancia con estas dos teorías, la principal preocupación de la administración debe ser la eliminación de aquellos factores que puedan ocasionar descontento en el trabajo y prestar una mayor atención a lo que haga referencia al contenido de la labor.

ADMINISTRACION AGROPECUARIA

Algunos factores no están de acuerdo con los resultados obtenidos por Herzberg y los cuestionan porque consideran que el método de encuestas los sesga y además existe en las organizaciones cierta tendencia a atribuir estos buenos resultados a los propios esfuerzos y de culpar de malos resultados a los demás. Por otra parte, es importante tener en cuenta también que la ausencia de uno o varios factores higiénicos se pueden momentáneamente sustituir con elementos que impulsan la acción.

De manera similar López²⁸ dice:

El trabajador que ha de emplear el máximo esfuerzo no es el hombre abstracto y considerado en masa, sino el soldado industrial cuya salud, bienestar, higiene, alimentación, sueño y ambiente le interesan por igual al individuo y a la empresa a que sirve, es el campeón de deporte que ha de mantenerse en las condiciones individuales más perfectas para así poder desplegar en un momento dado el esfuerzo máximo que ha de darle el triunfo individual a él y al colectivo o tema, que para el caso es la empresa. La medida exacta de los resultados de cada hombre le devuelve a éste su individualidad que antes se había perdido o confundido bajo el concepto de manejo de cuadrilla.

LA COMUNICACIÓN

a).- Concepto o importancia de la comunicación: Aunque la comunicación se aplica a todas las fases o etapas de la Administración, es particularmente importante para la regulación.

La comunicación se define como la transferencia de información, opiniones, ideas, etc., parte de dos o más personas con determinados propósitos.

No es exagerado decir que la comunicación es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada, es también el medio con que se modifica la conducta, se efectúa el cambio, se hace productiva la información y se cumplen las metas.

La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de la empresa debido a que integra las funciones administrativas.

Particularmente la comunicación es necesaria para:

- Establecer y difundir las metas de la empresa.
- Desarrollar planes para su consecución.
- Organizar los recursos humanos de la manera más eficiente y eficaz.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- Dirigir, motivar y crear un clima en que las personas desean contribuir.
- Controlar el desempeño.

Para ser eficaz, un dirigente requiere la información necesaria para desempeñar sus funciones y actividades.

Sin embargo con mucha frecuencia el dirigente carece de información para la toma de decisiones o en el caso contrario recibe demasiada información, lo que produce sobrecarga.

Por lo tanto, lo que un dirigente necesita es la información necesaria y el sistema de información debe estructurarse de acuerdo a las necesidades de la empresa y sus instancias de dirección.

En una organización eficaz la comunicación fluye en diversas direcciones, hacia abajo, hacia arriba y de manera cruzada.

Importancia de la comunicación.

Una buena comunicación es importante para los gerentes por dos razones. En primer lugar, la comunicación es el proceso mediante el cual se cumplen las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control. En segundo lugar, la comunicación es una actividad a la que los gerentes dedican una abrumadora cantidad de tiempo.

El proceso de comunicación permite a los gerentes llevar a cabo las tareas de su trabajo. Hay que comunicarle la información para que tenga una base de planeación; los planes han de ser comunicados a otros para que se realicen. La organización requiere comunicar a las personas sus responsabilidades de trabajo, así como comunicarse con los subordinados de modo que se alcancen las metas del grupo. Las comunicaciones orales, las escritas y, en forma creciente, las electrónicas son parte esencial del control. Los administradores pueden efectuar sus funciones gerenciales sólo interactuando y comunicándose con los demás. De ahí que el proceso de la comunicación sea el fundamento de las funciones gerenciales.

- b).- **Flujo de Comunicación en la Organización:** Tradicionalmente, la comunicación hacia abajo había sido considerada como la más importante; pero actualmente se discute que la comunicación eficiente debe empezar con el subordinado, y esto significa primordialmente comunicación hacia arriba.

La comunicación fluye también horizontalmente; es decir, entre personas en niveles organizacionales iguales o similares, y diagonalmente, que comprende a personas de diferentes niveles que no tienen relaciones directas de autoridad o subordinación.

A continuación, haremos una breve explicación de éstos flujos de comunicación:

- **Comunicación hacia abajo:** Fluye de personas de niveles superiores a quienes están en niveles inferiores en la jerarquía organizacional.

Generalmente lo utiliza preferentemente el tipo de mando autoritario. El tipo de medios utilizados para la comunicación hacia abajo pueden ser: orales y escritos.

Los orales más comunes son las instrucciones, discursos, reuniones, teléfono, altavoces e inclusive el rumor.

Los escritos son los memorándum, cartas, manuales, panfletos, políticas, procedimientos, etcétera.

El flujo de la información a través de los niveles de la organización tarda mucho tiempo. De hecho, los retrasos pueden ser tan frustrantes que algunos dirigentes insisten en que la información sea enviada directamente a la persona o grupo que la requieran.

ADMINISTRACION AGROPECUARIA

- **Comunicación hacia arriba:** Va de los subordinados a los superiores y sube por la jerarquía organizacional. Generalmente la utiliza el tipo de mando democrático.

Los medios tradicionales de comunicación ascendente (además de la cadena de mando), son las sugerencias, apelaciones, quejas denuncias, asesoría, reuniones de grupo, rumor, despachos, etcétera.

La eficiente comunicación hacia arriba requiere un medio en el que los subordinados se sientan libres de comunicarse. Debido a que el clima organizacional está influido en gran medida por los dirigentes.

- **Comunicación Cruzada:** Incluye el flujo horizontal de información, con personas de un mismo o similar nivel organizacional, y flujo diagonal, con personas en diferentes niveles que no tienen relaciones directas de autoridad o subordinación.

Este tipo de comunicación se utiliza para acelerar el flujo de información, para mejorar el entendimiento y para coordinar esfuerzos tendientes a la consecución de objetivos organizacionales.

Parte considerable de la comunicación no sigue la jerarquía organizacional sino que cruza la cadena de mando.

Los medios que utiliza este tipo de comunicación cruzada son la revista de la empresa, murales o pizarrones de anuncios, reuniones informales (equipos deportivos, almuerzos, etcétera); o equipos de trabajo para elaborar proyectos.

En conclusión, la comunicación cruzada puede crear dificultades, pero es necesaria en muchas empresas a fin de responder a las necesidades del complejo y dinámico medio organizacional.

c).- Medios de comunicación escrita, oral, no verbal y electrónicos:

- **La comunicación escrita:** Tiene la ventaja de ofrecer, registros, referencias y defensas legales. Es posible preparar cuidadosamente el mensaje, también puede promover la uniformidad de políticas y procedimientos y reducir los costos en algunos casos.

Las desventajas son que los mensajes escritos podrían crear montañas de papel, podrían ser expresados inadecuadamente por escritos ineficientes y no producir una retroalimentación inmediata. Por ello, es posible que se requiera mucho tiempo para saber si un mensaje ha sido recibido y entendido adecuadamente.

- **La comunicación oral:** Una gran parte de la información se comunica oralmente. Las ventajas son que permiten un intercambio rápido con retroalimentación inmediata. Las personas están en posibilidades de formular preguntas y clarificar puntos.

Las ventajas son que se pierde aproximadamente el 30% en cada transmisión por consiguiente no es aconsejable utilizarla frecuentemente en las grandes empresas.

- **La comunicación no verbal:** La comunicación oral pueden reforzarse o contradecirse mediante la comunicación no verbal, por medio de expresiones faciales (de la cara) y los gestos corporales (del resto del cuerpo).

La comunicación electrónica: El uso de la **Computadora** en el procesamiento electrónico de datos permite en la actualidad manejar grandes cantidades de datos y hacer que la información esté disponible a gran número de personas.

Por lo general, se hace una distinción entre los tipos de computadora. Existen tres tipos principales: La Macrocomputadora, La Minicomputadora y la Microcomputadora.

Las microcomputadoras son cada vez más utilizadas por las empresas, ya sea como un equipo autosuficiente o como parte de una red.

Su aplicación en el campo administrativo incluye:

- Preparación de presupuestos.
- Presentación de gráficas.
- Hojas electrónicas de cálculo.
- Análisis financieros.
- Procesamiento de palabras (documentos, cartas, etc.).
- Etcétera.

Por lo tanto, la información que anteriormente era reunida por el **staff** ahora puede obtenerla fácilmente los dirigentes al tener acceso a una base de datos comunes. Por otra parte, la información que era una prerrogativa de los dirigentes de alto nivel puede ahora estar disponible a personal de nivel más bajo en la estructura organizacional.

Sin embargo, no toda la información puede estar disponible a todas las personas en la empresa. Por lo tanto, uno de los problemas que enfrentan actualmente muchas empresas es mantener la seguridad de la información.

Otros medios de comunicación electrónica son: el Fax, audiovisual, video, etcétera.

d).- Principios de Comunicación:

- **Principios de claridad:** La comunicación tiende a ser clara cuando se expresa en un lenguaje y se trasmite en una forma que pueda ser entendida por la(s) otra(s) persona(s).

Por lo tanto hay que planear el mensaje, determinar las suposiciones implícitas y aplicar las reglas generalmente aceptadas para una eficaz expresión oral y escrita.

La comunicación escrita se puede mejorar si utiliza:

- Palabras y frases sencillas.
- Palabras cortas y conocidas.
- Pronombres personales (como tú) siempre que sea apropiado.
- Ilustraciones y ejemplos.
- Oraciones y párrafos cortos.
- Verbos activos, como "El dirigente planea...".
- Etcétera.

ADMINISTRACION AGROPECUARIA

En la comunicación oral se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Clarificar el propósito del mensaje.
 - Alentar a la participación (hacer preguntas, etc.).
 - Necesidades de los participantes.
 - Usar un vocabulario y tono adecuado.
 - Mostrar seguridad y convicción en las ideas que plantea.
 - Debe garantizar ser escuchado.
 - Cuidar el lenguaje del cuerpo.
 - Al final hacer un resumen del tema tratado, si es posible llegar a conclusiones y/o acuerdos.
- * **Principios de atención:** Ninguna información es completa a menos que el mensaje sea comprendido y ello requiere concentración y atención.

El dirigente apresurado que nunca escucha, pocas veces logrará tener un punto de vista objetivo del funcionamiento de la organización.

A las personas les gusta que las escuchen, que las tomen en serio, que las entiendan. Por lo tanto, el dirigente debe evitar interrumpir a sus subordinados y ponerlos a la defensiva.

Escuchar es una habilidad que puede desarrollarse, por lo tanto debemos:

- Dejar hablar.
- Tranquilizar a quien habla.
- Mostrar que desea escuchar.
- Eliminar distracciones.
- Lograr empatía con quien habla.
- Ser paciente.
- Contener el temperamento.
- No excederse en las discusiones y críticas.
- Formular preguntas.
- Dejar de hablar.

Por lo tanto, escuchar de forma discontinua, comportarse de forma indiferente o examinar de una forma superficial los mensajes escritos, asegura la pérdida de la comunicación.

* **Principios de Integridad en la Comunicación:** Cuanto mayores sean la integridad y consistencia de los mensajes, escritos, orales y no verbales; así como, de la conducta moral del emisor, mayor será la aceptación del mensaje por parte de la(s) otra(s) persona(s).

Además, toda información oficial debe transmitirse utilizando los canales formales, que la organización ha establecido.

* **Principios de uso complementario de la organización informal:** La comunicación tiende a ser más eficaz cuando los dirigentes utilizan la organización informal para complementar los canales de comunicación de la organización formal.

La organización informal es un fenómeno que los dirigentes deben aceptar. La información verdadera o falsa, fluye rápidamente a través de la organización informal. Por ello, los dirigentes deben aprovechar este dispositivo para corregir la desinformación y proporcionar información que no puede ser enviada eficazmente ni recibida apropiadamente mediante el sistema formal de comunicación.

Por último, es necesario señalar que toda comunicación para que sea eficaz debe ser bilateral, debe revisarse constantemente para mejorarla y además tener siempre presente que la comunicación siempre es un medio y por lo tanto dependerá del fin. Ya que no todos los medios sirven para transmitir adecuadamente un mensaje y cada uno tiene un costo económico distinto.

Los diez mandamientos de una buena comunicación.

- 1.- Procura aclarar tus ideas antes de comunicarlas.
- 2.- Examina el verdadero propósito de cada comunicación.
- 3.- Analiza la situación total, tanto física como humana, cuando realices la comunicación.
- 4.- Al planear las comunicaciones consulta a otros cuando así convenga.
- 5.- Mientras realizas la comunicación, no olvides las insinuaciones ni el contenido básico de tu mensaje.
- 6.- Aprovecha la oportunidad, cuando se presente, para transmitir algo que ayude o sea de utilidad al receptor.
- 7.- Haz el seguimiento de tu comunicación.
- 8.- Comunica teniendo presente el mañana así como el momento actual.
- 9.- Asegúrate de que tus acciones apoyen la comunicación.
- 10.- No busques tan sólo que te comprendan sino comprende a los demás y aprende a escucharlos.

RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL ESTILO DE DIRECCIÓN MANDO

- a).- Formular la tarea de manera clara, que no provoque duda, hasta convencerse que ha sido comprendida.
- b).- No hacer aquello que pueden hacer los subordinados.
- c).- No culpar a los subordinados de tus propios errores.
- d).- No guardar rencor, el dirigente no tiene derecho a ello.
- e).- No tener miedo de los subordinados que son más capaces que tú, sino sentirse orgulloso de tenerlos.
- f).- No llamarle la atención a los subordinados en presencia de otras personas ajenas al tipo de trabajo.

