



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO  
FACULTAD DE CIENCIAS AGRÍCOLAS  
LICENCIATURA DE INGENIERO AGRÓNOMO INDUSTRIAL

APUNTES

UNIDAD DE APRENDIZAJE:  
ADMINISTRACIÓN AGRÍCOLA  
(PLAN DE ESTUDIOS 2015)

ELABORADO POR :

M. EN A. EDUARDO JENARO ARCHUNDIA MERCADO

FEBRERO-AGOSTO DE 2018

## • Índice:

- I. Antecedentes de la Administración
- II. El Administrador Agropecuario
- **III. Toma de decisiones**
  - **Organización**
- IV. El Proceso Administrativo
- V. Principios y conceptos contables
- VI. Estados financieros
- VII. Razones financieras



- Unidad de competencia IV
  - El Proceso Administrativo (organización)

- **Introducción:**

- El desarrollo y aplicación de los conceptos administrativos que se exponen como parte de la unidad de competencia, se facilitará a través de su desarrollo teórico y práctico, por lo que se planea desarrollar actividades en clase como exposiciones por parte del alumno, foros, mesas redondas y exámenes para cumplir el siguiente objetivo:

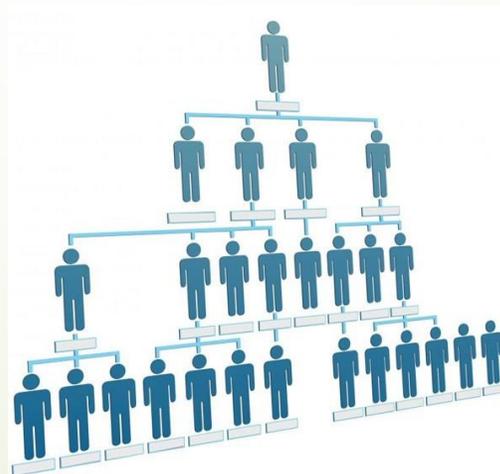
- **Objetivo:**

- Analizar el proceso administrativo como herramienta para el uso eficiente y eficaz de los recursos en los sistemas de producción agrícola



## Contextualización

- El objetivo citado, llevará al análisis y desarrollo del Proceso Administrativo Agropecuario (P.A.A.) partiendo de la función organización y las sub funciones División del trabajo, definir responsabilidades, delegación de autoridad y coordinación organizativa, a través de exposiciones en clase y aplicación práctica por parte del alumno, mediante el diseño de una empresa agroindustrial que considere cinco áreas funcionales (compras, producción, ventas, recursos humanos y finanzas), cuyo documento terminado será el producto final del P.A.A.

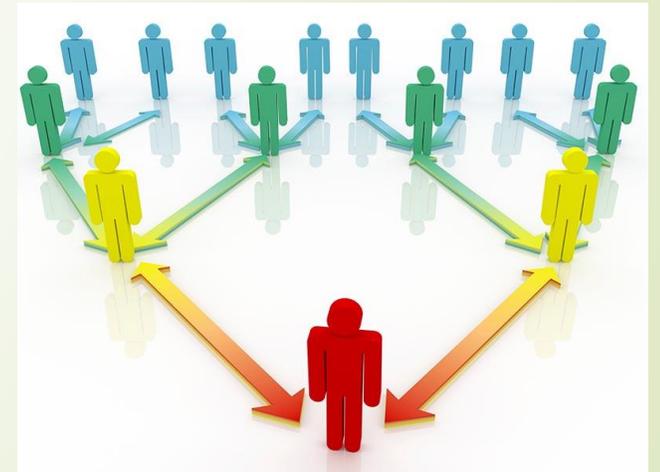


- Organización

Para Aguilar Valdés, 2009 p. 25, se constituye como la segunda de las funciones administrativas que debe implementarse en cualquier tipo de explotación que se desee administrar correctamente.



