



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO  
INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS  
COORDINACIÓN DE POSGRADO

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México.”

PROYECTO TERMINAR DE CARÁCTER PROFESIONAL

Que para obtener el grado de  
Maestra en Gestión Administrativa

Presenta:

L.C. Irma Pérez Rodríguez

Directora:

M.A. Mireya Clavel Maqueda

San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo. Noviembre 2014.

## DEDICATORIA

Le dedico este proyecto a todos mis seres queridos, a quien amo profundamente, por su paciencia, su fortaleza, su apoyo incondicional a lo largo de mi vida. A mis grandes amores, a mi esposo (q.e.p.d.) Librado Monroy Garnica por compartir conmigo la mitad de mi existencia y darme estos dos hijos maravillosos Irma Lidia y Eduardo a quienes amo con todo mi ser.

A mis padres que aunque ya no están conmigo su recuerdo me acompaña siempre. A mi hermano Gabriel por ser como un padre y una guía para mí ((q,e,p,d.), a mis hermanos que siempre están conmigo dándome su amor y apoyo.

Para todos y cada uno vaya mi amor incondicional.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme concluir este proceso en mi carrera profesional y por todas las bendiciones recibidas.

A mi familia por su apoyo, su entereza y confianza para la realización de este proyecto, por el tiempo que no les di a cambio del desarrollo de esta investigación que finalmente se concluye para un cambio trascendental en nuestra vida.

A todos y cada uno de mis maestros por su pasión, su entrega, por compartir su sabiduría y experiencia, muy especialmente a mi querido y entrañable amigo José Bernardo Vargas Negrete por sus consejos, su paciencia su cariño y su ayuda desinteresada para este proyecto, vaya para él mi eterno agradecimiento.

A mi Asesora, M. A. Mireya Clavel Maqueda por su confianza y su guía pues sin sus consejos no podría concluir esta misión.

A mi querida Alma Mater por permitirme crecer en todos los aspectos pero sobre todo en el profesional.

A ti amigo, amiga, a mis compañeros de la maestría por sus consejos, su presencia y su desinteresada ayuda, con todo mi cariño y admiración, por ayudarme a dar este gran paso en mi vida, por su gran esfuerzo, por todos ustedes y porque nunca me soltaron de su mano, gracias mil gracias a todos.

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	1
Capítulo I.....	5
1. Marco Metodológico.....	6
1.1. Planteamiento del problema.....	8
1.2. Justificación .....	9
1.3. Objetivos.....	14
1.3.1. General.....	14
1.3.2. Específicos .....	15
1.4. Metodología de investigación.....	15
1.4.1. Técnicas e instrumentos utilizados .....	17
1.4.1.1 Selección del Instrumento.....	18
1.4.1.2 Descripción del Instrumento.....	21
Capítulo II .....	22
2. Marco Teórico.....	22
2.1. Administración empresarial.....	23
2.1.1. Administración de la empresa rural.....	23
2.1.2. Comportamiento organizacional.....	25
2.1.2.1. Enfoque de contingencias.....	25
2.2. Empresas familiares.....	27
2.2.1. Consejo de familia .....	36
2.3. Estrategia Empresarial.....	37
2.4. Estructura organizacional.....	42
2.4.1. Organigrama.....	42
2.5. Estructura de la organización.....	44
Capítulo III.....	45
3. Marco Contextual.....	47
3.1. La producción ganadera.....	55

3.1.1 Estudios con Enfoque de Administración rural y medio ambiente.....	57
3.2. Análisis de la información del Rancho Santa Rosa. ....	59
3.3. Análisis FODA.....	72
Capítulo IV.....	75
4. Propuesta.....	76
4.1. Propuesta de estructura organizacional Rancho Santa Rosa.....	77
4.2. Análisis de Puestos.....	79
4.3. Manual de funciones .....	80
Conclusiones .....	87
Glosario .....	90
Referencias Bibliográficas.....	97
Anexo .....	102

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ficha Técnica del procedimiento Metodológico .....	17
Figura 2. Técnicas e instrumentos utilizados .....	17
Figura 3. Estructura de tópicos en relación al cuestionario .....	20
Figura 4. Modelo de empresa Familiar .....	29
Figura 5. Modelo de empresa Intergeneracional. ....	30
Figura 6. Eje de Empresa.....	30
Figura 7. Eje de Propiedad.....	31
Figura 8. Eje de Familia .....	31
Figura 9. Modelo de desarrollo de la empresa familiar .....	32
Figura 10. Modelos de estructura de las empresas familiares.....	33
Figura 11. Características de las diferentes etapas del ciclo de vida.....	35
Figura 12. Aspectos de la estrategia .....	38
Figura 13. Factores Básicos de la estrategia.....	40
Figura 14. Concepto de organigrama.....	42
Figura 15. Rancho Santa Rosa “Aguas residuales abastecidas del criadero de cerdos” .....	62
Figura 16. Rancho Santa Rosa “Inexistencia de agua potable” .....	63
Figura 17. Rancho Santa Rosa “Creación de almacenamiento de aguas pluviales para abastecimiento del mismo” .....	64
Figura 18. Rancho Santa Rosa “Corrales de crianza de becerros y engorda de ganado” .....	65
Figura 19. Rancho Santa Rosa “Límites de la propiedad” .....	66
Figura 20. Rancho Santa Rosa “Participación de familia en la alimentación de ganado” .....	67
Figura 21. Rancho Santa Rosa “Casa e instalaciones sin red eléctrica” .....	68
Figura 22. Rancho Santa Rosa “Construcción de bodegas para almacenamiento de forraje y alimento de ganado” .....	70
Figura 23. Rancho Santa Rosa “Maquinaria para el cultivo” .....	71
Figura 24. Organigrama Estructural del Rancho Santa Rosa .....	78

## RESUMEN

El presente proyecto está basado en un estudio de caso que analiza la importancia de la estructura organizacional, el consejo de familia, la comunicación y los niveles jerárquicos. Se propone a los copropietarios del Rancho Santa Rosa del municipio de Tolcayuca, Hidalgo, una metodología que inicie una reestructuración administrativa para el crecimiento de la organización generando alternativas para las problemáticas encontradas.

Se analiza y se interpreta la información recopilada por medio de un cuestionario y una entrevista. Se diseña la línea a seguir y se establece un avance en la estructura organizacional creando un organigrama, un análisis de puestos, una misión, visión y valores los cuales se determinan a través de datos informativos como los antecedentes, justificación y los objetivos.

En el capítulo del marco metodológico, se presentan teorías y planteamientos de diversos autores en el ámbito de la administración. Se pretende realizar un diagnóstico del comportamiento de la microempresa familiar del sector ganadero y se proponen alternativas de solución a los productores, a través de un análisis FODA. En el marco teórico se detectan las razones por las que el Rancho Santa Rosa no se ha desarrollado. En el análisis de información, se observan los problemas inherentes a lo económico, productivo y familiar.

El proyecto se realizó en el periodo de enero a julio de 2014.

**Palabras claves:** Diagnóstico, Análisis FODA, Consejo de familia, estructura organizacional, niveles jerárquicos, comunicación.

## **ABSTRACT**

This project is based on a case study that analyzes the importance of organizational structure, the family council, the communication and the hierarchical levels. Rancho Santa Rosa's co-owners in Tolcayuca, Hidalgo, are proposed a methodology to initiate an administrative restructuring in order for the organization to grow, creating, in this way, alternatives to the problems encountered.

Information collected through a questionnaire and an interview is analyzed and interpreted. A procedure and an advance in the organizational structure is set by creating values, an organizational chart, a job analysis, a mission and a vision and which are determined by data like the background, rationale and objectives.

In the methodological framework chapter, theories and approaches from several authors in the field of administration are presented. It is intended to diagnose the behavior of a small family livestock sector and alternative solutions to producers through a FODA analysis are proposed. In the theoretical framework, the reasons why the Rancho Santa Rosa has not developed are detected. In the data analysis, the inherent problems to the economic, productive and family areas are observed.

The project was conducted from January to July 2014.

Key words: Diagnosis, FODA analysis, family council, organizational structure, hierarchical levels and communication.

# INTRODUCCIÓN

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

En la aplicación de principios generales de la administración, los cuales deben de ser considerados como una herramienta básica para todo proceso empresarial en el sector agropecuario, se pretende demostrar en este proyecto como la ganadería y en especial la lechera (bovina), pueden verse beneficiadas con la aplicación de herramientas propias de la administración y una reconfiguración de la cultura empresarial del ganadero.

La estructura ganadera de los pequeños productores, siempre se ha visto menospreciada, descuidando en mucho, a estos grupos como proveedores de alimentos y a la vez como una fuerte defensa nacionalista en cuanto a lo que alimentos se refiere, ya que si estos estuvieran bien organizados, su fuerza como grupo no solo darían a la sociedad una alimentación de mejor calidad, sino que también evitarían la dependencia que hoy existe del exterior.

Desde tiempos inmemorables el sector agropecuario ha sido la base de la vida del país, sin embargo a partir de la segunda mitad del siglo XX, por causas más de tipo político que económicas, nuestra producción inició un declive que en este siglo XXI, nos ubica en una posición nunca antes registrada, al no ser autosuficientes en ninguno de nuestros granos básicos y en riesgo de que ocurra lo mismo con las carnes y lácteos.

Se incrementa el precio del maíz y México que importa del exterior 23.6 de cada 100 kilogramos de maíz que necesita, presenta una gran dependencia dado que en un país de 105 millones de habitantes, 76 por ciento de ellos vive en ciudades, es decir, en espacios donde no se producen alimentos (INEGI, 2012). Se pretende que tanto el grano importado como el de producción nacional pase a convertirse en etanol - el nuevo combustible no derivado del petróleo - en virtud de ser un grano de excelencia para tales fines, (Secretaría de agricultura, 2012).

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

Sin embargo con las nuevas aplicaciones del maíz, no solo se corren riesgos en el suministro para la alimentación del ser humano, sino sobre todo para el uso del grano en la ganadería y la avicultura.

El tratado de libre comercio de Norteamérica, (TLC), el tratado comercial con la Unión Europea, El tratado comercial con Chile, la ampliación al tratado de libre comercio con el Cono Sur (Chile, Argentina, Perú, Bolivia, Uruguay y Brasil). Tratado de San José. Entre otros muchos, México está obligado a adquirir productos de otros países signantes de dichos tratados, por lo cual, hoy todo tipo de alimentos son adquiridos fuera del país (se requiera o no), dando una mayor desventaja a los productos nacionales, los cuales aunque demuestran su calidad, no tiene la demanda esperada ante la imagen de los importados. Sin embargo todavía es tiempo para reorientar la producción rural, es ahora cuando se debe de volver al campo, no solo para hacerlo más productivo sino para impulsar el desarrollo de tecnología generado por nuestras universidades (en general por cualquier institución de estudios superiores e investigación) , generar empleos tanto los de forma directa, como indirecta (industrias transformadoras, comercializadoras y exportadoras), con lo cual se podría generar una derrama económica como antes no se había tenido.

En el 2014 la Subsecretaría de Industria y Comercio fomenta el desarrollo económico sustentable mediante el establecimiento de políticas que favorezcan la innovación, competitividad, productividad y competencia dentro de un entorno global. Ante lo cual se tiene articulada una economía industrial privilegiada por incrementar la productividad teniendo cinco prioridades vinculadas como son:

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

El fomento industrial, el fortalecimiento al mercado interno, promover la innovación, incremento a la digitalización en las empresas y la protección de la economía familiar, (Economía, 2014).

Dentro del sector ganadero, la industria lechera debe ser apoyada, la propuesta de este trabajo va dirigida a los productores de empresas familiares del sector ganadero, quienes por falta de visión y de una cultura empresarial, no han podido desarrollarse y convertirse en núcleos productivos detonantes de desarrollo en las diversas comunidades rurales de nuestro país.

Es un hecho que el progreso se debe dar en todos los sectores sociales, así realmente se podría combatir la pobreza y generar polos de crecimiento que darán una verdadera oportunidad de vida, tanto a los productores y sus familias, como a los egresados de nuestras instituciones educativas, evitando la cada vez la más creciente migración de la población rural, debido a la cual el campo está quedando abandonado.

En el país existen un sinnúmero de microempresas familiares, en el estado de Hidalgo muchas de ellas están en condiciones precarias por no tener una base administrativa estable y competitiva, hoy en día es primordial que cuenten con una estructura organizacional que les proporcione orden y sea un instrumento útil para la gestión y trascendencia de la organización, al permitir tener control sobre la propiedad, la gestión y la toma de decisiones desde los órganos de gobierno, el consejo de familia y/o del consejo de administración.

Se pretende demostrar que la aplicación de procesos administrativos puede conducir a la planeación y organización, de las actividades de una microempresa

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

familiar del sector ganadero, generando mayores posibilidades de ser más rentable, propiciando beneficios al productor a su familia, así como también a la sociedad que es la que adquirirá sus productos con una mejor calidad y precio justo, llegando así a cumplir el axioma de Ganar-Ganar, a través de trabajo en equipo y la comunicación entre ellos como la cooperación y lograr la interdependencia, (Covey, 2010).

# Capítulo I

## Marco Metodológico.

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

Toda investigación requiere de una metodología la cual debe de partir de un soporte sólido que pueda dar bases firmes para su desarrollo. Durante el siguiente capítulo se hará uso de teorías o planteamientos más sobresalientes de autores del ámbito de la administración. Dejando en claro cuál es la esencia de esta investigación en los apartados correspondientes a la justificación, la problemática el objetivo general, los objetivos específicos llevando la investigación hasta la evaluación dejando en claro que el tipo de investigación es de tipo descriptivo especificando propiedades y perfiles importantes de personas, grupos y comunidades que serán el objeto de análisis, es un estudio de tipo cualitativo ya que se pretende realizar un diagnóstico en el comportamiento de la microempresa familiar del sector ganadero para posteriormente proponer alternativas de solución a los productores.

Es de primordial importancia enfatizar en este capítulo el objeto de estudio ya que se habla de una estructura organizacional y es el punto clave de esta investigación así como la vinculación con el modelo administrativo, para la empresa familiar.

Se toma como fuente de información la aplicación de un cuestionario a los socios del rancho así como entrevistas a los miembros de la familia que si bien no están directamente inmiscuidos en la administración del rancho, cabe la posibilidad de que en un momento determinado se interesen en él cuando vean que pueden obtener ganancias; se tomaran registros fotográficos así como una planeación del trabajo.

### **1.1. Planteamiento del problema**

El Rancho Santa Rosa, se ubica en el municipio de Tolcayuca, Hidalgo. En la actualidad presenta problemas económicos y de organización, que impiden un desarrollo sano del establecimiento y esto se puede acentuar por la falta de una administración eficiente.

Carecen de un ordenamiento que permita conocer a los participantes, cuál es el puesto que desempeñan en el rancho así como no saber qué función cumple cada uno de los integrantes, lo que ocasiona desde la duplicidad de funciones hasta la multiplicidad, con lo cual el proceso administrativo se complica llegando en ocasiones a verdaderos conflictos que afectan las actividades cotidianas.

Las empresas familiares tienden a crecer lentamente porque la mayoría de los propietarios, socios y trabajadores no tienen una formación profesional, las personas encargadas del mantenimiento del rancho son socios de la misma, comparten las mismas responsabilidades y funciones, por ello requieren formarse en cuanto a sus habilidades administrativas.

Hace 20 años la economía del rancho era abundante en comparación con la situación actual, hubo un declive desde el año de 1989 cuando fallece el eje de la empresa (el padre de los propietarios).

A través de un análisis FODA se identifica cuál es la mejor estrategia a seguir para beneficio del Rancho Santa Rosa, mediante las entrevistas aplicadas se

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

identifica que no cuenta con una administración establecida como tal y que es necesario definir correctamente la jerarquía de cada miembro de la familia con un organigrama y un análisis de puestos, ya que las responsabilidades y la toma de decisiones están a cargo de los propietarios.

### **1.2. Justificación**

Este proyecto presenta un diagnóstico de negocio viable y factible, con la intención de que al mostrarles a los pequeños productores, una nueva forma de manejar sus empresas, puedan romper paradigmas que hasta ahora eran insalvables, los esquemas tradicionales marcan muchas limitantes por lo que es una buena oportunidad tanto para la comunidad agropecuaria del Estado, como para las empresas familiares del sector ganadero, además para la comunidad universitaria pues, se tiene la intención de que sea parte de un ejercicio generador de experiencia e información que describa como la propuesta puede propiciar el cambio cultural que lleve a los productores a aceptar que son empresarios y requieren la aplicación de nuevos modelos profesionalizados para el manejo de sus empresas.

En la revisión del proceso se ha podido detectar un sinnúmero de fallas en el manejo administrativo, donde como origen de esta situación se puede señalar que el modelo cultural del pequeño productor rural ha sido rebasado desde hace mucho tiempo, siendo necesaria su actualización en muchos aspectos a fin de darle una nueva forma productiva acorde a la globalización y competencia de los negocios en el siglo XXI y esto es sin duda la concepción de una mente empresarial.