ADMINISTRACION AGROPECUARIA

- g).- No juzgar a nadie sin haberlo escuchado personalmente.
- i).- Agradezca siempre al subordinado por su buen trabajo y comparta los éxitos con ellos.
- j).- La amabilidad y la buena voluntad son cualidades obligatorias del dirigente.
- k).- Debe escuchar con atención la opinión de los demás, aunque fuera incorrecta.
- l).- Cualquier cosa que prometa y que no cumpla, perjudica el trabajo y la autoridad del dirigente.
- m).- El dirigente debe crear un ambiente de confianza, de ayuda mutua entre el personal que dirige.
- n).- Llamar la atención es siempre mejor que sancionar.
- ñ).- El dirigente debe ser siempre tranquilo y seguro.
- o).- El buen dirigente no teme a la crítica. Solo el mal dirigente impone sanciones por la misma.
- p).- El dirigente debe preocuparse por sus subordinados: conocer sus necesidades, estado de ánimo, sus relaciones, condiciones de trabajo y descanso, capacitación, satisfacción del trabajo que hace, etcétera.
- q).- Debe velar periódicamente la utilidad de cada trabajador, debe platicar con él, para ver si sus capacidades corresponden al cargo que ocupa y si se aprovecha por completo.
- r).- Debe capacitarse constantemente, no debe perder ni un día para estudiar.

Por último, hacemos notar que estas recomendaciones no son un dogma, tampoco caracterizan todos los aspectos del Estilo del Dirigente, más bien son un ejemplo de estos aspectos.

PREGUNTAS DE REPASO.

¿Por qué es importante para el gerente una comunicación feliz?

¿Cuáles son las funciones de la comunicación vertical? ¿De qué manera se obstaculiza una comunicación vertical exacta y completa?

¿Cuáles son algunas de las consecuencias que tiene en el lugar de trabajo el uso de la tecnología de las comunicaciones por computadora?

Describa las funciones básicas del liderazgo que se necesitan para un eficaz desempeño del grupo.

¿En que formas han cambiado sus ideas acerca de los líderes y del liderazgo después de leer este capítulo? ¿Qué estilo de liderazgo es, a su juicio, el más adecuado para usted? ¿Que estilo tiene mayores probabilidades de utilizar? ¿Qué tan flexible piensa que es su estilo de liderazgo?

¿Qué es la motivación y por qué es importante?

Conforme a las teorías del contenido ¿qué es lo que motiva al hombre?

¿Cómo se relaciona la jerarquía de necesidades de Maslow con la motivación en las organizaciones?

¿Qué diferencia hay entre planeación, toma de decisiones y selección de opciones?

BIBLIOGRAFÍA

Barnard, Ch. 1938. The functions of the executive. EUA.

Fayol, H. 1973. Administración industrial y general. Bs As. Argentina.

Lipsits. 1985. El jefe ideal. Moscú.

López, A. 1976. El trabajo, principios fundamentales. Bogotá.

McGregor, D. 1969. El lado humano de la empresa. México.

Mayo, E. 1977. Problemas humanos de una civilización industrial. Bs As.

Manucharova, Y. 1994. La luz de los ojos. Moscú.

Mintzberg, H. 1973. The nature of managerial work. EUA.

Simon, H. 1972. El comportamiento administrativo. Madrid.

Stoner, J; Wankel Ch. 1989. Administración. EUA.

Taylor, F. 1973. Principios de la administración científica. Bs As. Argentina.

Urwick, L. 1955. Ensayos sobre la ciencia de la administración. Costa Rica.

Vroom, V. 1973. Organizational dynamics, A new look at managerial decision making. EUA.

CAPITULO 5.

EL SISTEMA DE CONTABILIDAD Y LOS REGISTROS DE LA EMPRESA AGROPECUARIA.

En este capítulo estudiaremos el siguiente contenido:

La función general del registro.

Concepto e importancia del registro.

Tipos de registro.

Características deseables de los registros.

La función general de control.

Concepto e importancia del control

Requisitos de un sistema de control

Fases fundamentales en el proceso de control

Técnicas de control

La contabilidad y su importancia para la función de registro y control

Concepto e importancia de la contabilidad agropecuaria.

El sistema contable y los métodos contables para las actividades agropecuarias

Los factores de la producción y su relación contable

La mecánica de la contabilidad

Los estados financieros básicos

El balance general

El estado de pérdidas y ganancias

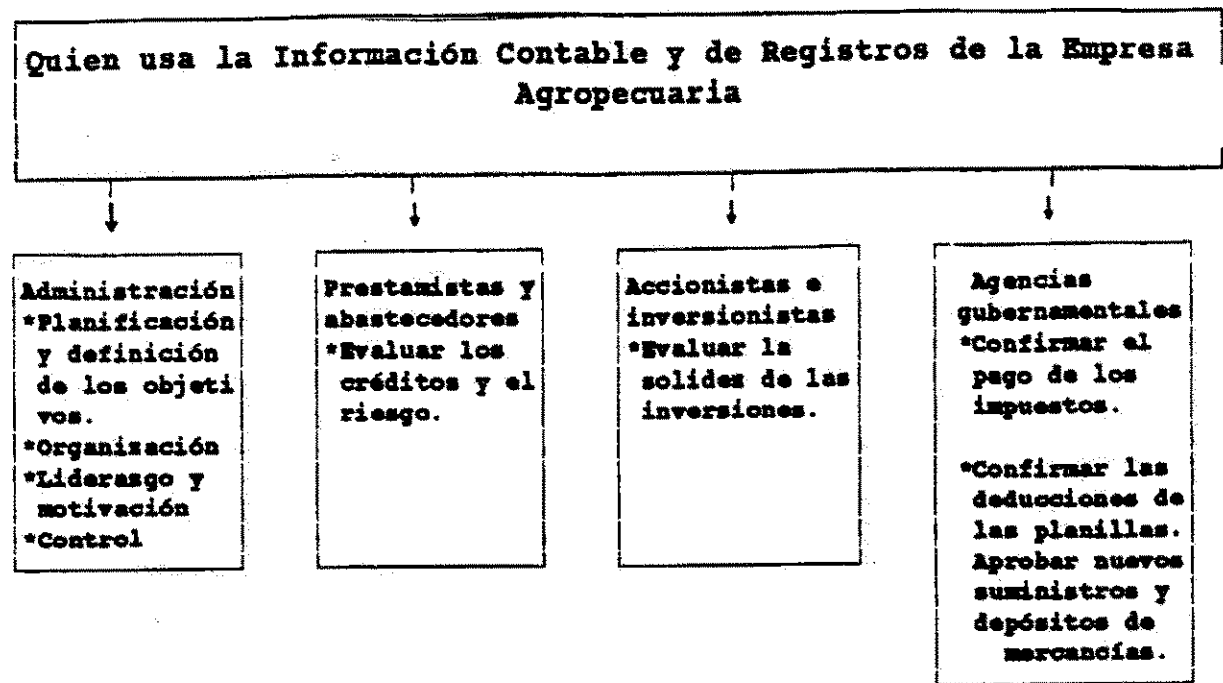
Las razones financieras y su importancia para analizar los estados financieros.

Este capítulo tiene como objetivos:

Explicar los objetivos de los registros, sus características y su uso más frecuente.

Conocer y explicar brevemente el proceso contable.

Conocer el uso de los balances, el flujo de caja y las cuentas de pérdidas y ganancias en el análisis y control de la empresa agropecuaria.



INTRODUCCIÓN.

La información necesaria para el análisis y planificación de las empresas agropecuarias puede obtenerse de fuentes primarias y secundarias. En las primeras se tienen la observación directa de la empresa en todos sus aspectos, la memoria del productor y los registros o sistemas de contabilidad con que cuenta. En los segundos se contemplan los resultados de las investigaciones publicados por estaciones experimentales y agencias de gobierno, los datos de precios sobre insumos y productos proporcionados por mercados mayoristas y otros tipos de agencia, y los datos sobre climatología y uso potencial del suelo publicados por agencias especializadas. Esas fuentes de datos se complementan entre sí.

Es importante desarrollar registros y sistemas de contabilidad adecuados al tamaño y a las necesidades de las empresas. Existen diferencias en el enfoque que debe darse al análisis y el que debe darse a empresas nuevas que surgen de los procesos de reforma agraria y colonización en algunos países.

El ciclo contable consta de cinco etapas: análisis de los documentos que son fuentes de información, asiento de las transacciones en el diario, asiento de las transacciones en el libro mayor, preparación del balance de comprobación y preparación de los estados financieros.

pérdidas y ganancias. El primero resume la situación financiera de las empresas en un momento determinado. Sirve para el conocimiento de la situación financiera de la empresa, ya que muestra el valor de las propiedades y de las obligaciones, así como el importe de capital. El flujo de caja muestra la liquidez de la empresa en un lapso determinado (mensual, trimestral, semestral).

El estado de pérdidas y ganancias determina los resultados netos (utilidades o pérdidas de la empresa en un período dado). Es distinto al balance, pues abarca un período determinado, en tanto que el balance abarca solo la fecha en que se elabora.

LA FUNCIÓN GENERAL DE REGISTRO.

CONCEPTO E IMPORTANCIA DEL REGISTRO.

El registro consiste en la recopilación, anotación, transmisión, conservación y procesamiento de la información, acerca de la dinámica de los procesos dirigidos.

La importancia del registro para todo el sistema consiste en que sirve de fuente de información completa y objetiva.

Sin un registro exacto, es imposible **"Elaborar y tomar decisiones eficientes"** así como **"Regular y Controlar"** adecuadamente la actividad del sistema administrativo.

El Diseño de los Registros de la Empresa Agropecuaria

Como se dijo antes, probablemente solo una pequeña proporción de los cultivadores de América Latina llevan registros adecuados, con el fin de proporcionar una base satisfactoria para la planificación. A medida que se proporciona a los productores mayor ayuda para el análisis de la empresa, y se llega a convertir sus fincas en empresas más comerciales y un mayor número de productores estén obligados a rendir declaraciones de renta, existirá una necesidad real de desarrollar sistemas útiles de registro. Muchos agricultores se verán enfrentados al problema de diseñar sistemas para llevar registros apropiados a las necesidades de sus empresas.

En esos casos, los técnicos pueden encontrarse ante el problema de suministrar asistencia para el establecimiento de servicios de registros sobre una base más o menos estandarizada. La aplicación de contabilidad computarizada a los registros de fincas se utiliza en Europa, Estados Unidos y en algunos países de América Latina (Colombia, Perú y México, entre otros).

El sistema de contabilidad debe desarrollarse, por parte de los técnicos o de los agricultores, para servir eficientemente a diversas necesidades especiales de las empresas agropecuarias. Algunas veces será suficiente contar con registros sencillos, y en otros casos se justificará un mayor esfuerzo. A continuación se discutirán varias de las condiciones básicas en el diseño de esos registros.

Objetivos de los registros

Los registros pueden servir por lo menos para cinco objetivos importantes que son:

- Cumplir con los requisitos de la declaración de renta, donde ese sistema exista;
- medir el éxito de la gestión financiera y el progreso de un año a otro o de un mes a otro;
- proporcionar puntos de comparación con el funcionamiento anterior, de la misma empresa o con otros que sean comparables;
- suministrar una fuente continua de datos que ayuden a planificar la empresa agropecuaria;
- ayudar a obtener crédito de los bancos y otras fuentes de financiación.

La amplitud de los registros

La amplitud de los registros puede variar desde uno muy sencillo para un fin limitado y específico, tal como un mapa de campo que muestre las aplicaciones de cal, hasta un amplio conjunto de registros que comprenda todos los informes sobre la empresa agropecuaria y finanzas de la familia. A continuación se comentan algunas alternativas posibles:

Contabilidad simple de costos de una sola empresa.

Mide dentro de la empresa los costos y los ingresos de un solo producto o empresa agrícola, como por ejemplo, papas o algodón.

Ventajas. Proporciona algunos datos de funcionamiento, útiles para la planeación.

Desventajas. Es el resultado de distribuciones arbitrarias de costos conjuntos y presta poca utilidad para los fines enumerados antes.

Registros para la declaración de renta

Una declaración de renta exige minimamente: los registros de las entradas, de los gastos y de las depreciaciones.

Ventajas. Miden los resultados económicos de la empresa y sirven para los fines de la declaración de renta con un mínimo esfuerzo.

ADMINISTRACION AGROPECUARIA

Desventajas. Pueden ser deficientes en datos que serian útiles para evaluar el funcionamiento de los rubros o líneas individuales dentro de la empresa y para la planeación de reajustes futuros. No cubren los ingresos o gastos de la familia fuera del negocio agropecuario.

Registro global de la empresa agropecuaria

Incluye un registro para el impuesto sobre la renta complementado con inventarios y datos cuantitativos del desarrollo de las líneas de producción individuales. Algunos otros registros parciales podrían ser necesarios para proporcionar una información completa sobre la empresa agropecuaria.

Ventajas. Puede proporcionar muchos datos para el análisis y la planificación si se hace un pequeño esfuerzo adicional sobre el mínimo necesario para la declaración de renta.

Desventajas. No proporciona un informe completo sobre las finanzas de la familia.

Registro global sobre la empresa agropecuaria y las finanzas familiares

Este registro incluye la información para la declaración de renta y la planificación sobre las finanzas de la familia, al mismo tiempo que sobre la empresa.

Ventajas. Puede servir para todos los fines enumerados en la sección anterior. Además, los registros que incluyen tanto los ingresos y gastos de la empresa, así como los de la familia y los balances en efectivo, proporcionan las bases necesarias para verificar continuas comprobaciones que descubren las omisiones hechas en el proceso de asiento de los mismos.

Desventajas. Puede consumir más esfuerzo del que se justifica por los beneficios recibidos, a menos que esté planificado muy cuidadosamente, y que sea llevado fielmente e interpretado con prudencia.