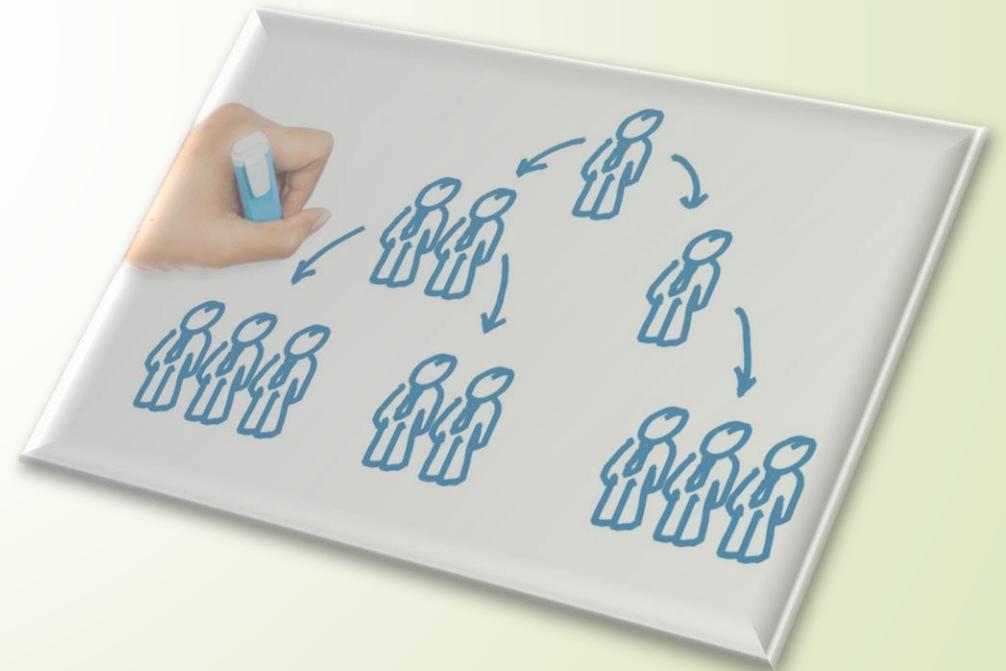
- Para Benavides 2014, p. 115, es el proceso mediante el cual se diseña la estructura formal de una empresa para usar de forma efectiva los recursos de que se disponen e implica:
- Dividir el trabajo a realizar en tareas y departamentos específicos
- Asignar tareas y responsabilidades relacionadas con empleos individuales
- Coordinar diversas tareas organizacionales
- Agrupar los trabajos en unidades
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos
- Establecer líneas formales de autoridad
- Distribuir y utilizar los recursos organizacionales



## Entonces, ¿qué es una estructura organizacional?

Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización

- Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el **diseño organizacional**, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave:
  - Especialización del trabajo
  - Departamentalización
  - Cadena de mando
  - Amplitud de control
  - Centralización y descentralización, y
  - Formalización



- El fundamento mediante el cual se agrupan las tareas se denomina departamentalización
  - **La departamentalización funcional** agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas
  - **La departamentalización de productos** agrupa los trabajos por línea de productos
  - **La departamentalización geográfica** agrupa los trabajos con base en el territorio o la geografía
  - **La departamentalización de procesos** agrupa los trabajos con base en el flujo de productos o clientes
  - **La departamentalización de clientes** agrupa los trabajos con base en los clientes que tienen necesidades y problemas comunes



- **Cadena de mando.** Es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién
  - Ayuda a los empleados a responder preguntas como: “¿A quién recorro si tengo un problema?” o “¿ante quién soy responsable?”
  - **Autoridad .** Derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga
  - **Responsabilidad.** Obligación de llevar a cabo tareas asignadas
  - **Unidad de mando.** Este principio afirma que una persona debe informar sólo a un gerente

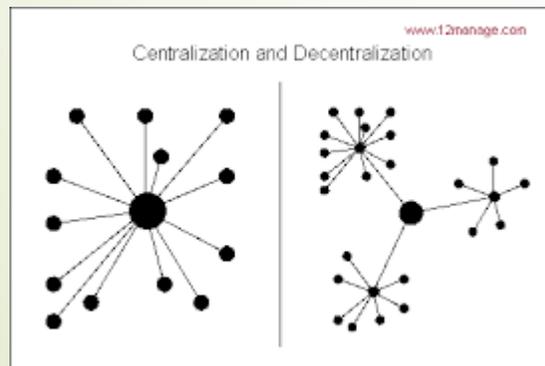


- **También es importante el concepto:**
  - **Amplitud de control.** ¿A cuántos empleados puede dirigir un gerente de manera eficiente y eficaz?
    - La **amplitud de control** es importante porque, en gran medida, determina el número de niveles y gerentes que tiene una organización.
  - **Aspectos que determinan la amplitud de control.**
    - Las destrezas y capacidades del gerente y los empleados, y las características del trabajo que se realiza
    - la similitud y complejidad de las tareas, la cercanía física de los subordinados, el grado en el que se usan procedimientos estandarizados, la complejidad del sistema de información de la organización, la fuerza de la cultura de la organización, y
    - El estilo preferido del gerente