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

Cuando un productor de escasos recursos recurre a instituciones financieras se encuentra que tiene vicios muy viejos, la mayoría de los microempresarios no cuentan con registros que les permitan contar con un control de ingresos-egresos

Durante muchos años, México fue autosuficiente en la producción rural, hoy se presenta como de los mayores importadores de leche en polvo del mundo, y esto como resultado de la disminución del hato ganadero en general y el lechero en forma específica, según lo podemos observar en los censos industriales, agrícolas, ganaderos y ejidales, los cuales nos indican que para la primera década del s. XXI el hato se redujo a una tercera parte del existente en los años 70's del siglo pasado.

El creciente abandono de las actividades agropecuarias ya que la poca paga que se recibe por él lo hace poco atractivo, teniendo en la mayoría de los casos, como consecuencia el abandono no solo de las actividades, sino también al alto grado de migración que se presenta en el interior de nuestro Estado, en algunos casos a las grandes ciudades y en otros su salida del país, situación que nos lleva a poner en riesgo sus vidas y las de sus familias, al buscar una mejor situación de vida.

Lo más relevante es que durante más de cincuenta años no ha existido una mejora significativa, sino más bien un deterioro marcado tanto en el hato ganadero como en la calidad de vida de los empresarios del sector ganadero, la población a la que va destinada esta propuesta será la beneficiada y por otra parte se contribuirá a incrementar el material disponible para el estudio administrativo y su evolución.

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

Es poco el apoyo oficial a las empresas familiares del sector ganadero, para integrar núcleos de producción progresistas y autosuficientes a fin de lograr condiciones de mejor rentabilidad para su ocupación, así como asesorías para poder desarrollar una cultura empresarial a fin de poder comprender la importancia de la creatividad en sus negocios.

Además se ha hecho más manifiesta la crisis alimentaria mundial, la cual parece que afectara por varios años al mundo de forma alarmante, debido a cambios en el clima, presentándose lluvias desmedidas en algunos lugares (por primera vez en más de treinta años las presas del norte, centro y este del país están a más de 80% y algunas a más del 100%), mientras que en otros lugares las sequías han sido muy marcadas. Con los cambios climáticos que hemos mencionado, las regiones ganaderas han perdido muchos ejemplares por falta de agua y las agrícolas han registrado niveles de siniestros por exceso de agua. Ante esta situación en muchos lugares del país la desintegración de la familia rural se manifiesta con más fuerza y daño al campo al perder su mano de obra, (Benavides, 2011).

Integrar a las familias como parte del núcleo productivo del negocio agropecuario y forestal, hace indispensable que cada uno de sus miembros busque su área de especialización, en bien del negocio y de ellos mismos, buscando llegar hasta la integración comercial, que va desde el origen de la producción hasta su comercialización, estableciendo un canal, de un solo nivel, disminuyendo los costos en la producción, aplicando mejores técnicas y por ende logrando productos de mejor calidad y bajo precio que son demandados por la población.

Es un hecho que la migración en nuestro Estado nos afecta gravemente por la falta de gente joven y que en este momento en un gran número de los municipios,

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

existen poblaciones en las que la migración se hace palpable al no contar prácticamente con habitantes de 18 a 40 años de edad, (Campos, 2007).

En el 2014 México es el segundo importador de leche en polvo del mundo ya que compra alrededor de 200 mil toneladas según la Secretaría de Economía y el departamento de los E. U., (Economía, 2014).

Dichas importaciones, junto con las de lactosueros y grasa butírica, representan cerca de 50 por ciento del total de importaciones de productos lácteos del país y aproximadamente 15 por ciento del consumo nacional de leche. Usada para reconstituirla en leche líquida y en productos como quesos, yogures y cremas, estas importaciones han puesto en jaque a los cientos de ganaderos nacionales.

La Asociación Nacional de Ganaderos Lecheros (Anglac), dijo que la importación de leche en polvo, lactosueros y grasa butírica, provenientes principalmente de EU, y que entran al país por debajo de su costo de producción, ha derivado en una pérdida de competitividad para los productores locales. Gómez Cobo explicó que las importaciones de México han significado una erogación por 23,000 millones de pesos; sin embargo, México está en a la “inmejorable oportunidad de alcanzar su autosuficiencia en leche y sus derivados en el próximo quinquenio e incluso convertirse en exportador, fundamentalmente a países asiáticos”. (Anglac, 2014).

En la actualidad se le paga al ganadero mexicano por leche cruda entre 6 y 6.50 pesos por litro y a los estadounidenses se les paga a 7 y 7.50 pesos por litro. Según un análisis con base en datos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) y la Secretaría de Economía, la producción nacional de leche creció un 1.06% anual en contraste con las importaciones que aumentaron un promedio de 1.66% y en la leche en polvo descremada en un 4.94%, porque E.U. dona su excedente de leche desde hace

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

40 años a México en la actualidad la compra la hace Liconsa teniendo una venta del 30% de leche importada lo cual genera un déficit porque el gobierno impuso un precio controlado no conforme con esta con el TLCAN la negociación de leche fue dispar porque Canadá no entro con dicho producto al tratado, (Secretaria de agricultura, 2012).

Según datos de INEGI hasta el 2007 el número de productores se redujo en México a 250 mil por esta causa. Se estima que actualmente existen alrededor de 150 mil productores de leche, de los cuales más del 80 por ciento son de pequeña y mediana escala.

La Cámara Nacional de la Industria de la Leche (Canilec), aseguró que la entrada de leche y subproductos responde a que la producción nacional no es suficiente.(Reforma, 2014)

El Rancho Santa Rosa, se ubica en el municipio de Tolcayuca, Hidalgo. En la actualidad presenta problemas económicos y de organización, que impiden un desarrollo sano del establecimiento y estos se pueden acentuar por la falta de una administración eficiente.

Carecen de un ordenamiento que permita conocer a los participantes cual es el puesto que desempeñan en el rancho, en no saber qué función cumple cada uno de los integrantes, y así se ocasiona desde la duplicidad de funciones hasta la multiplicidad, con lo cual el proceso administrativo se complica llegando en ocasiones a verdaderos conflictos que afectan las actividades cotidianas.

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

Las empresas familiares tienden a crecer lentamente porque la mayoría de los propietarios, socios y trabajadores no tienen una formación profesional, las personas encargadas del mantenimiento del rancho son socios de la misma, comparten las mismas responsabilidades y funciones por ello requieren formarse en cuanto a sus habilidades administrativas.

Hace 20 años la economía del rancho era abundante en comparación con lo actual, hubo un declive desde el año de 1989 cuando fallece el eje de la empresa (el padre de los propietarios).

A través de un análisis FODA se identifica cual es la mejor estrategia a seguir para beneficio del Rancho Santa Rosa, mediante las entrevistas aplicadas, se identifica que no cuenta con una administración establecida como tal y que es necesario definir correctamente la jerarquía de cada miembro de la familia con un organigrama y un análisis de puestos para la empresa familiar que de orden y certeza a los miembros de la familia respecto de los acuerdos y condiciones de operaciones.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. General**

Proponer una estrategia de negocio a través de un diagnóstico en la cual se incluye una estructura organizacional para la empresa, la implementación de un análisis de puestos, con la finalidad de que este cambio propicie el desarrollo de la empresa y sea más competitiva.

### **1.3.2. Específicos**

1. Identificar el modelo administrativo adecuado organizando el trabajo y la producción incluyendo la gestión de personal creando estrategias para hacer rentable el negocio.
2. Proponer una estructura organizacional para la empresa familiar del sector ganadero Rancho Santa Rosa que incluya un organigrama y análisis de puestos para las áreas sustantivas con la intención de que exista una adecuada administración.

### **1.4. Metodología de investigación**

Con mucha frecuencia, el propósito del investigador consiste en describir situaciones, eventos y hechos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos así como los sistémicos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someterá a un análisis, (Sampieri, 2010). Este estudio es cualitativo, y en él se identifica la situación actual de los productores.

Esta investigación será de tipo descriptivo op.cit.(Sampieri, 2010) basada en estudios previos que se pueden observar en conceptos técnicos y administrativos de los cuales existe documentación a partir de los aspectos teóricos existentes, se pretende proponer una metodología para diseñar una estructura organizacional en el sector productivo ganadero. Una alternativa para los productores rurales, que no han podido desarrollar una propuesta funcional de negocio, por carecer de una cultura empresarial.

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

El trabajo de campo se realiza por la autora de este documento, alumna del Instituto de Ciencias Económico Administrativas de la UAEH, en los meses de marzo a mayo de 2014.

La investigación exploratoria es un diseño de investigación cuyo objetivo principal es reunir datos preliminares sobre la verdadera naturaleza del problema que enfrenta el investigador, así como descubrir nuevas ideas o situaciones.

Se analizará la información primaria tipo cualitativa obtenida mediante los instrumentos utilizados: las entrevistas con los productores y la información que ha sido publicada y se encuentra disponible en diferentes medios como las fuentes de información secundaria, (Dominguez, 2011).

Para este caso la investigación es, no experimental, el proceso de recolección de información se presenta en el tiempo, considerando donde inicia o se origina el hecho a estudiar y como se espera que se desarrolle el proceso que enriquezca la estructura organizacional así como su formación empresarial.

Se realizó un estudio sistémico de los hechos en el lugar que se producen los acontecimientos de forma directa en el lugar de los hechos, para la obtención de la información mediante contacto directo con los productos, procesos, trabajadores y dueños del Rancho Santa Rosa de acuerdo con la descripción de actividades en la ficha técnica del procedimiento metodológico (ver figura 1).

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

<b>Figura 1. FICHA TÉCNICA DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO</b>	
<b>Procedimiento Metodológico</b>	Entrevista y cuestionario con preguntas cerradas y calibradas por una escala de Likert,
<b>Caso</b>	Rancho Santa Rosa, Tolcayuca, Hgo
<b>Ámbito</b>	Estado de Hidalgo
<b>Forma de Contacto</b>	Propietario del Rancho santa Rosa
<b>Fecha de trabajo de campo</b>	De marzo a mayo de 2014

Fuente: Elaboración propia, 2014.

#### 1.4.1. Técnicas e instrumentos utilizados

**Figura 1. Técnicas e instrumentos utilizados**

<b>Técnicas</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Información recolectada</b>	<b>Aplicación</b>
<b>Encuestas</b>	Cuestionario exploratorio	Identificar datos generales y ubicación de la empresa	A los copropietarios miembros de la empresa familiar
<b>Observación</b>	Guía de observación	Datos generales de la empresa: planeación, estructura, políticas, personal, proceso productivo, relación intergeneracional	Fundador, familiares que laboran en la empresa, documentos de la empresa.

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

<b>Entrevistas grupales</b>	Guía sobre genealogía de la empresa familiar	Historia de la empresa, generaciones, manejo del proceso de sucesión	Familiares que laboran dentro de la empresa
<b>Entrevistas grupales</b>	Guía para diagnóstico de la dimensión de la empresa	Historia, planeación estrategia, estructura, mercado, financiamiento, profesionalización y sucesión	Familiares que laboran dentro de la empresa
<b>Entrevistas grupales</b>	Guía para diagnóstico de la dimensión familiar	Historia familiar, comunicación intergeneracional, valores, visión del proceso sucesorio	Integrantes de la familia de manera grupal
<b>Entrevistas grupales</b>	Guía de diagnóstico de la dimensión patrimonial	Valor monetario de la propiedad, formas y requisitos de acceso. instrumentos de gobierno y de transmisión de la propiedad	Integrantes de la familia de manera grupal
<b>Entrevista individual</b>	Entrevista en profundidad	Validación de datos recolectados en observación y entrevistas grupales	Integrantes de la familia de manera individual.

Fuente: Adaptado de Cruz, Molina & Velasco (Cruz Sánchez Zoily M, 2012)

#### **1.4.1.1. Selección del instrumento**

Los instrumentos utilizados que se utilizan en este proyecto se eligieron por ser los mas acordes a la investigación, permiten ubicar cuales son los datos generales de la empresa, así como la planeación y estructura vigente, el manejo del proceso de sucesión, su estructura y posición con el mercado, la historia familiar, si existen o no órganos de gobierno y sus formas legales, dando un panorama real y actual del funcionamiento de la empresa.

#### **1.4.1.2. Descripción del instrumento**

El cuestionario sobre el gobierno y la dirección de la empresa, mediante éste se indaga sobre la situación real de la empresa familiar, identifica la actividad de la empresa, el tipo de gestión actual, la incorporación de familiares, el consejo de familia, el patrimonio con que se cuenta, si existen o no existen dividendos y los tipos de financiamiento realizados con instituciones financieras, en el apartado de sucesión se revela si se desea o no que siga siendo una empresa familiar y se conceda la incorporación a miembros de la familia y sus condicionantes, como se puede observar en el sistema técnico que está en el anexo.

El cuestionario utilizado es de autoría de Mendoza & Garza (2009) de la Universidad Autónoma de Aguascalientes el cual contiene un total de 38 preguntas, las cuales se dividen en:

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

**Figura 3. Estructura de tópicos en relación al cuestionario**

<b>Tópico</b>	<b>Número de preguntas</b>
Sistema Técnico.	6 preguntas.
Cultura.	6 preguntas.
Sistema de planificación y control.	4 preguntas.
Formalización.	4 preguntas.
Centralización.	3 preguntas.
Complejidad.	5 preguntas.
Formación.	5 preguntas.
Adaptación mutua.	5 preguntas.

Fuente: Mendoza & Garza (2009) Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes

Especificando una escala de medición de carácter orgánico para una organización, tomando en cuenta 5 criterios que van de la siguiente manera:

- 1.- Muy en desacuerdo
- 2.- En desacuerdo
- 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4.- De acuerdo
- 5.- Muy de acuerdo

## **2. Confiabilidad y validez del instrumento**

La confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas, las cuales se comentarán brevemente después de revisar el concepto de validez.

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

La validez (Domínguez, 2012), es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia, basado en Wierma y Grounlund

- 1) Evidencia relacionada con el contenido.
- 2) Evidencia relacionada con el criterio
- 3) Evidencia relacionada con el constructo

La confiabilidad se determina mediante técnicas que se comentan después de revisar el concepto de validez. Tomando en cuenta los tipos de evidencia descritos podemos decir que en el proyecto se validó y se revisó el grado en el que un instrumento mide la variable que se pretende medir. Teniendo claro cuál es la variable se tiene claro el que se pregunta sobre esa variable. En este caso se trata de cómo está la estructura organizacional de la empresa, de la planeación establecida en el rancho Santa Rosa, así como la actitud de los copropietarios, la validez de la da en este caso el propietario o los propietarios de la empresa en el momento en que se están realizando los trabajos de campo en conjunto, por lo tanto se determina cual es la situación actual de la empresa, teniendo en claro los parámetros de ello, dominando el contenido de lo que se mide en ese momento y nos permite establecer con que estructura cuenta y en qué situación legal se establece, en este punto se percibe que no tiene establecido un marco legal como tal, así como tampoco una estructura organizacional y por consecuencia se tendrá que proponer el desarrollo de estos puntos para que la empresa se constituya de manera correcta dando validez a su contenido con un comparativo con diversas empresas del ramo en cuestión a su estructura en lo general de un todo midiendo las fortalezas y debilidades que esto representa para la empresa, realizando en primera instancia cuestionarios que reflejen los puntos clave a medir y estructurar y estandarizar el criterio con que se relacionen y la validación sea mayor, mostrando con exactitud los puntos a trabajar o que tan bien funciona de acuerdo a su estructura actual

# Capítulo II

## Marco Teórico.

## **2.1. Administración empresarial.**

### **2.1.1. Administración de la empresa rural**

Existe evidencia de pensamiento y prácticas administrativas, Jenofonte en sus principios sobre administración de haciendas, establece que se debería comprender dos grandes divisiones: lo interno y lo externo. Las actividades de la división externa (labrar, sembrar, pastorear) proveerán el producto que se debe almacenar y cubierto por la división interna. Específicamente, el administrador interno era instruido para permanecer en su divino y disponer la salida de aquellos servidores cuyo trabajo estuviere fuera y para dirigir a aquellos que se quedarán a trabajar dentro. El recibiría las entradas de la hacienda y distribuiría tanto de ellas como debería ser gastado, pero teniendo cuidado de que el mundo de las salidas para un año no se gastase en un mes; una clara indicación de su comprensión de la planificación y presupuesto. La práctica del control de inventarios es sustanciada por la fábula del sirviente, que conocía cada sección particular tan exactamente que podía decir, no importando la amplitud del espacio, donde fue guardada cada cosa, y cuanto había, con el consumo de artículos mes por mes separado del aprovisionamiento calculado para durar un año. Sobre incentivos, establece que los trabajadores deberían ser adiestrados para ser agresivos en el mejoramiento de la hacienda concediéndoles participar en los resultados. Siendo esto un antiguo toque de la moderna coparticipación.

En la administración rural, el estudio de los libros de Catón y de Varrón sobre administración rústica romana podría ser de utilidad para el agricultor de hoy sin importar lo práctico o científico que él pudiera ser. Los romanos estudiaron los mismos problemas que hoy existen, resolviéndolos con un razonamiento inteligente y una buena administración. Relacionando sus deberes los siguiente:

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

Mantener la disciplina, respetar los derechos de otros y firmemente proteger los primos, solventar riñas físicas, si alguno es culpable debe administrar el castigo, Mostrar aprecio por la cortesía para alentar a otros a practicarlas, mantenerse ocupado, atender a aquellos a quienes el patrón le ha recomendado y establecer relaciones con otros dos o tres agricultores de tal modo que pueda intercambiar cosas necesarias en una emergencia, llevar frecuentemente sus cuentas con su patrón ¡no consultar con adivinos, nigromantes, decidores de la fortuna ni astrólogos!, dar los más altos cumplimientos al equipo de domadores que mantienen su ganado en las mejores condiciones., debe planear todo el trabajo con anticipación suficiente , si algo se hace tardíamente todo se retardará y aún detenido el trabajo, los gastos continuarán, (Claude, 2005).