Contabilidad completa de costos

Todos los cargos y entradas para las empresas agropecuarias en conjunto se registran y distribuyen en las cuentas de los varios rubros o líneas de producción.

Ventajas. Está destinada a medir el éxito financiero de cada una de las líneas de producción en total.

Desventajas. Generalmente depende de suposiciones arbitrarias sobre la distribución de los costos conjuntos y es de poca utilidad para la planificación en proporción al esfuerzo y a la habilidad que requiere.

Clase de información para anotar en los registros

Pueden encontrarse varias aplicaciones para las diferentes clases de información anotada en los registros de la empresa, ya que probablemente no hay dos fincas que tengan las mismas necesidades. Algunos de los ítems que con más frecuencia se registran clasificados bajo títulos referidos a la empresa y a la familia son los siguientes:

Información sobre la empresa agropecuaria

- Gastos de operación y entradas;
- inversión e ingresos de capital;
- cantidades de insumos y producción;
- precios de los insumos y producción;
- depreciación de maquinaria, edificios, mejoras en la tierra y compra de ganado;
- inventarios anuales que muestran la cantidad y el valor de la tierra, la propiedad que se deprecia, ganados, alimentos y otras provisiones;
- inventarios diarios o mensuales del número de animales y de la cantidad de alimentos en depósito;
- datos acerca de las cuentas por pagar y por cobrar.

Información financiera de la familia

- Entradas y gastos de la familia;
- cantidades y precios de los artículos comprados;
- datos acerca de cuentas y otras obligaciones por pagar o por cobrar;
- listas de las pólizas de seguros y otros documentos similares;
- compras e inventario de mobiliario y otras propiedades personales;
- declaración del balance financiero.

Características deseables de los registros

Sin tener en cuenta la amplitud general de una serie de registros fuera de los fines específicos que deben ser incluidos, hay ciertas características que son muy deseables. Algunas de las características de esos registros se enumeran a continuación, con ejemplos tomados para una granja avícola comercial, los cuales también podrían acondicionarse para su uso en otras empresas:

Debe ser completos en relación con los objetivos previamente establecidos. La omisión de unos pocos ítems claves puede reducir mucho el valor de un registro que puede ser aceptable en otros aspectos. Por ejemplo, la falta de datos para computar el tamaño promedio del grupo de ponedoras, limitaría el valor analítico de un registro que incluyera todos los gastos, ingresos y la producción total de huevos.

ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA

Deben ser exactos dentro de ciertos límites considerados como aceptables. Los errores y las omisiones pueden con frecuencia localizarse y corregirse por simples procedimientos de confrontación. Por ejemplo, el número de aves existentes al principio del año, más las adiciones, menos las vendidas y muertas, deben ser iguales al número de aves al fin de año. Asimismo, el dinero en caja al principio del mes, más los ingresos en efectivo de la finca y de la familia, menos los gastos en efectivo por los mismos conceptos, deben ser iguales al dinero en caja a fin del mes.

Deben ser sencillos y estar de acuerdo con los objetivos seleccionados. Un sistema de registro es de poco valor si el encargado no puede entenderlo, llevarlo fácilmente interpretarlo con rapidez. Los errores pueden multiplicarse si el sistema exige la copia repetida de asientos de una parte a otra.

Deben ser convenientes, en especial con respecto a la facilidad de hacer asientos originales donde la actividad o transacción tenga lugar. La manera lógica de anotar la producción de huevos, por ejemplo, no es en un libro de contabilidad sino en una hoja de registros localizada cerca de los nidos.

Deben tener suficiente espacio para anotar todos los detalles en una forma organizada. Los esfuerzos se desperdician y la exactitud se sacrifica cuando los esqueletos de registro no tienen amplio para cada asiento.

Deben ser accesibles. Es decir, deben proporcionar con facilidad datos sobre ciertas transacciones en particular. Por ejemplo, el contador puede necesitar un dato de una transacción efectuada cinco años atrás. Para encontrarlo, puede hacerlo guiándose por ciertas clasificaciones, tales como "impuestos" y seguir en orden cronológico una serie de asientos, o por algún otro procedimiento.

Deben clasificarse de acuerdo con los objetivos escogidos. Un número suficiente de columnas o líneas para la clasificación detallada eliminará problemas tales como la necesidad de volver a clasificar los gastos de "alimentos" para obtener totales separados para "alimentos para ponedoras", "alimentos para pollos", "alimentos para vacas lecheras" y similares.

Algunas decisiones especiales

Determinada la amplitud general que debe tener una serie de registros y la clase de información que debe anotarse, hay todavía algunas decisiones especiales que afectan el diseño del sistema. A continuación se anotan algunas de ellas:

El período de las cuentas

Muchos agricultores confeccionan sus declaraciones de renta con base en un período contable de un año calendario; sin embargo, en algunos casos se ha establecido un año fiscal diferente, o se considera éste como una medida aconsejable. Además, existe la duda sobre si deben o no hacerse resúmenes periódicos dentro del año contable.

Esos resúmenes deberán ser mensuales o trimestrales, pero en algunos casos, como en el registro de producción de huevos en la explotación avícola, lo mejor es hacerlo por períodos de cuatro semanas. Los resúmenes pueden ser necesarios para llevar los registros del trabajo semanal, o para mostrar los ingresos al detalle por día.

Contabilidad basada en ingresos en efectivo o de inventarios

La contabilidad a base de ingresos en efectivo ofrece ciertas ventajas de simplicidad, pero un método que incluye ajustes para cambios en el inventario puede dar una idea más exacta de los resultados de la empresa cuando los inventarios tienen grandes fluctuaciones de un año a otro. En algunos casos, el factor determinante serán los requisitos de la declaración de renta. Si los gastos se cargan a cuentas abiertas y se registran solamente como pagos totales, muchos detalles útiles para el análisis de la empresa pueden perderse.

Planificación de los esquemas para los asientos originales

Muchos agricultores solucionan sus necesidades por medio de una serie de registros más que con un solo libro de contabilidad. El punto lógico para hacer los asientos originales es en el lugar donde se realiza la actividad. Es decir, la producción de leche se registra en el lugar del ordeño, la producción de huevos en los ponederos, o a los gastos en efectivo en un pequeño memorando de bolsillo. Los esquemas separados y cuidadosamente diseñado pueden contribuir en buena medida al registro inmediato y exacto. Es necesaria, además, una previa planificación para evitar la duplicación innecesaria de los asientos y para facilitar el resumen total de la información.

El desarrollo de los resúmenes

Los asientos originales deben conservarse para referencias ocasionales, pero pocas veces cumplen enteramente su cometido mientras no se incluyan los resúmenes de un período de tiempo o de una clase de actividad. Las tareas de planear los asientos originales y desarrollar resúmenes útiles están íntimamente relacionadas, puesto que la clase de resúmenes depende de la calidad de información contenida en los registros y ésta, a su vez, debe planearse teniendo en cuenta los resúmenes que se desea elaborar.

LA FUNCIÓN GENERAL DEL CONTROL. CONCEPTO E IMPORTANCIA DEL CONTROL.

El control consiste en comprobar si el funcionamiento de la actividad, se corresponde con los objetivos predeterminados; así como, corregir las desviaciones que se produzcan.

Harold Koontz, afirma: "que el control es la mediación y corrección del desempeño a fin de asegurarse de que se cumple con los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos.

La planificación y el control están estrechamente vinculadas. Es importante aclarar que controlar la ejecución no persigue únicamente descubrir las desviaciones, sino también revelar las experiencias positivas y crear las posibilidades para su amplia divulgación.

El control no es una medida extraordinaria, es una función de la administración. El control es mirar hacia el futuro, utilizando el pasado para tomar medidas adecuadas para el porvenir.

Las funciones generales de registro y control están íntimamente relacionadas y tratan de garantizar las tres funciones generales anteriores (planificación, organización y regulación).

El registro y el control constituyen dos etapas inseparables, ya que el primero implica, de hecho, el segundo; por eso muchos autores lo toman como una sola función general (control).

Requisitos de un sistema de control

Es innegable la necesidad de que un Sistema de Control reúna ciertas condiciones, ciertos principios normativos; por ello a continuación ofrecemos una relación de varios de estos requisitos:

- a.- *Adaptación de los controles a los planes y puestos:* Todas las técnicas y sistemas de control deben reflejar los planes para los que fueron diseñados. Cada plan, tipo o fase de una operación tienen características únicas.

Lo que un dirigente necesita es la información que le indique la manera en que avanzan los planes por lo que son responsables. En el mismo sentido, los controles deben adaptarse a las posiciones y a la estructura organizativa de la empresa.

Lo que se trata es que el dirigente obtenga la información que requiere en una forma que la comprenda y la utilice. Por ejemplo, los instrumentos de control adecuados para un departamento de producción, pueden ser distintos a los de un departamento de comercialización; asimismo, los instrumentos de control del director de la empresa, son distintos a los que necesita el subdirector de producción.

- b.- *Objetividad de los controles:* La administración necesariamente tiene elementos subjetivos al evaluar el desempeño de un subordinado, lo ideal sería que en ello no hubiera la menor subjetividad.

Cuando los controles son subjetivos, la personalidad de un dirigente o un subordinado podría influir en los juicios del desempeño y hacerlos menos precisos; sin embargo, a las personas les es difícil restar importancia al control en su desempeño, particularmente si los estándares y mediciones se mantienen actualizados a través de revisiones periódicas.

- c.- *Flexibilidad de los controles:* Los controles deben mantenerse viables frente a los cambios de planes, circunstancias imprevistas o fracasos definitivos. Si se desea que los controles sigan siendo eficaces a pesar del fracaso o cambios inesperados en los planes, deberán flexibles.

Por ejemplo, un sistema de presupuestos puede proyectar un nivel de gastos y otorgar autoridad a los dirigentes, para contratar mano de obra y comprar materiales y servicios en este nivel. Pero si este presupuesto, se basó en una determinada proyección de ventas, podría volverse ineficaz como sistema de control si el volumen real de ventas queda considerablemente abajo o por encima de la proyección.

Lo que se necesita en el caso anterior es un sistema que refleje las variaciones en las ventas y otras desviaciones con respecto a los planes. Este requerimiento se logra con el presupuesto flexible o variable.

- d.- *Controles económicos:* Los controles deben justificar su costo. Aunque este requisito es sencillo, con frecuencia es difícil cumplir con él en la práctica. El costo del control no debe ser mayor, ni siquiera igual, al valor atribuido a sus beneficios.

La economía es un término relativo, a veces el costo es difícil de determinar, así como también el monto de sus perjuicios.

Algunos criterios para determinar su naturaleza económica son:

- La contribución relativa que el sistema de control pueda prestar en relación al volumen de actividad de organismo.
- Los gastos implicados (incurridos).
- Las consecuencias que podrían derivarse si no existen dichos controles.

- e.- *Adaptación del sistema de control al clima organizacional:* Para que sea más eficaz, cualquier técnica o sistema de control debe adecuarse al clima organizacional.

Por ejemplo, un estricto sistema de control aplicado en una organización donde las personas tienen considerable libertad y participación podría revertir en forma tal las tendencias imperantes que estaría condenado al fracaso.

- f.- *Prevenir:* Debemos prevenir las desviaciones, conocer la posibilidad de las mismas antes de que ocurran.

ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA

Debemos prever y curar el mal a tiempo; el control no puede ser una especie de "acta de defunción", después de la cual sólo nos queda "hacer la autopsia".

- g.- *Controles que señalan excepciones en puntos críticos:* Una de las maneras más importantes de adaptar los controles a las necesidades de eficiencia y eficacia es asegurarse de que estén diseñados para subrayar las excepciones.

Lo anterior, permitiría al dirigente prestar mayor atención a las excepciones. Sin embargo, no es suficiente ver solamente las excepciones. Algunas desviaciones con respecto a los estándares tienen poco significado y otras tienen mucha.

Por lo tanto, el principio de excepción debe ir acompañado en la práctica del principio de control de puntos críticos. No es suficiente ver las excepciones; hay que analizarlas también en los puntos críticos.

- h.- *Controles que producen medidas correctivas:* Un sistema adecuado revelará donde se producen las fallas y quién es responsable de ellas, garantizando que se adopten medidas correctivas.

El control se justifica solamente si las desviaciones de los planes se corrigen mediante una planeación, organización y regulación apropiada.

Fases fundamentales en el proceso de control

El proceso básico de control, sin importar donde se encuentre ni lo que controle, comprende cuatro pasos:

- a.- *Establecimiento de estándares o normas:* Los planes son los puntos de referencias con que los dirigentes diseñan los controles, por lo que el primer paso en el proceso de control lógicamente será el establecimiento de planes.

Los estándares o normas son los criterios frente a los cuáles se pueden comprobar los resultados.

Al planificar, se determinaron los objetivos generales, los objetivos específicos y las metas de la empresa. Estos objetivos y metas se transforman en normas, de acuerdo con los cuáles se ejerce el control.

Las normas pueden ser:

* De naturaleza concreta:

- Cantidad de unidades producidas.
- Hora/hombre necesarias.
- Resistencia del producto.

* **Físicas:**

- Dureza del producto.
- Suavidad del producto.
- Acabado del producto.
- Contenido de la mezcla del producto.
- Etcétera.

* **Monetarias:**

- Costos totales de producción.
- Gastos de administración.
- Costos de mano de obra.
- Costos de materiales.
- Costo por artículo.
- Ganancia por artículo.
- Ganancia total.
- Etcétera.

* **De naturaleza intangible:**

- Superación del personal dirigente (cursos de post-gradados, maestría, doctorado, etc.) y su incidencia en la administración de la empresa.
- Servicios prestados por la empresa a los trabajadores (comedor, clínica, club recreativo, transporte, etc.) y su incidencia en la producción.
- Actividades intelectuales (participación en congresos, foros, jornadas científicas, pasantías, etc.) y su incidencia en el avance tecnológico de la empresa.
- Publicidad en el nivel de ventas de la empresa.
- Etcétera.