## • Centralización y descentralización.

- La **centralización** describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización.
- **Descentralización.** Cuanto más información proporcionen o las decisiones sean tomadas por los empleados de niveles inferiores, habrá más **descentralización**
  - Recuerde que el concepto de centralización-descentralización es relativo, no absoluto, es decir, una organización nunca es completamente centralizada o descentralizada.



- **Formalización.** Es el grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados
  - Si un trabajo está muy formalizado, la persona que lo realiza tiene poco poder de decisión en cuanto a lo que se realizará, cuándo se hará y cómo lo hará
  - El manejo del insumo es exactamente en la misma forma, lo que genera una producción consistente y uniforme
  - En organizaciones con un alto grado de formalización existen descripciones de trabajo explícitas, numerosas normas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo



- Aguilar Valdés, menciona que la **organización**, implica agrupar las actividades de la empresa y la de los empleados, para lograr una estructura de todos los recursos

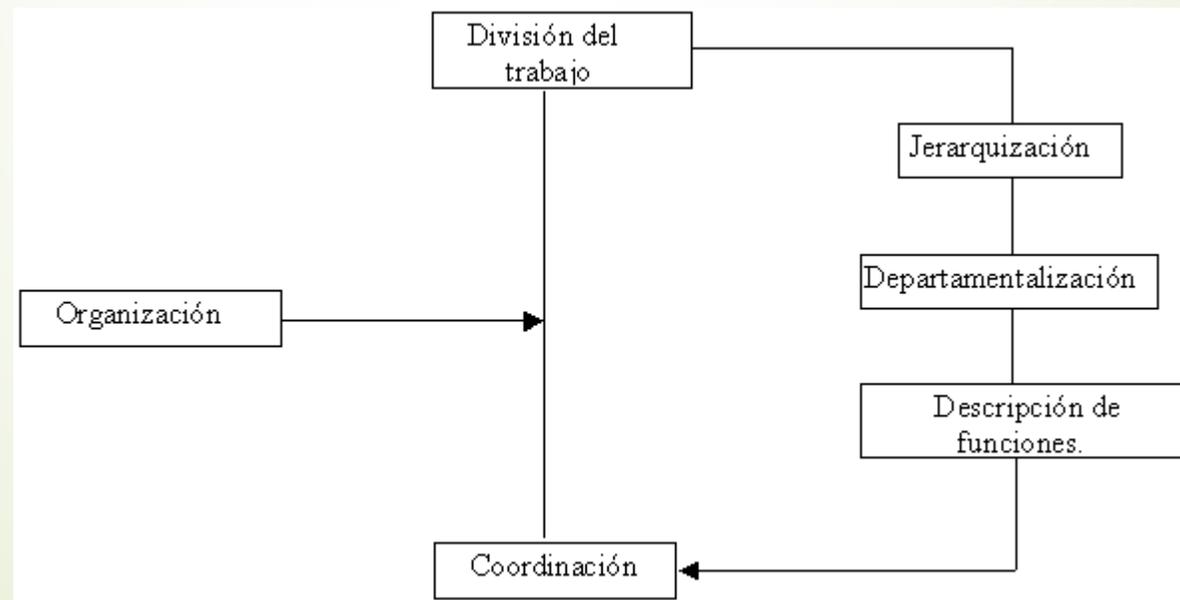
PREGUNTAS	FUNCIÓN ADMINISTRATIVA	RESULTADOS
<p>¿Quién debe hacer el trabajo?</p> <p>¿Con que nivel de autoridad y responsabilidad?</p> <p>¿Con cuál estructura?</p> <p>¿Cómo se van a llevar a cabo los planes?</p>	ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar y definir el trabajo a realizar</li><li>• Dividir el trabajo en deberes</li><li>• Agrupar deberes en puestos</li><li>• Agrupar puestos en áreas y unidades</li><li>• Coordinar durante todo el procesos de organización</li></ul>

- Es la reunión equilibrada de todos los recursos, y debe ser adaptada al tipo de empleados que se requieren para su manejo correcto, debiendo unir siempre a las personas implicadas en la empresa por medio de tareas interrelacionadas
  - El hecho de que las personas trabajen en equipo con una adecuada organización será producto del establecimiento de **relaciones interpersonales**
  - Desempeñar sus labores con eficiencia y obtener una satisfacción del trabajo realizado, producto del planteamiento inicial de una meta común.