Con el tiempo y gracias a la bondad del clima y la tierra, el ganado sobre todo, se arraigo plenamente y así la ganadería dio sus frutos con animales fuertes y productivos. Al pasar los años se formaron verdaderas haciendas que llegaron a contar con miles de cabezas de ganado tanto ovino como bovino, hoy en nuestro país, México, se desarrolla una gran industria basada en la leche y sus subproductos, la cual pasa a ser parte de la cultura de los habitantes de los lugares donde esta ganadería se desarrolla prósperamente como fue la zona de Tulancingo, en el estado de Hidalgo, hasta los años 80's del siglo XX.

Al inicio del siglo XXI, se hace indispensable recuperar la actividad ganadera de producción lechera, primero impulsando nuevamente el conjunto de actividades agropecuarias a nivel Estado. Hidalgo, requiere de una reactivación de todas las actividades económicas para el bienestar de población, desde el punto de vista ocupacional, como de producción alimentaría y financiera, con lo cual se dará una mejora en el nivel de vida de los habitantes.

### **2.1.2. Comportamiento organizacional.**

Durante los años cincuenta, se llevo a cabo una transición en el enfoque de las relaciones humanas. Se comenzó a reconocer que la productividad del trabajador y el éxito de la organización se fundamentan en algo más que la satisfacción de las necesidades económicas y sociales. La perspectiva revisada, estudia e identifica las actividades administrativas que promueven la eficacia de los empleados a través del entendimiento de la compleja naturaleza de los procesos individuales, grupales y organizacionales. El comportamiento toma elementos de diversas disciplinas, entre las que se cuentan la psicología y la sociología, para explicar el comportamiento de las personas en el trabajo.

En los años sesenta. La teoría X y la teoría Y de Douglas McGregor marcaron la transición de las relaciones humanas. Los gerentes de la teoría X suponen que los trabajadores son perezosos e irresponsables y que necesitan supervisión constante y motivaciones externas para alcanzar las metas de la organización. Los administradores de la teoría Y piensan que los empleados desean trabajar y que pueden dirigirse y controlarse a si mismos. McGregor defendía una perspectiva de teoría Y donde sugería que los administradores que fomentan la participación y le dan una oportunidad al reto individual y a la iniciativa alcanzan un desempeño superior. A través de los años, el comportamiento organizacional ha resaltado consistentemente el desarrollo de los recursos humanos de la organización a fin de lograr las metas tanto de la persona como de la organización como otros enfoques, se le ha criticado por su perspectiva limitada aunque las contribuciones más recientes tienen un punto de vista más amplio de la situación. Muchos de los aspectos han experimentado un renacimiento con mayor interés en el liderazgo, la participación de los trabajadores y los incentivos y la productividad, (Davis K. , 2006).

### **2.1.2.1. Enfoque de contingencias**

Con base en las ideas de la teoría de sistema, este enfoque refuta los principios universales de la administración afirmando que diversos factores, internos y externos pueden afectar el desempeño de la organización. Por lo tanto, no existe una mejor manera de administrar y organizar por que las circunstancias cambian, una estrategia universal para ofrecer productos de bajo costo no tendría éxito en un mercado que no está consciente de los costos, (Becerra, 2006). A las característica situacionales se les denomina contingencias. La comprensión de estas, ayuda al gerente a saber que conjuntos de circunstancias dictan que acciones de administración va a utilizar. Estas son algunas:

1. La velocidad del cambio y el grado de complejidad del ambiente externo de la organización.
2. Las fortalezas y debilidades internas de la organización.
3. Los valores, metas, habilidades y actitudes de los gerentes y de los trabajadores en la organización
4. Los tipos de tareas, recursos y tecnologías que la organización utiliza.

Considerando estas contingencias, un gerente puede clasificar la situación y luego elegir la estrategia competitiva, la estructura de organización o el proceso administrativo más adecuado para las circunstancias. Los investigadores identifican variables claves en las contingencias y sus efectos en los problemas administrativos. Se advierten semejanzas y diferencias entre las situaciones administrativas. Así como las respuestas adecuadas para cada una. Estas perspectivas deben el enfoque que se tenga de la administración pero también mucho de lo que se aprende se aplica a una perspectiva de las contingencias.

## 2.2. Empresas familiares.

Las empresas de gestión empresarial inician en el siglo XIX en el mundo empresarial occidental, la revolución industrial es el origen y la causa de la transformación ya que los cambios sociopolíticos provocarán el movimiento de un nuevo tipo de organización económica con la empresa moderna, la evolución de las ciencias del administrador se centra inicialmente en la organización del trabajo y la producción ( Henry Fayol evolucionando hasta la gestionen de personas, Frederick Herzberg la creación de estructuras según Alfred Chendler o la elaboración de estrategias. En 1976 las empresas familiares no conformaban un estudio subdesarrollado de las empresas cotizadas sino en sí misma, una forma estable de organización competitiva.

Tomando como punto de partida una teoría administrativa y análisis organizacional se busca proporcionar ideas para el diseño e instrumentación facilitando su gestión y transferencia de organización, (Magallón, 2006).

Existen 5 características para considerarse una empresa familiar:

- a) La propiedad es controlada por una familia por razones de privacidad, desinterés, desconfianza o desconocimiento, no se abren a algún otro socio o al mercado accionario y llega a poseer hasta el 80% o el 100% de la propiedad.
- b) La gestión, la organización y la administración estratégica está a cargo de algunos de los miembros de la familia, el fundador o sus hijos aunque cuando crece puedan aceptar a profesionales que no sean familiares.
- c) Existe el deseo de perpetuar la obra del fundador.

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

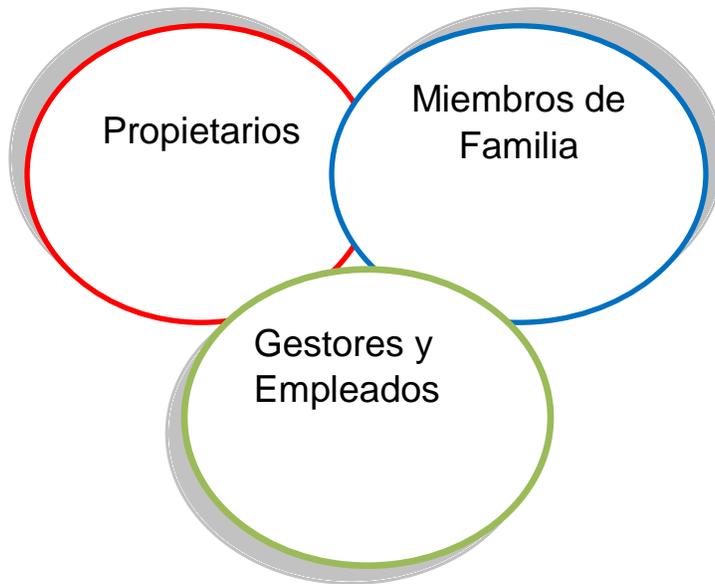
- d) Se promueve la transmisión y preservación del negocio o conocimiento del mismo entre generaciones. Aportando su propia experiencia en valores y tradiciones familiares.
- e) La familia actúa como custodio o guardián de la riqueza generada por cada generación y está a disposición de cederla a la siguiente, (Teviño, 2010).

La empresa familiar es mayormente generadora de los empleos y la riqueza en el mundo representando el 90% de las empresas en el país, sin embargo este tipo de empresas son efímeras cuando no logran traspasar la 1a. y 2a. generación por la falta de formación en la empresa familiar, por conflictos, por el proceso sucesorio o por la poca organización y la falta de planeación en la gestión del cambio generacional, (Sánchez, 2012).

Existe un modelo denominado de los tres círculos, (Davis, 2006) en el cual se identifican distintos grupos de interés en la empresa familiar debido a los roles en la misma definidos por su pertenencia a la familia, propiedad de la empresa y a la gestión, ha sido útil para entender la problemática de la empresa familiar con la confusión que esto crea, generada por la contraposición de los intereses entre los distintos integrantes de la misma junto a las personas con dobles o triples roles.

El modelo define situaciones que acontecen en la empresa familiar y permite entender los problemas que en ella se plantean. Tiene sentido en la medida que han permitido buscar soluciones a los problemas (Ver figura 4).

**Figura 4. Modelo de empresa Familiar**

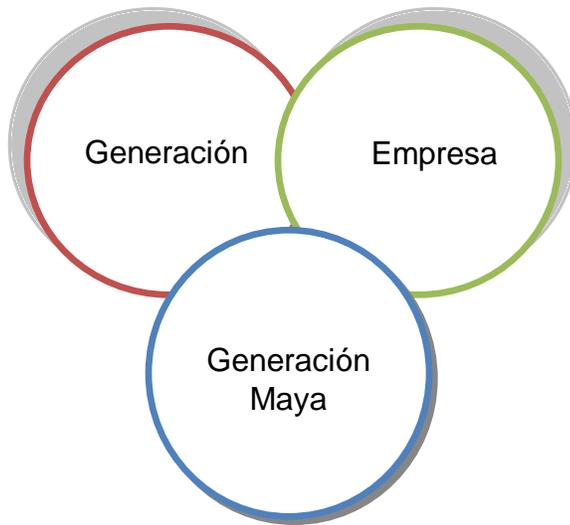


Fuente: Universidad de Murcia (Davis, 2006)

El modelo permite entender las diferencias entre las empresas familiares en función de cada una de las tres dimensiones: el eje de empresa, el eje de propiedad y el eje de familia ya que están intercomunicadas.

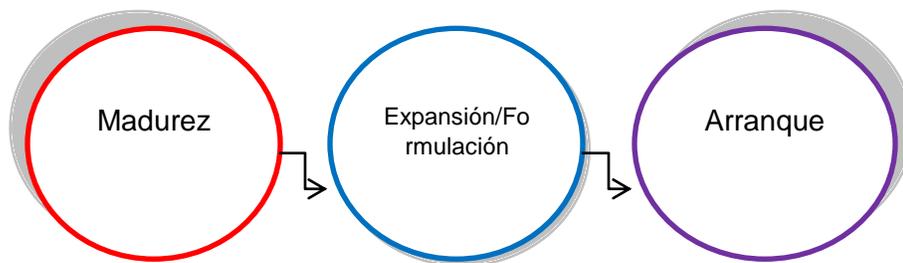
Existe el modelo de empresa generacional donde se demuestra que el trabajo puede ser de varias generaciones en una misma empresa familiar como se puede apreciar en la figura 5.

**Figura 5. . Modelo de empresa Intergeneracional.**



Fuente: Elaboración propia a partir de Belausteguigoitia, 2004. P.17

**Figura 6. Eje de Empresa**



Fuente: Adaptado por (Delgado, 2009) Gersick, Davis, Hampton & Lansberg. Modelo Evolutivo Tridimensional, 1997.

**Figura 7. Eje de Propiedad**



Fuente: Adaptado por (Delgado, 2009) de Gersick, Davis, Hampton & Lansberg. Modelo Evolutivo Tridimensional, 1997.

**Figura 8. Eje de Familia**



Fuente: Adaptado por (Delgado, 2009) de Gersick, Davis, Hampton & Lansberg. Modelo Evolutivo Tridimensional, 1997

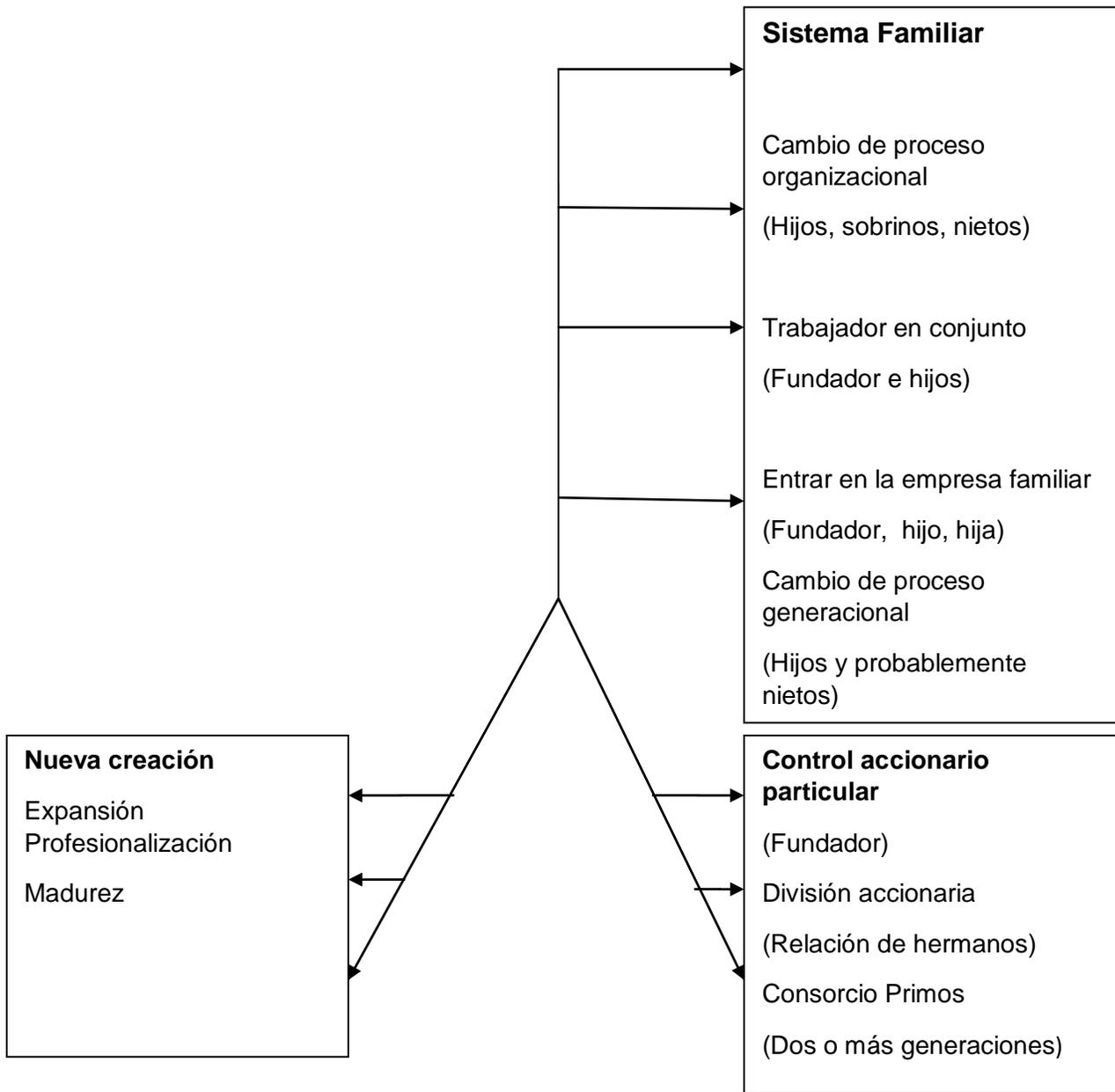
En la figura que se muestra a continuación se observa de primera segunda y tercera generación y se conoce como el modelo evolutivo, en el que considera a la

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

integración de los sistemas familiar, negocio y accionario, estas etapas no definen el grado de madurez de la familia, el negocio y el sistema accionario o de propiedad pero no necesariamente tienden a crecer al mismo tiempo, (López, 2009), (ver figura 9).

**Figura 9. Modelo de desarrollo de la empresa familiar**



Fuente: López Gobierno corporativo en la empresa familiar (2009)

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

El modelo de organización (Gimeno, 2009) se basa en la complejidad de la familia y el desarrollo de la estructura de las empresas familiares estableciendo seis tipos de modelos que son los que muestra la figura 10:

**Figura 10. Modelos de estructura de las empresas familiares**

<b>Modelo</b>	<b>Características</b>	<b>Problemas Detectados</b>
<b>Capitán</b>	Pequeñas y medianas empresas gestionadas por su fundador	Existe falta de estrategias en los procedimientos administrativos financieros y contables tanto de los recursos familiares como de la empresa.
<b>Emperador</b>	El líder de familia desarrolla recursos y capacidades personales en el tiempo invertido tanto en la administración y en las direcciones como en la propiedad, aportando conocimiento a nuevas generaciones que se apegan al líder sin que necesariamente ejerzan sus derechos como propietarios.	Existe el dominio de una sola persona que es la dominante aun existiendo dos generaciones en la misma empresa para la gestión de la misma.
<b>Equipo Familiar</b>	Familia de empresa	Fomentar mayor

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

	pequeña en donde solo algunos miembros participan y otros se dedican a distintas profesiones.	crecimiento para tener mayor capacidad y desarrollo estructural y menor número de propietarios.
<b>Familia Profesional</b>	Se caracteriza por su desarrollo, existen familiares profesionales en puestos directivos y su estructura es clara y existe diferenciación entre lo familiar con la empresa	Mantener las diferencias entre los límites y relaciones entre la empresa y la familia así como la planeación del proceso sucesorio.
<b>Corporación</b>	Es una gran empresa ya que la familia crece como propietaria y no ejerce la gestión.	Equilibrar el desarrollo entre la complejidad de la familia y la empresa.
<b>Grupo de inversión familiar</b>	Gran empresa donde se posee acciones que permiten mantener el control con los órganos de gobierno, cuida el patrimonio y preserva la continuidad para las siguientes generaciones. La gestión operativa ha sido delegada a profesionales.	Mantener la propiedad de la familia al existir accionistas que no son familiares, manejo de riesgo al invertir.