- b.- **Medición de los resultados:** Aunque la medición no siempre es factible, la evaluación del desempeño frente a los estándares debe en teoría realizarse con base al futuro para que puedan detectarse las desviaciones antes de que ocurran y se eviten mediante acciones apropiadas.

ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA

Si se elaboran con cuidado los estándares y se dispone de los medios para determinar con exactitud qué están haciendo los subordinados, la evaluación del desempeño real o esperado es relativamente sencilla.

Un papel importante en esta fase lo constituye el registro. La correcta organización de la actividad de registro permite llevar a cabo un control sistemático. No obstante, en el caso de los dirigentes intermedios es más complicado evaluar su desempeño y más fácil evaluar a un obrero.

- c.- **Comprobación de los resultados con las normas:** El dirigente debe ejercer un control continuo sobre los subalternos bajo su responsabilidad; observando su trabajo, comparando personalmente lo que hacen y estudiando los diversos informes, para comparar la información así obtenida, con las normas existentes.

Es importante que se comprueben las actuaciones tan pronto como sea factible, con el objeto de que en caso de producirse desviaciones, tomar medidas para evitar que en el futuro se repitan.

- d.- **Acción correctiva:** Los estándares deben reflejar los puestos de una estructura organizacional. Si se mide el desempeño de acuerdo con eso, es fácil corregir las desviaciones. Los dirigentes saben exactamente dónde, en la asignación de responsabilidades individuales o grupales, deben aplicarse las medidas correctivas.

La corrección de las desviaciones es el punto en que el control puede verse como parte de todo el sistema de administración y es posible relacionarlo con las demás funciones administrativas.

Los dirigentes podrán corregir las desviaciones mediante una nueva elaboración de los planes o la modificación de sus metas. También, se deben detectar las causas que han originado dichas desviaciones, para que las medidas a tomar eliminen las mismas.

Dependiendo de la problemática y de sus causas, algunas medidas podrán ser: revisar la estructura organizativa, una mejor selección y capacitación de los subordinados, despido de personal.

De seguirse produciendo desviaciones, habría que volver a tomar nuevas acciones correctivas, lo que demuestra el movimiento circular continuo del proceso de control y del proceso directivo en general.

Técnicas de control

Los especialistas utilizan distintas palabras para denominar las formas en que se realizan los controles y así les llaman indistintamente: tipos, formas, modos, procedimientos, métodos y técnicas de control.

Entre las técnicas de control más utilizadas se encuentran las siguientes:

- a).- *El control por excepción:* Se basa en ejercer el control solamente sobre las cuestiones que presentan dificultades o problemas. Los resultados que se encuentran dentro de lo normal no se reportan o simplemente quedan presentados en un segundo plano.

Con esta forma de control el dirigente no pierde horas examinando cuestiones que no presentan dificultades, se gana tiempo y se garantiza rapidez en la acción consecuente.

El control por excepción presupone un plan o norma que sirva de punto discriminatorio sobre:

- Qué es importante y qué no lo es;
- qué es una desviación y qué no lo es.

Si no existiera un punto discriminatorio habría que controlarlo todo. Un ejemplo de control por excepción sería: reportar sólo los renglones de inventarios con niveles críticos.

- b).- *El control selectivo:* A esta técnica de control también se le denomina "control de puntos críticos" o "control estratégico".

Para tener una imagen completa acerca de si todas las actividades se realizan de una manera adecuada, no es necesario controlarlo todo; ya que por lo regular es suficiente controlar determinados puntos estratégicos.

El punto de partida del control selectivo es identificar, cuáles son las causas que concentra el mayor número de efectos. La atención debe priorizarse sobre las causas.

Un segundo elemento importante del control selectivo, es que puede incidir como parte integrante del mismo las técnicas de control por excepción.

Un tercer aspecto del control selectivo, viene dado por la conveniencia de que el dirigente reciba la información en la forma más sintética posible.

- c).- *Control por área de responsabilidad:* Esta técnica de control se basa en el principio de la correspondencia entre la autoridad, los medios y la responsabilidad.

En este sentido el mecanismo de control está asociado a la autoridad otorgada al dirigente y busca precisamente el medir los resultados derivados del uso de esa autoridad.

Esta medición tiene el propósito de poder exigir la responsabilidad consecuente a cada Jefe y no a nivel general por instancia (departamento, secciones, etc.), evaluando la eficiencia o ineficiencia de las mismas.

ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA

Por ejemplo, un producto defectuoso por mala calidad de las materias primas, no deben ser imputables al Jefe del departamento de producción; sino más bien al Jefe del departamento de abastecimiento o al Jefe del departamento de Control Técnico. Al Jefe del departamento de producción hay que imputarle las deficiencias originadas por una operación o manipulación inadecuada.

d).- **Control Interno:** El objetivo de esta técnica de control es establecer un conjunto de medidas organizativas que tiendan a garantizar que el sistema de control lleve en sí mismo, la autoverificación de las diferentes operaciones.

Se trata de reducir al máximo los posibles errores, omisiones, fraudes y despilfarros.

Hay que evitar que el hombre honrado deje de serlo.

Un papel fundamental lo realiza en este caso, tanto la Auditoría Interna, como la Externa.

La auditoría interna se encarga de prevenir los malos manejos administrativos; así como, llevar un estricto control del uso de los recursos, apoyando de esta manera la gestión de la dirección de la empresa.

No obstante, en muchos casos los directores contratan la auditoría externa, ofrecida por empresas especializadas para verificar: la calidad de los registros e informes de la empresa; así como, la eficiencia a nivel general de la empresa y más específicamente del personal de dirección.

e).- **El control desde arriba hacia abajo y viceversa:** El control desde arriba lo ejercen los organismos superiores, a través de los mecanismos jurídicos, administrativos y políticos correspondientes.

El control desde abajo se efectúa, entre otras formas, a través de las Asambleas de Producción y Servicios; Asambleas Gremiales o Sindicales; en las instancias colegiadas de dirección, etcétera.

LA CONTABILIDAD Y SU IMPORTANCIA PARA LA FUNCIÓN DE REGISTRO Y CONTROL.

La contabilidad se puede considerar como un proceso de transformación de datos en información financiera útil. En esta sección se verá cómo opera el proceso, el cual se inicia con la recolección de los datos.

La eminente profesional colombiana Gladys Carrillo de Rojas define la contabilidad como un sistema que clasifica, registra, resume y presenta las transacciones de entidades económicas, en cuanto tales transacciones constituyen movimientos de dinero o bienes representables en dinero, para determinar los resultados del período contable.

El fin de la contabilidad es: determinar, interpretar y analizar sus resultados, proyectar las finanzas de la empresa y hacerle seguimiento para controlar la ejecución de sus planes y la veracidad de las operaciones realizadas y de su registro.

De acuerdo con la definición, la contabilidad asume las funciones comprendidas en lo que se denomina Teneduría de libros. Ellas se realizan para todas y cada una de las transacciones que implican movimientos de dinero o bienes que representan dinero y son las siguientes:

1. Clasificación o codificación.
2. Registro.
3. Resumen y presentación de las cuentas que maneja.
4. Determinación de estados financieros periódicos.

No podríamos estudiar contabilidad, ni servirnos de ella si no conocemos además de lo antes mencionado los principios contables básicos, que son a saber:

1. La moneda como común denominador.
2. La entidad mercantil.
3. La continuidad de la empresa.
4. El costo como base de valoración.
5. El principio de partida doble.

La ecuación patrimonial es un estado de cuentas que forma la base del proceso contable. Muestra la relación entre los bienes que la empresa posee, las deudas y obligaciones, o sea la diferencia entre lo que se tiene y lo que se debe.

ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA

Los Activos son todos aquellos bienes y derechos que representan propiedades del productor propietario de la empresa.

Los Pasivos son todas aquellas deudas y obligaciones del productor, cualquier que sea su origen.

El Patrimonio que se muestra en el balance está compuesto por el capital inicial de la empresa o propietario y las utilidades o pérdidas acumuladas. El patrimonio de una empresa se incrementará con las utilidades netas de cada período y se disminuirá con las pérdidas.

Todos los bienes y derechos, menos las deudas u obligaciones, constituyen el patrimonio (ésta es la fórmula del balance general del reporte).

ACTIVO	menos	PASIVO	igual a	PATRIMONIO
A	-	P	=	P'

Todos los bienes y derechos del productor están formados por la suma de sus deudas u obligaciones más su capital contable (ésta es la fórmula del balance general de cuenta):

ACTIVO	igual	PASIVO	más	PATRIMONIO
A	=	P	+	P'

Importancia de la contabilidad.

Para las empresas agropecuarias, la contabilidad tiene una gran importancia. Ellas tienen la tarea de obtener cantidades crecientes de productos agropecuarios, lo cual se realiza de acuerdo con un plan. Para ello cuentan con diferentes medios como maquinarias, animales, plantaciones, dinero, etc., los cuales van a utilizar en el proceso de producción.

La contabilidad refleja los diferentes aspectos del proceso de producción y permite conocer los costos, los materiales gastados, el destino de la producción obtenida, las desviaciones en el cumplimiento de los planes, el estado de los medios básicos, etc. Además, revela las reservas productivas que existen en las empresas.

La contabilidad permite a los directores de las empresas conocer la situación económica y financiera de estas y tomar decisiones oportunas para el logro de los objetivos planteados.

De esta forma la contabilidad se convierte en un poderoso instrumento para el control y dirección de la producción en las empresas agropecuarias.

El sistema contable de doble entrada*

En un sistema contable de doble entrada cada transacción financiera se registra en dos cuentas separadas, a fin de mantener equilibrada la ecuación patrimonial.

Se supone que la Empresa Acosta y Bravo invierte US\$ 120 000 para iniciar un negocio (transacción A). Antes de realizar esta inversión los dos lados de la ecuación aparecen con valor igual a cero. La empresa no tiene activos ni pasivos, no se posee ningún capital. El resultado de la transacción A mediante la inversión de capital aparece en el Formulario 14. También aparecen las siguientes transacciones:

En la transacción B se recibió un préstamo de US\$ 50 000 del banco para compra de equipo.

En la transacción C se utilizó el préstamo de US\$ 50 000 para la compra de equipo. Este préstamo es un pasivo y el equipo que se compró es un activo.

En la transacción D el valor inventariado (US\$ 25 000) se compró con un crédito de un abastecedor local. El inventario es activo y la cantidad adeudada es un pasivo.

En la transacción E se usan US\$ 25 000 en efectivo para pagar parte del préstamo bancario por la compra del equipo. Este pago disminuye caja y el préstamo. Esta reducción hace disminuir el pasivo a las obligaciones. Cada una de esas transacciones comerciales se asienta en el libro mayor.

El ciclo contable

En un sistema contable típico, los datos se transforman en estados financieros en cinco etapas .

Las tres primeras: análisis de los documentos fuentes de la información, asiento de las transacciones en el diario y asiento de las transacciones en el libro mayor, se ejecutan en forma continua a lo largo del ciclo contable. Las últimas dos etapas, la preparación de los balances y de los estados financieros, se ejecutan al final del periodo contable.

Análisis de los documentos fuente

Los datos básicos de la contabilidad se encuentran en los documentos fuente, tales como recibos, facturas y otros que respaldan el valor monetario de las transacciones comerciales. El ciclo contable se inicia con el análisis de cada uno de esos documentos. El propósito del análisis es determinar cuáles cuentas serán afectadas por estos documentos, y de qué forma.

Cada transacción comercial puede resultar en dos o más débitos o créditos. Un débito es un aumento en una cuenta de activo o la disminución de un pasivo. Un crédito es la disminución en una cuenta de activo o el aumento de un pasivo. Los términos débito y crédito no significan algo negativo o positivo. Débito simplemente determina lo que está a la "izquierda de la columna" y crédito lo que está a la "derecha de la columna". Estos términos le permiten al tenedor de libros identificar la naturaleza de la cuenta y saber en qué columna anotar las transacciones diarias.

ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA

Asiento de las transacciones en el Diario General

El diario general es un libro en el cual se registran los movimientos diarios según el orden cronológico de ocurrencia. Cada una de las transacciones financieras se anotarán en una "hoja de diario"; ese proceso se denomina "asiento". Las transacciones deberán ser registradas en el diario general de la empresa.

El Formulario 15 muestra las entradas de un diario general que corresponden a las transacciones listadas en el Formulario 14. Obsérvese las dos columnas y la manera en que se anotan las entradas en esas columnas.

Un sistema contable podrá incluir también registros especiales para otras transacciones específicas que se dan con frecuencia. Así, por ejemplo, una tienda de ventas al por menor puede tener un registro de los recibos o desembolsos de caja, compras y un registro de ventas para complementar el diario general.

Asiento de las transacciones en el Libro Mayor

Después que la información se anota en el diario general se transfiere al libro mayor. El libro mayor es un libro contable en el cual se resumen por cuentas específicas las transacciones registradas en el libro diario. Ese proceso de transferir las entradas del diario general al libro mayor se realiza mediante asientos de registro contables.

El Formulario 16 muestra cómo se asentó la primera transacción del diario general, la cual afectará 3 secciones o cuentas del libro mayor. Observe que el libro mayor tiene 4 columnas para entradas. Cada nueva entrada se asentará en las 2 primeras columnas y un balance corrido se llevará en las 2 columnas restantes a la derecha. Obsérvese también que los créditos son iguales a los débitos en ambos formularios. En caso de que no fueran iguales, se sabrá que se ha cometido algún error en el proceso.

Por último, la notación "D G-1" en los asientos del Mayor indican que éstas fueron tomadas de la página 1 del diario general.