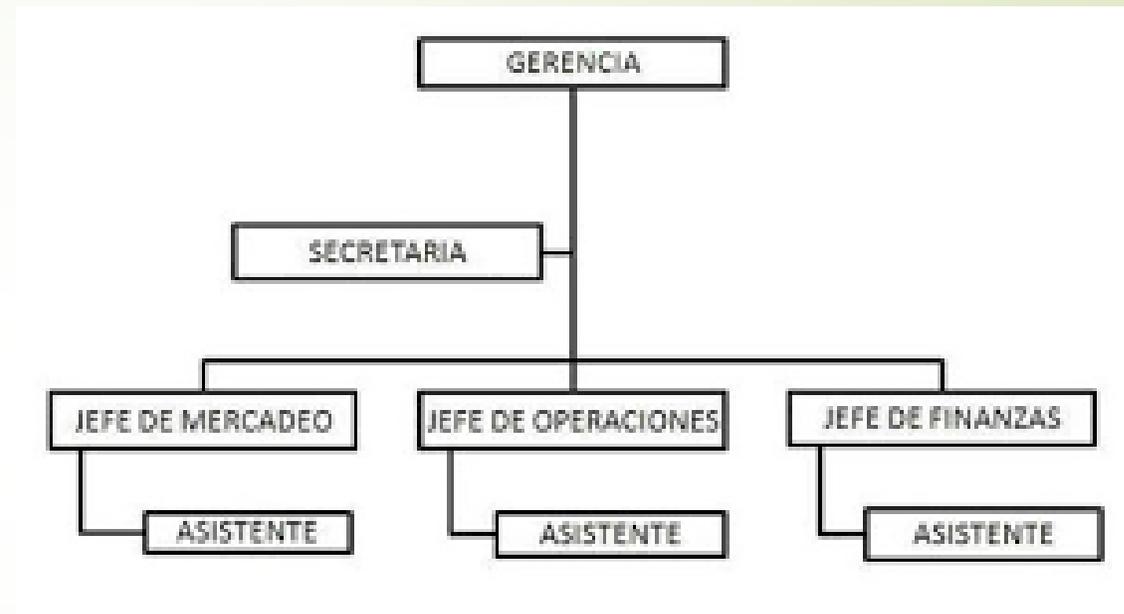
- **El trabajo debe dividirse por las siguientes razones:**

- El trabajo puede ser demasiado para una sola persona
- La distribución adecuada de las labores que desempeñará cada trabajador
- El empeño constante por lograr alcanzar los objetivos establecidos



- **Sub funciones de la función organización.**

- División del trabajo
- Definir responsabilidades
- Delegación de autoridad, y
- Coordinación organizativa



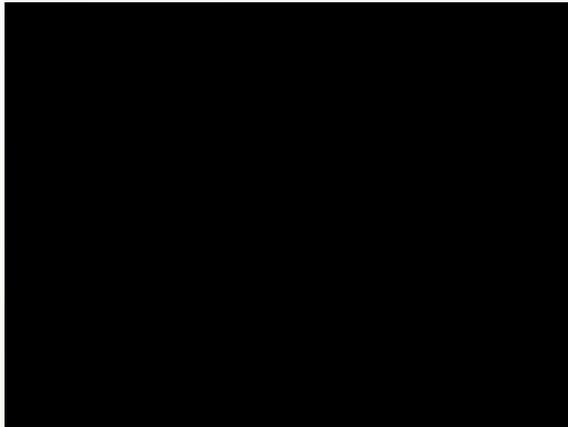
- **División del trabajo.**

- Consiste en la estructuración formal de un **organigrama estructural de la empresa** y su correspondiente **funcionograma**.



**Comprender la importancia del manual de organización en una empresa (video)**

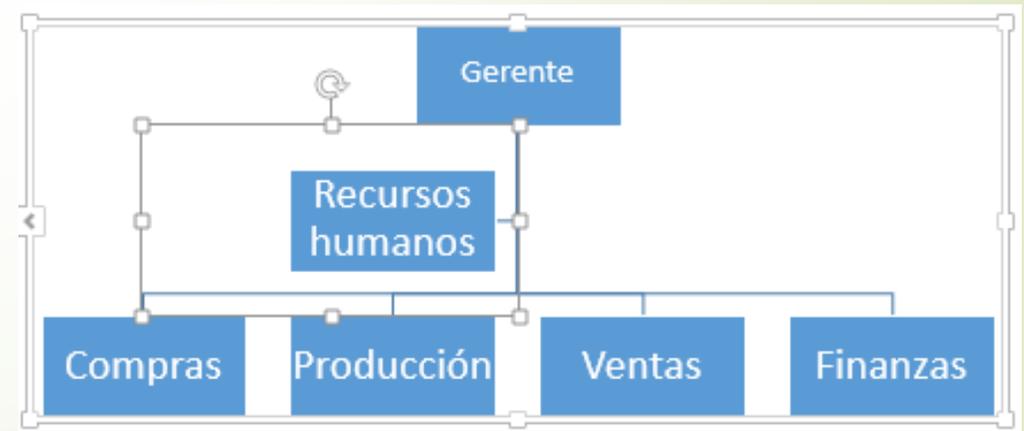
Fuente: <https://www.youtube.com/>



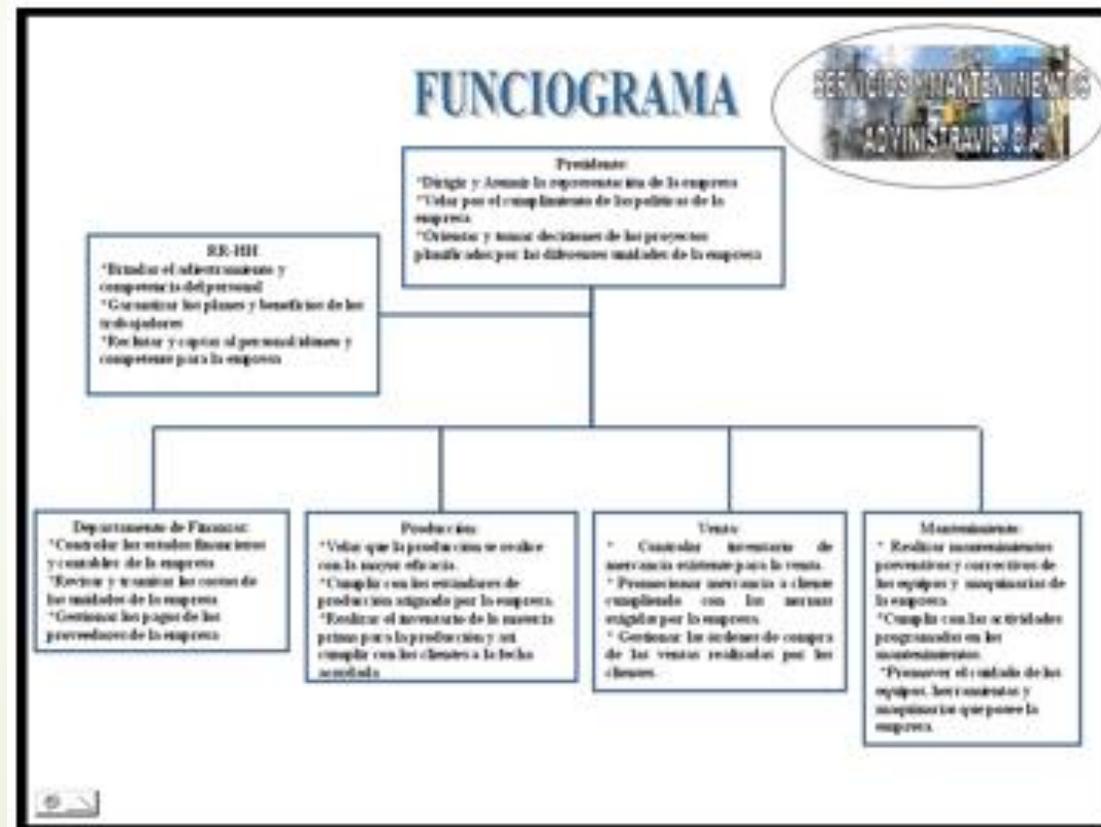
**Conocer los objetivos del manual de organización (video)**

Fuente:  
<https://www.youtube.com/watch?v=MulrtFBtfeY>

- **La división del trabajo.** consiste en la estructuración formal de un organograma que debe incluir el **organigrama** estructural de la empresa y su correspondiente **funcionograma**
  - Facilita el **establecimiento de la organización**
  - **Integración de recursos**
  - **Visión general de la empresa y de los recursos con que cuenta**
- Relación jerárquica entre los empleados y/o trabajadores y su trabajo, así como especificar claramente quién dará las órdenes
- Aprovecha la repetición del trabajo con el fin de lograr la especialización laboral y alcanzar altos niveles de eficiencia



- Importante destacar que el **manual de organización** (funciograma), debe apoyar la estructura esquemática del organigrama y garantizar el conocimiento y comprensión de los **requisitos, especificaciones y limitaciones** de cada uno de los cargos o puestos en la organización.



- **Conceptos que deben incluirse en un organigrama-funciograma:**

- Nombre y características del puesto
- Características del empleado (Grado de estudios, habilidades psicomotoras, conocimiento y adaptación del equipo, disponibilidad para el trabajo y nivel de responsabilidad)
- Sistemas de control que deben utilizarse en el área o ambiente de trabajo
- Detalle de las actividades, funcionamiento del equipo o maquinaria y la relación operativa jornada-hombre



- **Definición de responsabilidad.**

- La responsabilidad es la obligación de un individuo para **cumplir con las tareas asignadas, poniendo en ellas el mejor esfuerzo, entusiasmo y dedicación**

- **Significa además que uno asume plenamente el éxito o fracaso de una operación determinada y carga con el correspondiente mérito o demérito**





- **Delegación de autoridad.**

- Se debe poner especial énfasis en la cuidadosa y hábil jerarquización de la autoridad en los distintos niveles de la explotación
  - Generalmente los vínculos llegan a alterar o modificar los niveles de autoridad en las empresas familiares, esto se puede evitar o disminuir si se **establece y respeta una adecuada división laboral, especificando las obligaciones y derechos**
- Toda acción organizada requiere de una autoridad
  - La autoridad es la instrucción hacia los subordinados para realicen ciertas acciones y alcancen el nivel de eficiencia esperado.



**“Delegar significa conceder o conferir una autoridad determinada para desempeñar oportunamente su función o cometido**

- Es función directa del administrador jerarquizar la autoridad en los distintos niveles de la empresa

**“Delegar no significa renunciar o ceder autoridad, sino concesión de autoridad sobre otra persona para que ésta a su vez dirija a un grupo de personas con un orden ya establecido”.**

- El proceso de delegación de autoridad, es más efectivo si se cumplen al menos dos condiciones:

- **Paridad** **autoridad** **responsabilidad.** La autoridad otorgada a un subordinado debe ser igual a la responsabilidad que se le asigne



**Unidad de mando.** Todo subordinado debe estar obligado a obedecer a un solo superior

- **Razones por las que frecuentemente se omite delegar responsabilidad:**
  - La tendencia natural del ser humano a tratar de hacer las cosas por sí mismo



- El temor a mostrar deficiencias
- La aceptación inconsciente o subconsciente del hombre equipo, del hombre indispensable

- **Razones para delegar responsabilidad a otras personas:**

- Lograr que el empleado que recibe la autoridad se sienta seguro
- Permite enlazar correctamente los objetivos con la función de autoridad
- Establecer un clima de trabajo sin limitantes, temores o frustraciones
- Fomenta la iniciativa personal de quienes ejercen los distintos niveles de autoridad

Elegir con prudencia a quienes van a ejercer la autoridad, basándose en los antecedentes e historia de los prospectos, en poder de la empresa



- **Coordinación organizativa.**

- **Coordinar.** Consiste en ensamblar o conectar todas las áreas necesarias para alcanzar en su mejor nivel los objetivos establecidos
  - La coordinación ocurre en una dimensión de actuación y tiempo ya que cada fase deberá realizarse antes o de manera paralela a otra para que el proceso de producción pueda llevarse a cabo
    - **Coordinar.** Secuencia efectiva en la realización de actividades
    - **Cooperación.** Anuencia o aceptación de las personas para trabajar juntas en pos de un fin



- La coordinación puede lograrse mediante dos maneras:
  - **Mediante la coordinación voluntaria.** Cuando cada miembro del grupo coopera y ajusta sus propias acciones a las de otros miembros del grupo
  - **Mediante la coordinación dirigida.** Cuando el administrador hace uso de su autoridad sobre aquellos con quienes interacciona (subordinados)



- **La etapa de la coordinación organizativa**, implica reunir diferentes elementos en la empresa agropecuaria,
  - Existen tres clases de recursos que es necesario coordinar-organizar
    - **Humanos.** Lo constituyen los miembros de la organización
    - **Materiales tecnológicos.** Constituidos por el **conocimiento** de lo que va a producirse y cómo debe producirse, los **medios** necesarios para realizar el trabajo y los **procedimientos y habilidades** requeridos para operar los instrumentos
    - **Sociales.** Son las relaciones informales y las normas que gobiernan el comportamiento de los miembros de la organización



- **Resumen:**

- La función organización se desarrolló, considerando las sub funciones de:
  - División del trabajo
  - Definir responsabilidades
  - Delegación de autoridad, y
  - Coordinación organizativa
- La aplicación práctica de cada sub función aplicada a las distintas áreas funcionales permitió diseñar una empresa agroindustrial considerando las cinco áreas funcionales básicas de una organización empresarial: compras, producción, ventas, recursos humanos y finanzas.

**“Tienes alguna duda”**





- **Glosario:**

- **Cadena de mando.** Es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién
- **Autoridad.** Derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga
- **Responsabilidad.** Obligación de llevar a cabo tareas asignadas
- **Unidad de mando.** Este principio afirma que una persona debe informar sólo a un gerente
- **Amplitud de control.** ¿A cuántos empleados puede dirigir un gerente de manera eficiente y eficaz?
- **Formalización.** Es el grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados



## • Actividades de apoyo:

### • Docente

- Solicitará la conformación de equipos de trabajo
- Establecerá la dinámica de trabajo, fechas de exposición y entrega de productos de la constitución de una empresa agroindustrial
- Proporcionará al alumno, un breve concentrado sobre el tipo de empresa a constituir, mediante la aplicación del proceso administrativo agropecuario

### • Alumno:

- Entregará por escrito y/o en archivo electrónico los concentrados de:
- Avances de la planeación de estructuración de una empresa agroindustrial en consideración al proceso administrativo
- Trabajo final de la aplicación de las funciones y sub funciones del Proceso Administrativo a una empresa agroindustrial





- **Bibliografía:**

1. Aguilar Valdés A. et al, 2009, Administración de Empresas Agropecuarias, Ed. Alfredo Aguilar Valdés, 1° reimpresión, 2011
2. Benavides Pañeda Javier, 2014, Administración, Ed. Mc Graw Hill, 2°ed., México
3. Castellanos Cruz R., Valores-Misión-Visión, en Contribuciones a la economía, octubre de 2007, <http://www.eumed.net/ce/2007b/rcc-0710.htm>
4. Fred R. David, 2014, Conceptos de Administración Estratégica, 14° ed., Ed. Pearson, México.
5. Hernández y Rodríguez S., 2011, Introducción a la Administración, 5° ed., Ed. Mc Graw Hill, México
6. Hurtado Cuartas D., 2008, Principios de Administración, Ed. Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM), 1° ed., México
7. Imágenes google, noviembre de 2018
8. Proceso Administrativo. Fase dinámica u operativa, [www.ceavirtual.ceuniversidad.com/material/5/admon1/5315.pdf](http://www.ceavirtual.ceuniversidad.com/material/5/admon1/5315.pdf)
9. Ramírez Rojas José Luis, Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas, <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
10. Robbins / Coulter, 2005, Administración, 8° ed., Ed. Pearson Prentice Hall, México
11. Videos google, La dimensión del tiempo y la matriz FODA, noviembre de 2018