Fuente: Müller, Luthe, Mora, Sarjanovich & Sanshida, 2005.

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

**Figura 11. Características de las diferentes etapas del ciclo de vida**

<b>Características</b>	<b>Nacimiento</b>	<b>Juventud</b>	<b>Madurez</b>
<b>Tipo de estructura</b>	Informal	Centralizada y formal	Descentralizada, formal
<b>Edad y tamaño</b>	Joven y pequeña fundación y crecimiento inicial	Más vieja y más grande desarrollo y expansión	La más vieja y la más grande consolidación, institucionalización y renacimiento
<b>Índice de crecimiento</b>	Inconsistente pero mejorando	Rápido	Desaceleración o decrecimiento
<b>Comunicación y la planificación</b>	Informal de manera personal y poca planificación	Moderadamente formal, existencia de presupuestos	Muy formal, planificación de cinco años, reglamentos y regulaciones.
<b>Método en la toma de decisiones</b>	Individual, juicio emprendedor	Profesional, uso de herramientas analíticas	Profesional, negociación
<b>Característica del personal directivo del nivel superior</b>	Generalista	Especialista	Estratega y planeador
<b>Sistema de recompensas</b>	Personal y subjetivo	Impersonal y sistemático	Impersonal, formal y totalmente objetivo

Fuente: Adaptación de Ionescu y Negrusa (2007) en Smith, Mitchell y Summer. 1985.

### **2.2.1. Consejo de familia**

Para el buen funcionamiento de la empresa familiar, se deben constituir una estructura organizacional que ordenen el funcionamiento de la empresa y limiten la injerencia familiar para prevenir el manejo impulsivo, basado en emociones y sentimientos personales que se mezclan con los asuntos laborales, la Toma de decisiones en consejo de familia se fomenta, visualiza y luego se piensa.

Es en el consejo de familia donde las decisiones se debe fomentar, pensar y luego visualizar, en el comité directivo las decisiones son de gestión, se debe fomentar el hacer y luego el pensar, esto permite crear contextos adecuados para el desarrollo profesional.

Las principales funciones del consejo de familiar, son crear las políticas de la familia para prevenir los conflictos futuros de la empresa familiar, dando respuestas anticipadas a las grandes preguntas que deberán ser respondidas en momentos cruciales de su evolución:

¿Qué buscar?, como descripción ¿Cómo va a proceder?, en su responsabilidad ¿Quién será la persona encargado de su aplicación y cumplimiento?, en la elaboración ¿Qué órgano debe elaborarla? ¿Necesita ser validado por otro órgano? así como en sus alcances ¿Cuáles son sus límites? ¿Quienes son los involucrados? en sus lineamientos ¿En qué líneas de acción nos basaremos para la aplicación? (Aghajari, 2012).

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

Para que las buenas intenciones del (los) fundador(es) de prolongar la vida de la empresa familiar y formar un patrimonio para la misma es importante que las relaciones familiares sean fuertes, se necesita tener éxito en los negocios y longevidad, para ello se deben presentarlas siguientes características:

Compromiso mutuo, aprecio mutuo, comunicación abierta, pasar tiempo juntos, bienestar espiritual y capacidad de hacer frente a las dificultades de la vida, (Murcia, 2006).

Se establecerán las normas legales para la empresa y se estructurara los puestos más importantes para su manejo a través del consejo familiar será contratado el personal especializado para el manejo de la empresa.

### **2.3. Estrategia Empresarial.**

Las estrategias son el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica la visión, a la formulación activa de la estrategia se le conoce como planeación estratégica la cual adopta una orientación amplia y generalmente es a largo plazo Stoner, James & Freeman, 2006).

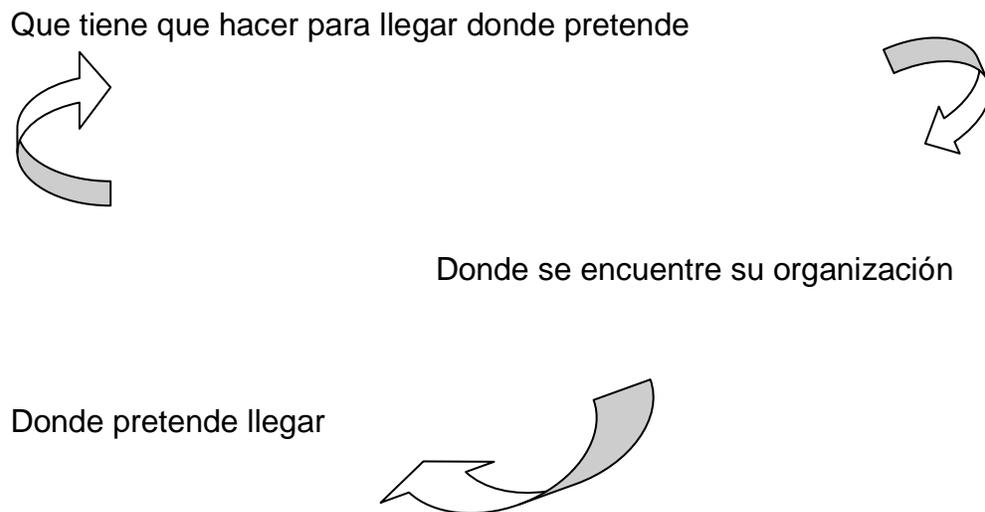
El plan estratégico describe: que, por qué, dónde, cómo y cuándo se ha de ejecutar cada paso para lograr los objetivos fijados.

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

Para establecer una estrategia, se analizan la situación actual, las fuerzas, debilidades propias y de la competencia así como de la industria, a fin de fijar rutas de acción para el aprovechamiento de oportunidades y la eliminación y reducción de los riesgos previsible en su camino hacia los fines que pretende. (Ver figura 12), se toman en cuenta tres aspectos:

**Figura 12. Aspectos de la estrategia**



Fuente: Kotler & Armstrong 2007.

Para llevar a cabo la estrategia planificada, se debe fundamentar en 5 factores básicos para el logro de los objetivos con lo que se lleva a la práctica su misión, visión, considerando su ambiente interno y externo.

- a) Los recursos
- b) Las acciones
- c) Las personas

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

- d) Los controles
- e) Los resultados

Según Donel (2007) se deben realizar las siguientes preguntas para el alcance de cada uno de los siguientes elementos:

**Recursos:** ¿Qué medios se necesitan para alcanzar los objetivos? ¿Está disponible? ¿Se puede conseguir? ¿A qué costo? ¿Pueden ser controlados?

**Acciones:** ¿Qué pasos se pueden hacer para alcanzar el objetivo? ¿Cuál es la secuencia? ¿Cuál es la relación entre ellas? ¿Cuál es el orden de prioridad?

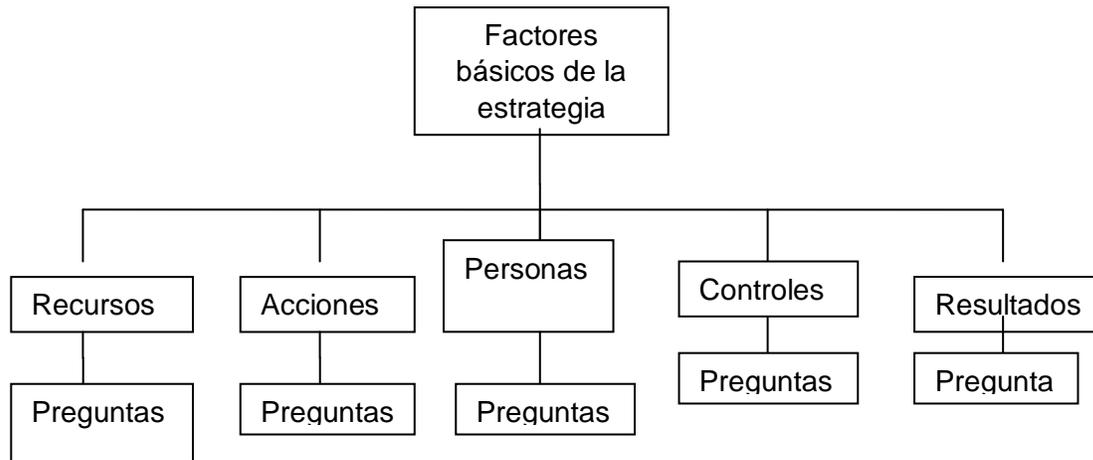
**Personas:** ¿Cuántos, cuáles y con qué características? ¿Qué acciones debe ejecutar cada persona? ¿Están disponibles estas personas?

**Controles:** ¿Qué mecanismos se establecen para medir el cumplimiento de las acciones, pasos, progresos, etc.?

**Resultados:** ¿Qué resultados son los que se pretenden alcanzar con las estrategias? ¿Pueden ser cuantificados? ¿Son lo suficientemente específicos?

En conjunto ¿Asegura el objetivo establecido previamente?

**Figura 13. Factores Básicos de la estrategia**



Fuente: Donel, 2007.

Considerando la planeación estrategia (Mintzberg, 2013) para las estrategias emergentes este describe tres modos para preparar una estrategia

**Modo emprendedor:**

Líder fuerte, fundador de la empresa toma decisiones atrevidas basándose en su juicio personal, tiene una meta suprema: *El crecimiento constante* busca nuevas oportunidades guiadas por las decisiones no por reglas sino por un plan personal del jefe.

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

**Modo adaptativo:**

Gerente adaptativo que reacciona ante cada situación como una fuente que necesita ser controlada y progresa con timidez con pasos pequeños y congruentes.

**Modo de planeación:**

Proporciona un marco de referencia y sentido de dirección, los planificadores deben tomar decisiones arriesgadas pero son sistémicos y estructurados, es decir con una estimación racional de las oportunidades y amenazas, que se ajustan y son congruentes con la misión y capacidades globales de la organización.(Stoner. James A F. Freeman, 2006).

## 2.4. Estructura organizacional.

### 2.4.1. Organigrama.

Figura 14. Concepto de organigrama.

Autor	Concepto
<b>Enrique Morales Bonilla</b>	Es la representación gráfica de la estructura organizacional de la empresa o institución o de sus áreas reflejando y describiendo las unidades que la integran en relación a sus niveles jerárquicos y canales de comunicación.
<b>George Terry</b>	Un organigrama es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones, sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.
<b>Agustín Reyes Ponce</b>	Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como Cartas o Gráficas de

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

	Organización.
<b>Rogelio Cárdenas Longoño</b>	Una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.
<b>Gabriel Alfonsín</b>	El organigrama constituye la expresión, bajo forma de documento de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes componente."
<b>Noemi y J. Miroslava</b>	La división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

Fuente: Elaboración propia a partir de Noemi y J. Miroslava, Rogelio Cárdenas Longoño, Gabriel Alfonsín

## **2.5. Estructura de la organización.**

Es una forma gráfica de representación en la que se describen:

- a) Los aspectos más importantes de la organización.
- b) Las funciones.
- c) Las relaciones entre las unidades estructurales.
- d) Los puestos de mayor y aun los de menor importancia.
- e) Las comunicaciones y sus vías.
- f) Las vías de supervisión.
- g) Los niveles y los estratos jerárquicos.
- h) Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización.
- i) Las unidades de categoría especial.

Las posiciones de la organización relacionan el nombre del puesto con el personal que lo ocupa, se conecta entre sí mediante líneas indicando la línea de mando y los canales formales de comunicación. Este diagrama permite visualizar en un esquema general, la integración funcional de los elementos que integran a una organización.

En un organigrama se muestra el tipo de unidades que conforma la estructura de una organización, sus relaciones, las características de la dependencia o entidad y sus funciones básicas, ayudan a descubrir posibles dispersiones, lagunas, duplicidad de funciones, múltiples relaciones de dependencia y de niveles así como tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control.

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía junto con sus niveles jerárquicos respectivos, refleja también los diversos tipos de trabajo, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función: por otra parte, muestra una representación de la división de trabajo, indicando:

- a) Los cargos existentes en la compañía.
- b) Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
- c) Como la autoridad se le asigna a los mismos.

Funciones:

Para la ciencia de la administración:

Sirve de asistencia y orientación a todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa, sus características y actualizaciones.

Para el área de organización:

Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

Para el área de administración de personal:

Requiere de este instrumento para los estudios de descripción, análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

Y en general sirve para:

Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.

Comunicar la estructura organizativa.

Reflejar los cambios organizativos, (Maggiaroni, 2004)

# Capítulo III

## Marco Contextual

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

El ganado bovino llegó a nuestro continente con los conquistadores europeos y poco a poco se fue adentrando en la cultura de los indígenas y por supuesto entre los descendientes de españoles que quizás antes no tuvieron la posibilidad de contar con este ganado en el viejo continente, y que al paso del tiempo le dieron su propia versión de cría, manejo y desarrollo de subproductos, derivados del ganado (tanto a las carnes y pieles como a las leches), llegando a regionalizar productos como la longaniza de Valladolid, el chorizo de Toluca, el queso Cotija de Veracruz, el queso Ranchero del altiplano, el chicharrón de cerdo, etc.

Con el paso del tiempo surgió la especialización del ganadero y el ganado en la producción de leche, carne o mixto y así fue cómo surgió verdaderamente la industria láctea, a partir del siglo XIX (Ganadera, 2009). Con esta especialización surgen las que durante el siglo XX vendrían a conformar las primeras cuencas lecheras del país como “La Laguna”, “Chalco”, “Tulancingo”, “Querétaro”, etc.

La historia de la ganadería en México, nos detalla que el efecto del sobrepastoreo con el tiempo se convirtió en un magnífico agente de deterioro que (la deforestación y como consecuencia la erosión de los bosques y praderas naturales) se inicia a partir de la Colonia; sin embargo, en Norteamérica, incluyendo partes de México, donde existían manadas de bisontes y berrendos que pastoreaban en las praderas naturales de esa región, la cual constituía un tipo peculiar de pradera densamente poblada por rumiantes, caso único en el continente americano.

Geográficamente la superficie original de los pastizales naturales de México en los inicios del siglo XX era muy pequeña y se restringía a una franja que corría paralela a la Sierra Madre Occidental, además de pequeños fragmentos en la Meseta Central y una pequeña extensión en las sabanas en el sureste, de manera

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

que el desarrollo de la ganadería implicó en México la desaparición extensiva de comunidades naturales establecidas algunas desde la época colonial. En la época actual la ganadería ha cobrado una importancia extraordinaria como actividad económica y se ha acelerado su impacto sobre las comunidades naturales, sobre todo en las regiones cálidas de baja altitud y de temporal, en las cuales a pesar de contarse con tecnologías modernas para rotar praderas y mejorar los pastizales la superficie dedicada a la ganadería pasó de alrededor de 38 millones de hectáreas en 1930 a más de 90 millones en 1983, siendo éste un incremento acumulativo de 2.9% de la superficie por cada año transcurrido. El número de bovinos pasó en el mismo periodo de cerca de 10 millones a más de 37 millones, lo que implicaba la desaparición de bosques, selvas y matorrales desérticos en una enorme superficie, sin que se buscara una mejora sustancial en la calidad de vida del campesinado mexicano, pues es bien sabido que la actividad ganadera requiere de poca mano de obra y grandes extensiones de terreno que se mantienen con baja productividad. Además, la carne de res no es un producto al alcance de la mayoría de la población, al menos en la cantidad que sería deseable.

Durante muchos años el pastoreo y la ganadería extensiva, han sido una de las más grandes tragedias del país, ya que al no tener cuidado de las zonas de pastoreo y debido al escaso mantenimiento de estos terrenos, el ganado sobre explota la región, provocando la deforestación y con ello la erosión de los mismos.

Hoy en día con los avances tecnológicos en la ganadería, aplicando la rotación de potreros, la mejora de pastizales, el enriquecimiento de las tierras con elementos biodegradables, así como, por periodos de tiempo controlados, permitiendo la recuperación de la vegetación tanto artificial como nativa, (Arroyo, 2013).

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

Es un hecho que para que la tierra dedicada a la ganadería semi extensiva prospere, debe someterse a trabajos agrícolas periódicamente como es el volteo de tierras, ya que la pezuña de los bovinos va aplastando el suelo y con el tiempo evitando la muy necesaria respiración de todos los agentes biológicos que habitan en él, además de que con el aprisionamiento de las tierras se evita la libre absorción del agua y oxígeno, produciendo la muerte de muchos de los elementos vegetales que normalmente contribuyen a la alimentación del ganado.

Con modificaciones a mediano plazo, como puede ser el establecimiento de rotación de potreros, con cuarteles tanto semanal (4 cuarteles al mes) o diario (28 al mes), dependiendo de la dimensión del terreno y la carga animal se puede asegurar un excelente régimen alimenticio para los animales.