Preparación del balance de comprobación

Un balance de comprobación es un resumen de todas las cuentas del libro mayor al final de un período contable. Para preparar el mismo, el contador:

- Determina y lista todas las cuentas del libro mayor;
- totaliza todas las cuentas del activo;
- totaliza todas las cuentas del pasivo;
- compara el total de los activos con el total de los pasivos.

Si los totales en éste último paso son iguales, el contador puede proceder a preparar los estados financieros. Cuando los totales no son iguales, posiblemente hay un error en algún procedimiento, se debe localizar para corregirlo y poder seguir el proceso.

Preparación de los estados financieros

Los estados financieros de la empresa se preparan con la información obtenida del balance de comprobación. Esa información se presenta en un formato estandarizado (explicado más adelante), con el fin de que los datos sean accesibles a todas las partes interesadas de la empresa en lo que se refiere a los asuntos financieros.

FACTORES DE LA PRODUCCIÓN Y SU RELACIÓN CONTABLE

Los factores de la producción, también llamados recursos o insumos, están clasificados en cuatro principales aspectos: naturales, humanos, de capital y administrativos.

Los recursos son indispensables en la producción debido a que la empresa hace una combinación óptima de ellos para transformarlos en bienes (productos) y/o servicios.

Los recursos naturales son aquellos que el hombre no puede crear pero sí modificar. Dentro de estos recursos o insumos están considerados la tierra, el clima, el agua, los minerales, los bosques, los animales, etc.

Los recursos humanos están constituidos por la mano de obra requerida para efectuar trabajo y del personal administrativo. Esta mano de obra puede ser: del propio productor, de un familiar no remunerado y el asalariado.

El capital está constituido por todos los bienes económicos que habrán de utilizarse para la producción. Pueden ser para operación o para inversión.

Ejemplo: Edificios, maquinaria y equipo, ganado, cultivos, fertilizantes, etcétera.

La administración tiene más que todo carácter funcional dentro de la empresa, ya que mediante su uso es posible llevar a cabo el proceso administrativo (planificar, organizar, regular, registrar y controlar) y así lograr los objetivos que persigue la negociación.

Por su parte, la contabilidad está altamente involucrada con los factores de la producción por diversas razones:

- a.- Las finanzas se ubican dentro de la administración.
- b.- Los bienes de capital adquiridos por la empresa son registrados y clasificados según sus características.
- c.- Mediante la contabilidad es posible medir los resultados que se obtengan por parte de la administración. Además, la contabilidad es una técnica que utiliza el administrador para llevar a cabo sus planes y demás fases del proceso administrativo.

ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA

- d.- Los recursos naturales tienen un valor, el cual es medido no solo por su uso (estimativo) sino también en términos monetarios.
- e.- Además de lo anterior, todos los gastos e inversiones efectuados en la empresa para la adquisición de bienes de capital así como para la movilización y obtención del capital necesario en la producción, son registrados, clasificados y resumidos en los estados financieros en forma de activos, pasivos y capital.
- f.- Una última razón para interrelación contabilidad/recursos es que mediante esto es posible presupuestar los bienes de capital, es decir, administrar las inversiones de capital agropecuarias mediante el análisis y evaluación de proyectos de inversión, a corto, mediano y largo plazo.

EL ANALISIS CONTABLE: LOS COSTOS, GASTOS Y LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN

- 1.- **Los Costos:** Constituyen el valor de desgaste o consumo de los medios de producción, expresado en términos monetarios.
- 2.- **Los Gastos:** Son desembolsos que pueden aplicarse a uno o más periodos de producción. Reflejan el consumo de materiales, servicios, insumos o fuerza de trabajo, en determinadas actividades de la empresa.
- 3.- **Los Medios de Producción:** Son todos los bienes que participan en el proceso de producción y que se consumen o desgastan lentamente en el desarrollo del mismo. Trasfieren su valor muy paulatinamente.

Los costos se pueden clasificar en:

- a).- **Costos fijos:** No varían en relación al volumen producción. Se incurre en ellos aunque la empresa no esté produciendo o produzca a su máxima capacidad.

Por ejemplo, si tenemos un tractor obtenido al crédito, siempre lo tenemos que amortizar lo usemos o no. Igualmente, la depreciación de este tractor siempre la tenemos que asumir, esté funcionando o no.

La suma de los salarios del personal permanente de la finca, son costos fijos, pues al margen de que en determinadas épocas trabajen mucho, poco o no trabajen, les tenemos que asegurar su salario.

- b).- **Costos Variables:** Son costos que están en función del volumen de producción. Varían de acuerdo a como varíe el volumen de producción. La alimentación del ganado es un costo variable, pues entre más alimento requeriremos. O bien, si queremos aumentar la producción de leche, tenemos que invertir más en alimentación.

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA.

El uso de combustible, lubricantes del tractor, está en función del número de manzanas a arar o espacios que recorrer. Entre más maíz sembremos, más semillas y agroquímicos necesitaremos, etcétera.

c).- **Costos directos:** Son costos relacionados directamente con una actividad o producto determinado. La semilla certificada de maíz representa un costo directo para la producción de maíz. Igualmente, el resto de insumos y servicios utilizados expresamente para maíz, son costos directos de esta actividad.

d).- **Costos indirectos:** No tienen relación directa con un producto determinado. Son necesarios para la producción, pero no están específicamente para cubrir una determinada actividad. Por ejemplo, el pago de electricidad no puede cubrirse como costo directo de alguna actividad concreta, puesto que se supone que todas se benefician del servicios, aún de manera indirecta.

El salario del mandador de la finca es parte de los costos indirectos, pues se encarga de supervisar y controlar todas las actividades de la finca y no una específica.

e).- **Costos imputados:** Son costos que no implican desembolsos en efectivo, pero significan el consumo de algún bien o servicio disponible dentro de la finca. Ejemplo: si la finca es familiar, aún cuando el cabeza de familia no devenga salario, se contabiliza su trabajo como costo, pues si no lo hiciera, se tendría que contratar mano de obra, pero es un costo de la explotación, por lo tanto, imputado.

f).- **Costos monetarios:** Representan desembolsos de efectivo.

Existe una estrecha relación entre los costos ya que pueden ser simultáneamente fijos y directos o indirectos o bien variables y directos o indirectos, como se demuestra en las siguientes relaciones y ejemplos:

COSTO	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
Directo	Directo y Fijo.	Indirecto y Variable
Indirecto	Indirecto y Fijo.	Indirecto y Variable.

Ejemplos:

a.- Costos directos y Fijos:

Amortización de ordeñadora/Salarios del personal permanente asignado exclusivamente a una actividad;
Depreciación de equipos/Maquinaria específicas de una actividad.²

ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA

b.- Costos directos y variables:

Semillas de siembra/Mano de obra temporal; Insumos propios de cada actividad/Secado de cada cosecha y Transporte de cada cosecha. Estos costos pueden ser a su vez monetarios o imputados.

c.- Costos indirectos y fijos:

Personal permanente para toda la finca (mandadores, cocineras, cuidadores, operarios), Mantenimiento de buyes carreteros/Secadora de granos (amortización y/o depreciación). La amortización, siendo un costo indirecto en este caso, es además, fijo y monetario. La depreciación de dicha secadora es un costo indirecto, fijo e imputado.

d.- Costos indirectos y variables:

Combustible, lubricantes, electricidad de la finca.

EL ANALISIS FINANCIERO

La práctica de la Contabilidad conduce al registro histórico de las operaciones de la empresa y por lo tanto, a la presentación de los respectivos informes o reportes basados en dichos registros.

Los informes financieros de una empresa pueden clasificarse en Estados Financieros Básicos y Estados Auxiliares.

Estados Financieros Básicos: Son aquellos que determinan la situación financiera y económica de una empresa o muestran cuál ha sido el movimiento de los recursos disponibles de la misma. Dentro de este grupo podemos mencionar el **BALANCE GENERAL**, que muestra la forma en que se han utilizado los recursos y el **ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**, que muestra los resultados económicos para un período determinado de la actividad de la empresa.

Estados Financieros Auxiliares: Son aquellos que sirven para complementar la información presentada en los Estados Financieros Básicos. Dentro de este grupo se encuentran por ejemplo, los cuadros de Flujo de Efectivo o Flujo de Caja, Costos y Costo de lo vendido, análisis sobre variaciones de producción, datos estadísticos, etcétera.

A.- EL BALANCE GENERAL

Este informe muestra la situación financiera de la empresa en un momento determinado. Su estructura expresa básicamente las propiedades y derechos adquiridos por la empresa con el objeto de producir bienes y servicios y la manera cómo dichas propiedades y derechos se encuentran financiados a base de capital aprobado directamente por los dueños y obligaciones contraídas con terceros.

Elementos del Balance General:

- a).- Las propiedades y derechos adquiridos forman el **ACTIVO** de la explotación.
- b).- Los préstamos adquiridos de personas o entidades crediticias conforman sus obligaciones, llamadas **PASIVO** de la empresa.
- c).- La diferencia entre el **ACTIVO** y el **PASIVO** representa la participación directa de los propietarios de la empresa o explotación agropecuaria, así como los beneficios obtenidos en sus operaciones. De esta relación se deduce la fórmula básica de la Contabilidad mediante la cual:

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{CAPITAL O PATRIMONIO}$$

En toda presentación del Balance General debe cumplirse esa igualdad.

De ese principio pueden deducirse entonces, las siguientes relaciones:

$$\text{PASIVO} = \text{ACTIVO} - \text{CAPITAL}$$

$$\text{CAPITAL} = \text{ACTIVO} - \text{PASIVO}$$

El Balance General debe contener los siguientes datos:

ENCABEZADO:

- 1.- Nombre de la Empresa o Razón Social.
- 2.- Indicación de que se trata de un Balance General.
- 3.- Fecha de Formulación.

CUERPO:

- 1.- Nombre y valor detallado de cada una de las cuentas que forman el Activo.
- 2.- Nombre y valor detallado de cada una de las cuentas que forman el Pasivo.
- 3.- Importe del Capital Contable.

ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA

FIRMAS:

- 1.- De la persona que lo elabora.
- 2.- Del contador que lo autorizó.
- 3.- Del Director o propietario de la Empresa.

El Balance General, se puede presentar en dos formas: Reporte y en de Cuenta.

En forma de Reporte: Consiste en anotar clasificadamente el Activo y el Pasivo en una sola página, de tal manera que se pueda restar verticalmente la suma del Activo o la suma del Pasivo para determinar el Capital Contable.

En forma de Cuenta: Consiste en usar dos páginas en la que se usa la página izquierda para anotar clasificadamente el Activo y en la página derecha anotar clasificadamente el Pasivo y el Capital Contable.

CUENTAS DEL ACTIVO:

El ACTIVO de una empresa deberá clasificarse de tal forma que facilite su interpretación y comparación con las demás cuentas del BALANCE.

Esta clasificación dependerá del grado de liquidez que presenten las cuentas o sea su facilidad de ser convertidas a efectivo. Sobre esta base tenemos la siguiente clasificación del ACTIVO de una empresa:

1. ACTIVO:

- 1.1. Activo Circulante
- 1.2. Activo Fijo
- 1.3. Activo Diferido

1.1. Activo Circulante: Está constituido por el efectivo y lo que puede ser convertido en efectivo, en el curso normal de las operaciones de la explotación. El orden en que deben aparecer las principales cuentas del Activo Circulante es el siguiente:

- 1.1.1. Efectivo en Caja
- 1.1.2. Banco
- 1.1.3. Inventarios: de materia prima, insumos, herramientas de corta duración, productos en proceso, productos terminados.
- 1.1.4. Ganado para la Venta

- 1.1.5. Cuentas por cobrar C/P.
- 1.1.6. Deudores Diversos

1.2. **Activo Fijo:** Son todos aquellos bienes que no están destinados para su venta, sino que son empleados para la obtención de un producto final o la prestación de un servicio.

Por lo general, los activos fijos están sujetos a perder valor en forma gradual debido al uso que se les da.

Pueden clasificarse de la siguiente forma:

- 1.2.1. Terrenos
- 1.2.2. Edificios, construcciones e instalaciones
- 1.2.3. Maquinaria y equipo
- 1.2.4. Vehículos
- 1.2.5. Muebles de Oficina
- 1.2.6. Cuentas por cobras L/P.
- 1.2.7. Pie de Cría

1.3. **Activo Diferido:** Otros derechos y propiedades de la empresa. Por ejemplo, tenemos los bienes y/o servicios pagados por la empresa por adelantado pero aún no recibidos.

Asimismo, si la explotación incurrió en gastos de instalación, organización y puesta en marcha, estas inversiones son parte del activo de la empresa aún cuando deben ser amortizados dentro de un periodo de tiempo determinado. Este tipo de rubros se denominan **ACTIVO DIFERIDO**.

Si la empresa hubiese comprado acciones de otra empresa (inversión), tenemos el rubro de Activo Tangible. Los Activos Intangibles son aquellos que no son susceptibles de utilizar en forma material como marcas de fábricas, derechos, patentes.

Los cargos o gastos cuya aplicación se difiere para ejercicios futuros son:

- 1.3.1. Gastos de Instalación
- 1.3.2. Gastos de Organización
- 1.3.3. Papelería y útiles
- 1.3.4. Propaganda y publicidad
- 1.3.5. Primas de seguros
- 1.3.6. Rentas pagadas por anticipado
- 1.3.7. Intereses pagados por anticipado
- 1.3.8. Contratos y Licencias
- 1.3.9. Depósitos en Garantía

CUENTAS DEL PASIVO:

El PASIVO de una empresa está integrado por el monto total de las obligaciones para con terceros, pagaderos en bienes, valores o servicios a prestar.

En el PASIVO pueden estar incluidas obligaciones con los dueños de la explotación, por ejemplo, el pago pendiente por repartición de utilidades.

Igual que el caso del ACTIVO, las cuentas del PASIVO se ordenan de acuerdo a grado de exigibilidad, es decir, según el grado en que las obligaciones de la explotación con sus acreedores son exigibles en efectivo.

2. PASIVO:

- 2.1. Pasivo Circulante o Corriente
- 2.2. Pasivo Fijo
- 2.3. Pasivo Diferido

2.1. **Pasivo Circulante:** Son aquellas obligaciones contraídas para ser canceladas en el corto plazo.

Generalmente financian el activo circulante de la explotación. Deben incluirse en el PASIVO CIRCULANTE las reservas para el pago de impuestos (si no se incluyeron en el cálculo del Estado de Pérdidas y Ganancias) y dividiendo a los socios o dueños de la explotación.

El Pasivo Circulante incluye las obligaciones bancarias y comerciales de corto plazo.

Entre las principales cuentas de Pasivo Circulante tenemos:

- 2.1.1. Cuentas por pagar a Proveedores
- 2.1.2. Documentos por pagar a corto plazo
- 2.1.3. Salarios por pagar
- 2.1.4. Intereses por pagar
- 2.1.5. Acreedores Diversos

2.2. **Pasivo Fijo:** Son obligaciones contraídas a plazo mayores de un año. Normalmente estas obligaciones tienen de por medio la rendición de prendas o garantías hipotecarias.

Las principales deudas y obligaciones del Pasivo Fijo son:

- 2.2.1. Documentos por pagar a largo plazo
- 2.2.2. Acreedores Hipotecarios

2.3. **Pasivo Diferido:** Representa las cantidades cobradas por anticipado, por las cuales hay una obligación de prestar servicios; es decir, son los pagos anticipados por servicios convenidos en el futuro.

Se dicen que son diferidos debido a que sus valores disminuyen con tiempo en la medida que se proporcionan o se utilizan.

Todo servicio cobrado por anticipado se convierte en utilidad conforme pasa el tiempo y se proporcionan servicios. Es por esto que solo se considera utilidad la parte devengada, y el resto se mantiene como pasivo diferido.

Las principales cuentas son:

2.3.1. Rentas cobradas por anticipado

2.3.2. Intereses cobrados por anticipado

CUENTAS DEL PATRIMONIO O CAPITAL CONTABLE:

3. El patrimonio o Capital Contable: Es el aporte de los dueños de la explotación o derivados de las mismas actividades de dicha explotación, a los activos totales de la empresa.

El Capital Contable se clasifica de la siguiente manera:

3.1. Capital Social

3.2. Reserva y provisiones

3.3. Utilidades netas *

3.4. Superávit de capital (reajuste de balance)

3.1. **Capital Social:** Es el aporte directo del dueño o dueños de la explotación.

3.2. **Reserva y provisiones:** De acuerdo a disposiciones legales o por acuerdo de los dueños de la explotación, se deduce una parte de las utilidades del período a fin de constituir una reserva para distintos fines (legal, a disposición de los dueños o la administración, para reponer activos, para servicios sociales, fondos de emergencia, etcétera).

3.3. **Superávit de capital:** Formado como cuenta de contrapartida en algunos casos, con el fin de equilibrar movimientos o cambios que se presentan en cuentas del ACTIVO.

En resumen, EL BALANCE GENERAL es un estado contable que muestra la situación de una empresa en un momento dado.

EL ACTIVO muestra el total de las inversiones requeridas para las actividades.

ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA

EL PASIVO muestra las obligaciones contraídas con terceras personas a fin de financiar parte de las inversiones o actividades de la empresa. Representa la participación de los acreedores en los activos de la empresa.

EL PATRIMONIO representa la participación o interés que tienen los propietarios en el total de activos y el aporte propio de las utilidades de operación.

La clasificación de cuentas en el Activo, Pasivo y Patrimonio, corresponde al grado de liquidez de las mismas.

Los activos totales deben ser iguales a la suma de los pasivos totales más el patrimonio o Capital Contable de la empresa.

B.- ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Es un documento financiero que muestra detallada y ordenadamente el total de gastos y productos. La diferencia entre ambos, es la utilidad o pérdida del ejercicio en un período determinado.

El Estado de Pérdidas y Ganancias es un auxiliar muy estimable para normar la futura política económica de la Empresa.

El Estado de Pérdidas y Ganancias se considera como un Estado complementario del Balance General, puesto que éste muestra únicamente la utilidad o pérdida del ejercicio, y el Estado de Pérdidas y Ganancias, muestra la forma en que se ha obtenido dicho resultado.

En un Estado de Pérdidas y Ganancias encontramos los siguientes conceptos:

Ventas Brutas: Es el valor total a precios de facturas, de las mercancías o servicios vendidos. Incluye ventas al crédito y al contado durante el período.

Devoluciones y Rebajas sobre ventas: El valor de las mercancías devueltas por el comprador y rebajas por distintas causas o políticas de la empresa. Para efectos de control, deben aparecer como se señala, después de las ventas brutas.

Ventas Netas: Muestra el monto realmente vendido en el período, una vez deducidas las devoluciones y rebajas sobre ventas.

El Inventario Inicial: Es la existencia física de mercancías al inicio del ejercicio y el inventario final, al término del mismo.

Compras: Son las adquisiciones que se han hecho durante todo el ejercicio, de insumos, materiales o inventarios de activo circulante, tales como compras de novillos de engorde, almácigos, etc.

Gastos de Compras: Representa el valor de los gastos incurridos para que los productos o materias primas adquiridas lleguen a su destino (derechos aduanales, fletes, seguros, acarreos, etcétera).

Compras Totales: Representa el monto realmente comprado en el período, una vez sumado a las compras los gastos de compras.

Devoluciones y Rebajas sobre compras: Representa el valor de los productos o materias primas devueltas a los proveedores por no estar de acuerdo con el pedido.

Y las rebajas sobre compras son el importe de las bonificaciones que en el precio de compra de los productos o materias primas conceden los proveedores cuando no tienen la calidad convenida.

Compras Netas: Muestra el monto de lo realmente comprado en el período, una vez deducido las devoluciones y rebajas sobre compras.

Inventario Final: Importe de los productos o materias primas existentes al finalizar el ejercicio.

Costo de lo Vendido: El Costo de lo Vendido es un elemento auxiliar básico para calcular e interpretar el resultado económico de un ejercicio. En una empresa agropecuaria, el Costo de lo vendido expresará el valor total de las compras, los gastos de producción y los ajustes de inventarios por los productos que se han vendido.

En otras palabras, este registrará en forma acumulada todas las adquisiciones e insumos de bienes y servicios, corregidos por los ajustes de inventarios, que se hicieron para obtener los productos realizados.

Costos de Producción: Son todos los gastos que se han realizado para transformar los objetos de trabajo -en este caso, cultivos, animales para la venta- en producto terminado. Aquí se incluye la mano de obra directa de cada actividad y los otros gastos de producción.

Ajustes de Inventarios: Típicamente una empresa comercial mantiene una sola cuenta para registrar sus existencias, que es la cuenta de inventario "Mercancías"; mientras que una empresa agropecuaria considera varios tipos de cuenta para sus inventarios; insumos, materiales, cultivos anuales, hato ganadero del activo corriente, productos en proceso, productos terminados, etc. Lo relativo al control de inventario del hato ganadero lo veremos aparte.

Elementos de los costos de producción:

COSTOS DIRECTOS:

- **Materiales directos e insumos:** Los insumos y materiales consumidos en el proceso de producción. Los insumos entran a formar parte del producto. Ejemplo: Los fertilizantes aplicados, la semilla utilizada, los agroquímicos específicos, los alimentos de los animales de venta, los medicamentos veterinarios.

ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA

Los materiales en cambio son artículos de uso general que se ocupan para las operaciones de producción pero no entran a formar parte directamente de los productos obtenidos. Ejemplo: sacos, cajas, frascos, estacas de señalamiento, etc.

- Mano de obra directa: Es la que se utiliza directamente para transformar los cultivos o los animales de venta u obtener sus productos.

COSTOS INDIRECTOS:

- Mano de Obra Indirecta: Sueldos y salarios devengados por el personal que tiene atribuciones generales en la empresa.
- Materiales Indirectos: Combustibles, lubricantes, papelería, artículos de consumo general, etc.
- Otros gastos indirectos: Electricidad, agua, luz, imprevistos.

Utilidad Bruta en Ventas: Si a las ventas netas se le resta el costo de lo vendido, la diferencia será la utilidad bruta sobre ventas, dado que aún faltan por deducir los costos indirectos incurridos en las operaciones.

Gastos de Operación: Son los gastos que hacen posible la actividad de la empresa y pueden clasificarse en:

a.- **Gastos de Ventas:** Sueldos, prestaciones sociales y comisiones por ventas de productos, gastos de transporte, propaganda, impuestos sobre ventas, empaques, etc.

b.- **Gastos Generales y de Administración:** Gastos indirectos de la empresa, incluyendo sueldos, prestaciones, depreciación de muebles y equipo de oficinas, gastos de representación, alquileres, seguros, papelería, etcétera.

Utilidad de Operación: Es el resultado de restar los Gastos de Operación, de la Utilidad Bruta sobre ventas. Si los gastos son mayores que la Utilidad Bruta, se tendrá una "Pérdidas de Operación".

Gastos Financieros: Las empresas tienen que pagar intereses por los préstamos que utiliza y estos intereses se contabilizan bajo el rubro de gastos financieros pues corresponden a la utilización de fondos externos.

Productos Financieros: Los intereses cobrados por la empresa en sus colocaciones con deudores. También se incluyen aquí los descuentos por pronto pago que la empresa recibe de sus acreedores.

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

Otros Gastos y Productos: Existen gastos y productos que no es posible incluirlos en las cuentas anteriores porque no corresponden a la actividad de la empresa, tales como por ejemplo, pérdidas de activos por distintas causas, ventas de desperdicios o ventas ocasionales de activos.

Utilidad antes de Impuestos: Si a la utilidad o pérdida de operación se le restan los gastos financieros, se le suman los productos financieros, se le restan otros gastos y se le suman otros productos, el resultado obtenido es la Utilidad (o pérdida) obtenida en el ejercicio, antes de impuesto.

Provisión para pago de impuestos: De acuerdo a las leyes tributarias vigentes, se determina la provisión a pagar de impuesto, de acuerdo a la utilidad calculada anterior.

Utilidad Neta a Distribuir: La utilidad neta a distribuir, como su nombre lo indica, es la resultante de restar la provisión para pago de impuesto, de la Utilidad antes de impuesto.

La utilidad neta es la que se distribuye conforme se establece por la ley y las disposiciones de los propietarios. Incluye por lo tanto las reservas que manda la ley, reservas para reposiciones de activos, fondos sociales para atender necesidades de los propietarios, empleados o de la comunidad y finalmente, los dividendos a distribuir entre los propietarios.

Para facilitar el desarrollo del Estado de Pérdida y Ganancias, éste se divide en dos partes principales:

1.- **La Primera Parte:** Consiste en analizar todos los elementos que entran en la compra-venta de mercancías hasta determinar la utilidad o pérdida de ventas; o sea, la diferencia entre el precio de costo y el de venta de las mercancías vendidas.

El orden en esta primera parte para encontrar la utilidad bruta en el período, cuando se dispone de productos adquiridos para su venta.

a).- Ventas Netas:

	Devoluciones sobre Ventas	
VENTAS TOTALES -		= VENTAS NETAS
	Rebajas sobre Ventas	

Ejemplo:

Ventas Totales.....		C\$ 95,000.00
Menos: Dev. s/v.	C\$ 3,000.00	
Reb. s/v.	<u>2,000.00</u>	<u>5,000.00</u>
Ventas Netas.....		C\$ 190,000.00

ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA

b).- Compras Netas:

$\text{COMPRAS} + \text{Gastos de Compras} = \text{COMPRAS TOTALES}$
--

Ejemplo:

Compras	C\$ 80,000.00	
Mas: Gastos de Compras	<u>2,000.00</u>	
Compras Totales.....		C\$ 82,000.00

$\begin{array}{r} \text{COMPRAS TOTALES} - \\ \text{Rebajas s/compras} \end{array} = \text{COMPRAS NETAS}$
Devoluciones s/compras.

Ejemplo:

Compras Totales.....		C\$ 82,000.00
Menos: Dev. s/compras	C\$ 6,000.00	
Reb. s/compras	<u>1,000.00</u>	<u>7,000.00</u>
		C\$ 75,000.00

c).- Costo de Venta (costo de lo vendido):

$\begin{array}{r} \text{Inventario Inicial} \\ + \text{Compras Netas} \end{array} = \text{SUMA} - \begin{array}{r} \text{Inventario Final} \\ = \text{Costo de lo Vendido} \end{array}$

Ejemplo:

Inventario Inicial.....	C\$ 125,000.00	
Mas: Compras Netas....	<u>75,000.00</u>	
Suma.....		200,000.00
Menos: Inventario Final...	<u>60,000.00</u>	
Costo de lo Vendido.....		C\$ 140,000.00

d).- Utilidad Bruta:

$VENTAS\ NETAS - COSTO\ DE\ LO\ VENDIDO = UTILIDAD\ EN\ VENTAS$

Ejemplo:

Ventas Netas	C\$ 190,000.00
Menos: Costo de lo Vendido.....	140,000.00
Utilidad en Ventas	<u>50,000.00</u>

Cuando el costo de ventas es mayor que las ventas netas se registra una pérdida en ventas o pérdida bruta.

2.- La Segunda Parte: Consiste en analizar detalladamente los gastos de Operación; así como, los gastos y productos que no corresponden a la actividad principal de la empresa y determinar el importe neto que debe restarse de la utilidad bruta para obtener la Utilidad o Pérdida del Ejercicio. Los elementos principales, así como el proceso es el siguiente:

a) Gastos de Operación:

$GASTOS\ DE\ OPERACIÓN =$	$GASTOS\ DE\ VENTA$	$+ GASTOS\ DE\ ADMINISTRACIÓN$	$+ GASTOS\ FINANCIEROS$
---------------------------	---------------------	--------------------------------	-------------------------

Ejemplo:

Gastos de venta:

Renta del almacén	C\$ 1,700.00
Propaganda	900.00
Sueldo de Vendedores	3,200.00
Consumo de luz	100.00
Impuesto s/ing. mercan.	1,600.00
	<u>C\$ 7,500.00</u>

ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA

Gastos de Administración:

Renta de las Oficinas	C\$ 1,200.00	
Sueldos del Personal	4,300.00	
Pap. y Útiles de Oficina	300.00	
Consumo de luz	200.00	
	<u> </u>	6,000.00

Gastos Financieros:

Intereses a n/cargo	C\$ 500.00	
Descuentos s/ventas	450.00	
Gastos de Situación	50.00	
	<u> </u>	1,000.00
		C\$ 14,500.00

Cuando existen gastos y productos financieros, se deben clasificar en primer término los productos si su importe es mayor que el de los gastos, o en caso contrario, primero los gastos y después los productos.

Entonces los gastos financieros pueden ser representados por una pérdida o una utilidad financiera, dependiendo de la situación de los gastos y productos financieros. Lo anterior es para determinar si hubo pérdida o utilidad financiera.

Ejemplo de Pérdida Financiera:

Gastos de Venta	C\$ 7,500.00	
Gasto de Administración	6,000.00	

Costos Financieros:

- Intereses a/cargo	C\$ 500.00	
- Descuentos s/ventas	450.00	
- Gastos de Situación	<u>50.00</u>	1,000.00

Productos Financieros:

- Intereses a n/favor	C\$ 100.00	
- Descuentos s/compras	300.00	
	<u> </u>	400
		C\$ 14,100.00

ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA

Ejemplo de Pérdida neta entre otros gastos y productos:

Otros Gastos:

- Pérdida en venta/mob.	C\$ 1,000.00	
- Pérdida en venta/acc.	2,000.00	
		<u>C\$ 3,000.00</u>

Otros Productos:

- Comisiones Cobradas	C\$ 200.00	
- Dividendos Cobrados	400.00	
		<u>600.00</u>

Pérdida neta entre otros gastos de productos C\$ 2,000.00

Ejemplo de Utilidad neta entre otros gastos y Productos:

Otros Productos:

- Comisiones Cobradas	C\$ 1,000.00	
- Pérdida en venta/acc.	2,000.00	
		<u>C\$ 3,000.00</u>

Otros Gastos:

- Pérdida en venta/mob.	C\$ 2,000.00	
- Pérdida en venta/acc.	600.00	2,600.00
		<u>2,600.00</u>

Utilidad neta entre otros gastos y productos C\$ 400.00

UTILIDAD DE OPERACIÓN	- PERDIDA NETA ENTRE GASTOS Y PRODUCTOS	= UTILIDAD DEL EJERCICIO
--------------------------	--	-----------------------------

Ejemplo:

Utilidad de Operación	C\$ 36,700.00
Menos: Pérdida neta entre gastos y productos	2,000.00
	<u><u>C\$ 34,000.00</u></u>
UTILIDAD DEL EJERCICIO.....	<u><u>C\$ 34,000.00</u></u>

RELACIONES ENTRE EL BALANCE GENERAL Y EL ESTADO DE PERDIDA Y GANANCIAS:

El estado de Pérdida y Ganancia complementa al Balance General, y esto se puede comprobar, si comparamos la Utilidad o Pérdida que arroje dicho estado, con el aumento o disminución que se obtenga al comparar el Capital del Balance Anterior con el Capital del Balance Actual.

Además, el inventario Final de Mercancías debe ser el mismo en ambos documentos. De acuerdo con lo anterior, los únicos puntos de contactos que tienen el Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias son: La Utilidad o Pérdida del Ejercicio y el Inventario Final de Mercancías.

ESQUEMA ANALITICO PARA EL ANALISIS FINANCIERO EN LA EMPRESA AGROPECUARIA*

Uno de los problemas más difíciles que confrontan los análisis financieros es la casi infinita variedad de razones financieras y relaciones estadísticas que se pueden calcular con base en la información contenida en un estado financiero. Cualesquiera de dos o más números se pueden combinar y manipular aritméticamente con o sin un propósito. El resultado crea confusión, a menos que se seleccionen algunas relaciones significativas alrededor de algún punto focal. El esquema se muestra en la Fig. , que se enfoca en el retorno sobre la inversión, ha resultado particularmente útil para el análisis de los estados financieros. Algunas características salientes de ese esquema son:

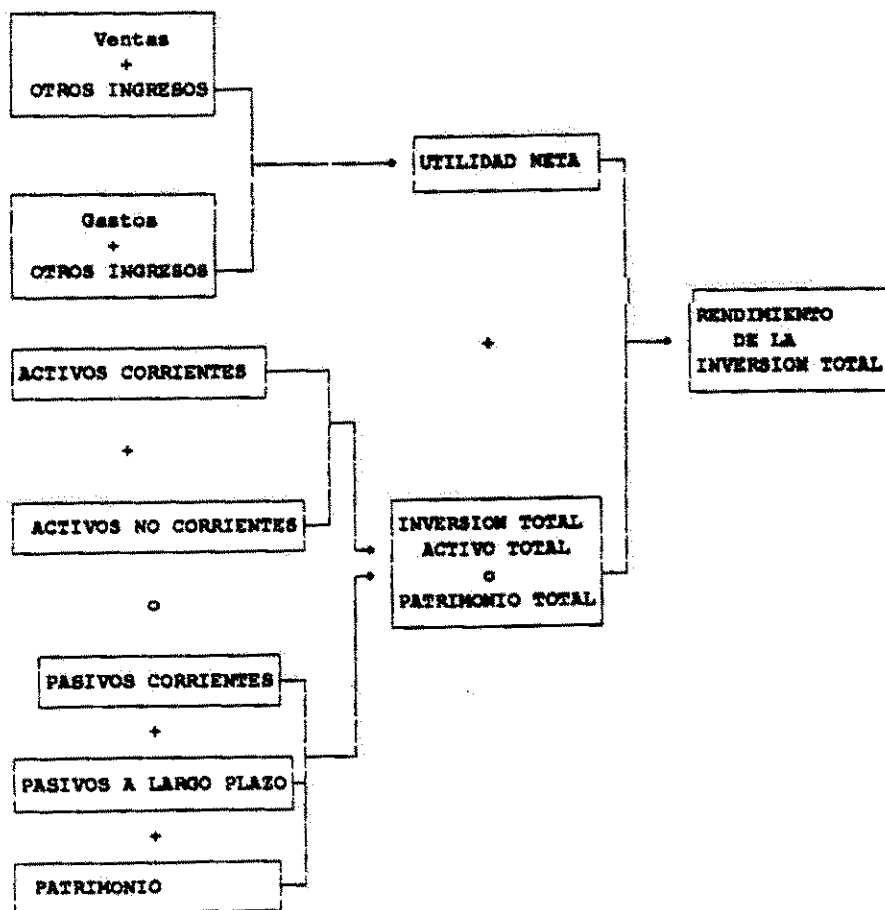


Fig.. Esquema de análisis financiero. (Adaptado de Hobbs et al. 1979).

ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA

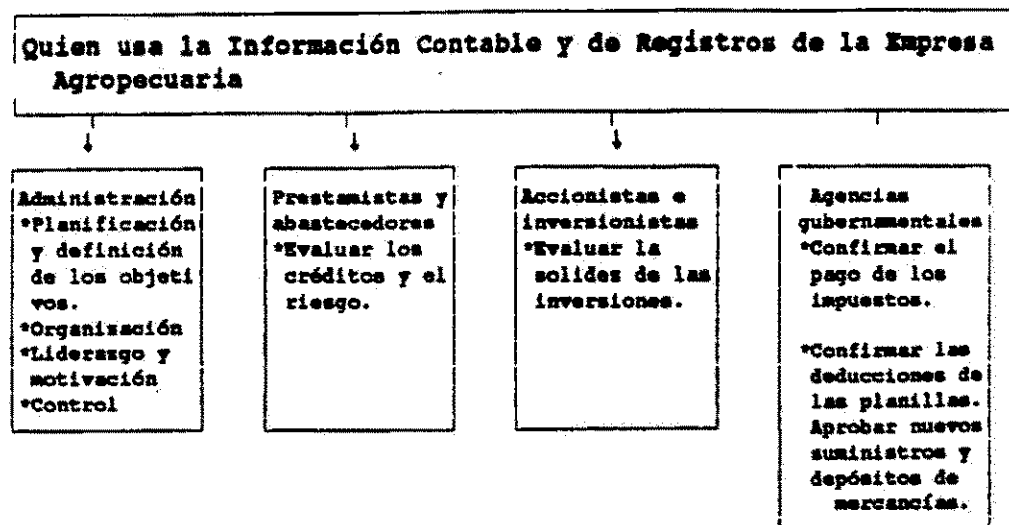


Fig. Utilización de la información contable y de registros.

- En las cuentas de ingreso y hojas de balance se ha identificado cada categoría y se ha reagrupado en tal forma que refleje la medida cuantitativa del desempeño financiero más significativo, o sea retorno sobre la inversión total, el cual se obtiene dividiendo la utilidad neta por la inversión total. Este esquema se ha complementado con detalles adicionales, expandiendo cada categoría con título de cuentas más específicas. Por ejemplo: activos corrientes = efectivo caja + inversión negociables + inventarios + gastos prepagados.
- La inversión total se puede definir como los activos totales o el patrimonio total; ello depende de que el análisis deseado se concentre en la relación entre la utilidad neta y los recursos financieros de la empresa o su patrimonio financiero*.

C.- LAS RAZONES FINANCIERAS: COMO UN INSTRUMENTO ANALITICO

Al final de un período económico, una empresa ya establecida desea conocer la estructura de las obligaciones adquiridas, la participación de los propietarios en los activos del negocio, con qué frecuencia rotan los inventarios, la rentabilidad de la empresa. Esta información es esencial para continuar las operaciones de la empresa.

Para facilitar esos análisis, se recurre a establecer una serie de relaciones entre las distintas cuentas del balance y del Estado de Pérdidas y Ganancias. Estas son las razones utilizadas para el análisis financiero.

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

Obteniendo índices que reflejen el tipo de estructura de la empresa, podemos comparar la situación de la empresa en dos momentos distintos o comparar esos índices con los de otras empresas similares.

Las razones financieras tienen tres usos principales:

- 1.- Guiar al Responsable Financiero en el Control Interno de la Empresa.
- 2.- Proveer al Director de la Empresa con la información que le permita compararla con otras Empresas afines.
- 3.- Proveer de información para el analista externo para evaluar la Empresa.

No obstante, hay que recalcar que existen algunos obstáculos para aplicar las Razones financieras referidas a las diferencias que existen en los métodos contables de muchas empresas.

Por ejemplos: métodos de registros y evaluación de activos, revaluaciones de activos diferentes, etcétera.

Hay que tener en cuenta que los Estados Financieros son basados en ejecuciones y acontecimientos pasados.

Sin embargo, los acontecimientos pasados son guías solamente en cuanto pueden razonablemente ser considerados como indicaciones de acontecimientos futuros. Su uso debe ser moderado por el análisis correcto de lo que se espera como el futuro de la empresa.

Las razones para su clasificación pueden agruparse de muy diversas formas; sin embargo, es usual reunirías de la siguiente manera:

- a.- Análisis de la situación financiera a corto plazo.
- b.- Análisis de la situación financiera a largo plazo.

Para ejemplificar lo anterior se muestran a continuación algunas razones financieras, según la clasificación antes mencionada:

a.- Análisis de la situación financiera a corto plazo:

1.- Razón corriente (Razón de circulante o Índice de solvencia):

$$R.C = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA

Esta razón representa cuál es la posibilidad de la empresa para cubrir sus obligaciones corrientes, por cuanto indica las unidades monetarias que se encuentran disponibles en el activo circulante para cubrir cada unidad monetaria de la deuda a corto plazo.

Naturalmente, se espera que el Activo Circulante sea mayor que el pasivo circulante. Una relación 2:1 es la comúnmente aceptada, en términos generales. Es decir, deberían haber 2 unidades monetarias de Activo Circulante por cada unidad monetaria de Pasivo Circulante.

En empresas agropecuarias, dada la fuerte estacionalidad de las operaciones que se observa en general, esta razón no puede aplicarse tan mecánicamente, pues se debe tomar en cuenta el momento de medirla.

La importancia de este índice radica que las obligaciones a corto plazo no se cubren con las inversiones de carácter permanente ni con las cuentas al cobro a largo plazo, sino con los valores disponibles, con los de fácil realización y con las cuentas por cobrar a corto plazo. Es por esto que tal información es de interés para las instituciones de crédito, pues es posible conocer a través de esta razón la capacidad de crédito a corto plazo.

2.- Razón de liquidez (Razón de disponible en efectivo o prueba de ácido:

$$R.L. = \frac{\text{Activo Circulante- Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

El activo líquido o disponible comprende el efectivo en caja y bancos, las inversiones en valores realizables y cuentas por cobrar clasificadas en el activo circulante. Esta relación constituye una medida más rígida de la capacidad de la empresa de cancelar sus obligaciones ordinarias, porque no se considera el efectivo que pudiera ingresar al vender los inventarios.

Generalmente la relación 1:1 es lo suficientemente amplia; o sea, indica que por cada Córdoba de pasivo circulante que se deba, deberá haber un Córdoba de activo disponible de respaldo.

b.- Análisis de la situación financiera a largo plazo:

1.- Razón de Endeudamiento:

$$R.E. = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

Este índice relaciona las deudas de corto y largo plazo, con el total de Activos de la empresa, mostrando por lo tanto el nivel de participación de los acreedores en los recursos totales y la capacidad de pago bajo condiciones de liquidación. Esta razón se expresa en porcentaje, siendo aproximadamente un 50% un porcentaje máximo utilizado como parámetro.

2.- Palanca o Estructura Financiera:

$$P.F. = \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Pasivo Total}}$$

Esta razón señala en qué proporción el patrimonio de la empresa está respaldando a sus acreedores. Generalmente la relación entre el capital y el pasivo debería de ser igual o mayor a 1.

3.- Garantía Física o Razón no Circulante:

$$G.F. = \frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Pasivo Fijo}}$$

Sirve para medir la capacidad de la empresa de cubrir con sus Activos Fijos las obligaciones correspondientes al Pasivo Fijo; lo mismo que sirve como elemento para que las Instituciones Financieras nos otorguen préstamos a base de hipotecar nuestros activos fijos. Generalmente se usa la relación 2:1.

5.- Rentabilidad Económica de la Empresa:

$$R.E. = \frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Capital Contable}} \times 100$$

$$R.E. = \frac{\text{Utilidades Netas}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

Mide el "porcentaje" de los beneficios que están obteniendo los propietarios de la empresa por cada unidad monetaria que han invertido.

ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA

6.- Rendimiento de las Ventas:

$$R.V. = \frac{\text{Utilidades antes de impuestos}}{\text{Ventas}}$$

Este índice mide el margen de utilidad en cada unidad monetaria que vende la empresa. Refleja cuántas unidades monetarias se perciben de utilidad antes de impuesto, por cada unidad monetaria de venta.

7.- Razón de Ventas de Capital:

$$V.C. = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital Contable}}$$

Denominada también rotación de capital contable. Se emplea para conocer si las ventas son suficientes y determinar por tanto la eficiencia de la administración en el manejo del capital propio.

El coeficiente de esta razón indica cuántos Córdoba se han vendido de mercancía o productos por cada Córdoba que se tenga perteneciente a los accionistas o dueños de la empresa.

Una rotación o razón elevada indicará habilidad de la administración por su gran volumen de operaciones en función del capital propio. Una razón baja será indicio de ventas insuficientes.

RECOMENDACIONES:

- 1.- Selecciones un número limitado de Razones Financieras que puedan tener un significado real en la situación que va a ser investigada.
- 2.- Si es posible, calcule estas razones para varios períodos pasados; así como, también del período presente para observar las tendencias.
- 3.- Presente los resultados de la manera más efectiva, en forma de tabulación o gráfica junto con el parámetro establecido, etc.

- 4.- Concentrese en las variaciones principales de los índices con los estándares.
- 5.- Investigue las causas de éstas variaciones cuando sea posible, por referencia cruzada con otras razones y datos.
- 6.- Hay que tener muy en cuenta, que el resultado cuantitativo de una razón financiera no es completa, si no lleva análisis de sus componentes y solo refleja la ejecutoria financiera de la empresa y no toda la problemática administrativa.

D.- BALANCE COMPARATIVO

El Balance Comparativo servirá al Productor para poder apreciar con mayor rapidez y facilidad los aumentos o disminuciones que han sufrido los valores de Activo, Pasivo y Capital de un ejercicio o período a otro y así poder tomar decisiones correctas con base en las experiencias de operaciones anteriores.

Entonces, podemos concluir que el Balance Comparativo muestra la situación financiera de una Empresa, comparando un período con otro.

El Balance Comparativo es un documento contable que muestra el aumento o disminución del Capital, así como las modificaciones que han sufrido el Activo y el Pasivo por las operaciones practicadas durante el ejercicio.

Al iniciar el ejercicio habrá siempre un Balance Inicial que se tomará en cuenta para formular el Balance Final con los aumentos o disminuciones debidos a las operaciones realizadas.

Si la Empresa es de reciente creación y es su primer ejercicio el Balance Inicial lo integrarán todos los bienes y las deudas con las cuales inicia sus actividades; y el Balance Final se hará término del ejercicio. Este Balance Final servirá como Balance Inicial para el siguiente ejercicio, y así sucesivamente.

El Balance Comparativo, al igual que el Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias, se puede presentar en forma de cuenta y de reporte.

A continuación se indican los casos en que puede aumentar o disminuir el Capital:

ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA

El Capital aumenta:

- a.- Cuando aumenta el Activo solamente
- b.- Cuando disminuye el Pasivo solamente
- c.- Cuando aumenta y Activo y disminuye el Pasivo
- d.- Cuando aumenta y Activo en menor proporción que el Pasivo
- e.- Cuando disminuye el Activo en menor proporción que el Pasivo

El Capital disminuye:

- a.- Cuando disminuye el Activo solamente
- b.- Cuando aumenta el Pasivo solamente
- c.- Cuando disminuye el Activo y aumenta el Pasivo
- d.- Cuando disminuye el Activo en menor proporción que el Pasivo
- e.- Cuando aumenta el Pasivo en mayor proporción que el Activo

El Balance Comparativo debe contener los siguientes datos:

- Encabezado: [Nombre del Negocio
Indicación de que se trata de un Balance Comparativo
Fechas de los ejercicios que se comparan]
- Cuerpo del: [Valor detallado de cada uno de los bienes que forman el Activo, tanto del Balance Inicial como del final.
Valor detallado de cada una de las obligaciones que forman el Pasivo, tanto del Balance Inicial como Final.
Importe del Capital Inicial, así como del Final.]
- Firmas : [Del que lo elaboró
Del Contador que lo autorizó
Del Director o propietario de la Empresa.]

PREGUNTAS DE REPASO

- 1.- Describa y compare los tipos y fuentes de datos para análisis de empresas nuevas y en operación.
- 2.- Describa brevemente los objetivos de los registros agrícolas.
- 3.- ¿Qué factores tendría en cuenta usted para decidir el tipo de contabilidad en una empresa agropecuaria?
- 4.- ¿Cuáles son las características que deben reunir los registros para una empresa: a) ganadera; b) avícola; c) caficultura?
- 5.- Prepare hojas de registro básicos para cada una de las empresas.
- 6.- Describa las etapas del ciclo contable.
- 7.- Explique en qué consiste un balance general e indique su utilidad.
- 8.- Explique en qué consiste y para qué sirve el flujo de caja.
- 9.- Explique en qué consiste y para qué sirve el estado de pérdidas y ganancias.
- 10.- Establezca diferencias entre balance general y balance comparado.
- 11.- Establezca diferencias entre balance general y el estado de pérdidas y ganancias.
- 12.- Los estados financieros de una empresa reflejan siempre su real situación económica. Comente
- 13.- El balance de prueba indica las utilidades logradas por la empresa en una fecha determinada. ¿es cierta esa afirmación? ¿por qué?.

BIBLIOGRAFÍA.

- Carrillo, G. 1994. Contabilidad para profesionales no contadores. Bogotá.
- Guerra, G. 1992. Manual de administración de empresas agropecuarias. San José.
- Martínez, C. 1995. Organización y gestión de empresas: técnicas modernas. Bogotá
- Martínez, A. 1986. Organización y planificación de la producción agropecuaria. Habana.
- Prada, L. 1995. Gestión financiera y contable. Bogotá.
- Prada, L. 1995. Estados Financieros. Bogotá.
- Stoner, J; Wankel, Ch. 1989. Administración. EUA.



Fig. 71. El ciclo contable (Hughes y Kopoor s.f.).

Formulario 14. Registro de la Empresa Acosta y Bravo. (Cinco transacciones comerciales utilizando el sistema de doble entrada. Este sistema es utilizado para equilibrar la ecuación contable).

	ACTIVOS			=	PASIVOS		+	PATRIMONIO	
	Caja	Equipo	Inventario	=	Préstamo	Abastecedores		Acosta	Bravo
TRANS A Inversión de capital	\$120 000							\$ 60 000	\$ 60 000
TANS B Se recibe préstamo bancario para compra de equipo	\$170 000			=	\$50 000			\$60 000	\$60 000
TRANS C Compra de equipo con préstamo bancario	\$120 000	+\$50 000		=	\$50 000			+ \$60 000	+ \$60 000
TRANS D Créditos de inventario a crédito	\$120 000	+\$50 000	+ \$25 000	=	\$50 000	+ \$25 000		\$60 000	\$60 000
TRANS E Pago parcial del préstamo bancario	\$ 95 000	\$50 000	+ \$25 000	=	\$25 000	\$25 000		+ \$60 000	+ \$60 000

Formulario 15. Registro de las Transacciones. Cada transacción financiera es registrada en un diario, como parte del ciclo contable.

DIARIO GENERAL			
1991		Débito	Crédito
Marzo 12	(Registrado de la inversión original) CAJA – Carlos Bravo (Patrimonio) – Juan Acosta (Patrimonio)	120 000	60 000 60 000
Marzo 12	(Registro del préstamo bancario utilizado para la compra del equipo) CAJA Obligaciones del préstamo	50 000	50 000
Marzo 12	(Registro por la compra del equipo) EQUIPO CAJA	50 000	50 000
Marzo 13	(Registro de la compra del inventario a crédito) INVENTARIO Obligaciones – Abastecedor	25 000	25 000
Marzo 14	(Registro del pago parcial del préstamo bancario) OBLIGACIONES – PRESTAMO CAJA	25 000	25 000

Formulario 16. Libro mayor general.

MAYOR GENERAL

CUENTA CAJA

Fecha	Item	Post.			Balance	
		Ref.	Debe	Haber	Debe	Haber
12 Marzo	8X 12 Inversión original	DG-1	120 000		120 000	

MAYOR GENERAL

CUENTA JUAN ACOSTA (Capital que representa el dueño)

Fecha	Item	Post.			Balance	
		Ref.	Debe	Haber	Debe	Haber
12 Marzo	8X 12 Inversión original	DG-1		60 000		60 000

MAYOR GENERAL

CUENTA CARLOS BRAVO (Capital que representa el dueño)

Fecha	Item	Post.			Balance	
		Ref.	Debe	Haber	Debe	Haber
12 Marzo	8X 12 Inversión original	DG-1		60 000		60 000

Cuadro 27. Balance general empresa R. al 31 de diciembre de 199

<u>Activos</u>		<u>Pasivo y Capital</u>	
<u>Activo Circulante</u>		<u>Pasivos</u>	
Caja	3 000	<u>Pasivo Circulante</u>	
Bancos	12 000	Sueldos por pagar	12 000
Cuentas por cobrar	40 000	Intereses por pagar	5 000
Total activo circulante	55 000	Cuentas por pagar	135 000
		Total pasivo circulante	152 000
<u>Activo Fijo</u>		<u>Pasivo a Largo Plazo</u>	
Terreno	₡ 500 000	Hipotecas por pagar	₡ 200.00
Casa	350 000	Documentos por pagar	300.00
Máquinaria	500 000	Total pasivo a largo plazo	500 000
Mobiliario v equipo	33 000	Total pasivo	₡ 625 000
Total activo fijo	1 383 000	<u>Patrimonio</u>	
		Capital	714 000.00
		Utilidades retenidas	72 000.00
		Patrimonio	786 000
<u>Total activos</u>	<u>₡ 1 438.00</u>	<u>Total pasivo y Patrimonio</u>	<u>1 438.00</u>

Cuadro 28. Balance Comparativo por los ejercicios terminados en diciembre
31 de 199 y 199

NOMBRE DE LA EMPRESA Y RAZON SOCIAL O NOMBRE DE PROPIETARIO	
CUENTAS	\$ \$
<u>ACTIVO</u>	
Disponibles	
Caja	
Bancos	
Circulante	
Mercancías	
Clientes	
Documentos por cobrar	
Deudores diversos	
Fijo	
Terrenos	
Edificios	
Maquinaria y equipo	
Equipo de reparto	
Equipo de oficina	
Diferido	
Depósitos en garantía	
Gastos de instalación	
Propaganda y publicidad	
Primas de seguros pagadas	
Rentas pagadas por anticipado	
Intereses pagados por anticipado	
<u>PASIVO</u>	
Circulante	
Provedores	
Documentos por pagar (Corto-Plazo)	
Acreedores diversos	
Fijo	
Hipotecas por pagar	
Documentos por pagar (Largo Plazo)	
Diferido	
Rentas cobradas por anticipado	
Interés cobrados por anticipado	
Patrimonio	
Utilidades retenidas	

Cuadro 30. Flujo de caja (año) de la empresa R.

Detalle	Enero/Marzo	Abril/Junio	Julio/Set.	Oct./Dic.	Anual
Entradas Caja					
1. Cultivos	\$	\$	\$	\$	\$
2. Ganado y pecuarios					
3. Subsidios					
4. Créditos					
5. Ventas de capital (ganado, maq.)					
6. Ingresos diferentes a la finca					
7. Total entradas caja	\$	\$	\$	\$	\$
Salidas Caja					
8. Semillas	\$	\$	\$	\$	\$
9. Fertilizantes					
10. Agroquímicos					
11. Concentrados, drogas, etc.					
12. Combustibles, aceites					
13. Maquinaria alquilada					
14. Reparaciones					
15. Impuestos, seguros, arriendos, servicios					
16. Mano de obra asalariada					
17. Compras de capital (inversiones)					
18. Retiros personales del propietario					
19. Amortizaciones e intereses (corto y mediano plazo)					
20. Total salidas caja	\$	\$	\$	\$	\$
Resumen flujo de fondos					
21. Balance inicial de caja					\$
22. Entradas caja (No. 7)	\$	\$	\$	\$	\$
23. Salidas caja (No. 20)	\$	\$	\$	\$	\$
24. Diferencia total caja (21 + 7 - 20)	\$	\$	\$	\$	\$

Fuente: López 1988:71.