Por lo que respecta a la ingesta del agua, tanto el ganado como la producción forrajera requieren de riegos establecidos y así poder dar la nutrición que se requiere para ganado, con ello, los riegos nos conducen a generar el establecimiento de nuevas plántulas, ya que los animales prefieren los pastos y brotes jóvenes.

La población ganadera tiene un efecto directo sobre la capacidad de regeneración de los pastos de los cuales se alimentan. El número óptimo de cabezas de ganado por unidad de superficie de pradera se conoce como "coeficiente de agostadero". Si no se conoce con precisión el número de ganado o no se respeta éste, se corre el riesgo de tener cambios importantes, sobre todo en la composición de las tierras, ya que las plantas más apetecibles se eliminan y terminan proliferando las que les perjudican.

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

El paisaje de las tierras de baja altitud en México se encuentra dominado por enormes extensiones de praderas artificiales formadas por especies de pastos generalmente procedentes de África y de otras regiones que no son parte de la vegetación natural de la región, (Maltos, 2012).

Las consecuencias de esta situación sobre la fauna son también muy importantes, pues compiten con las especies nativas, logrando con el tiempo la desaparición de las especies del lugar dejando a la vegetación y la fauna de las comunidades destruida o debilitada, permitiendo la proliferación de las especies oportunistas de nueva introducción, (Estrella, 2014).

En las zonas montañosas, el ganado, al contrario de lo que ocurre en zonas cálido-húmedas, hace uso principalmente de pastos nativos, y éstos se ven afectados por la acción del pastoreo en diversas formas: se modifica su forma de crecimiento y se altera la composición de especies, ya que algunas son más susceptibles que otras y, finalmente, con la llegada del ganado a estos ambientes, llega también el fuego como un medio que utilizan los pastores para favorecer la aparición de nuevos brotes de pasto. Todo esto tiene a la larga un efecto muy drástico sobre la comunidad natural, (Segovia, 2012).

Las importaciones de canales de bovinos por parte de México han venido creciendo sustancialmente, lo que hizo que el 2005, fuera el noveno año en que en forma consecutiva estableciera cifras récord de importación con más de 540 toneladas. Con un marcado aumento del ingreso de la carne importada en las áreas urbanas y el bajo crecimiento de la producción de carne bovina del país, México tiene que importar para abastecer su demanda.

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

Estados Unidos continuará siendo el principal abastecedor; y se espera que Canadá con precios competitivos incremente su participación después de que sus exportaciones se cancelaron temporalmente debido al brote de EEB (Encefalitis Espongiforme Bovina) o mal de las vacas locas, (Ganadería, 2006).

El sector de la comercialización en el contexto mundial (Nasbbit, 1995) se ha desarrollado a una velocidad vertiginosa sobre todo en las dos últimas décadas, pasando a ser el esquema de más de doscientos países, al de solo, unos cuantos bloques comerciales, los cuáles responden a una serie tratados que facilitan los procesos mercantiles entre sus miembros y que imponen barreras en el mismo a los que no están inscritos en ellos.

Sin duda en este nuevo orden mundial, muchos países se benefician y otros, la gran mayoría, no. Sin embargo siguen siendo muy demandados muchos productos que se producen en países de escasa tecnología o en “vías de desarrollo”, los cuáles integran el sector primario de producción, esto es de insumos básicos, como son alimentos (cereales, frutas, maderas, carnes, y sus derivados), energéticos y minerales.

Según Russell (Russell, 2010) existen una serie de problemas por resolver, para poder decir que estamos en vías de mejorar y adquirir un verdadera conciencia empresarial, de su trabajo se tomó la siguiente cita: “Los empresarios no tienen más alternativa que responder a ser reformadores ellos mismos, haciendo un esfuerzo consciente por adaptar el sistema de mercado a nuestro medio ambiente social, político y tecnológico cambiante”.

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

La división entre países ricos y pobres, se hace aún más considerable si tomamos en cuenta que las actividades agropecuarias son muy mal pagadas y en la actualidad ante el panorama de la globalización las dificultades son mayores para los productores de escasos recursos (también llamados del tercer mundo o en vías de desarrollo), (Galeano, 2013). Eduardo Galeano hace la siguiente consideración: “La industria Latinoamericana nació del vientre mismo del sistema agroexportador, para dar respuesta al agudo desequilibrio provocado por la caída del comercio exterior. Pero hoy sin duda el comercio exterior debe estar basado para estos países en la producción agropecuaria, la cual debe ser el futuro sostén de la humanidad que ya con siete mil millones de habitantes nos empieza a demostrar que lo que un día fue considerado como una producción de subsistencia y digna de países tercermundistas hoy apunta hacia un futuro muy necesario”.

México conforma parte de los países considerados como los mayores productores de materias primas y sin duda, bajo una buena dirección en este aspecto, las condiciones del sector agropecuario podrían ser muy diferentes a las actuales y una importante fuente de generación de empleos y recursos económicos, buscando no solo la autosuficiencia alimentaria para el país, sino también romper la dependencia alimentaria que se tiene actualmente y como resultado de la misma situación al lograr la meta propuesta, los excedentes puede comercializarse en el exterior y aún más, generar la formación de agroindustrias que generen un valor agregado y con ello ingresos al sector.

Pero para ello es necesario que el productor modifique su forma de pensar y actuar (modifique su cultura) y lo que es más importante, que el sector financiero los considere como verdaderos empresarios y gente de respeto, por los trabajos y riesgos que corren con cada ciclo de producción al enfrentar a la naturaleza y a los medios impredecibles de la especulación y la comercialización.

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

Bajo las nuevas estructuras surgidas de la modernidad comercial, sin duda aparece la globalización, la cual más que ser un enemigo a vencer debe de ser el modelo que debemos de entender y adoptar a fin de ser protagonista de las acciones comerciales del siglo XXI, para ello debemos comprender que un nuevo lenguaje a todos los niveles, comenzando por vocablos como es el mismo de “globalización”, y como el de “agronegocios”, el cual se ha diseminado rápidamente y cuyo significado es relacionado a todo aquel negocio que se origina en las actividades agropecuarias.

En el enfoque actual las agroindustrias, son aquellas que tras un proceso industrial dan un valor agregado a los productos agropecuarios y con ello se logran dada la característica de perecederos prologar la vida útil de estos y llegar así a mercados más alejados, así como también logran satisfacer las necesidades del cliente demandante en cuanto a cultivos libres de agroquímicos, biológicos, etc.

En la actualidad la vida se rige por aspectos económicos que controlan sin duda los mecanismos comerciales del mundo, a través de mecanismos internacionales como son la Organización Mundial de Comercio (OMC), Organización Internacional de Desarrollo Económico (OCDE), los Bloques Comerciales, etc. Todo ello sin temor a equivocarnos nos conduce a un fenómeno considerado como intenciones del hombre de expandir sus mercados dentro del mundo conocido según ha sido su momento histórico. El fenómeno al que nos referimos es la globalización, pero esta palabra puede ser definida de diversas maneras; La globalización, según se puede entender no es un progreso, ni una regresión, ni una ideología, ni siquiera una política. Pero La Real Academia de la Lengua Española (2011) define el término de la siguiente manera: “Tendencia de los mercados y las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales”. Como un complemento de esta definición y

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

haciendo énfasis en lo económico podemos citar al historiador francés Fernand Braudel, quien en la década de los 70's del siglo XX, describe la mundialización (ya que el termino globalización no era de uso común) "La historia económica del mundo es la historia entera del mundo, pero vista desde un solo observatorio económico. Elegir este observatorio es privilegiar de antemano una forma de explicación unilateral y peligrosa", (Estefanía, 2002).

En algún otro diccionario globalización es definida de la siguiente forma: "Estado de desarrollo planetario sin barreras, donde todo está próximo, accesible, y donde todo comunica y donde, consecuentemente, las solidaridades y las interdependencias se acrecenta" Por su parte el Fondo Monetario Internacional (FMI) señala: "La globalización es la interdependencia económica creciente del conjunto de los países del mundo provocado por el aumento y la variedad de transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo la difusión acelerada y generalizada de las tecnologías", (Martín, 2014)

Podemos concluir que ocasionalmente se agregaran nuevas palabras a nuestro mundo de cultura empresarial y comercial, en el cual debemos convivir los grandes y los pequeños, buscando una comunicación que nos una más y nos fortalezca ante los embates futuros, (Negrete, 2005).

### **3.1. La producción ganadera**

En el caso del estado de Hidalgo se puede señalar que la situación de la industria ganadera y sobre todo en lo referente al aspecto lechero ha tenido un proceso involutivo, considerando el caso de Tulancingo que durante los años 70's era considerada una de las diez cuencas más importantes del país, y ahora no figura

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

como cuenca de importancia lechera, durante las dos décadas (70 y 80) fue el primer punto de producción lechera y de alto contenido de grasa gracias a la producción con el ganado Jersey, el cual hoy en día aunque existe su producción ya no es significativa.

Por lo que respecta a la “cuenca” de Tizayuca, la cual fue desarrollada por una política presidencial (periodo de Luis Echeverría, siendo su director Luis Vicente Echeverría), constituyéndose de manera conjunta con el Programa de desalojo de los establos lecheros del Distrito Federal y por decisión política se conforma con no más del 40% de los establos existentes, ya que la mayoría prefirieron dejar el negocio y mandar el ganado al rastro, que a partir de ese momento pasar a convertirse en empleados sin derechos de gente sin experiencia ni conocimiento en este tipo de negocio. Op. cit. (Negrete, 2005).

El presente capítulo hace una investigación sobre los estudios previos, que a nivel mundial se han realizado sobre la producción ganadera. Para tal efecto se considera el periodo que va desde la época de la colonia como administración rural hasta nuestros días en América Latina.

### **3.1.1. Estudios con enfoque de Administración cultural, rural y medio ambiente**

En Argentina en Rafaela funciona un modelo físico de nombre Unidad de producción de leche orgánica para la industrialización de leche que finalmente además de ser industrializada y comercializada para productos lácteos transformados en diversos quesos, como el tipo gouda (Comeron, 2014) el cual se divide en tres partes:

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

1.- Experiencia en producción e industrialización

2.- Industrialización

3.- Certificación

Estudios con enfoque tecnológico

En el 2007 en el estado de Nayarit el consejo nacional para la ciencia y la tecnología (CONACyT) (Jorge A. Romero Hidalgo, 2007) tiene como objeto mostrar el estado del arte como una tecnología de punta o de vanguardia por lo tanto para demostrar un acercamiento del estado con la ciencia y la tecnología las entidades federativas y las áreas de oportunidad y los retos a los que se enfrentan. Muestran actividades científicas y tecnológicas de la entidad que se otorgan a través de apoyos mediante instrumentos y programas además de la situación económico-social de la entidad tomando algunos datos y como fuente de información proporcionada por INEGI, ANUIES, IMPI y la SEP.

En su documento contiene información el cual se divide en cuatro secciones.

1.-Datos generales presenta un resumen de la situación económica de la entidad.

2.-Marco estructural con que cuenta la entidad , la infraestructura orientada a la formación de recursos humanos, los apoyos otorgados mediante los fondos CONACyT y el programa de estudios fiscales a la investigación y el desarrollo.

3.- Presentan proyectos apoyados a través del fondo mixto considerados por la entidad los proyectos relevantes.

4.- Consideraciones en materia de ciencia y tecnología.

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

Matías Collar Naroki, en su artículo de la universidad politécnica de Madrid titulado “Robótica en la ganadería” comenta de que existe lento avance y difusión en animales robóticos para el arreo de manadas de diversos tipos de animales nos habla de la ingeniería electrónica e informática industrial dando puntos importantes sobre la clasificación de actividades alimenticias, manufactura de productos, así como clasificación de animales, ordeño vacunación automática, robots para esquilarse.- reduciendo costos aplicando medicamentos y esterilización automatizada, automatización de robots de ordeño, (Naroki, 2007).

Establece la manipulación y recolección automatizada de la ordeña de vacas y limpieza así como los receptores de vidrio, tubos de leche y copas de ordeño. Se puede agregar fotos de robot de ordeño, los robots según su evaluación eran capaz de atender entre 40 y 70 vacas en esta operación.

En la aplicación de reconocimiento individual de animales de producción marcados con etiquetas únicas de identificación en las orejas, ayuda a la entrega de ración de alimentos e individualizar las dietas (hoy ya existen medallones magnéticos que identifican al animal y periodo de gestación y lactancia para proporcionar dieta y medicamentación) así como la medicación mejorando el costo-beneficio de los productores (método comercial por Big Dutchman).

Southern Queens-land. Utiliza la visión por conmutador para cada animal a lo largo de la línea de los bebederos de agua se clasifican a nivel de espacio, posteriormente una puerta permite o denega el acceso a los bebederos.

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

El objetivo es desarrollar aproximaciones computacionales para estudiar grupos de agentes con movilidad natural e interacciones sociales hacia la comida o a la fuente de agua. Utilizando modelos para sistematizar controles (el estrés, hambre, deseos es parcialmente observables).

Explica también que con la tecnología gps se puede implementar un tipo de cerca sin instalar infraestructura pudiendo definir fronteras en términos de coordenadas geográficas y estimulando un sonido cuando el animal se mueve más allá de la cerca, llamándose cerca Virtual y se puede crear un arreo casi gratis.

En el programa sectorial de desarrollo agropecuario y pesquero de la secretaria de agricultura, ganadería desarrollo rural y alimentación, (Secretaria de agricultura, 2012).

Se formula la estructura con la responsabilidad de formular, conducir y evaluar la política general de desarrollo rural a fin de elevar el nivel de vida de las familias que habitan el campo e implementar proyectos estratégicos integrales que atienden problemas de un sistema-producto de una región

### **3.2. Análisis de la información del Rancho Santa Rosa.**

Los resultados arrojados por el cuestionario aplicado a los propietarios de Rancho Santa Rosa en Tolcayuca, Hgo., fueron:

Que no se cuenta con un proceso técnico para la realización de un producto y por lo tanto tampoco con una producción en serie. No se incrementa la cantidad de productos ofrecidos a los clientes.

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

Toma en cuenta que no se tienen trabajadores extras no se corre el riesgo de que existan anomalías con ellos. Sin embargo el rancho y los copropietarios captan con rapidez cuales son las necesidades que se requieren cubrir con un reajuste rápido y readaptarse a nuevas condiciones productivas, ya que dominan gran cantidad de puestos y por lo tanto reflejan un alto grado de flexibilidad, adaptándose a un gran número de labores, evitando puestos muy especializados que anulen la motivación de estos.

En cuestiones de cultura, cuenta con un consenso generalizado en torno a los valores que deben regir el comportamiento propio y de los trabajadores, siendo muy concretos en sus metas como organización, ya que sus directivos/copropietarios dirigen con flexibilidad usándolo a criterio induciendo a la estimulación y aportación de sugerencias que apoyen el desarrollo a futuro.

La organización fija objetivos económicos como prioridad aun con las restricciones de no tener una planeación estratégica precisa y reticente al modificar sus acciones ajustándose al beneficio inmediato, no a los resultados a largo plazo, pero ajustándose a su presupuesto.

Se tienen deficiencias en la formalización de los puestos ya que no están descritos detalladamente aún con el esfuerzo de que se sigan las normas establecidas, se identifica como problema el exceso de trabajo de los copropietarios ya que se permiten poca libertad, causando ciertos roces en el aspecto familiar y el contacto con la familia, Teniendo como fortaleza de estar la mayor parte del tiempo en el trabajo del rancho y no se desvían del trabajo permitiendo que establezcan claramente los procedimientos y se tomen decisiones para beneficio de la producción, fijando estrategias implementarlas, dándose la libertad de organizarse en su trabajo como se crea más conveniente.

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

Se propone diseñar los departamentos de la organización con las funciones o trabajos similares independientemente de que producto o mercado se adscriban porque carecen de ello. Lo cierto es que tienden a reducir al máximo los niveles jerárquicos puesto que no existen cargos intermedios entre el trabajador y los copropietarios.

La organización procura mantenerse al día y enriquecer cada día su formación ya que es su prioridad realizando al máximo el mayor número de tareas posibles, fundamentalmente para una formación rica y variada, sin escatimar medios para que puedan estudiar y formarse, facilitando la comunicación entre los copropietarios y los empleados (temporales o permanentes) hablando de cualquier punto a tratar sin temor a represalias, expresando libremente sus opiniones, valorando positivamente las sugerencias de cualquier tipo sean buenas o malas.

(Ver el anexo 1)

El Rancho Santa Rosa se ubica en el municipio de Tolcayuca, al Norte a un Km. de la carretera. En la actualidad presenta serios problemas económicos y de comunicación que impiden un desarrollo sano del establecimiento y esto puede acentuarse por la falta de una estructura organizacional básica que permita conocer a los participantes cual es el puesto que desempeñan en el rancho, no saber qué función cumple cada uno de los integrantes ocasionando desde la duplicidad de funciones hasta la multiplicidad, con lo cual el proceso administrativo se complica llegando en ocasiones a verdaderos conflictos que afectan las actividades cotidianas establecidas para satisfacer sus principales necesidades con mejores servicios y apoyos gubernamentales que le impiden cumplir con su función productiva. En esta entrevista se realiza un cuestionario sobre el gobierno y la dirección de la empresa Familiar que ayuda y aporta información para detectar

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

los distintos puntos estratégicos para establecer las propuestas a realizar, (ver anexo 2). Se puede llegar a ella fácilmente pues es de fácil acceso ubicada atrás de la Universidad Metropolitana de Hidalgo y a un costado de las granjas productoras de un criadero de cerdo, del cual se le proporcionan aguas residuales que son contenidas en el rancho para posteriormente ser ocupadas en el riego de los cultivos que se utilizan para la producción de alimento para el ganado. (ver figura 15)

**Figura 15. Rancho Santa Rosa “Aguas residuales abastecidas del criadero de cerdos”**



Fuente: Elaboración propia, 2014.

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

Se tiene problemas críticos con el abastecimiento de agua ya que no cuentan con pozos no existe una red de agua potable ni jagüeyes, a principio de año se crea un lugar en específico para el almacenamiento de agua pluvial, el cual en la temporada de lluvia alcanzo un aceptable nivel de agua almacenada que le da certeza por lo menos de tres a cuatro meses del vital liquido para el riego de cultivo, también se utiliza el agua de desecho del criadero de cerdos cercano para el cultivo de la siembra la cual se contiene en un lugar específico, cuenta con 4 hectáreas sembradas y se produce maíz, cebada y avena para el autoconsumo del ganado. (ver Figuras 16 y 17)

**Figura 16. Rancho Santa Rosa “Inexistencia de agua potable”**



Fuente: Elaboración propia, 2014.

**Figura 17. Rancho Santa Rosa “Creación de almacenamiento de aguas pluviales para abastecimiento del mismo”**



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Cuenta en su totalidad con una superficie de 13 hectáreas aproximadamente, pero la propiedad no está cercada y la entrada se encuentra en malas condiciones cosa que a criterio del propietario beneficia al rancho por el difícil acceso y que la gente no tenga curiosidad de entrar a él. (ver figura 18)

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

**Figura 18. Rancho Santa Rosa “Corrales de crianza de becerros y engorda de ganado de ganado”**



Fuente: Elaboración propia, 2014.

El rancho no tienen una administración puesto que no tiene una estructura establecida formalmente, solo son dos personas encargadas de la empresa, estableciendo los derechos y las obligaciones hasta este momento a partes iguales. El primero es el señor Germán Maldonado Mejía de 45 años soltero y la familia directa son su señora madre, tres hermanas las cuales una tiene un

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

negocio de dulcería, la segunda hermana tiene dos hijos jóvenes uno de 21 años y la hija de 19 años que no están interesados en la administración de la empresa, la tercera hermana tiene dos niñas pequeñas que de momento no están interesadas en el rancho. (ver figura 19)

**Figura 19. Rancho Santa Rosa “Límites de la propiedad”**



Fuente: Elaboración propia, 2014.

En caso de que ninguna de las hermanas y los hijos de cada una de ellas no estén interesados en la participación administrativa y económica del rancho,  
El segundo es el señor Emeterio Maldonado Mejía de 36 años casado con dos hijos uno de 11 años que está interesado en el cuidado del rancho pues es el que le ayuda a su padre a las labores del campo y una hija de 9 años.( Ver figura 20)

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

**Figura 20. Rancho Santa Rosa “Participación de familia en la alimentación de ganado”**



Fuente: Elaboración propia, 2014.

El tercer hermano es el señor Pedro Esau Maldonado Mejía, casado con dos hijos varones uno de 25 años y otro de 23 pero ninguno está interesado en la producción.

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

El rancho no cuenta con luz propia, cuenta solo con un generador de luz que es lo que le abastece al rancho pero solo a una parte de ella ya que la energía de CFE no llega al Rancho o si lo requiriera seria a alto costo. En años anteriores contaba con mayor poder adquisitivo y ahora ya no es tan redituable la venta de leche y la venta de ganado en pie. (ver figura 21)

**Figura 21. Rancho Santa Rosa “Casa e instalaciones sin red eléctrica”**



Fuente: Elaboración propia, 2014

Los canales de distribución son limitados porque no tienen empleados, el problema de sequías es crítico porque no se tiene el suficiente alimento para el autoconsumo del rancho, para el podo de los productos se tiene la necesidad de

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

pagarlos mediante pagaré esto viene menguando su poder adquisitivo pues comenta que en años anteriores "la palabra valía" y no se necesitaba de estos documentos, aunado a que se ha perdido la cultura y la educación con respecto a los tratos entre productores y proveedores.

Existen problemas financieros que son difícil de solventar teniendo en cuenta que no existe una estructura organizacional les es limitado contar con apoyo al campo ni de manera municipal y estatal, apoyo pro campo y los costos del diesel para la maquinaria con la que cuentan para el cultivo y autoconsumo de la cosecha o para darle el mantenimiento adecuado. No se pretende pedir créditos bancarios pues depende del temporal para sacar la cosecha, no tiene certeza de pago si se le otorgara un crédito, la liquidez con que cuenta no alcanzaría para finiquitar los gastos de producción ni mucho menos los prestamos.

Se ahorran la mano de obra porque ellos mismos lo realizan, de momento no cuentan con una bodega definida para almacenamiento de la cosecha levantada o para que en su momento puedan cobrar deudas con otros productores a través de sus cosechas y poder almacenarlas para la alimentación de su ganado.(Ver figura 22)

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

**Figura 22. Rancho Santa Rosa “Construcción de bodegas para almacenamiento de forraje y alimento de ganado”**



Fuente: Elaboración propia, 2014

La tecnología para la siembra resulta costoso para comprarla ya que sale por arriba de los \$100,000.00 pesos en las agencias agrícolas y rentarla no es una opción, se cuenta con maquinaria para la labranza aminorando así los costos de producción. (Ver Figura 23)

**Figura 23. Rancho Santa Rosa “Maquinaria para el cultivo”**



Fuente: Elaboración propia, 2014

### 3.3. Análisis FODA

El análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) en una empresa se utiliza para comparar las fortalezas y debilidades de los factores internos frente a los externos como son las oportunidades y amenazas que existen en el mercado. Teniendo como objetivo alinear tus fortalezas y debilidades a tus amenazas y oportunidades para minimizar riesgos (Suttle, 2014)

Comodoro Rivadavia dice: “La sigla FODA, es un acróstico de Fortalezas, factores críticos positivos con los que se cuenta. Oportunidades, aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas. Debilidades, factores críticos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos”.(Rivadavia, 2014)

El análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas. La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular. Sólo con este tipo de análisis y evaluación integral del FODA, estaremos en condiciones de responder de manera positiva a las necesidades del productor.

#### Análisis FODA

##### Fortalezas.

- El rancho cuenta con buen ambiente laboral pues trabajan solo los copropietarios trabajo de campo pues se requiere trabajar a la intemperie con largas horas de trabajo pues a veces se requieren más de 15 horas de trabajo al día y aun cuando no tienen mucha proactividad de gestión tienen

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

conocimientos de mercado y la calidad del producto final es buena, cuenta con equipo suficiente para el cultivo y la producción de forraje para el autoconsumo y alimentación del ganado.

- Cuentan con una larga experiencia de más de 20 años aun siendo solo una empresa familiar.
- La calidad y el mejoramiento continuo del producto sea el distintivo con la competencia.
- Los precios de los productos son accesible al mercado consumidor.

### Oportunidades.

- Una de las oportunidades que tiene el rancho es que el mercado en esa zona está mal atendido pues la mayoría está enfocado hacia otras regiones del estado.
- Los productos que se generan como la leche pueden ser utilizados para la elaboración de otros productos terminados como las paletas congeladas que pueden ser distribuidas y vendidas por la propia familia en los diferentes negocios con los que cuenta siendo de características muy específicas y propias con el sello del rancho.
- Las características de los consumidores en el estado se inclinan a que compren productos nuevos inmediatamente para tener un mejor estatus social y esto puede llegar a abrir un nuevo nicho de mercado para la producción de la empresa.

### Debilidades.

- No tienen acceso a créditos con los bancos pues existe desconfianza para con las personas encargadas de otorgar los créditos y en algunas ocasiones los hacen firmar pero no les otorgan los créditos y si se les pide

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

la reposición de los préstamos firmados aun cuando no hayan sido entregados.

- El rancho cuenta con solo 60 vacas, 20 borregos y 30 gallinas.
- No cuenta con procesos administrativos o técnicos de calidad.
- No se tiene capacidad financiera estable por lo tanto no se ha estipulado una cantidad en el salario de los copropietarios y por lo tanto no les ha permitido tener empleado impidiendo reestructurar su capacidad para solventar errores en la producción.
- El equipo y maquinaria con que se cuenta se considera en buen estado aunque ya tenga varios años por ser de uso rudo lo cual además del uso propio bien podrían rentarlo a otros ranchos y productores sin embargo se abstienen de hacerlo por la desconfianza a que no les paguen la renta de la maquinaria o se los regresen en mal estados.
- Los coproductores trabajan incluso de manera extra para otros productores pero la remuneración de su trabajo no está acorde a lo trabajado por lo tanto tampoco está considerado como una opción para ganancias extras.
- El crecimiento de la zona urbana representa una debilidad pues no cuenta con delimitaciones establecidas y se convierte en áreas más aisladas.
- La población de la entidad en su crecimiento prefiere consumir lo que ofrecen las grandes cadenas de supermercados a lo que producen los distintos productores en especial el del Rancho Santa Rosa.
- No se dan la oportunidad de otorgarle una diferenciación a sus productos otorgándole una oportunidad de generar un nicho de mercado.
- El capital de trabajo no es suficiente ya que no les rinde para cubrir la mayoría de las necesidades del rancho.

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

- No se tiene contacto con proveedores o distribuidores con los que se pueda realizar y elaborar contratos especiales.

### Amenazas.

- Existen varias amenazas para él, los propietarios cuentan con varias ideas y visión para beneficio del rancho solo necesitan tiempo dinero y mano de obra.
- La competencia establecida en la zona es agresiva para el rancho ya que el principal inconveniente es la parte financiera y las tendencias desfavorables del mercado, tiene vulnerabilidad ante el mercado ya que existen varios puntos débiles por falta de estructura organizacional y órganos de gobierno como el delegar trabajo a otras personas por no tener confianza o por falta de dinero para pagos y gastos que se generen.
- Las condiciones económicas del país y los bajos ingresos de las personas pueden poner en riesgo y detrimento las ganancias.
- El mercado es desleal, el ingreso de nuevos consumidores abre la posibilidad de que alguien más cree otra empresa con productos similares pero con mayores recursos financieros.
- Los canales de distribución marcan una amenaza ya que aun siendo intermediarios determinan la posición de los productores en el mercado (walmart, comercial mexicana, soriana) con gran renombre entre los consumidores.
- Falta de aceptación por parte de los consumidores por ser productos nuevos en la zona y este nicho de mercado.

# Capítulo IV

## Propuesta

#### **4.1. Propuesta de estructura organizacional Rancho Santa Rosa.**

Se propone un diseño de organigrama como parte de la estructura de la empresa, esto es para darle un mejor manejo y eficiencia por parte de los propietarios productores y crear una misión, visión, valores y un análisis de puestos acorde a ese organigrama puesto que el Rancho no cuenta con ellos, esto se desarrolló a partir de una de las entrevistas que se obtuvo con uno de los propietarios.

#### **“Rancho Santa Rosa”**

##### **Misión**

Ser un centro de crío de ganado de alta calidad y lechero para la venta de becerro y producción de ganado lechero para el abasto circunvecino

##### **Visión**

Somos un centro de crío de ganado para venta en pie y lechero reconocido y certificado a nivel nacional.

##### **Valores**

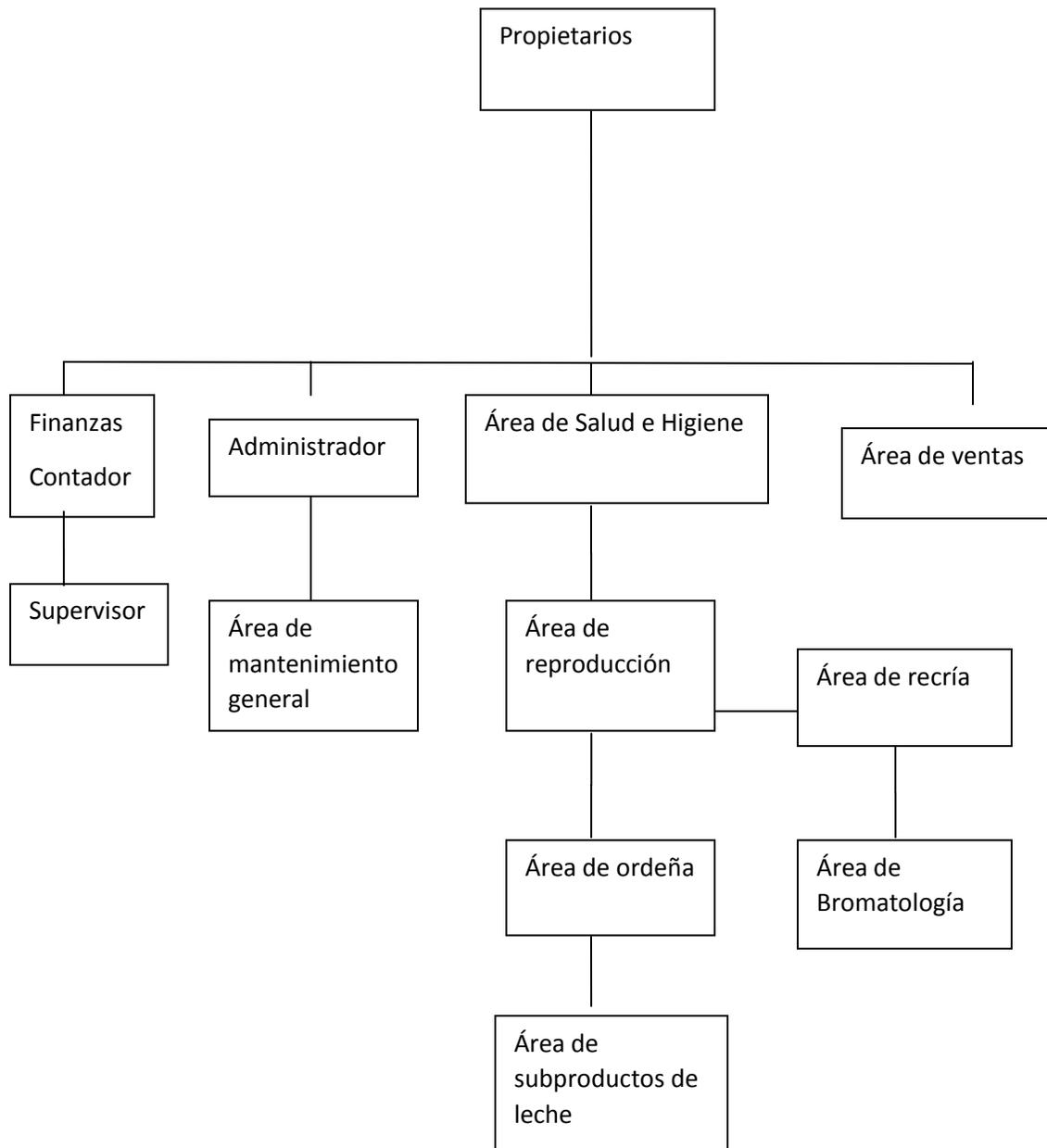
Responsabilidad

Honestidad

Dedicación

Productividad

**Figura 24. Organigrama Estructural del Rancho Santa Rosa**



Fuente: Elaboración propia, 2014.

## 4.2. Análisis de Puestos

**1.- Administrador:** Será el responsable de administrar y planificar el servicio general del rancho, de hacer cumplir las estrategias fijadas por el negocio.

**2.-Supervisor:** Es el encargado de elaborar las estrategias de ventas, y de cumplir las metas proyectadas, y además de cumplir la función de cajero.

**3.-Contador:** Se encarga de elaborar los respectivos estados financieros de la empresa, además de llevar el manejo de la caja.

**4.- Mantenimiento General:** Será el encargado del funcionamiento en general del Rancho, generando estrategias, buscará soluciones de problemas de su competencia.

**5.- Médico Veterinario Zootecnista:** Cuidara de la producción y calidad del ganado, procurando condiciones apropiadas para su mejora. Así como de la administración ganadera.

### **4.3. Manual de funciones**

#### **Cargo: Administrador**

##### Función básica:

Es el responsable de la planificación, organización, dirección y control de las actividades de la empresa así como la coordinación y toma de decisiones sobre la producción, comercialización y el personal.

##### Funciones específicas:

Desarrollar estrategias competitivas para el buen desempeño del rancho, definir las políticas de venta, analizar los resultados obtenidos y la rentabilidad del negocio, establecer la correcta asignación y utilización de los recursos, autorizar contrataciones o liquidaciones de contratos de trabajo, decidir metas presupuestarias, revisar programas de campañas publicitarias, solicitar informes y supervisa el funcionamiento del personal, convocar a reuniones con el personal, supervisar el servicio de atención al cliente, atender quejas y verificar eficacia de las acciones tomadas, verificar el cumplimiento de los estándares de calidad de los productos, establecer políticas de remuneración y beneficios.

##### Perfil del cargo:

Edad: entre 25 y 45 años. Género: Masculino Estado civil: indistinto

##### Competencia técnica:

Profesional con título universitario en carreras de: Lic. En Gestión Empresarial, Ing. Comercial o carreras afines. Experiencia mínima de 1 año.

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

Capacitación y conocimientos requeridos:

Cursos generales:

Conocimientos áreas computacionales; Word Excel Power Point Internet

Conocimientos en:

Procesos básicos de control gerencial y de liderazgo, principios de almacenamiento y conservación de todo tipo de semillas, herramientas de controles gerenciales, financieros y contables.

Especificaciones:

Deberá poseer habilidades requeridas para desempeñar el cargo como las siguientes:

Capacidad para trabajar bajo presión y manejar razonablemente las amenazas externas que se presenten en el mercado, debe ser organizado, ordenado y preciso en todas sus actividades que realice diariamente, en especial dentro de la empresa. Proyectar una imagen impecable, confiable, atento y con actitud positiva con la finalidad de que el cliente que visite el establecimiento se sienta cómodo e importante.

### **Cargo: Contador**

Función básica:

Es el responsable de llevar en orden los libros contables y los estados financieros.

Funciones específicas:

Ordena y clasifica comprobantes contables, formular declaraciones e impuestos, archivar y elaborar documentos contables, colaborar con el administrador y los propietarios a la preparación de presupuestos. Contacta nuevos proveedores. Lleva el control de cuentas bancarias.

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

Perfil del cargo:

Edad: entre 25 y 40 años. Género: Masculino. Estado civil: indistinto

Competencia técnica:

Profesional con título universitario en carreras de: Lic. en Contaduría, especialidad comercial o en pymes y carreras afines. Experiencia mínima de 1 año.

Capacitación y conocimientos requeridos:

Cursos generales:

Conocimientos en áreas computacionales: Word Excel Power Point Internet Ley de Régimen Tributario actualizado.

Conocimientos en:

Manejo de programas básicos de office. Leyes y normas que rigen que se aplican al sector ganadero. Herramientas de control contable y financiero. Capacidad de trabajo bajo presión. Conocimiento de software contable.

**Cargo: Supervisor**

Función básica:

Es el encargado de cumplir con el mínimo de volumen de ventas establecido por año y para ello debe además diseñar mecanismos que impulsen la actividad.

Funciones específica:

Entablar relaciones con los proveedores que les permitan entender la estrategia del producto, ver las ofertas por anticipado y participar en decisiones sobre productos futuros, administrar las ventas a nivel local y nacional, realizar investigaciones de mercado sobre los tipos de clientes y proveedores. Supervisar y recibir informes que están a su cargo y solucionar problemas de rango mayor. Ordena y clasifica comprobantes contables, formular y elaborar declaraciones e

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

impuestos, archivar documentos contables, ayudar en la preparación de presupuestos, contactar nuevos proveedores, llevar el control de cuentas bancarias.

Perfil del cargo:

Edad: entre 25 y 45 años. Género: Masculino. Estado civil: indistinto

Competencia técnica:

Profesional con título universitario en carreras de: Lic. En Gestión Empresarial, Ing. Comercial, Ing. en Marketing o carreras afines. Experiencia mínima de 1 año.

Capacitación y conocimientos requeridos.

Cursos generales:

Conocimientos en áreas computacionales: Word Excel Power Point Internet

Conocimientos en:

Estrategias de ventas y estrategias comerciales. Investiga las preferencias, gustos, necesidades y comportamiento del consumidor. Establecer el costo y precio de venta final del producto

Especificaciones:

Deberá poseer habilidades requeridas para desempeñar el cargo como las siguientes:

Planificación de estrategias a corto, mediano y largo plazo. Capacidad para negociar con proveedores y de igual forma con clientes potenciales y reales. Capacidad para trabajar bajo presión y manejar razonablemente las amenazas externas que se presenten en el mercado.

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

**Cargo: Mantenimiento General**

Función básica:

Es el encargado de cumplir con las tareas establecidas para el buen funcionamiento del Rancho Santa Rosa, con ello debe además diseñar mecanismos que impulsen la actividad.

Funciones específica:

Entablar buena relación y optima actitud que les permitan generar estrategias para un eficiente control de sus actividades, solucionar problemas que sean de su competencia, capacidad de comprender y cumplir instrucciones de trabajo, realizar actividades de forma ordenada y eficaz, realizar trabajos por decisión propia, así como limpiar y guardar sus instrumentos de trabajo. Gestionar ante las instancias correspondientes la reposición de herramientas y materiales de consumo de los diferentes talleres y/o secciones para otorgar un buen servicio de mantenimiento preventivo y correctivo a la infraestructura, entregar cuando se le indique un informe de actividades, controlar las entradas y salidas del almacén, así como apoyar en la planeación y presupuesto.

Perfil del cargo:

Edad: entre 25 y 40 años. Género: Masculino. Estado civil: indistinto

Competencia técnica:

Profesional con título universitario en carreras de: Lic. En electricidad, técnico en mantenimiento. Experiencia mínima de 1 año.

Capacitación y conocimientos requeridos:

Cursos generales:

Conocimientos en áreas computacionales: Word Excel, Power Point, Internet, mantenimiento y control de calidad.

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

Conocimientos en:

Planeación, mantenimiento preventivo, correctivo, control de calidad y almacenamiento.

Especificaciones:

Deberá poseer habilidades requeridas para desempeñar el cargo, planificación de estrategias a corto, mediano y largo plazo.

**Cargo: Médico Veterinario Zootecnista**

Función básica:

Cuidar y elevar la calidad del ganado bovino, se encargará de la buena administración ganadera, Promover el bienestar de los animales en condiciones apropiadas y las técnicas de producción más favorables, para una mejora en el Rancho Santa Rosa.

Funciones específica:

Aplicará de manera adecuada, las ventajas de las reservas del medio ambiente y aprovechar de manera racional las etapas de la administración de la empresa, apoyar en la elaboración de programas de actividades, aplicar recursos terapéuticos contra los padecimientos de los animales, desarrollar técnicas de búsqueda, organización y análisis e integración información relevante en la ciencia animal.

Perfil del cargo:

Edad: entre 25 y 40 años. Género: Masculino. Estado civil: indistinto

Competencia técnica:

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

Profesional con título universitario en carreras de: Lic. en Médico Veterinario Zootecnista. Experiencia mínima de 2 años. Inglés avanzado, paquetes especializados en veterinaria administración y estadística.

Cursos generales:

Conocimientos en áreas computacionales: Word Excel, Power Point, Internet, cursos de capacitación, consultoría en estudios de mercado.

Conocimientos en:

Planeación, administración en empresas ganaderas, asesoría económica.

Especificaciones:

Deberá poseer habilidades requeridas para desempeñar el cargo, planificación de estrategias a corto, mediano y largo plazo.

# Conclusiones

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

La presente investigación, sugiere una serie de actividades para realizar en específico, en la microempresa familiar del sector ganadero: Rancho Santa Rosa de Tolcayuca, Hidalgo, pero es susceptible de ser retomada por otras empresas del sector agropecuario del Estado, ya que el desarrollo del país debe basarse en una metodología en la que se integren una serie de pasos para poder cumplir con la secuencia de desarrollo.

Se concluye, que en el proceso de profesionalización de las empresas familiares se requieren las siguientes acciones.

- a)** Establecer un proceso formal de planeación a través de una estructura organizacional, funcional, contratando personal calificado que genere valor para la empresa mejorando el proceso de comunicación diseñando sistemas para dar seguimiento a los planes establecidos.
- b)** Delegar responsabilidades y autoridad para que pueda ser ejercida correctamente.
- c)** Asignar salarios de acuerdo al desempeño a las funciones que se realicen tanto a los empleados familiares como no familiares.
- d)** incentivar a los trabajadores de acuerdo a la evaluación de su desempeño
- e)** Tener apertura a la diversidad de pensamiento a fin de contribuir al logro de los objetivos planteados.
- f)** Generar mayor compromiso con la empresa para desempeñar adecuadamente el rol que a cada miembro de la familia le corresponde.
- h)** proponer una misión, visión, valores y un organigrama acorde a las necesidades de la empresa.

## “Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero. Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

El esquema de la integración, nos muestra cómo hacer más equitativo el reparto de la riqueza, ya que al eliminar de nuestros canales de producción y comercialización a los intermediarios, los cuales en la mayoría de los casos son los que se quedan con la mayor utilidad sin correr riesgos y casi sin invertir, lo que hasta hoy en día a perjudicado tremendamente a los productores agropecuarios más pobres, provocando un sinnúmero de efectos colaterales en este sector, tan olvidado y fundamental para nuestro desarrollo.

Con esta aportación se señala que todavía hay mucho que hacer para formar verdaderas empresas en campo hidalguense, esto no será fácil, pero se debe realizar, es importante señalar que la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, debe de ser una pieza fundamental para poder cumplir con esta importante tarea, pues su función es responder a las demandas reales de una sociedad, así como entregar profesionistas que se integren a mediano plazo a el campo profesional y la dinámica económica, preferentemente desarrollando polos de crecimiento en zonas rurales en las que emprendan la creación de empresas verticales que con el tiempo se desarrollen exitosamente.

La posibilidad de demanda de mano de obra calificada, no solo de mano de obra rural, sino de trabajadores especializados a nivel profesional y técnico, puede ser una veta muy importante para que se disminuya considerablemente la migración tanto al resto del país como al extranjero, (Negrete J. B., 2007).

La oportunidad de desarrollar este tipo de investigaciones, así como implementarlas propuestas emanadas de ellas a través de grupos multidisciplinarios, debe reportar buenos resultados en la ardua tarea de iniciar una reestructuración del sector rural que promueva el bienestar de la población.

# Glosario

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

**A**

**Acicalar:** Adornar o aderezar a algo, alguien o a un animal.

**Agronegocio:** Se consideró como Agronegocios la expansión de los negocios del sector agropecuario y rural y de sus cadenas, a partir de relaciones que involucran estructuras contractuales, alianzas o asociaciones ejecutadas principalmente por el sector privado a partir de los productores del sector agropecuario, sostenibles a largo plazo, que involucran, además de un conjunto asociado de agricultores, a diversos agentes exógenos o de las cadenas agroindustriales y que podrían contar o no, con el apoyo de las políticas públicas.

**B**

**Bromatología:** Ciencia que estudia los alimentos, su preparación adecuada y su asimilación por el organismo.

**C**

**Calidad:** Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una persona o cosa que permiten apreciarla con respecto a las restantes de su especie.

**Caciques:** Persona que en un pueblo o comarca ejerce excesiva influencia y que es déspota y autoritario.

**Costos:** Gastos que se hacen para la obtención de una cosa o servicio.

**D**

**Demanda:** Petición o solicitud de algo, especialmente cuando se considera un derecho o se hace como súplica

**Destete:** Cesación del periodo de la lactancia.

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

## E

**Entomólogo:** Persona especializada en el estudio de los insectos

**Ensilado:** Proceso de conservación del forraje basado en una fermentación láctica del pasto que produce ácido láctico

**Entorno:** Ambiente, lo que rodea a alguien o algo.

**Eficaz:** Que logra hacer efectivo un intento o propósito.

**Esquilmos:** Conjunto de frutos y provechos que se sacan de las haciendas y ganados.

**Estirpe:** Conjunto de ascendientes de una persona, linaje.

**Estrategia:** Técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo.

## F

**Frutícolas:** Perteneiente o relativo a la fruticultura.

**Floricultores:** Persona que se dedica a la floricultura.

## G

**Ganaderos:** Persona que se dedica a la cría, explotación y comercio del ganado.

**Genética:** Parte de la biología que estudia las leyes de la herencia y de todo lo relativo a ella.

**Genes:** Fragmento de ADN dispuesto en un orden fijo en los cromosomas, que determina la aparición de los caracteres hereditarios en los seres vivos.

**Geonómica:** La geonomía es la ciencia que estudia las relaciones entre las sociedades y su entorno natural.

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

**Gramíneas:** Familia de plantas angiospermas monocotiledóneas de tallo cilíndrico, nudoso y generalmente hueco, hojas sentadas, largas y estrechas e insertas al nivel de los nudos.

## H

**Hato:** Conjunto de cabezas de ganado, como bueyes, vacas, ovejas, etc.

**Horticultores:** Persona que se dedica profesionalmente a la horticultura.

**Hurras:** Vacas viejas.

## I

**Insumo:** Bien consumible utilizado en el proceso productivo de otro bien.

**In situ:** Se dice de la lesión tumoral localizada en el lugar donde se ha originado.

**Inseminación:** Llegada del semen al óvulo.

**Integración:** Es el grado de correspondencia entre las normas y valores de una sociedad, así como el grado de acatamiento y aceptación por parte del individuo a esas normas y valores

**Intermediario:** Persona física o jurídica que actúa como enlace entre dos o más partes que desean realizar una compraventa u otro tipo de operación.

**Inversión:** Término con varias acepciones relacionadas con el ahorro, la ubicación de capital y el postergamiento del consumo.

## L

**Lactología:** Es la parte de la tecnología de los alimentos que estudia la leche.

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

## **M**

**Manufactura:** Describe la transformación de materias primas en productos terminados para su venta.

**Migración:** Desplazamiento de la población que se produce desde un lugar de origen a otro destino.

**Modelo:** Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo.

**Monotonía:** Uniformidad, igualdad de tono en quien habla, en la voz, en la música.

**Multidisciplinaria:** Que abarca o afecta a varias disciplinas.

## **P**

**Pastizal:** Terreno de abundante pasto.

**Paradigma:** Patrón que puede servir como modelo o ejemplo.

**Poligráficos:** Perteneciente o relativo a la poligrafía.

**Propuesta:** Proposición o idea que se manifiesta y ofrece a alguien para un fin.

**Productor:** En la organización del trabajo, cada una de las personas que intervienen en la producción de bienes o servicios.

**Producción:** Acción de producir.

## **R**

**Recría:** Acción y efecto de criar.

**Reestructuración:** Acción y efecto de reestructurar.

**Reingeniería:** Reconstrucción completa de una aplicación antigua utilizando técnicas modernas.

**Rentabilidad:** (rentable) que produce beneficios o dinero.

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

**Rotación:** Rotación es el movimiento de cambio de orientación de un sólido extenso de forma que, dado un punto cualquiera del mismo, este permanece a una distancia constante del eje de rotación.

## S

**Sector rural:** Es el territorio no urbano de la superficie terrestre o parte de un Municipio que no está clasificada como Área Urbana o de Expansión Urbana.

**Semiestabulado:** Es cuando el ganado pasa parte del día en potrero y la otra parte del día en un corral bajo techo en donde se le da comida, que es generalmente pasto picado, pacas o pasto ensilado. Hace más eficiente las fincas porque el ganado solo ocupa un potrero al día y no dos; el pasto cortado se aprovecha un 100% se reduce el apelmazamiento del suelo y en periodos de temporal se evita que el ganado destruya los potreros al convertirlos en barriales.

**Sementales:** Animal equino que no ha sido castrado, y que por lo tanto es apto para la reproducción; Figurativamente, persona o animal macho de gran capacidad sexual.

**Semovientes:** Semoviente es un término jurídico que se refiere a aquella parte del patrimonio del sujeto del derecho, o un componente del mismo, que es capaz de moverse por sí solo.

## T

**Tierras agrícolas:** Suelos utilizados para el cultivo de vegetales y que no están dedicadas a alguna otra actividad económica.

**Tierra de agostadero:** Son aquellas que por su precipitación pluvial, topografía o calidad, producen en forma natural o cultivada, pastos y forrajes que sirven para alimento del ganado. Son de buena calidad las tierras de agostadero cuya capacidad forrajera es tal que la superficie necesaria para el sostenimiento de una cabeza de ganado mayor no excede de 10 hectáreas. Los agostaderos en

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

terrenos áridos son aquellos en donde son necesarias más de 10 hectáreas para el sostenimiento de una cabeza de ganado mayor.

## V

**Vinculación:** Comportamiento de un organismo que se relaciona en forma afiliatoria o dependiente con otro objeto.

**Visión:** Punto de vista particular sobre un tema, un asunto

**Ventas:** Cantidad de cosas que se venden.

## Z

**Zacate:** Hierba, pasto, forraje.

# **Referencias Bibliográficas**

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

- Abril, V. H. (2014). *Técnicas e instrumentos de investigación*. Recuperado el 31 de mayo de 2014, de [cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/BV/.../lec\\_37\\_lecturaseinstrumentos.pdf](http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/BV/.../lec_37_lecturaseinstrumentos.pdf)
- Aghajari, N. (2012). Conceptualización de un modelo dinámico para la formulación de la estrategia de operación en el tercer milenio. *Universidad Tecnológica de Malasia, comunicaciones de la IBIMA*, 13.
- Alfonsín, G. (2014). *Asesoramiento para la instalación de heladerías artesanales*. Recuperado el 05 de 08 de 2014, de <http://www.heladoartesanal.com/asesoramiento/asesoramiento.htm>
- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Madrid España: Garnica.
- Anglac, E. (12 de febrero de 2014). *informador.com*. Obtenido de <http://www.informador.com.mx/economia/2014/512512/6/sector-lechero-retomara-el-rumboanglac.htm>
- Arroyo, G. (2013). *La biotecnología y el problema alimentario en México*. México: Colección Agricultura y Economía. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Bancomer, G. d. (08 de mayo de 2008). Entrevista. (R. G. Amador, Entrevistador)
- Bateman, T. S. (2010). *Administración una ventaja competitiva*. Mc. Graw Hill.
- Benavides, R. A. (2011). *Sostenibilidad de los Sistemas Ganaderos localizados en el parque nacional natural de las hermosas y su zona de influencia*. Palmira, Palmira, Colombia.
- Bertalanffy, L. V. (2006). *Teoría General de Sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bonilla, E. M. (04 de febrero de 2014). *Casos de negocios. Organización empresarial*. Recuperado el 05 de agosto de 2014, de <http://es.slideshare.net/EnriqueMoralesBonilla/caso-de-negocios->
- Calderón, F. (2014). *Programa de apoyo a la familia campesina*. México: Propuesta desde el gobierno de Felipe Calderón.
- Canales, F. H. (2014). *en plenitud.com*. Recuperado el 28 de 06 de 2014, de <http://www.enplenitud.com/diagnostico-foda.html>
- Cantú, H. (2010). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México: McGraw Hill.
- Claude, G. (2009). Historia del pensamiento Administrativo. En *4a. Edición* (pág. 27). México: Prentice All.
- Cohen, B. (2009). *Introducción a la sociología*. México: McGraw Hill.
- Comeron, E. A. (15 de octubre de 2014). *Leche y lácteos orgánicos certificados*. Obtenido de [rafaela.inta.gov.ar/productores97\\_98/p57.htm](http://rafaela.inta.gov.ar/productores97_98/p57.htm)
- Covey, S. R. (2010). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Simon & Schuster.
- Danel, P. (2007). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Trillas.
- Davis, K. (2006). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw Hill 12a. Edición.
- Davis, T. y. (2006). modelo de los 2 círculos. *Gestión de pymes y empresas*. Murcia, España: Universidad de Murcia Facultad de economía y empresa.
- Delgado, S. L. (2009). Emprendimiento locales: El caso de las Empresas Familiares en el sur colombiano. *Tec. Empresarial. Vol. 3*, 27-37.

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

- Domínguez, L. M. (31 de agosto de 2012). *Revista electrónica educare*. Obtenido de [http://www.academia.edu/3751243/V.\\_16\\_2\\_2012\\_Abstract\\_C%C3%B3mo\\_formar\\_competencias\\_profesionales\\_en\\_el\\_nivel\\_superior\\_Ortega\\_y\\_Reyes](http://www.academia.edu/3751243/V._16_2_2012_Abstract_C%C3%B3mo_formar_competencias_profesionales_en_el_nivel_superior_Ortega_y_Reyes)
- Dominguez, S. (08 de 03 de 2011). Recuperado el 18 de 06 de 2014, de <http://www.stelladominguez.com/2011/03/inexploratoria/>
- Economía, S. d. (2014). *Secretaría de economía "Comunidad de Negocios"*. Obtenido de Industria y Comercio: <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio>
- Entrepreneur. (2014). *soyentrepreneur*. Recuperado el 23 de 06 de 2014, de <http://www.soyentrepreneur.com/tips-para-desarrollar-un-analisis-foda.html>
- Estefanía, J. (2009). *Hij@, ¿Qué es la Globalización?* Madrid España: Santillana Ediciones Generales, S.L. Generales.
- Estrella, L. R. (2 de junio de 2014). *Bioteología, solución para el desabasto alimentario en México*. Obtenido de El seminario Política-Económica: <http://elsemanario.com/55909/bioteologia-solucion-para-el-desabasto-alimentario-en-mexico/>
- Facultad de Medicina, v. y. (2014). *Servicio del departamento de economía, administración y desarrollo rural*. Obtenido de [http://www.fmvz.unam.mx/fmvz/servicios/s\\_economia.html](http://www.fmvz.unam.mx/fmvz/servicios/s_economia.html)
- Feurhakee, G. (diciembre de 2004). Recuperado el 03 de diciembre de 2013
- Galeano, E. (2013). Las venas abiertas de América Latina. En R. d. Latina, *Las venas abiertas de América Latina* (pág. 365). México: siglo XXI, Editores.
- Ganadera, C. N. (2009). El origen de la ganadería en México. *Folleto sobre el origen de la ganadería en México*. México.
- Gary Armstrong, M. E. (2007). *Estrategias competitivas*. Prentice Hall.
- Gomez, A. V. (2013). *Evaluación del perfil del desempeño laboral*. Obtenido de <http://www.renovarpapeles.com/tramites/evaluacion-del-perfil-de-desempeno-laboral-2012-2013/>
- González, H. F. (2014). Recuperado el 27 de 06 de 2014, de [www.tutorialaboral.com.ar](http://www.tutorialaboral.com.ar)
- Guillermo Campos, J. B. (2007). *La migración en México*. México: UNAM.
- Gutiérrez, M. A. (noviembre de 2011). *Manual de organización del departamento de mantenimiento*. Recuperado el 20 de noviembre de 2014, de <http://portalchapingo.mx/...s/mo/mo-depto-mantenimiento.pdf>
- Herrera, L. M. (20 de octubre de 2011). *Técnicas de Investigación. FES ACATLAN UNAM*. Recuperado el 30 de abril de 2014, de [www.slideshare.net/herreramarina4/fichas-de-observacion](http://www.slideshare.net/herreramarina4/fichas-de-observacion)
- INEGI. (2012). *El sector alimentario en México 2012*. Obtenido de Producción agrícola y bovina prod-serv- INEGI: [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/sociodemografico/SAM/2012/sam2012.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/sociodemografico/SAM/2012/sam2012.pdf)
- Jorge A. Romero Hidalgo. (08 de enero de 2007). *ESTADO DEL ARTE DE LOS SISTEMAS ESTATALES DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA*. Recuperado el 07

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

- de diciembre de 2013, de [www.losmedicamentos.net/.../estado-del-arte-de-los-sistemas-estatales-de-](http://www.losmedicamentos.net/.../estado-del-arte-de-los-sistemas-estatales-de-)
- Laura Rossana López López, M. C. (2005). Sistema Productio Alpura. *Universidad Metropolitana Unidad de Ixtapalapa*. México, D.F., México.
- Londoño, R. C. (marzo de 2004). *Documento de Trabsjo*. Recuperado el 05 de agosto de 2014, de [aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/mod/resource/view.php%3Finpopu p%3Dtrue%26id%3](http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/mod/resource/view.php%3Finpopu p%3Dtrue%26id%3)
- López. (2009). Gobierno corporativo en la empresa familiar. México: Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo/Editorial Mexicana.
- Magallón, M. (2006). De la transferencia de Modelos organizacionales universales a su reaprobación en espacios locales. Una mirada al cambio organizacional. *Gestión y Estrategía*.
- Maggiaroni, S. (Diciembre de 2004). Estructuras organizativas y tipos de organigramas. Politecnico Nacional IUPSM. Merida, Yucatán, México. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estrorgorg.htm>
- Maltos, M. (03 de 12 de 2012). *Bioteología alimentaria ¿Riesgos o beneficios?* Obtenido de Ciencia DGDC-UNAM: [http://ciencia.unam.mx/leer/133/Bioteologia\\_alimentaria\\_riesgos\\_o\\_beneficios](http://ciencia.unam.mx/leer/133/Bioteologia_alimentaria_riesgos_o_beneficios)
- mañay, s. (2011). *Universidad Técnica de Ambato*. Recuperado el 31 de mayo de 2014, de [repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1002/494%20Ing.pdf?](http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1002/494%20Ing.pdf?)
- Martín, H. S. (2014). La trampa de la globalización. [www.editorialTaurus.com/es/libros](http://www.editorialTaurus.com/es/libros).
- Mintzberg, H. (2013). *Modelos organizacionales*. Obtenido de <http://datos-administrativos.blogspot.mx/2013/07/modelos-organizacionales-de-mintzberg.html>
- Moore, C. (2007). *Administración de pequeñas empresas. Enfoque emprendedor*. México: Thomson.
- Müller de la Lama, L. M. (2005). En *Empresas efectivas, familias afectivas: un nuevo enfoque para abordar la problemática de las empresas familiares hoy*. México: Trillas.
- Murcia, U. d. (2006). *Gestión de pymes y empresas familiares*. Murcia, España.
- Naroki, M. C. (2007). *robótica en la ganadería*. Recuperado el 06 de diciembre de 2013
- Nasbbit, J. (2013). *Mega Tendencias*. Bogotá: Norma.
- Negrete, J. B. (2005). "Empresario Agropecuario". México: Apuntes del seminario.
- Negrete, J. B. (2007). *Globalización, Mercado de Trabajadores Mexicanos a Estados Unidos*. México: FCA UNAM.
- Noemi, M. (16 de noviembre de 2013). *La organización empresarial*. Recuperado el 05 de 08 de 2014, de <http://es.slideshare.net/serviciodesecretariado/un-1-miroslava-y-noem>

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

- Paola Andrea Piza, a. J. (18 de octubre de 2011). *Estado del arte de algunos sistemas de producción ganadera de clima frío en Colombia y el mundo*. Recuperado el 10 de diciembre de 2013
- Porter, M. (2010). *Una ventaja competitiva*. CECOSA.
- Ramos, M. G. (11 de noviembre de 2013). *Técnicas de investigación de campo - SlideShare*. Recuperado el 31 de mayo de 2014, de [www.slideshare.net/.../tcnicas-de-investigacin-de-campo](http://www.slideshare.net/.../tcnicas-de-investigacin-de-campo)
- reforma, a. (06 de Abril de 2014). *El diario mx. economía*. Recuperado el 31 de mayo de 2014, de [http://diario.mx/Economia/2014-04-06\\_678eb6d6/importaciones-hacen-polvo-a-lecheros/](http://diario.mx/Economia/2014-04-06_678eb6d6/importaciones-hacen-polvo-a-lecheros/)
- Rivadavia, C. (2014). Recuperado el 25 de 06 de 2014, de Analisis Foda: Pata<http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/fodaes.htm>gónico
- Rossana, L. L. (09 de Diciembre de 2005). *Sistema Productivo Alpura*. (D. d. Humanidades, Editor) Obtenido de file:///D:/TESIS/estructura-alpura.htm
- Russell, A. (2010). Rediseñando el Futuro. En C. e. sistemas, *Competencia y Conflicto* (pág. 123). 8a. ed. Hermes.
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc.Graw Hill.
- Sánchez, Z. M. (2012). *Empresas Familiares Procesadoras del sistema productos bovinos leche Chiapas: Análisis administrativo y Organizacional*. *Gestión y Estrategia no. 42*.
- Secretaria de agricultura, g. d. (2012). *Programa sectorial de desarrollo agropecuario*. Recuperado el 07 de diciembre de 2013
- Segovia, C. V. (2012). *La destrucción de la naturaleza*. México D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- Stoner. James A F. Freeman, R. E. (2006). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Suttle, R. (09 de 02 de 2014). *Ehow en español finanzas*. Recuperado el 31 de mayo de 2014, de [http://www.ehowenespanol.com/pasos-realizar-analisis-foda-info\\_294614/](http://www.ehowenespanol.com/pasos-realizar-analisis-foda-info_294614/)
- Tagual, P. (23 de abril de 2014). *Instrumentos para recabar datos*. Recuperado el 31 de mayo de 2014, de <http://es.scribd.com/doc/219914387/instrumentos-de-recoleccion-de-datos>
- Teviño. (2010). *Empresas familiares versión latinoamerica, Estructura, Gestión y Continuidad*. México: Pearson.
- Treviño, J. G. (2009). *Administración Contemporánea*. México: Alhambra Mexicana.
- Valencia, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: ECAFSA.

# Anexo

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

Cuestionario aplicado para el análisis de información a los propietarios del Rancho Santa Rosa.

Escala para la medición de carácter orgánico de una organización

Por favor responde los enunciados de acuerdo a los siguientes criterios:

- 1.- Muy en desacuerdo
- 2.- En desacuerdo
- 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4.- De acuerdo
- 5.- Muy de acuerdo

Sistema Técnico

No. De Pregunta	Pregunta	Calificación
1	El sistema técnico permite realizar un producto o servicio adaptado a cada cliente, ya que se huye de la producción en serie indiferenciada	
2	Se intenta constantemente incrementar la cantidad de productos ofrecidos a nuestros clientes para que se adaptan al máximo sus necesidades	
3	Los trabajadores del núcleo de operaciones tienden a ser atrapados en pequeños grupos que se organizan para realizar una tarea completa de manera independiente , huyéndose de las cadenas de montaje	
4	El sistema técnico de esta organización permite reajustes rápidos y baratos para adaptarlos a nuevas condiciones productivas	

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

5	Los trabajadores de esta organización dominan gran cantidad de puestos, por lo que el nivel de flexibilidad a la hora de intercambiarlos es muy elevado	
6	Los puestos de trabajo de esta organización están diseñados de manera que el trabajador realice gran numero de labores, evitando puestos muy especializados y rutinarios que anulan la motivación y alientan al empleado	
	Cultura	
7	En esta organización existe un consenso generalizado en torno a los valores que deben dirigir el comportamiento de los trabajadores	
8	La dirección de esta organización fomenta el pensamiento único	
9	La misión objetivos de esta organización asi como sus valores son muy concretos y están claramente fijados no existiendo subculturas o subgrupos con valores claramente diferenciados	
10	En esta organización no hay lideres que motiven , sino directivos que dirigen	
11	Cuando una regla o valor no esta especificado, se tolera cierta flexibilidad en su interpretación	
12	En esta organización todos estamos estimulados a aportar sugerencias que nos permitan anticiparnos al futuro	
	Sistema de planificación y control	

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

13	En esta organización se tienden a fijar objetivos económicos detallados por departamentos y su cumplimiento debe ser la máxima prioridad	
14	La organización realiza una planificación estratégica muy detallada y precisa y es reticente a la hora de modificar las acciones marcadas por la misma	
15	En esta organización no se valoran los resultados a largo plazo, sino el beneficio inmediato a tus acciones	
16	En esta organización se entiende, si esta adecuadamente justificado, la falta de ajusta a los presupuestos objetivos o planes de acción diseñados para tu departamento	
	Formalización	
17	Los puestos de trabajo de la organización están descritos por escrito con gran detalle	
18	La organización tiene gran interés y dedica medios y esfuerzos para que los trabajadores sigan estrictamente las normas	
19	No se permite ninguna libertad al trabajador para que se desvíe de la manera en la que se le dice como debe hacer el trabajo	
20	Existen procedimientos claramente establecidos para la toma de decisiones, que deben ser estrictamente seguidos.	
	Centralización	
21	En la organización se tiende a localizar la capacidad	

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

	para la toma de decisiones en el punto mas bajo posible de la escala jerárquica	
22	En esta organización los directores de las unidades operativas tienen libertad tanto para fijar sus estrategias como para implementarlas	
23	Los trabajadores de esta organización tienen libertad para organizar su trabajo de la manera que crean mas conveniente	
	Complejidad	
24	En esta organización se tiende a diseñar los departamentos juntando a los trabajadores que realizan funciones o trabajos similares, independientemente de a que producto o mercados se adscriban estas funciones	
25	En esta organización se tiende a reducir al máximo los niveles jerárquicos, de manera que entre el trabajador del núcleo y el director general o el director de división hagan los mínimos cargos intermedios	
26	En esta organización se tiende a diseñar los departamentos agrupando a trabajadores que están relacionados con un producto o con un mercado determinado	
27	Esta organización esta llena de cargos intermedios cuya contribución a los objetivos de la empresa es mas que dudosa	
28	Los directivos de esta organización están muy especializados en las tareas que competen a sus departamentos, pero fuera de estas, no se enteran de lo	

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

	que pasa en la empresa	
	Formación	
29	La organización se preocupa constantemente por mantener al día y enriquece la formación de los trabajadores	
30	La organización tiene como prioridad que los trabajadores estén capacitados y formados para realizar al máximo numero de tareas posibles	
31	Uno de los requisitos fundamentales para entrar en esta organización es el tener una formación muy rica y variada	
32	En esta organización se te motiva a realizar los cursos de formación que la dirección sugiere	
33	La organización no escatima medios para facilitar que los trabajadores pueden estudiar y formarse	
	Adaptación mutua	
34	En la organización se tiende a eliminar barreras físicas que impidan que los trabajadores de un mismo centro este en contacto directo	
35	La organización intenta facilitar al máximo la comunicación mediante medios técnicos de empleados que estén en el mismos centro de trabajo o en centro diferentes, teléfono, e-mail y correo	
36	En la organización es fácil percibir la total libertad que tienen los trabajadores para hablar de cualquier cosa tanto con un compañero como con un superior no se	

“Diagnóstico Organizacional de una empresa familiar del sector ganadero.  
Caso: Santa Rosa en Tolcayuca, Hidalgo, México”

---

	temen represalias	
37	La organización no solo limita, sino que facilita los foros de debate libres y abiertos en los que los trabajadores puedan expresar libremente sus opiniones	
38	La organización valora muy positivamente las sugerencias de cualquier tipo que provenga de los trabajadores, independientemente de que estas sean buenas o malas	
	Muchas gracias por tu colaboración	

Fuente: Mendoza ,&Garza (2009) Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes