

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

ANALISIS Y EVALUACION CRITICA
CON ENFOQUE ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE SEMILLAS

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERIA

POR

ANA LUISA VELASQUEZ ALEJOS
al conferírsele el título de
INGENIERO INDUSTRIAL

Guatemala, junio de 1,995

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

28
T (3055)
2014

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

De conformidad con las normas establecidas por la Universidad de San Carlos de Guatemala, tengo el honor de someter a su consideración el trabajo de tesis titulado:

ANALISIS Y EVALUACION CRITICA
CON ENFOQUE ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE SEMILLAS,

como requisito previo a optar el título profesional de Ingeniero Industrial.

Atentamente,


Ana Luiza Velásquez Alejos

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	ING. JULIO ISMAEL GONZALEZ PODSZUECK
VOCAL 1o.	ING. MIGUEL ANGEL SANCHEZ GUERRA
VOCAL 2o.	ING. JACK DOUGLAS IBARRA SOLORZANO
VOCAL 3o.	ING. JUAN ADOLFO ECHEVERRIA MENDEZ
VOCAL 4o.	BR. FREDDY ESTUARDO RODRIGUEZ QUEZADA
VOCAL 5o.	BR. MARIO NEPHTALI MORALES SOLIS
SECRETARIO	ING. FRANCISCO JAVIER GONZALEZ LOPEZ

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN

GENERAL PRIVADO

DECANO	ING. JULIO ISMAEL GONZALEZ PODSZUECK
EXAMINADOR	ING. CARLOS RENE BERGES CARIO
EXAMINADOR	ING. LUIS MERIDA GRANADOS
EXAMINADOR	ING. MARIO RAUL GONZALEZ CELIS
SECRETARIO	ING. FRANCISCO JAVIER GONZALEZ LOPEZ

Guatemala, octubre 28 de 1,994


Ingeniero
Francisco Gómez
Area Administrativa
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Universidad San Carlos de Guatemala

Ingeniero Gómez

Quiero hacer de su conocimiento que he revisado completamente el trabajo de tesis del estudiante universitario Ana Luisa Velásquez Alejos titulado ANALISIS Y EVALUACION CRITICA CON ENFOQUE ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE SEMILLAS. Puedo concluir que la misma llena los objetivos propuestos en el anteproyecto de tesis.

Por lo tanto, el autor de esta tesis y yo como su asesora nos hacemos responsables por el contenido y conclusiones de la misma.

Atentamente,


Ing. Marcia Ester Morales Castellanos de Morales

Asesora de tesis



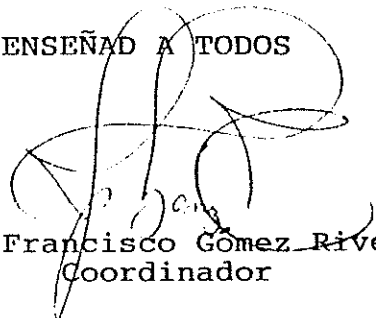
FACULTAD DE INGENIERIA

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica
y Regional de Post-grado de Ingeniería
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

El coordinador del Area Administrativa de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el contenido y la presentación del trabajo de tesis titulado **ANALISIS Y EVALUACION CRITICA CON ENFOQUE ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE SEMILLAS**, presentada por la estudiante universitaria Ana Luisa Velásquez Alejos, recomienda su aprobación.

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Ing. Francisco Gómez Rivera
Coordinador

Guatemala, noviembre de 1,995



FACULTAD DE INGENIERIA

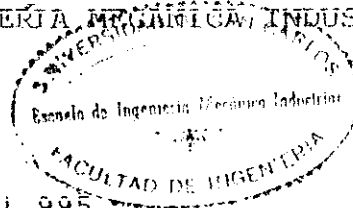
Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica
y Regional de Post-grado de Ingeniería
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Coordinador General de Tesis de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor y del Licenciado en Letras, con el Visto Bueno del Coordinador de Area, así como el contenido y la presentación del trabajo de tesis titulado "Análisis y Evaluación Crítica con Enfoque Administrativo de una Empresa de Semillas", presentado por la estudiante universitaria Ana Luisa Velásquez Alejos, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Fernando Alvarez Paz
COORDINADOR GENERAL DE TESIS
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL



Guatemala, mayo de 1,995.

**FACULTAD DE INGENIERIA**

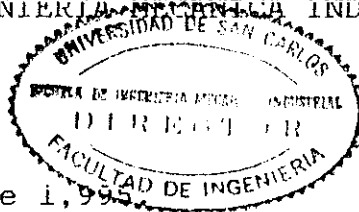
Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica
y Regional de Post-grado de Ingeniería
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor con el Visto Bueno del Coordinador de Área y del Coordinador General de Revisión de Tesis titulada ANALISIS Y EVALUACION CRITICA CON ENFOQUE ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE SEMILLAS, presentado por la estudiante universitaria Ana Luisa Velásquez Alejos, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAN A TODOS

Ing. Jorge Peláez Castellanos
DIRECTOR
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL



Guatemala, mayo de 1, 1993

emds

**FACULTAD DE INGENIERIA**

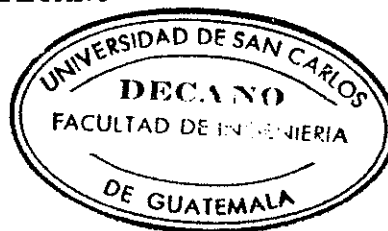
Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica
y Regional de Post-grado de Ingeniería
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de tesis titulado **ANÁLISIS Y EVALUACIÓN CRÍTICA CON ENFOQUE ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE SEMILLAS**, presentado por la estudiante universitaria Ana Luisa Velásquez Alejos,, la autorización para la impresión de la misma.

IMPRIMASE:

Ing. Julio Ismael González Podszueck
DECANO



Guatemala, mayo de 1,995.

emds

LA FE ES GARANTIA DE LO QUE SE ESPERA.

IBL 11.1

ACTO QUE DEDICO

A DIOS:

Por la luz divina que me brinda cada instante de mi vida y por ser el ejemplo más grande de bondad y sabiduría de mi existencia.

A MIS PADRES:

CARLOS VELASQUEZ MORALES

EDNA ALEJOS DE VELASQUEZ

Por su infinito amor y apoyo incondicional y por ser la base de este triunfo que hoy veo culminado.

A MI HERMANA:

CARLOTA

Por sus sabios consejos y el asombroso amor manifestado a lo largo de mi vida.

A MI NOVIO:

VICTOR MANUEL DE JESUS BOBADILLA NAJERA

Por su maravillosa compañía y el inmenso amor y comprensión expresados en todo momento.

AGRADECIMIENTO

A MI FAMILIA EN GENERAL

A LA EMPRESA DE SEMILLAS SOCIEDAD ANONIMA, SEMINAL

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

A LA FACULTAD DE INGENIERIA

A LA FAMILIA SANTOS RUANO

A MIS AMIGOS EN GENERAL, especialmente a Mario, Flor y Anna.

A LOS INGENIEROS:

EDGAR DARIO ALVAREZ C.

MARCIA ESTER MORALES DE MORALES

Por el apoyo brindado.

INDICE GENERAL

I.	INTRODUCCION	
II.	OBJETIVOS	
CAPITULO I	RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA DE SEMILLAS (SEMINAL)	
I.1	Origen de la empresa.....	1
I.2	Descripción de la empresa.....	3
I.2.1	Localización y Ubicación.....	3
I.2.2	Actividad comercial.....	4
I.2.3	Seminal y sus Representaciones Legales.....	7
CAPITULO II	PLANEACION EN CUESTION DE SEMINAL	
II.1	Concepto de planeación.....	9
II.2	Misión.....	10
II.2.1	Establecimiento de planes en Seminal.....	11
II.2.2	Objetivos.....	12
II.2.3	Estrategias.....	13
CAPITULO III	ORGANIZACION ACTUAL	
III.1	Organigrama.....	16
III.2	Tipo de Departamentalización.....	24
III.3	Autoridad.....	28
III.4	Delegación.....	29
III.5	Fuestos.....	31
III.6	Remuneración.....	32

CAPITULO IV LIDERAZGO Y CONTROL

IV.1	Concepto.....	37
IV.2	Reclutamiento y Selección.....	39
IV.3	Capacitación.....	41
IV.4	Desarrollo.....	42
IV.5	Motivación.....	44
IV.6	Liderazgo.....	47
IV.7	Control.....	48
IV.8	Evaluación.....	49
IV.9	Rotación del Personal.....	51
IV.10	Ausentismo.....	52
III.	CONCLUSIONES.....	54
IV.	RECOMENDACIONES.....	57
V.	BIBLIOGRAFIA.....	60
VI.	ANEXOS.....	64
VII.	GLOSARIO.....	88

INTRODUCCION

La creciente preocupación de las empresas nacionales e internacionales, de contar con una administración clara y objetiva para el logro de sus objetivos es notable, de ahí que surge la idea de considerar a una empresa agrícola para el mejoramiento de la estructura de la misma, ya que este tipo de empresas constituyen un importante renglón dentro de la economía nacional.

La empresa que se va a estudiar está dedicada a la investigación, producción y comercialización de semillas de alta calidad, denominada Semillas Nacionales Sociedad Anónima, conocida comercialmente como Seminal, que inició sus actividades en el año de 1985 y que en la actualidad cuenta con prestigio en el ambiente semillero del país.

El objetivo del presente trabajo es analizar racionalmente la situación actual de la empresa de semillas antes citada en sus aspectos básicos: la planeación, organización, liderazgo y control.

Se pretende proponer un plan basado en políticas tendientes a mejorar la productividad de la misma, pues sólo a través de una adecuada administración de un recurso humano con motivación, con aptitudes y cualidades necesarias, a quienes se les puedan proporcionar condiciones físicas adecuadas para desenvolverse, se podrá llegar a las metas de la misma.

No se espera que el trabajo ofrezca la solución a los actuales problemas, pues no es más que un camino entre

múltiples posibilidades, pero sí se propone despertar el interés en quienes dirigen este tipo de empresa, para que de manera continua busquen el mejoramiento de las mismas.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

OBJETIVOS

Objetivo General

Con la implementación de este trabajo de tesis, se pretende proporcionar una aplicación de los conceptos teóricos realizando un estudio crítico hacia la Administración, que será de utilidad a los estudiantes de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala y otras Universidades, así como a los Administradores de las empresas en general.

Objetivos Específicos

1. Conocer la historia técnica, económica y social de la Empresa de Semillas que se va a evaluar.
2. Establecer criterios para identificar el entorno en el que se desenvuelve la Empresa.
3. Diagnosticar la situación actual de la empresa desde el punto de vista administrativo.
4. Aportar algunas recomendaciones que puedan ser tomadas en cuenta por la Empresa de Semillas, a fin de contribuir al mejoramiento global de la misma.

CAPITULO I

I. RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA DE SEMILLAS (SEMINAL)

I.1 Origen de la Empresa

En el año 1985, se decidió fundar una empresa importadora-exportadora de semillas de alta calidad, denominada Semillas Nacionales S.A., Seminal, que sería una secuencia del desarrollo de una empresa antes existente llamada Germinaguate.

Seminal empezó a funcionar con el apoyo de una empresa norteamericana de semillas llamada Northup King (NK), pues se le dio la representación exclusiva a Seminal de sus sorgos de grano y forrajeros, tanto a nivel nacional como centroamericano, incluyendo Belice.

La función fundamental de la empresa en su origen consistió básicamente en la investigación científica llevada a cabo en el campo para el estudio exhaustivo de la creación de híbridos rendidores (HR) de maíz, HR-10, HR-15, HR-17, HR-5, HR-12, para lo cual se estableció un convenio con una empresa mexicana denominada comercialmente Semilla Tacsa, con el ánimo de manejar la tecnología en campos de la empresa mexicana, como los arrendados por Seminal en diferentes sectores de Guatemala, y se estableció en la finca Verapaz, Tiquisate, propiedad de Industrias Agrícolas Centroamericanas

Sociedad Anónima (IACASA). Esta empresa desde hace cuatro años presta apoyo a Seminal, pues la planta para beneficiar la semilla se encuentra también funcionando temporalmente en esa finca.

Las actividades de investigación continuaron de esa manera en las áreas de Guatemala y México, ya mencionadas, manejando así los avances tecnológicos mancomunadamente, ya que esto garantiza la eliminación de riesgos en las áreas y ciudades, pues se da el caso de fallas de cualquier índole: climatológicas, ocasionales, técnicas, etcétera, que pueden evitarse si se trabaja de manera conjunta.

Seminal cuenta en la actualidad con un prestigio elevado en el ámbito al cual pertenece y ha logrado ampliar su actividad comercial con productos como semillas de sorgo, soya, pastos tropicales, hortalizas y esencialmente maíz, con lo que se mejora al mismo tiempo su actividad investigativa de híbridos de semillas de maíz y sorgo.

Seminal ha producido sus parentales, papas o básicos (macho-hembra), lo que le ha permitido crear sus propios híbridos. Ha dado a conocer sus resultados internacionalmente a través del Programa Cooperativo Centroamericano para el Mejoramiento de Cultivos Alimenticios (PCCMCA); ha promovido la demanda de sus progenitores o básicos a Semillas Valle de Cali, Colombia, y desde el año pasado está mandando semilla experimental a los países de

Bolivia, Venezuela, República Dominicana, etcétera.

I.2 Descripción de la empresa

I.2.1 Localización y ubicación

Seminal efectuó un estudio cuidadoso para determinar el lugar más conveniente para su ubicación, desde el punto de vista administrativo y económico, que desde sus inicios hasta la fecha ha sido analizada, ya que a través de la experiencia se han considerado factores cada vez más importantes, como por ejemplo, la topografía, la mano de obra, el mercado, la superficie del terreno, el costo del terreno, etcétera. Dichos factores se han visto modificados en el sentido de que en la actualidad toman en cuenta varios aspectos que con anterioridad no eran considerados como importantes, tal como el caso de sus métodos publicitarios que cada vez se vuelven más efectivos, ya que su clientela ha aumentado notablemente. Así también en cuanto a los terrenos que ocupan para sus siembras, éstos son cada vez más fértiles, lo que ha contribuido a mejorar su proceso investigativo y productivo, y ha logrado de esta manera una mejor estabilidad comercial.

La empresa se encuentra dividida en tres áreas de actividades que son:

- 1.- Investigación
- 2.- Producción
- 3.- Comercialización

Cada una de las áreas anteriores necesita de su propia ubicación; las dos primeras por carácter técnico, se encuentran localizadas en el campo. Desde el año de 1985 hasta la fecha (1995), su localización y ubicación es la siguiente:

Año	Localización	Ubicación
1985	Jalapa Jutiaca	Monjas Asunción Mita
1986	Escuintla	Pangola, La Gomera Finca "El Reparo" Nueva Concepción
1987	Escuintla	Finca "Virginia" Finca "Chontelito" Finca "Manglares"
1989	El Progreso	Guastatoya
1990	Escuintla	Finca "Verapaz" Tiquisate

En cuanto al área de comercialización por su actividad de compra y venta de semillas, se han tenido que buscar lugares que cumplan con los requerimientos de la empresa y del mercado dentro de la ciudad capital.

I.2.2 Actividad Comercial

Semillas Nacionales Sociedad Anónima, Seminal, en todo momento ha enfocado su actividad comercial a la investigación, producción y comercialización de simientes que son tratados bioquímicamente para uso no doméstico.

La actividad comercial de Semillas podría resumirse como la acción investigadora y productora de semillas para la importación-exportación.

Seminal, cuidadoso de crear sus propios híbridos desde hace siete años, importó de la Northrup King los básicos de sorgo de grano para producirlos en Guatemala, además de su importación de los híbridos NK-2988 y la soya SV-86, para lo cual se importaron los parentales de Semillas Valle de Cali, Colombia.

En el año de 1989, se introdujo en el campo de Semillas de Pastos Tropicales mejorados que provenían de Brasil y a la vez fue la primera empresa en Guatemala que se sirvió de estos productos para fortalecer a la ganadería del país.

Un año más tarde, Seminal amplía aún más su mercado, entabla relación comercial con una empresa holandesa de nombre Bejo Zadem, y se dedican a las semillas de hortalizas como: zanahoria, cebolla, repollo, col de bruselas, coliflor, remolacha, espinaca y otros.

Seminal desde el año de 1993 se desarrolla con representantes mayoristas en zonas importantes del país, como por ejemplo: Mazatenango, Retalhuleu, Coatepeque, Malacatán, Tiquisate, Chiquimulilla, y Taxisco; también tiene agroservicios que le representan en Fuerte Barrios, Petén, Cobán y otros.

Actualmente ya no tiene nexos comerciales con la empresa norteamericana Northrup King, como tampoco los tiene con la

empresa Bejo Zadem, sin embargo continúa trabajando con los productos que éstas le proveían, debido a que después de desarrollar durante algunos años, los campos de investigación de sorgos de grano, Seminal sacó ya al mercado, a partir del año antepasado, su propio sorgo denominado Seminal 92, que le dio el auge necesario al sorgo que en lo sucesivo lo representará Seminal 95, por lo que necesita la representación de una compañía extranjera.

Seminal ha puesto a funcionar, para uso propiamente de la misma, una planta procesadora de semillas, que se encuentra ubicada en la finca Verapaz, Tiquisate, Escuintla, como ya se había mencionado, con el fin de aumentar su capacidad de producción, puesto que con anterioridad tropezaba con algunos problemas para procesar su propia semilla, pues la misma era trabajada en el Instituto de Ciencias y Tecnología (ICTA), ubicado en el kilómetro 21 Carretera a Taxisco, o bien en la planta procesadora de semillas Enrique García-Salas DIGESA, ubicada en Fucá, Retalhuleu. Estas plantas públicas les trabajan a los diferentes productores semilleristas del país y por ser la misma época en que se requiere para procesamiento de semillas, se tenía inconveniente en apresurar esta circunstancia. Dado el crecimiento de Seminal fue necesaria la adquisición de su nueva planta, la que entró a funcionar a partir del año 1993.

La empresa cuenta con tres bodegas: una localizada

Quetzaltenango; otra bodega anexa que se encuentra instalada donde están las oficinas centrales, y la tercera en un área en la propia planta de procesamiento de semillas ubicada en Tiquisate, Escuintla.

Seminal cuenta básicamente con los siguientes productos:

Productos	Actividad
Maíz	Investigación, producción y comercialización
Sorgo	Investigación, producción y comercialización
Soya	comercialización
Hortalizas (zanahoria, cebolla, repollo col de bruselas, coliflor, remolacha, espinaca, etcétera.)	comercialización
Pastos Tropicales	comercialización

En cuanto a sus productos, Seminal ocupa el segundo lugar en el mercado de semillas de maíz y sorgo.

Es importante también mencionar que en la ciudad de México se tiene una subsidiaria que representa legalmente a Seminal (Guatemala) y Germisul (Brasil).

I.2.3 Seminal y sus Representaciones Legales

Como se hacía mención, Seminal empezó con la representación exclusiva en ese entonces, de semillas de sorgos de grano y forrajeros de la empresa norteamericana Northrup King.

Años más tarde, Seminal trabaja con Semillas de pastos tropicales mejorados, y establece contactos con proveedores brasileños, lo que la hace convertirse en la primera empresa

a nivel nacional de introducir este producto.

Semillas Nacionales Sociedad Anónima, Seminal, ha tenido desde el año 1985 diferentes representaciones legales, las que se clasifican en el siguiente cuadro:

Año	Representación Legal	Producto	País
1985	Northrup King	Sorgo de grano y ferrajeros	Estados Unidos
1989	Bejo Zadem	Hortalizas	Holanda
1993	Germisul	Pastos Tropicales	Brasil
	Semillas Valle	Soya	Colombia
	Semillas Harris Moran	Hortalizas	Estados Unidos
	Cal Seeds	Hortalizas	Estados Unidos

Seminal, como empresa creciente, está buscando establecer contactos con países como Holanda y Japón para representaciones futuras.

CAPITULO II

II PLANEACION EN CUESTION DE SEMINAL

II.1 Concepto de Planeación

La planeación consiste en fijar las metas y objetivos, que establece los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números convenientes para su realización.

La planeación define las metas de la organización, establece las estrategias globales para lograrlas y desarrollar una jerarquía detallada de planes para integrar y controlar las actividades.

Goetz ha expresado que planear es "hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrán ocurrido". Equivale a trazar los planes para fijar dentro de ellos nuestra futura acción.

Es el proceso de prever, anticiparse y prepararse para hacer frente a las condiciones que puedan afectar a la empresa.

Planear es tan importante como hacer, porque la eficiencia, y obra de orden, no pueden venir del acaso, de la improvisación, o de lo súbito. Si administrar es "hacer a través de otros", necesitamos primero hacer planes sobre la esencia de cómo esa actividad habrá de coordinarse. Para que

pueda ser efectuado íntegra y eficientemente. lo que en la previsión resulta como posible y provechoso, se perfecciona y se logra mediante la planeación.(1)

La planeación es una función de todos los gerentes, aunque el carácter y el alcance de la planeación varían con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y planes establecidos por los superiores.

Aunque en muy pocas ocasiones se pueda pronosticar con exactitud el futuro y aunque los elementos que escapan a nuestro control, pueden interferir con los planes mejor diseñados; si no se planea, se deja que los sucesos ocurran por casualidad. La planeación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual y requiere una determinación consciente de los cursos de acción.

II.2 Misión

El propósito de la empresa de Semillas Nacionales Sociedad Anónima, Seminal, es la actividad investigadora, productora y comercializadora de semillas de alta calidad, que importan y exportan, para la obtención de rentabilidad posterior.

Seminal, además de su labor importadora-exportadora, presenta como misión el hecho de coadyuvar a el incremento

1 Agustín Reyes Fonce, Administración de Empresas (México: Editorial Limusa, 1982), p. 165.

de la producción nacional, el ser una empresa económicamente estable en el mercado para el beneficio, tanto de sus socios, como para el de sus empleados.

II.2.1 Establecimiento de planes en Seminal

Los miembros que conforman a esta empresa de semillas se reúnen todos los lunes para tratar de minimizar los problemas de planeación; es una junta técnica con los vendedores de la misma y sus gerencias con el fin de establecer los informes de éstas, cómo estuvieron las ventas durante la semana, como pueden mejorarse; además, se reciben las liquidaciones de los cobros y las facturas vencidas semanalmente. Con el objeto de mejorar la planeación de la empresa se trata de llevar eficientemente los registros de la calidad, clase, precio, salida del producto, peso y otros que se efectúan en el área de investigación y producción de semillas.

Las gerencias de la empresa se reúnen periódicamente con ánimo de resolver problemas de mayor envergadura como la competencia, el movimiento de sus ventas, aspectos relacionados con el personal de la empresa (aumentos, despidos, traslados, etcétera), la publicidad y otros de índole administrativo.

Según lo expresado por los gerencias, Seminal carece de un confiable pronóstico de ventas que refleje tendencias futuras, hecho que resulta muy importante para la planeación de la empresa.

II.2.2 Objetivos

Los objetivos son las razones hacia las cuales se dirige una acción. Manifiestan, tanto el punto final de la planeación, como también el fin hacia el cual se dirigen la organización, integración de personal, dirección y control.

El término objetivo da la imagen de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen nuestros actos. Muchas veces se le conoce también con el nombre de meta.

El interés de la fijación de objetivos es clara y definitiva: ellos dan su razón de ser a la empresa. Un objetivo es catalogado como la representación de lo que se espera obtener en el futuro como resultado del proceso administrativo.

Los objetivos determinan los resultados finales deseados y los principales son sostenidos, por lo general, por otros objetivos llamados subobjetivos.

Los objetivos de la empresa de Semillas Nacionales Sociedad Anónima, Seminal, son:

- a. Ser una empresa líder en cuanto a la importación y exportación de semillas.
- b. Brindar una atención adecuado a sus clientes.
- c. Investigar científicamente para el desarrollo de las semillas de maíz, sorgo, soya, hortalizas y pastos a corto, mediano y largo plazo.
- d. Sembrar, cultivar, explotar y comercializar semillas de maíz, sorgo, soya, pastos y hortalizas, especialmente.

- e. Promocionar, organizar y participar en empresas dedicadas a actividades afines a Seminal.
- f. Comprar, conmutar y arrendar tierras para el ensayo, siembra y cultivo de simientes de maíz, sorgo, soya, pastos y hortalizas, y otras materias naturales y productos agrícolas.
- g. Mejorar la productividad en el área de investigación y producción.

II.2.3 Estrategias

Las estrategias, denotan un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos hacia el logro de objetivos comprensivos, sobre todo cuando se piensa en las principales estrategias de una empresa, que implican objetivos, el despliegue de los recursos para alcanzarlos y las políticas principales que han de seguirse para usarlos.

El propósito de establecer es definir, especificar y transmitir a través de los objetivos y políticas básicas de Seminal, la imagen que esta desea proyectar.

Seminal presenta como objetivo ser líder en el mercado, en cuanto a las semillas de maíz y sorgo se refiere, la cual se determina a través de las investigaciones de mercado. La empresa para promocionar su producto tiene como estrategias: realizar las demostraciones agrícolas efectuadas en el campo, participar en las ferias agroindustriales del país, contar con efectividad en las relaciones que mantiene

con otras instituciones tanto públicas como privadas.

Las estrategias de la empresa, en cuanto a su publicidad, se basan en la determinación de los lugares adecuados en donde ubicar sus rótulos publicitarios; muestra de lo anterior son los puntos claves ejemplificados en los departamentos de Chimaltenango, Quetzaltenango, Retalhuleu, y poblados como San Lucas, Amatitlán, Siquinalá, Taxisco, Chiquimulilla, Tiquisate, Malacatán, Río Dulce, etcétera. La propaganda se presenta también en objetos más menudos tales como: almanaques, lapiceros, minidirectorios telefónicos o de bolsillo y otros, con lo cual se logra un significativo acercamiento a los clientes.

Seminal se ha convertido a través de los años en una empresa de éxito basándose en la estrategia de emplear a un grupo selecto de personas con amplio criterio del panorama agroindustrial de la República solidificándose con la canalización de sus planes de propaganda y publicidad para una identificación total de su producto.

Seminal ha tenido éxito en sus ventas como consecuencia de la estrategia de vender productos de calidad, lo cual le ha permitido ampliar más su línea de semillas.

Es importante considerar que para Seminal las principales estrategias, políticas y procedimientos que dan una adecuada dirección general a las actividades de la

empresa se encuentran en las áreas de finanzas, administración y organización. En el área de finanzas, la empresa cuenta con una estrategia clara para financiar sus operaciones; en las áreas de administración y organización, Seminal considera aspectos tales como: la remuneración, capacitación en el área de ventas, motivación, carta organizacional y otras, y se afianza lo anterior con las estrategias y políticas de mercadotecnia que van íntimamente relacionadas con su producto.

En cuanto a las políticas y procedimientos que se llevan a cabo en Seminal, se determinó que la misma no lleva un control por escrito de las políticas y distintos procedimientos efectuados en la empresa.

CAPITULO III

III ORGANIZACION ACTUAL

III.1 Organigrama

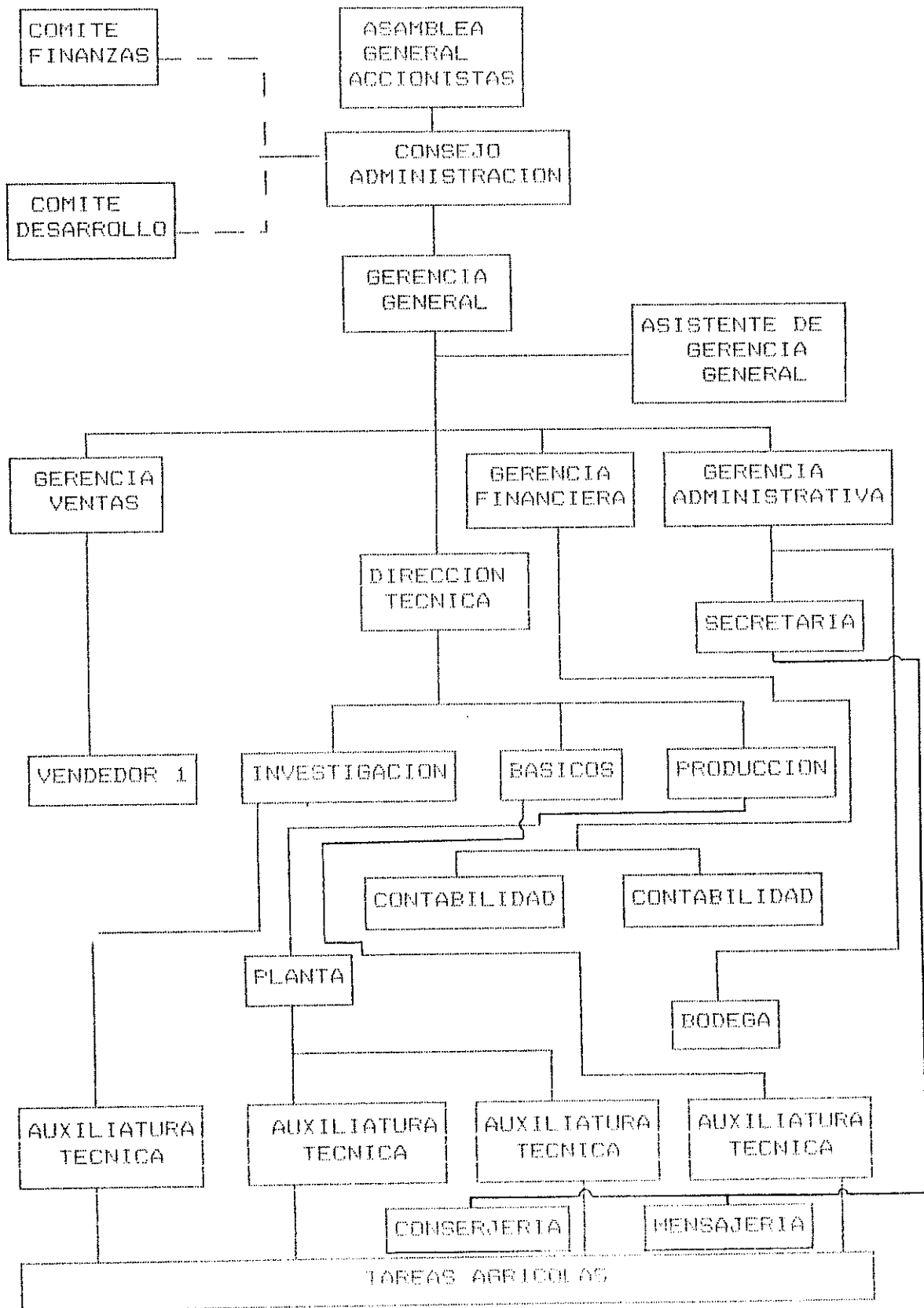
Entre los diversos instrumentos auxiliares con que cuenta el cuadro directivo para organizar una empresa, destacan por su importancia práctica, los organigramas, así como medios de representación de la estructura empresarial.

El organigrama es un gráfico que representa en conjunto la estructura de la empresa, o de una parte de la misma.

Un organigrama es importante desde todo punto de vista para cualquier empresa, ya que nos permite observar las distintas relaciones, dependencias y conexiones que pueden existir entre los departamentos y unidades; en cierto modo, puede considerarse como una fotografía instantánea, ya que sólo refleja la estructura de la organización formal en un momento determinado.

Seminal careció en sus primeros años de vida de una gráfica de organización lógica y eficaz con base en la información recabada en sus gerencias.

A partir del año 1991, se elaboró un organigrama que muestra los niveles de decisión, asesoría y fiscalización, dirección y administración, ejecución y operación. El organigrama inicial ha sufrido algunos cambios, y actualmente se cuenta con el organigrama que se muestra en la Gráfica 1.



Muestra a la Asamblea General de Accionistas y al Consejo de Administración como órgano de decisión, a los Comités de Finanzas y Desarrollo como órganos asesores. Los órganos de dirección y administración lo integran la Gerencia General y la Asistencia de la Gerencia General.

El organigrama antes mencionado presenta tres gerencias: la Gerencia de Ventas, encargada de las actividades concernientes a las ventas; la Gerencia Financiera, encargada de los asuntos contables; y una Gerencia Administrativa, responsable de la administración de la empresa. También muestra una Dirección Técnica de Investigación, Básicos y Producción, encargada de la investigación de las líneas de producción y sus variedades, de la investigación y producción de básicos y de la producción de básicos y de la producción de semillas comerciales.

Un aspecto importante en toda empresa es la comprensión de su estructura orgánica en todos sus niveles organizacionales, ya que el entendimiento de la misma conlleva a que sus integrantes la hagan funcionar. La comprensión se aumenta materialmente mediante la utilización adecuada de un organigrama claro, la descripción de las relaciones de autoridad y de información y sobre todo las descripciones exactas de puestos.

La Asamblea General es el órgano y autoridad suprema de la sociedad formada por los socios accionistas y en cuyas funciones cabe mencionar: la autorización de la representa-

ción de los propietarios de acciones por mandato legal o por otro accionista, la aprobación en su totalidad o con enmiendas de las agendas presentadas por el Consejo de Administración, la elección de los miembros del Consejo de Administración para un periodo de tres años, para decidir sobre la existencia de administradores suplentes del Consejo de Administración, y decidir sobre la sustitución total o parcial de los miembros del Consejo de Administración y suplentes, y eligen a los sustitutos, para conocer, discutir y aprobar o desaprobado los planes generales de trabajo con sus presupuestos de ingresos y egresos, y así continuar con las discusiones y emitir resoluciones, en sesiones sucesivas sobre aquellos asuntos que no se concluyeron en sesiones anteriores.

Es importante mencionar que los que integran tanto el Consejo de Administración como los Comités de la empresa son los socios de la misma.

Entre las funciones del Consejo de Administración están: supervisar las operaciones de la empresa, resolver sobre los negocios que ésta efectúe, excepto los que son de competencia de la Asamblea General, evaluar y aprobar las reformas a los los mismos que le sean sometidos a su consideración por el Gerente General, atender lo relativo a la organización interna de la empresa, y convocar a los accionistas a Juntas o Asambleas Generales Ordinarias, así como mantener efectiva comunicación con los accionistas para informarles del

desarrollo de la empresa, también aprobar la memoria de labores, estados financieros, proyectos de inversión y de distribución de utilidades y otros informes administrativos y financieros necesarios que se sometan a su consideración, fijar al Gerente General el marco organizacional de sus actividades y el límite de sus acciones para la toma de decisiones que fijen la Asamblea General, delegar en el Gerente General las funciones y atribuciones conferidas por la ley y la escritura social, para lo cual se debe rendir un informe mensual de lo actuado, nombrar entre los socios o no socios a los miembros de los Comités de Finanzas y Desarrollo, que vele por su funcionamiento así como con los equipos asesores de trabajo, ordenar previa evaluación, la instalación, apertura o cierre de sucursales, agencias, oficinas de representación, bodegas y otras formas legales que permitan agilizar los negocios de la empresa y nombrar al Gerente General de la empresa, que puede ser accionista, removerlo de su cargo y nombrar al sustituto, entre otras.

El Comité de Finanzas es un órgano asesor, cuyas funciones consisten en asesorar al Consejo de Administración sobre: la conveniencia de definir políticas que permitan una ágil ejecución presupuestaria que guarde relación entre lo planificado y lo ejecutado, las políticas y mecanismos que deben adoptarse para que las finanzas de la empresa mantengan un comportamiento de equilibrio en la fluidez del ingreso y la aplicación del gasto, así como la conveniencia de obtener

créditos a través del sistema financiero local o del exterior para impulsar el desarrollo de las actividades productivas y comerciales de la empresa, y asesorar también con relación a las políticas, acciones, mecanismos, controles y registros que deben implementarse para el mantenimiento de una cartera solvente; asesorar al Consejo de Administración en las negociaciones, orientarlo sobre la compra de activos fijos en el mercado local y del exterior, sobre la compra de insumos, repuestos, accesorios y otros bienes, con relación a las políticas fiscales para hacer valer los derechos de la empresa en las reclamaciones que le presente el Estado, y otras funciones su carácter asesor.

El Comité de Desarrollo es un órgano no decisorio; su función consiste en asesorar y apoyar al Consejo de Administración en la toma de decisiones relacionadas con la investigación, producción, ventas y administración.

Los Organos de Dirección y Administración los integran la Gerencia General y la Asistencia de la Gerencia General; funciones del Gerente General son las siguientes: representar legalmente a la empresa y a la sociedad ante cualquier acto de índole administrativa, jurídica o legal, ser la máxima autoridad de dirección y de administración de los recursos de la empresa, exigir a cada órgano supeditado a su mandato la programación, ejecución y evaluación de planes y proyectos generales y específicos de trabajo, vigilar por el cumplimiento de los planes de trabajo, firmar conjuntamente

con la Gerencia Administrativa, los cheques por compras de productos para la venta y gastos efectuados, firmar conjuntamente con la Gerencia Financiera los cheques que se emitan por pagos de comisiones, salarios, compras de activos fijos, prestaciones sociales, laborales y otros gastos, y otra serie de funciones de mayor responsabilidad, como las anteriores, por el hecho de que la Gerencia General es el cuerpo directivo de más alta jerarquía dentro de los órganos de Dirección y Administración.

La Asistencia de la Gerencia General es el apoyo de la Gerencia General para la toma de decisiones en toda una serie de acciones y operaciones que forman parte del proceso de dirección y administración.

Los Organos de Ejecución y Operación están integrados por las Gerencias Administrativa, Financiera, de Comercialización y la Dirección Técnica de Investigación, Básicos y Producción, en cuyas funciones conjuntas se tiene la planificación, dirección, ejecución, supervisión, control y evaluación de los procesos de investigación, básicos y sus derivados de semillas y sus variedades comerciales de productos nacionales e importados, así como su administración, registros y controles financieros.

El actual organigrama de la empresa cuenta con una Asamblea General de Accionistas, integrada por cuatro miembros, quienes se reúnen mensualmente para darle seguimiento a sus planes de trabajo y cumplir con sus

funciones específicas, ya tratadas con anterioridad; dentro de los miembros accionistas, están los los Comites de Finanzas y Desarrollo. La Gerencia General es el nivel jerárquico más alto de la empresa y como se hacia mención es a quien le corresponde la mayor responsabilidad de Seminal.

Pasando a las Gerencias, se puede observar que la empresa cuenta con Gerencia de Ventas, Administrativa y Financiera. La Gerencia de Ventas es un puesto que existe en la actualidad y que sin embargo no lo cubre una persona de manera permanente; puesto que las funciones son absorbidas por el Gerente General de la empresa, así como también lo cubre el vendedor 1. La Gerencia Administrativa es la encargada de informar al Gerente General sobre los movimientos de personal, salarios, prestaciones, etcétera, dictar correspondencia, redactar boletines y otras administrativas. Siguiendo la línea administrativa, se encuentra a la secretaria, cuyas funciones son: la atención al público, contestar las llamadas telefónicas, acatar órdenes superiores, redactar oficios, cartas, telegramas, recibir, despachar, y archivar la correspondencia; este puesto siempre ha existido, y en la actualidad lo cubren la persona encargada de la Asistencia de la Gerencia General. Al descender de nivel jerárquico del organigrama, se encuentra a la Conserjería y Mensajería, puestos que se han encontrado vacantes en varias ocasiones por periodos prolongados.

La Gerencia Financiera aprueba los presupuestos, estudia los costos o impuestos e interpreta los estados financieros, al mismo tiempo que discute con el Gerente General los movimientos financieros, revisa y dicta la correspondencia y otras actividades de carácter financiero.

La Dirección Técnica de Investigación, Básicos y Producción, tiene a su cargo la investigación de las líneas de producción y de sus variedades, la investigación y producción de parentales, y la producción de semillas comerciales. Existen también cuatro personas encargadas de supervisar las tareas agrícolas y brindar una auxiliatura a nivel técnico cuando sea necesario.

III.2 Tipo de Departamentalización

La departamentalización es un aspecto en el marco organizacional que comprende tres principios de vital importancia: 1) el principio de la división del trabajo que implica que una empresa se beneficia de la especialización de las tareas, 2) el principio de la definición funcional que establece que cuanto más clara sea la definición que tenga un puesto o departamento de los resultados esperados, así podrán los individuos responsabilizados contribuir al logro de los objetivos de la empresa de una mejor manera, y 3) el principio de separación que expresa que si algunas actividades están estructuradas para realizar comprobaciones sobre otras, los individuos encargados de las primeras no

pueden ejercer bien su responsabilidad, si informan al departamento qué actividad deben evaluar.

La departamentalización es la agrupación de actividades y personas en departamentos.

Seminal carece de un departamento de Recursos Humanos, de Seguridad Industrial, de Mercadotecnia y otros, que no significa que estas actividades no se lleven a cabo, sino tan sólo que no están especializadas o que por la actividad comercial de Seminal se les combina con otras actividades.

La departamentalización, en general, no es una razón en sí misma, sino simplemente un método de estructurar acciones para simplificar el logro de los objetivos, por lo que la departamentalización de la empresa se puede resumir en el siguiente cuadro.

Departamento	Función propia
a) Gerencia General.....	Dirigir
Dirección	
b) Ventas.....	Vender
Dirección	
Promoción	
Publicidad	
Ventas	
Distribución y cobro	
c) Administración.....	Administrar
Personal	
Gastos	

Departamento	Función propia
d) Finanzas.....	Dotar de capitales y créditos
Capitales propios	
Préstamos y Créditos	
e) Dirección Técnica.....	Investigación y Producción

La Gerencia General está formada por el Gerente General; en ventas, se tiene a un solo vendedor que se encarga de la promoción, publicidad, ventas y en varias ocasiones de la dirección misma del departamento. Pasando a la administración, ésta se encuentra integrada por un gerente administrativo, quien tiene a su cargo a: la secretaria, bodeguero, conserje y mensajero. La Gerencia Financiera, esta conformada por: un gerente financiero, y un contador y su auxiliar. La Dirección Técnica de Investigación, Básicos y Producción, la integran: el director técnico, el técnico de investigación, técnico en básicos, técnico en producción y los jornaleros.

En cuanto al balance que exista en Seminal en sus departamentos, se tiene que la Gerencia General se encuentra cumpliendo adecuadamente sus funciones, las cuales no debe descuidarse y sobrecargarse en otros departamentos: son responsabilidades que le incumben solamente a la Gerencia

General, así como también es importante recordar que el puesto de Asistente de la Gerencia General no debe incluir sus labores en otras que son completamente ajenas a una Asistencia de Gerencia, como por ejemplo, fungir como la Secretaria de la empresa. Pasando al área de ventas, se tiene que ese departamento se encuentra débil en cuanto a su personal, ya que solamente existe una persona para cubrir las ventas de la empresa, así como también se encarga en algunas ocasiones de la Gerencia de Ventas.

En el área administrativa, la empresa cuenta con un gerente administrativo, un mensajero, un bodeguero, un conserje y una secretaria, puesto último que la desempeña la Asistencia de la Gerencia General; como se puede observar, en este departamento existe deficiencia en cuanto que no hay una secretaria nombrada, para que se ocupe de los asuntos administrativos de la empresa.

En el área financiera, Seminal tiene un gerente financiero y dos contadores, uno de tiempo completo y otro que llega mensualmente a la empresa. En relación con la Dirección Técnica, se tiene que esta área de la empresa es la mejor balanceada, ya que existe el personal adecuado en cuanto a calidad y cantidad, puesto que sus técnicos son personas capaces en la rama de agronomía y es el número adecuado de miembros que la empresa necesita para lograr un buen desenvolvimiento en el campo.

III.3 Autoridad

En algunos textos de Administración, se encuentra que la autoridad es definida como "La facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser acatado por otros".(2)

La autoridad es el poder para ejercer con discreción en la toma de decisiones. La toma de decisiones es el paso final de todo el proceso administrativo; ningún objeto, ningún plan, ningún control, ninguna estructura organizacional tiene consecuencias positivas, si no se toma una decisión adecuada.

Es importante considerar que para tomar una decisión, ésta no depende sólomente del tipo de problema, sino de las circunstancias que predominen y, sobre todo de la persona que toma la decisión.

El hecho de que algunos miembros de la estructura organizacional se ocupen de dos cargos, a la vez hace que se dificulta el proceso normal en las líneas de autoridad, disminuye la eficacia en las mismas, tal es el caso de que la Gerencia General se ocupe de la Gerencia de Ventas, y que el vendedor 1, se encargue también en algunas ocasiones de la Gerencia de Ventas; esta circunstancia anterior se debe a que la Gerencia General considera que es una medida económica limitarse a un número pequeño de personal, por asuntos de

2 Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas II (México: Editorial Limusa, 1982), p. 316.

índole financiera.

La Gerencia General debe garantizarse que cuenta con la información necesaria en el momento de tomar decisiones para poder transmitir claramente a sus subordinados la manera de cómo efectuar la decisión.

III.4 Delegación

El delegar correctamente resulta necesario para la existencia de una organización. Es realmente imposible que un jefe lo haga todo por sí solo, es necesario delegar en otros su autoridad y responsabilidad.

El hecho de delegar es transmitir a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad, para que ésta la comparta con nosotros y haga nuestras veces.

La delegación implica determinar los resultados deseados de un puesto, la asignación de las tareas, la delegación de autoridad para llevar a cabo esas tareas y el mantenimiento de personas responsables para efectuar las tareas en los puestos.

El hecho de que una persona se encargue del desempeño de dos puestos, a la vez, dificulta el proceso normal de delegación, ya que la autoridad y responsabilidad, ambos componentes de la delegación, se efectúen, es importante que los cuatro aspectos antes citados se cumplan sin ninguna excepción, porque al existir duplicidad de funciones no puede haber comprensión en los detalles de los planes,

alternativas, decisiones y controles efectuados en su oportunidad, lo cual hará que se pueda delegar en un momento dado sin el criterio y base necesarias para transmitir la autoridad.

En Seminal, no hay una persona que pueda hacer por sí misma todas las tareas necesarias para lograr un propósito que se lleva a cabo a través de todos los que laboran en la empresa, es decir, que la Gerencia General de Seminal tiene bien claro que para que la empresa crezca es importante la delegación de autoridad, por lo que el Gerente General debe efectuar reuniones periódicas con las demás gerencias de la empresa para delegar responsabilidades concretas, por ejemplo, los asuntos financieros al Gerente Financiero, los administrativos al Gerente Administrativo, etcétera; pero resulta importante también considerar el hecho que para que la autoridad delegada se realice de la mejor manera posible, que los encargados de estas responsabilidades estén conscientes de su labor dentro de la empresa y la cumplan a cabalidad, así como también la Gerencia General debe recordar que no sólo se deben dar responsabilidades, sino también autoridad para un mejor desenvolvimiento a nivel organizacional.

Se ha expresado por las gerencias de la empresa, que se están tomando las medidas correctivas en cuanto a la delegación de los deberes y responsabilidades, ya que cada vez se está haciendo más eficaz el proceso, con la

orientación paciente y la planeación cuidadosa de los objetivos y políticas semanales para la delegación de las funciones específicas en los campos de ventas, finanzas, administración, investigación, producción y comercialización.

III.5 Puestos

Para poder administrar correctamente una empresa y organizar al personal de la misma, es importante contar con una jerarquía adecuada colocando a cada trabajador en el nivel exacto que le corresponde respecto a los demás.

Las personas pasan mucho tiempo en el trabajo, por lo que resulta necesario diseñar los puestos de manera que se sientan complacidos en su labor, con lo que se quiere decir que la estructura de puestos, debe de ser apropiada en su contenido, función y relaciones. En el diseño de puestos, se consideran aspectos tales como: el ambiente interno, la tecnología en cuestión, las diferencias individuales y la estructura organizacional.

Analizando por separado los anteriores aspectos, se puede decir que en cuanto al ambiente interno de Seminal el que predomina es aceptable, según lo manifestado por el personal al que se entrevistó.

En cuanto a la tecnología, Seminal es una empresa cuya labor tecnológica presenta una mentalidad de desarrollo y crecimiento industrial apoyado en los avances técnicos modernos, tal es el caso de la adquisición de su propia

Planta Procesadora de Semillas.

Seminal, en su estructura organizacional, cuenta con los niveles de: Gerencia General, Gerencias de Nivel Medio, Administradores de primera línea, Técnicos, Trabajadores de Administración (Operativos 1) y Trabajadores de Campo (Operativos 2).

En cuanto a las descripciones de puestos de Seminal, se tiene que las mismas existen desde 1991 a raíz del estudio organizacional efectuado en la empresa en esa oportunidad. Las descripciones con las que cuenta Seminal abarcan desde la Gerencia General hasta el nivel operativo con las tareas agrícolas.

Es menester considerar el hecho de que en la empresa no existan especificaciones de puestos, es decir, que no se tienen por escrito los requisitos que un individuo debe cumplir para ocupar un puesto determinado en Seminal, aunque en algunas oportunidades estos requisitos sí son tomados en cuenta, pero no los hacen constar de una manera escrita.

III.6 Remuneración

Una vez agrupadas sistemáticamente, las tareas de trabajos es evidente que llega el momento en que hay que remunerarlas también ordenadamente, es decir, de acuerdo con el puesto que desempeñen dentro de la empresa.

El trabajo es una prestación que se lleva a cabo a cambio de una compensación, la cual no debe ser sólo de

indole financiera, sino que también debe incluir al aspecto moral. Se desempeña un trabajo para cumplir dignamente una ley de la humanidad y para alcanzar los medios necesarios con que cubrir las necesidades.

Al Estado corresponde el análisis del sueldo base, es decir, la compensación que permita la satisfacción de las necesidades vitales. Está en el ámbito de la empresa, tratar de que sobre este mínimo se pueda agregar una cantidad adicional, que sin disolver el equilibrio lo asegurado y producido, permita a cada trabajador, además de cubrir sus necesidades vitales, satisfaga las necesidades sociales y de civilización, así conocidas en economía.

Es importante establecer que el salario en aquella remuneración obtenida por la compensación de un trabajo que se paga por hora o por día, aunque ordinariamente se liquida de manera semanal, y el sueldo se paga por quincena. El salario se aplica por lo general a labores mensuales y de taller, mientras que el sueldo a trabajos administrativos, intelectuales, de oficios o de supervisión.

De acuerdo con los datos obtenidos por el personal de Seminal, la empresa ha venido mejorando el aspecto concerniente a la remuneración, aunque según lo expresado, Seminal presenta una desproporción en cuanto a la Administración de Sueldos y Salarios existente en la misma, ya que se determinó que la empresa debe de considerar aspectos tales como: la antigüedad, capacidad, preparación,

nivel organizacional y otros, en el momento de remunerar a sus trabajadores.

En la Gráfica 2, se tiene que la línea continua representa al salario real, es decir, los sueldos y salarios devengados por los trabajadores desde las Gerencias de nivel medio, hasta los trabajadores de campo, y las discontinuas son las líneas de los salarios máximo y mínimo que corresponden a las diferentes categorías de los trabajadores de Seminal; es evidente el hecho de que los mejor remunerados en la empresa en estudio lo constituyen los que ocupan los cargos de Administradores de primera línea, conformado por los contadores, vendedores y secretaria, así también los técnicos se encuentran sobre los márgenes permisibles de un pago a sus actividades bien remuneradas.

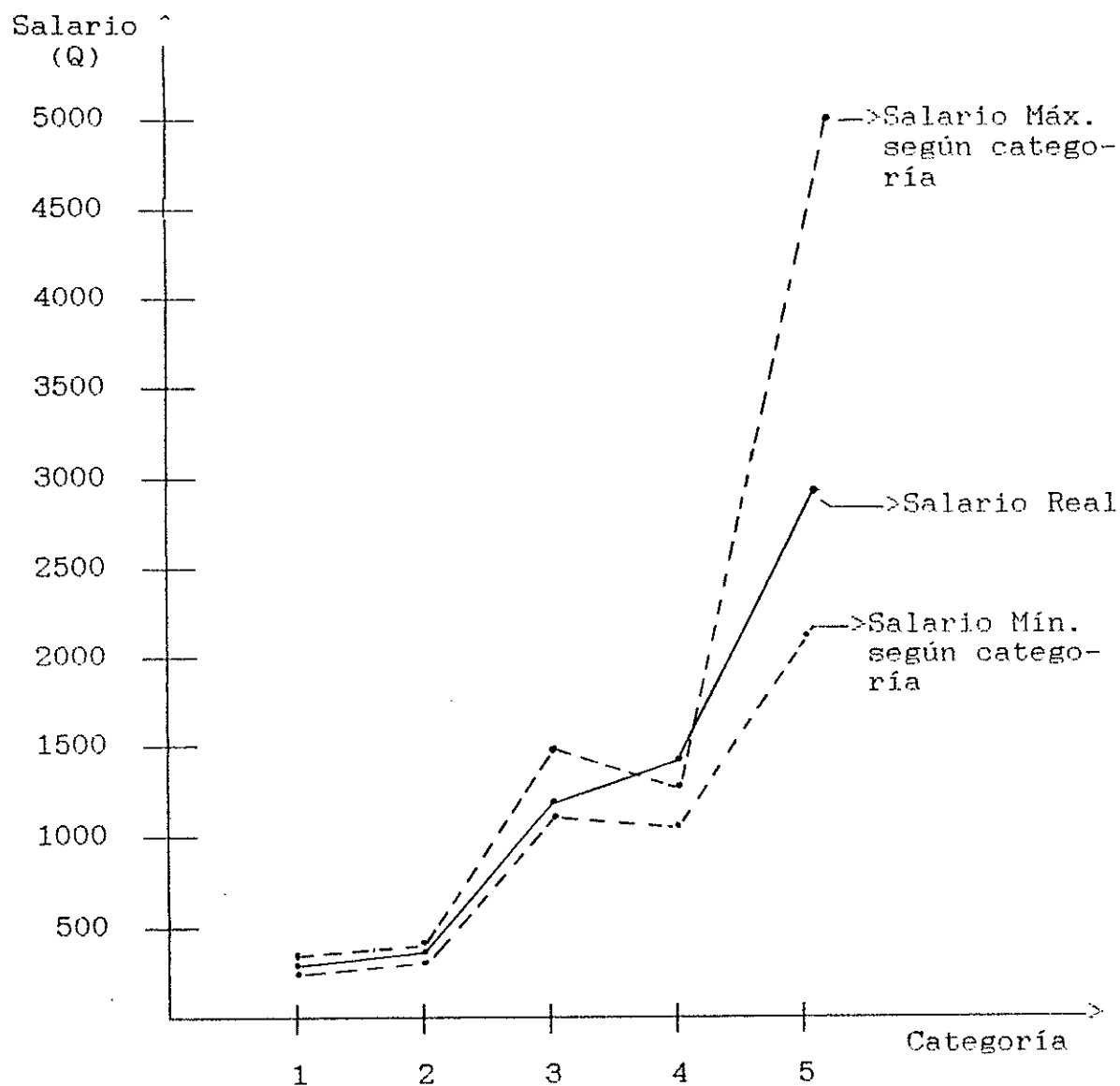
En cuanto a los trabajadores de campo, de oficina y de nivel gerencial, Seminal debe mejorar su línea de pagos a los servicios prestados a la empresa, ya que como nos podemos dar cuenta de que estos niveles se encuentran bastantes ajustados a los salarios mínimos.

Es importante mencionar el hecho de que el cálculo efectuado para establecer el salario real de la Gráfica 2, para cada nivel jerárquico, fue tomado con base en el número de empleados existentes en la empresa, según el nivel que le correspondía, por ejemplo: la categoría 4 que son los Administradores de primera línea está formada por 5 miembros, de los cuales se tomó el promedio de los sueldos devengados

por ellos para luego compararlos con los salarios mínimo y máximo, según su nivel jerárquico y así poder establecer la situación actual de la remuneración de Seminal, y así se repite este procedimiento para las 4 categorías restantes de la gráfica 2.

Un aspecto muy importante que es interesante tratarlo en este capítulo, es lo concerniente a las prestaciones, que son proporcionadas única y exclusivamente las de la ley, y no otras según lo manifestaron los que laboran en la empresa en cuestión.

Gráfica 2



Categoría	Nivel
1	Trabajadores de campo
2	Trabajadores de oficina
3	Técnicos
4	Adm. de primera línea
5	Gerencias de nivel medio

CAPITULO IV

IV LIDERAZGO Y CONTROL

IV.1 Concepto

El liderazgo es el arte de poder influir en las personas para que con armonía, entusiasmo y disposición, se logren las metas grupales. Los líderes colaboran para que un grupo de personas alcancen los objetivos a través de la aplicación de sus capacidades.

La mayoría de autores que han escrito sobre el liderazgo, definen al líder como al individuo con cualidades como la inteligencia, el carisma, la decisión, el valor, la integridad, la seguridad en sí mismo, la fuerza, el entusiasmo, etcétera.

El proceso del líder cuenta con cuatro componentes que son: el poder, el entendimiento fundamental de las personas, la habilidad de motivar e insipirar a los seguidores, y a aplicar todos sus conocimientos y capacidades a una tarea, y el cuarto, el estilo del líder y el ambiente que lo crea.

Existen tres estilos básicos de liderazgo basados en el uso de la autoridad, que son: el líder autocrático, el democrático o participativo y el que da rienda suelta a sus operaciones; el primero es aquel que ordena y espera el cumplimiento de sus órdenes; el segundo es participativo y consulta con sus subordinados en cuanto a las decisiones, y el tercero, el que utilizan muy poco su poder y permite gran

independencia en las acciones de sus subordinados.

Así como para la organización de una empresa es importante contar con buenos líderes, también es necesario un adecuado control de las diferentes funciones de toda la estructura organizacional. El control es la evaluación y arreglo de los resultados actuales y pasados, en relación con los deseados, con el fin de mejorar y elaborar nuevos planes.

El proceso de control comprende tres pasos: enunciar estándares, medir el desempeño frente a los estándares y restablecer los cambios en relación con los estándares y planes. Los estándares son los puntos clave o de referencia con los que se mide el desempeño esperado. Estos puntos seleccionados para el control deben ser críticos en el sentido de que son aspectos o factores limitantes en la acción. La capacidad de seleccionar estos puntos críticos de control es una de las experiencias de la administración, y, su elección adecuada es un medio determinante para el éxito de la misma.

En el ciclo de la administración, tanto el liderazgo como el control son de suma importancia; con el control, se cierra el ciclo de ésta y se encuentra presente en todas las funciones de una empresa: en ventas, en producción, en investigación y en toda la organización.

El sistema general de control debe reflejar la estructura de la organización, y al considerarlos, hay que tomar en cuenta la naturaleza de los mismos, su flexibilidad

y claridad, para poder aplicar en un momento dado el que sea más útil.

El proceso de liderazgo y control implica o se inicia desde la integración de las personas que van a formar parte de la empresa (Selección), el desarrollo y la motivación de las mismas, la conducción de sus acciones hacia los objetivos de la empresa, y finalmente el control del logro de éstos. Estos puntos serán los que trata este capítulo.

IV.2 Reclutamiento y Selección

El reclutamiento es el proceso de atraer candidatos para obtener los puestos en la estructura organizacional. El reclutamiento debe definir con exactitud y claridad los requerimientos del puesto, antes de que el proceso en si de reclutar dé inicio, ya que esto hace posible la facilidad de reclutar a los diferentes candidatos adecuados del exterior, para puestos determinados.

El método de selección implica escoger entre los candidatos a aquel que cumpla o reúna mejor los requerimientos del puesto, que busca aspirantes que puedan desempeñar un puesto con condiciones bien específicas.

La información y participación intercambiales se llevan a cabo, a través de dos direcciones en el reclutamiento y selección: por parte de la empresa, se informa al aspirante las oportunidades de crecimiento interno como trabajador y el de la empresa misma, el grado de compensación, las

posibilidades de promoción, las prestaciones que otorga la empresa y otras de gran relevancia para la empresa, mientras que el aspirante le proporciona información acerca de su capacidad, sus aptitudes, habilidades, su nivel escolar, el conocimiento que tenga del puesto en cuestión, y otros aspectos relacionados con la personalidad del solicitante. Estos factores son sin duda muy importantes en el momento de la selección del personal; circunstancias todas que Seminal debe considerar en el momento de realizar el proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal, sin olvidarse de que la presentación tanto de la empresa como del aspirante debe de ser lo más clara y objetiva posible, y que se mencionen también los aspectos negativos de ambas partes para evitar las posibles frustraciones posteriores por la no prestación real de su función.

Seminal es una empresa que cuenta con su personal ya establecido, aunque es importante mencionar el hecho de que existen plazas sin llenar, que han estado vacantes durante mucho tiempo; por lo que no deben olvidarse que en un momento determinado, pueda presentarse el caso de que un miembro de su estructura organizacional desee retirarse de la empresa por circunstancias diversas, o bien suscitarse despidos justificados retiros involuntarios y otros que la empresa no debe descartar y que, al contar con un proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal no será, difícil encontrar a la persona idónea para el puesto deseado.

Seminal, por el hecho de contar con una buena imagen pública, le resultaría fácil atraer candidatos calificados y seleccionar entre ellos el mejor al contar con un adecuado proceso de reclutamiento, selección y ubicación de los solicitantes de empleo.

IV.3 Capacitación

La capacitación es utilizada en algunos casos para trabajos calificados, sin embargo, la verdadera capacitación cultural comprende desde el obrero hasta los altos ejecutivos.

Existen diferentes métodos utilizados para poner en práctica una capacitación directa: entre éstos están: los cursos breves, las clases, las becas, las conferencias, el método de casos, los cursos por correspondencia y la instrucción programada.

Con base en lo anterior y con la información que se cuenta por parte de los miembros de la empresa de Semillas Nacionales Sociedad Anónima, Seminal, se puede decir que dicha empresa hace uso de algunos de los métodos antes citados para capacitar a su personal de ventas y técnicos, y en forma esporádica a otros miembros de su organización. Seminal capacita a sus vendedores, a través de cursos de ventas y adiestramiento en servicios, así como también es sabido que en algunas oportunidades se ha enviado a parte de ellos a capacitarse a países extranjeros, como el Brasil, con

el fin de una mejor comprensión de los productos que Seminal tiene a la venta.

Sin embargo, Seminal debe considerar que para el engrandecimiento de su organización es importante que todos los miembros de su estructura reciban una capacitación previa al puesto que ocupan para evitar las posibles confusiones que suelen darse al no contar con la información necesaria, tanto de la función y desenvolvimiento comercial de Seminal, como el de la misma persona dentro de la empresa.

Otros medios muy interesantes para lograr una capacitación es la que se efectúa de manera indirecta a través de las mesas redondas, publicaciones y métodos audiovisuales, métodos que Seminal no aplica en todos y cada uno de sus diferentes niveles organizacionales, ya que en las sesiones realizadas los lunes, no participa todo el personal, y no hay reuniones específicas que involucren a todos sus miembros, y que tengan una enseñanza indirecta a través de panfletos, carteles, fotografías, películas y otros medios de conocimiento del desenvolvimiento de la empresa, y así lograr la participación conjunta de todos los miembros de la organización, para obtener una adecuada capacitación.

IV.4 Desarrollo

Seminal pretende un desarrollo organizacional y comercial cada vez más grande, pero para obtenerlo es necesario que sus empleados crezcan con él, estén

conscientes de sus deberes como empleados y sus derechos como trabajadores, y que la empresa como tal cumpla con sus funciones hacia ellos.

Seminal en el área técnica y de ventas se preocupa de que los elementos con los que cuenta se capaciten periódicamente, con el fin del desarrollo empresarial e individual que pueda obtenerse de una capacitación, ya que ésta constantemente organiza conferencias con representantes, tanto nacionales, como internacionales de empresas dedicadas a la investigación, producción y comercialización de semillas, con el fin de promover la participación de sus vendedores y técnicos.

El desarrollo de los altos ejecutivos de la organización de Seminal debe de adoptar una administración adecuada del tiempo, que le permita aprovecharlos en mejor forma, de manera que se trabaje lo necesario y en el momento adecuado, y sin recargo de actividades que provocan ansiedad en sus labores y pérdidas de tiempo innecesarias que pueden evitarse con una buena administración de tiempo, lo cual permite un desarrollo global de las actividades de la empresa.

Todo lo mencionado, sumado a la investigación constante que realiza la empresa, a sus políticas de expansión oportunas -- como la reciente instalación de la subsidiaria en México, mencionada en capítulos anteriores --, y a su amable atención al público, constituye una estructura de desarrollo empresarial de mucho beneficio, y de gran valor en

pro de la misma.

En cuanto al personal, se tiene que las necesidades de capacitación y desarrollo varían no sólo con los puestos en los diferentes niveles jerárquicos, sino también con los propios individuos, ya que los antecedentes, requerimientos, aspiraciones y el potencial son específicos del individuo.

En Seminal, existen grandes oportunidades de desarrollo para el nivel de ventas, especialmente, ya que con sus conferencias semilleristas organizadas eventualmente en prestigiosos hoteles de la ciudad capital y en el campo, brindan al empleado de dicha área una oportunidad de informarse más acerca de temas agroindustriales y aumentar de esa manera su caudal de conocimientos.

IV.5 Motivación

Las acciones humanas son impulsadas por motivos determinados que las justifican. Los motivos pueden ser varios, pero, en cuanto a una empresa, éstos suelen ser por el deseo de conseguir un puesto, obtener el reconocimiento moral por parte de sus superiores, la inquietud de poder aspirar un aumento de sueldo y otros en relación con el ambiente empresarial.

La motivación es un factor dinámico que pone en acción a la conducta humana. La motivación en materia de Seminal se puede definir como el término que encierra aspectos relacionados al aprendizaje continuo que la organización

proporciona en materia de semillas, la estabilidad de contar con un puesto fijo en el ámbito semillero y la imagen que éste pueda reflejar ante la sociedad, y naturalmente los fines económicos que persigue toda persona para la satisfacción de sus necesidades primarias y secundarias; factores todos, que son manejados básicamente por la cúpula gerencial de la empresa. Al referirnos al aprendizaje continuo que Seminal brinda en cuanto al tema de semillas de alta calidad, es por el conocimiento que de la misma sus trabajadores puedan obtener, ya que la labor comercial de Seminal, es bastante interesante, sobre todo en el área de investigación, y la posibilidad de aprendizaje que los profesionales con cierta experiencia que llegan a la empresa puedan encontrar en Seminal un excelente campo de adquisición de conocimientos en materia de semillas; circunstancia que motiva la participación de los empleados de la misma, así como también resulta relevante y motivador el hecho de pertenecer a una organización que cuenta con un buen prestigio en el ámbito semillero del país.

Otro aspecto importante, que se debe considerar, es la motivación que Seminal proporciona a sus empleados en la celebración anual de un convivio navideño llevado a cabo en prestigiosos restaurantes del país, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales y crear un ambiente de cooperación y compañerismo entre sus empleados.

Existe también en los trabajadores de la empresa una

actitud motivante en lo que respecta a su participación en las operaciones de la empresa, ya que se manifestó que las ideas que de sus empleados surgen son tomadas en cuenta, y por lo general se les comunican al Gerente Administrativo y éste suele considerarlas.

Así también, no resulta de menos importancia considerar el hecho de que existe una adecuada distribución de espacio de oficina, mobiliario y equipo y que los que laboran en ella se encuentran dispuestos en todo momento al aprovechamiento máximo del espacio, para que las áreas de trabajo sean cada vez más eficientes, y demostrar con lo anterior una actitud participativa por su parte, lo que ayuda al mejor desenvolvimiento de sus actividades diarias en la empresa.

El mobiliario y equipo con que cuenta Seminal se encuentra en buen estado, porque hay seguridad e higiene industrial.

Un aspecto de relevada importancia es que Seminal no presenta dentro de su organización un movimiento sindicalista.

Sin embargo, la empresa debe cuidar de algunos otros factores denominados de higiene por algunos administradores, que también son importantes para el aumento de su producción y mejoras administrativas, como una adecuada distribución de personal y una administración correcta de tiempo, y que por su importancia deben de ser vistos y corregidos de la mejor manera por la Gerencia General de la empresa, para aumentar

de esa manera la motivación existente entre sus empleados.

IV.6 Liderazgo

El proceso de liderazgo de Seminal se encuentra básicamente centralizado en la Gerencia General y en la Gerencia Administrativa; con estos cargos los que deben de influir correctamente con el resto de la organización, para que con una buena disposición y entusiasmo, se logren las metas fijadas.

La labor del liderazgo en la empresa de Semillas Nacionales Sociedad Anónima, Seminal se encuentra enfocada por un lado al cumplimiento de la tarea investigadora, productora y de comercialización de semillas y, por otro, se orienta a la consecución de las buenas relaciones interpersonales, muy importantes para el buen desarrollo del liderazgo.

Seminal maneja un liderazgo orientado a los logros, es decir, que se trazan metas elevadas y confían en que sus subordinados las cumplirán; sin embargo, la empresa no debe olvidar que el liderazgo y la motivación están estrechamente interconectados y que para que la esencia del liderazgo de la empresa, que es el seguimiento de actividades, y para que se lleven a cabo, los administradores de la misma deben de tener el sumo cuidado para que sus empleados se encuentren motivados.

IV.7 Control

El control es la última etapa de los principios de la administración, por lo que la Gerencia General de Seminal en sus reuniones periódicas efectuadas, debe analizar e interpretar los hechos que no permitieron llegar a lo planeado; por ejemplo si se pensaba alcanzar un nivel de ventas determinado, y no se alcanza entonces se debe estudiar cuidadosamente todos los pasos seguidos y factores que intervinieron en su proceso, con el fin de descubrir las fallas y corregirlas en un futuro.

Se detectó también que Seminal carece de un control adecuado en cuanto a su clientela, es decir, que no se tienen registros ni informaciones oportunas que manifiesten el comportamiento y situaciones de cada cliente; circunstancia que dificulta posteriormente los controles financieros por no contar con documentos que respalden las cuentas que se van por cobrar.

El control de Seminal en cuanto a su caja chica es bastante aceptable, porque se maneja en tal forma que los fondos de la misma responden a las necesidades de la empresa en momentos determinados.

Debe tenerse presente, por otra parte, que las técnicas de planeación son al mismo tiempo un medio de control, de los que Seminal puede hacer uso en sus diferentes áreas: ventas, producción, finanzas, administración y controles en general, con el ánimo de llevar dichos controles de una manera

gráfica, que les permita observar y analizar, las tendencias y puntos débiles de los departamentos antes mencionados.

Se cuenta a la vez con la información de que en la empresa no existe un control separado de las ventas efectuadas en los departamentos y las realizadas en las oficinas centrales, lo que impide el análisis adecuado de los ingresos que obtiene Seminal como empresa.

IV.8 Evaluación

La evaluación es sin duda una parte integral de la administración adecuada en una empresa.

La evaluación enfoca aspectos como el desarrollo en los altos niveles de la organización, la forma en que delegan éstos su autoridad; la mejora en el desempeño ayuda a planificar la fuerza de trabajo y sobre todo la comunicación.

El sistema de medir el desempeño en Seminal se determinó con base en la comprensión de su personal en las funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control, para lo cual se hizo uso de algunos de los programas de evaluación tradicionales. Siguiendo estos sistemas, se tiene el de evaluación de rasgos, aplicable a la empresa en cuestión. Analizando a Seminal en sus diferentes áreas encontramos que entre las características personales de los miembros que integran dichas áreas, se observa que en la Gerencia General existe un liderazgo bien acentuado en el miembro que ocupa dicho cargo, ejemplificado con la

iniciativa para emprender negocios semilleros, así como un sentido de industriosisdad elevado, lo que le ha permitido a Seminal contar con el prestigio que tiene actualmente.

Pasando al área administrativa, se encuentra que los miembros que la integran presentan características como: el entusiasmo, sentido de cooperación y colaboración hacia las metas grupales de la empresa.

En el área de Ventas, Seminal en todo momento se ha preocupado, especialmente en esta área, de que los elementos que la integran estén actualizados de todos los avances de esta rama agroindustrial, por lo que el personal de la misma demuestra notablemente el manejo de términos técnicos de este campo en situaciones donde amerita utilizarlos, y el desenvolvimiento que presentan en las labores semilleros, mientras que en el área financiera, los miembros que la conforman manifiestan el deseo de acciones encaminadas a que se les brinde apoyo contable adicional para mejorar los controles financieros.

Es importante mencionar que como en cualquier caso de control, el progreso hacia la obtención de las metas debe evaluarse con bastante frecuencia, ya que puede ser peligroso hacer la evaluación del desempeño por tiempos mayores de un año. Para el Gerente General, el avance debe revisarse y evaluarse con detalle cada tres meses, y más ampliamente, a la luz de los logros probables, por tres o cuatro trimestres adicionales en el futuro.

En el caso de las áreas administrativa y financiera, resulta prudente hacer estas evaluaciones trimestralmente, y en la dirección técnica y ventas resulta útil hacerlas cada mes.

IV.9 Rotación del Personal

La rotación del personal puede definirse como "el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto".(3)

Las causas de rotación pueden ser varias, entre ellas están: la muerte de un empleado o trabajador, por jubilación, por enfermedad, por incapacidad permanente, por renuncia del trabajador, por despido, por mala selección y acomodación, por razones personales o familiares, por inestabilidad natural; las primeras son las cuatro causas de rotación forzosa, y las restantes de rotación voluntaria y que de algún modo dependen del empleado, y que, por la juventud de la empresa en cuestión, estas causas no se han manifestado en forma frecuente, y no han alterado el desenvolvimiento normal de la organización.

Al hacer mención de que en la empresa no exista una rotación de personal numerosa, se refiere al hecho de que por

3 Biblioteca Práctica de Negocios, Heredia: Editorial McGraw-Hill, 1990, 154 pp.

por contar con un número relativamente pequeño de empleados no es aconsejable hacer uso de este método, ya que el personal que labora en Seminal son en su mayoría de carácter estable, no adecuados por su nivel jerárquico a una rotación de personal, exceptuando al área de ventas.

Existe un término que va íntimamente relacionado con la rotación que se refiere a la cantidad de empleados que cambian de puesto sin pasarse de los límites de la empresa, que se denomina movilidad interna de personal, y que por su concepto se adapta mejor a la actividad de la empresa, más no de manera global, sino solamente a nivel de ventas, ya que es sabido que en esta área la empresa tiende a movilizar a los encargados de ventas en diferentes sectores del país, según la época de venta y clientela de mayor importancia, es decir, que si un vendedor su área de venta se encuentra en un determinado sector y un cliente requiere los servicios de este en un área diferente a la que el vendedor cubre, éste es movilizadado, y cumple con su labor de venta.

En cuanto a los niveles administrativo y financiero de Seminal, la empresa guarda estabilidad en cuanto a los puestos, ya que no es conveniente para la empresa que los miembros que integran las áreas ya mencionadas estén rotando constantemente sus cargos.

IV.10 Ausentismo

El último punto que se le a tratar en este trabajo es:

materia de la administración de Seminal es el ausentismo. El ausentismo desde el punto de vista administrativo afecta el trabajo y la disciplina de la empresa.

El ausentismo es un índice administrativo que de existir dentro de una organización deben tomarse medidas precisas y efectivas, ya que si este aunado a los retrasos se multiplican, pueden inducir fácilmente a que los demás trabajadores incurran en faltas y llegadas tarde.

En Seminal, se hallan establecidos controles satisfactorios para el ausentismo, enfermedades, llegadas tarde y otros de otra índole, según lo manifestado, aunque no se descartan de algunas de las antes mencionadas, que sean eventuales, por circunstancias propias al ambiente, como por ejemplo: congestionamiento de tráfico, la lejanía de la empresa, accidentes de tipo mecánico y otros. El índice de ausentismo en la empresa se encuentra bastante controlado.

CONCLUSIONES

- a) La lejanía de las oficinas centrales, en relación con sus campos de investigación y producción, no permiten la total comunicación que debe existir entre éstos y los asuntos administrativos y financieros de la empresa.
- b) Los objetivos que Seminal ha venido trazando desde su origen son claramente comprensibles y concretos en cuanto a su factibilidad.
- c) La imagen que Seminal ha deseado proyectar desde sus inicios a través de sus objetivos y políticas ha sido muy importante para el desenvolvimiento global de la organización.
- d) La relación que Seminal tiene con entidades públicas y privadas de la Nación se desenvuelve dentro de los márgenes permisibles de armonía.
- e) La Carta de Organización u Organigrama con la que cuenta la empresa de Semillas Nacionales Sociedad Anónima, Seminal, no se adapta a los requerimientos actuales de la empresa.
- f) La empresa de semillas Seminal presenta una superposición de funciones en algunas áreas de la misma, que limita el crecimiento del empleado en sus capacidades, así como el de la empresa en la disminución de eficiencia, debido a la duplicidad de mando y fuga de responsabilidad.
- g) En Seminal no se hace un estudio periódico de las

- actividades de cada empleado.
- h) Las funciones básicas de Seminal se encuentran distribuidas actividades que se llevan a cabo en los departamentos de ventas, administración, finanzas, y, en las áreas de investigación, producción y comercialización.
 - i) Los puestos con los que Seminal cuenta necesitan fortalecerse en ciertas áreas como la administrativa y la de ventas, básicamente, en cuanto a personal se refiere.
 - j) Seminal carece de un sistema de capacitación en los departamentos de administración y de finanzas, ya que solamente se capacitan a los vendedores y técnicos de la misma.
 - k) La empresa de semillas que es nuestro objeto de estudio cuenta con un sistema publicitario bien definido y adecuado.
 - l) La actitud del empleado con la empresa manifiesta un espíritu de superación global, ya que los mismos desean colaborar con la empresa en lo que sea necesario.
 - m) La empresa de semillas Seminal carece de un confiable pronóstico de ventas que refleje tendencias futuras, para evitar los sobrealmacenajes que en varias ocasiones se han manifestado.
 - n) El factor humano predominante en los administradores son personas con carisma de empresarios dinámicos.
 - ñ) Al reclutamiento no se le da la debida importancia, porque no existen políticas respecto reclutamiento, selección y

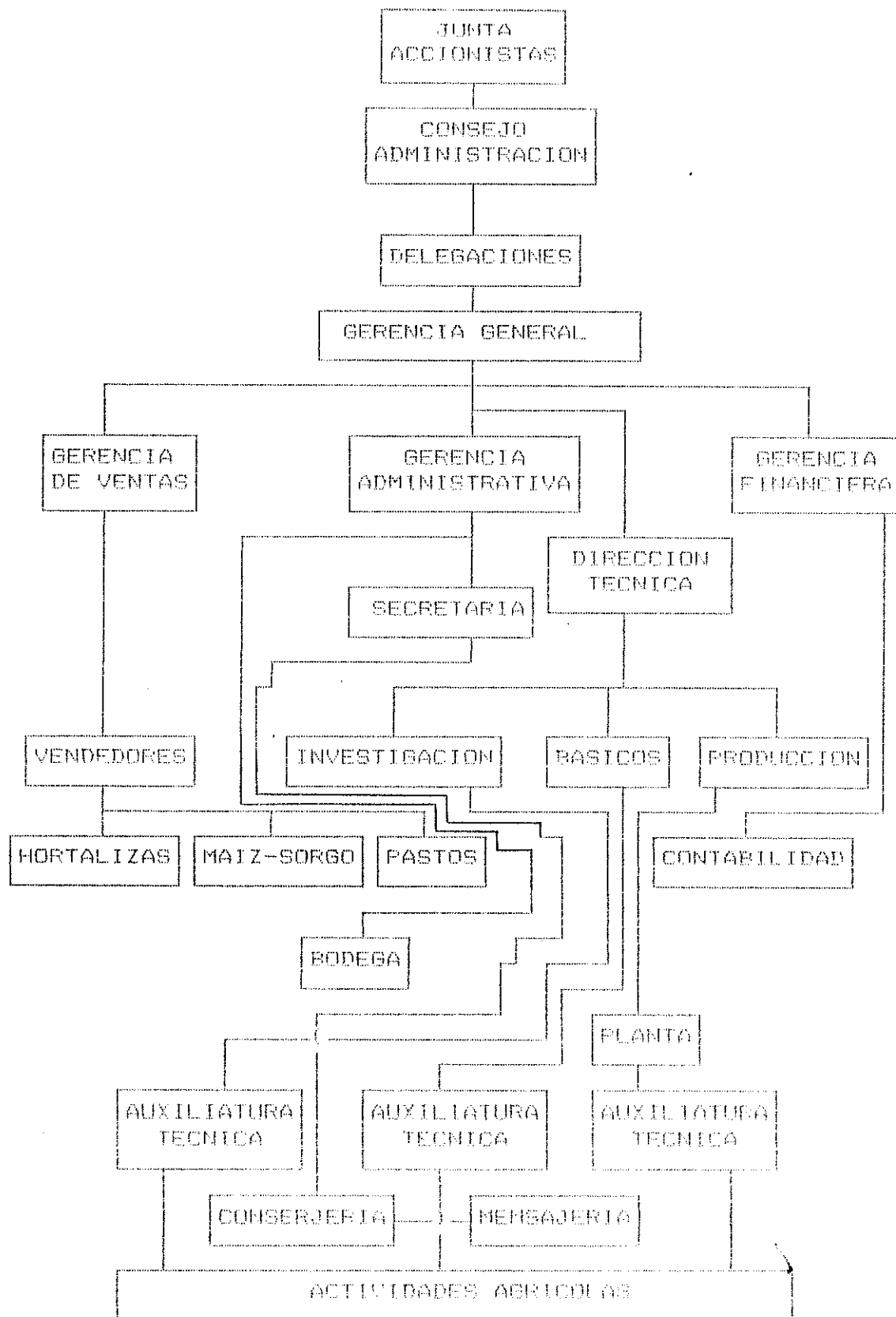
ubicación de los solicitantes de empleo.

- o) En la administración de sueldos y salarios, el Nivel Técnico y los Administradores de primera línea son los que se encuentran mejor remunerados en esta empresa.
- p) Las prestaciones que la empresa tiene hacia con sus trabajadores son todas las que la ley establece, y las cumple a cabalidad.
- q) La seguridad e higiene en el trabajo se encuentra bastante controlada en Seminal, ya que se detectó que en la misma no existen prácticas ni condiciones de riesgo para los empleados.

RECOMENDACIONES

- a) Realizar algunas modificaciones en el Organigrama Actual de la empresa, a efecto de obtener uno donde el empleado reconozca su dependencia y canales de comunicación que le permita ejecutar sus funciones. El organigrama propuesto se muestra en la Gráfica 3.
- b) Se recomienda, en medida de lo posible, ocupar los puestos de la Gerencia de Ventas y la Secretaria general de la empresa, con el fin de mejorar de esta manera la organización de Seminal.
- c) El éxito de una empresa depende en gran parte de los que laboran en ella, por lo que es recomendable establecer un modelo de capacitación adecuado que induzca a la participación de todo el personal, y no solamente a los de nivel técnico y ventas.
- d) Se recomienda a la Gerencia General llevar a cabo un estudio periódico de las atribuciones de sus empleados, a fin de controlar los focos más frecuentes de sobrecargo de actividades, y así poder adecuarlos a su nivel, grado de responsabilidad y remuneración.
- e) Es preciso tomar en consideración otra política de remuneración que vaya en proporción a la capacidad del trabajador, y a las ganancias globales de la empresa en los niveles operativo, gerencial y de planilla.
- f) Es aconsejable que en el área de ventas, Seminal considere

de que existen métodos de ingeniería adecuados, como los pronósticos de ventas, que permiten minimizar los sobrealmacenes que la empresa en varias ocasiones ha presentado.



BIBLIOGRAFIA

- a) Ackoff, Russell L. Un concepto de planeación de empresas. Versión española Adolfo Deras Escobedo y Adolfo Deras Quiñónez. México: Limusa, 1,985.
- b) Asturias Utrera, Juan Carlos. La relación entre la organización y el personal en una empresa. (tesis, Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala), Guatemala, 1,986.
- c) Barillas Ortiz, Max y Adolfo René De León López. Propuesta para la aceptación de un manual de normas y funciones de una empresa industrial de cardamomo. (tesis, Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala), Guatemala, 1,989.
- d) Burgos Solis, Rubén Amílcar. La dirección y administración de las empresas cooperativas de Guatemala. (tesis, Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala), Guatemala, 1,970.
- e) Cardona Girón, Lesbia Elizabeth. Elaboración del manual de especificaciones de puestos en la escuela de control gubernamental. (tesis, Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala), Guatemala, 1,988.
- f) Díez Pinto, Elena Yolanda. Guía para la elaboración de manuales de especificación de puestos para empresas del sector privado. (tesis, Facultad de Ingeniería

Universidad de San Carlos de Guatemala),
Guatemala, 1.985.

- g) García Rivera, Otto Guillermo. La administración técnica en el sector agropecuario. (tesis, Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala), Guatemala, 1.977.
- h) Guzmán Valdivia, Isaac. La ciencia de la administración, la dirección de los grupos humanos. México: Limusa, 1.982.
- i) Harold Koontz. Heinz Weibrich. Administración. México: McGraw-Hill, 1.990.
- j) Mejicanos Acevedo, Byron Ramiro. Supervisión general y administración de sueldos y salarios. (tesis, Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala), Guatemala, 1.980.
- k) Morales Castellanos, Marcia Ester. Diseño de un Sistema para la administración de personal docente en la Facultad de Ingeniería. (tesis, Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala), Guatemala, 1.986.
- l) Paredes Villavicencio, Luis Guillermo. El proceso de capacitación y su desarrollo. (tesis, Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala), Guatemala, 1.982.
- m) Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas. Teoría y Práctica. México: Limusa, 1.978.

- n) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. Teoría y Práctica. México: Limusa, 1.991.
- ñ) Reyes Ponce, Agustín. El análisis de puestos. México: Limusa, 1.994.
- o) Rodas Maldonado, Edoar Conrado. La Ingeniería Industrial y la Administración de Sueldos y Salarios. (tesis. Facultad de Ingeniería. Universidad de San Carlos de Guatemala). Guatemala, 1.980.
- p) Trecoe, B.B. Estrategia de alta gerencia: su naturaleza y aplicaciones. Por B.B. Trecoe y J.W. Zimmerman. México: 1.983.
- q) Biblioteca de administración de la pequeña y mediana empresa. México: McGraw-Hill, 1986.
- r) Biblioteca práctica de negocios. México: McGraw-Hill, 1,988.
- s) Diccionario de sinónimos y antónimos. Colombia: Géminis, 1,991.
- t) Diccionario Ilustrado Larousse. Quinta Edición. Francia: Larousse, 1980.
- u) Enciclopedia Ilustrada Ramón Sopena. México: 1,979.
- v) Estudio organizacional, Semillas Nacionales Sociedad Anónima, Seminal. Consultores: Toledo & Asociados, 1,991.
- w) Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola. ICTA, Programa de Asesorías, Técnicas de Semillas, 1,994.
- x) Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, INTECAP. Manual de evaluación de puestos de

trabajo y técnica de salarios, preparado por Ramón
Aguado Jou, Guatemala, 1,979.

y) Manual de definiciones de puestos. Universidad de San
Carlos de Guatemala.

ANEXO 1

ENCUESTA - PERSONAL

Propósito:

La presente encuesta será de utilidad para el desarrollo del contenido de la tesis titulada "Análisis y Evaluación Crítica con Enfoque Administrativo de una Empresa de Semillas"- Seminal.

Sexo: _____ Estado civil: _____ Puesto: _____

Edad: _____ Sueldo: _____

1.- Indique su tiempo de relación laboral hacia con la empresa donde labora: _____

2.- Indique claramente su grado de escolaridad: _____

3.- ¿Conoce usted los objetivos de la empresa para la cual trabaja?

SI _____ NO _____

En caso afirmativo, haga mención de ellos: _____

4.- ¿Recibió capacitación previa al puesto que actualmente ocupa?

SI _____ NO _____

En caso afirmativo, haga mención de ella: _____

5.- Mencione concretamente cuál es su función en la empresa donde trabaja: _____

6.- ¿Considera usted estar bien remunerado en la empresa para la cual trabaja?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

7.- ¿Hace cuánto recibió su último aumento de sueldo. (Indique la cantidad aumentada).

_____ 8.- Cumple usted como trabajador con su horario de trabajo?

SI _____ NO _____

8.- ¿Cumple usted como trabajador con su horario de trabajo?

SI _____ NO _____

9.- ¿Cumple la empresa para la cual trabaja con el horario de trabajo estipulado por la ley?

SI _____ NO _____

10.- ¿Cómo califica usted el ambiente laboral de la empresa en la cual trabaja?

Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____

Malo _____ Pésimo _____

¿Por qué? _____

ANEXO 2

ENCUESTA - EVALUACION ADMINISTRATIVA DE SEMINAL

Propósito:

La presente encuesta será el apoyo práctico para la elaboración del contenido de la Planeación y Organización de Seminal.

DEPARTAMENTO:

JEFE DEL DEPARTAMENTO:

FECHA:

A) PLANES Y OBJETIVOS

1. ¿Cuenta la empresa con planes y objetivos definidos?
2. ¿Están esos planes y objetivos en armonía con los demás departamentos, así como los de la empresa en general?
3. ¿Se ha destinado tiempo suficiente para planeaciones futuras y búsqueda de mejores medios para el logro de los objetivos?
4. ¿Existe una clara comprensión de los objetivos en cuanto a su factibilidad y sensatez?
5. ¿Está por entero de acuerdo la dirección general con los planes y objetivos del departamento?
6. ¿Qué aspectos deben considerarse para mejorar los planes y objetivos del departamento?

B) ESTRUCTURA ORGANICA

1. ¿Se cuenta con un organigrama y se evalúa periódicamente?
2. ¿Es la estructura orgánica lógica y eficaz?
3. ¿Refleja la estructura orgánica los objetivos del programa?
4. ¿Se delegan en forma adecuada y se definen con claridad los deberes y responsabilidades?
5. ¿Hay eficacia en las líneas de autoridad desde el punto de vista del control?
6. ¿Existe una superposición o duplicación de funciones?
7. ¿Puede eliminarse cualquier elemento o función orgánica?
8. ¿Se puede efectuar cambios en la disposición orgánica para coordinar mejor las actividades?
9. ¿Existe un buen equilibrio entre las funciones asignadas al personal clave?
10. ¿Hay falta de coordinación o cooperación entre las diferentes funciones?
11. ¿Entiende bien el personal respectivo su responsabilidad y autoridad?
12. ¿Qué medidas habrán de tomarse para aumentar la eficacia de la estructura orgánica?
13. ¿Conoce y entiende bien el empleado medio la estructura orgánica?
14. ¿Se ha cuidado en la alta gerencia de efectuar

revisiones periódicas de la estructura orgánica? ¿Con los superiores? ¿Con todo el personal?

C) POLITICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

1. ¿Cómo se determinan las políticas relativas a las relaciones industriales?
2. ¿Se han puesto al día las políticas, consignándolas por escrito?
3. ¿Reflejan dichas políticas los objetivos básicos de la administración? ¿Existen áreas susceptibles de una mayor mejoría?
4. ¿Son las políticas positivas, claras y comprensibles?
5. ¿Se hacen las políticas del conocimiento del personal de la empresa?
6. ¿Qué disposiciones se han tomado para asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas?
7. ¿Qué políticas hay respecto a reclutamiento, selección y ubicación de los solicitantes de empleo?
8. ¿Se encuentra perfectamente centralizada la función de entrevistar y tramitar las solicitudes de empleo?
9. ¿Contienen las solicitudes por empleados las aprobaciones del personal autorizado? ¿Se encuentran dentro de los límites de salarios?
10. ¿Cuál es la política respecto a ascenso, traslados y ceses?
11. ¿Cuál es la política que se sigue respecto a seguros

de grupo, pensiones, servicio médico, uso de cafetería seguridad y previsión de accidentes?

12. ¿Existe una política apropiada para los casos de descontento del personal, contrato colectivo de trabajo, quejas?
13. ¿Se cumple con la totalidad de las políticas de contratación de personal?
14. ¿Opera con eficiencia el sistema de contratación y satisface las necesidades corrientes?
15. ¿Puede mejorarse el trabajo de oficina?
16. ¿Pueden mejorarse las cosas para conseguir una disminución de los costos?
17. ¿Están consignados por escrito los distintos procedimientos?
18. ¿Existen controles apropiados en lo que concierne a salarios?
19. ¿Se ha dado la debida importancia al adiestramiento y desarrollo de personal?
20. ¿En qué situación se hallan los registros?
21. ¿Podrán eliminarse algunos registros recurriendo a su integración o trabajando en forma más estrecha con algún otro departamento?
22. ¿Se han establecido procedimientos definidos para orientar el desempeño de cada función?
23. ¿Se cumple integralmente con los procedimientos?
24. ¿Qué procedimientos específicos exigen un estudio y

modificación inmediatos?

25. ¿Cumplen los trabajadores con los reglamentos de la empresa?
26. ¿Existen métodos adecuados para el análisis y evaluación de puestos?
27. ¿Existen métodos y procedimientos apropiados para proteger las instalaciones y equipos?

ANEXO 3

ENCUESTA GERENCIA ADMINISTRATIVA

Propósito:

La siguiente encuesta será fuente de información en lo concerniente a la Administración de Sueldos y Salarios.

1.- Número de empleados de oficina en la empresa, y sus sueldos mínimo y máximo.

- a) Personal de servicio
- b) Oficinistas no calificados
- c) Oficinistas calificados
- d) Empleados de oficina que trabajan en la calle
- e) Jefes inferiores
- f) Funcionarios (excluyendo altos jefes)

	Número	Sueldo Mínimo	Sueldo Máximo	Sueldo más frecuente
a)	_____	_____	_____	_____
b)	_____	_____	_____	_____
c)	_____	_____	_____	_____
d)	_____	_____	_____	_____
e)	_____	_____	_____	_____
f)	_____	_____	_____	_____

Totales de
empleados de oficina
en la empresa _____

Los sueldos indicados corresponden a los puestos de:

	El mínimo	El máximo	Puesto al que co- rresponde al suel- do
a)	_____	_____	_____
b)	_____	_____	_____
c)	_____	_____	_____
d)	_____	_____	_____
e)	_____	_____	_____
f)	_____	_____	_____

2.- Frecuencia con que suelen hacerse aumentos generales de sueldo:

Cada _____ ¿Cuándo se hizo el último? _____

¿Qué % suele aumentarse cada vez? _____

3.- Jornada "ordinaria" de trabajo De: _____ a _____ Hrs. y de _____ a _____ Hrs.

Horario especial de sábados: De: _____ a _____ Hrs.

4.- ¿Existe en la empresa un sistema de Análisis de Puestos?

_____ ¿cuántos puestos hay? _____

¿Existe valuación de puestos para los empleados de oficina? _____

¿Qué sistema se utilizó para realizarlo? _____

¿Cuántas clases de sueldos se fijaron al final? _____

Clase	Mínimo	Máximo	Clase	Mínimo	Máximo
-------	--------	--------	-------	--------	--------

_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____

.....
.....
.....
5.- En general, ¿se paga un sueldo único por puesto?

¿Hay variaciones de sueldos en el mismo puesto?

Si hay variaciones, éstas se hacen:

a) Por simple apreciación:

b) Por antigüedad:

c) Por calificación técnica de méritos:

En éste último supuesto, ¿qué sistema se ha usado?

.....
Los aumentos por calificación técnica de méritos van desde un _____% hasta un _____% del sueldo básico.

Promedio más general que reciben los empleados

6.- ¿Existe algún sistema de "salarios incentivos"?

¿de qué tipo?

¿qué % del sueldo básico suele representar mensualmente, en promedio, para un empleado normal, el aumento del "incentivo"?

.....
¿Cuántos empleados suelen recibirlo?

¿Cuánto paga aproximadamente la empresa por incentivos mensualmente?

¿Podría precisarse por clases?

7.- ¿Existe otro tipo de sobresueldos, compensaciones,

etc.? _____

8.- ¿Qué porcentaje del sueldo básico suelen representar mensualmente en promedio? _____

¿Cuántos empleados suelen recibirlo? _____

¿Costo mensual para la empresa? _____

¿Reciben los empleados alguna gratificación anual o aguinaldo? _____

¿Qué parte de su sueldo? _____

¿Condición para recibirla? _____

Otras gratificaciones: _____

9.- ¿Cuántos días de vacaciones al año disfruta el personal?

Con un año de trabajo _____ días

Con _____ a _____ días

Con _____ a _____ días

Con _____ a _____ días

Con _____ a _____ días

Otras prestaciones conexas con vacaciones _____

10.- ¿Cuántos días de descanso obligatorio se otorgan durante el año, con goce de sueldo? _____ ¿Cuáles son? _____

11.- ¿Se dan con frecuencia permisos con goce de sueldo?

¿Podría calcularse aproximadamente su número anual, si éste abarca a una mayoría de empleados de oficina? _____

Forma de otorgarlos _____ Costo para la

empresa _____

12.- ¿Se dan permisos sin goce de sueldo? _____

Núm. anual aproximado por empleado _____, Forma de otorgarlos _____

13.- ¿Otorga la empresa servicio médico, además de los servicios del Seguro Social? _____

Tiempo que se presta la atención, fuera de los límites del Seguro Social: _____

¿Cuántos empleados aproximadamente lo utilizan al mes? _____

14.- Paga algo la empresa en casos de:

	Cantidad	Costo anual para la empresa.
a) Fallecimiento del empleado	_____	_____
b) Fallecimiento de familiares del empleado	_____	_____
c) Casamiento de empleados	_____	_____
d) Nacimiento de hijos de empleados	_____	_____
e) Otros pagos similares	_____	_____

Requisitos para dar las prestaciones anteriores:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

15.- ¿Existe caja de ahorro o fondo de ahorro? _____

¿Forma de operar? _____

16.- ¿Hace la empresa préstamos a los empleados? _____

¿Forma y características de hacerlos? _____

¿Intereses que debe pagar el empleado? _____

17.- ¿Come el empleado durante el tiempo incluido en la jornada de trabajo? _____ ¿Cuál es el tiempo destinado

para ello? _____

¿Se paga o subsidia la comida? _____ En este supuesto, ¿cuánto cuesta la comida al trabajador? _____

¿Cuál es el costo promedio de la comida, para la empresa? _____ ¿Número de servicios diarios? _____

18.- En los casos en que su salario sea superior al mínimo,

¿paga el empleado totalmente su cuota del Seguro Social? _____

19.- ¿Qué otras prestaciones se dan al personal?

a) Número de empleados que las utilizan:

b) Representa para la empresa un costo mensual de:

c) Representa para el empleado con un ahorro mensual promedio de:

1) Defensas familiares

- 2) Deportes
- 3) Ayuda económica en cultura física
- 4) Cooperativa
- 5) Casa habitación
- 6) Ayuda para renta
- 7) Descuentos en compras de artículos producidos, o servicios por la empresa
- 8) Descuentos en compras en tiendas, almacenes, etc.
- 9) Promedios por antigüedad
- 10) Actividades sociales
- 11) Premios por puntualidad
- 12) Premios por asistencia
- 13) Otras gratificaciones

	a	b	c
1	_____	_____	_____
2	_____	_____	_____
3	_____	_____	_____
4	_____	_____	_____
5	_____	_____	_____
6	_____	_____	_____
7	_____	_____	_____
8	_____	_____	_____
9	_____	_____	_____
10	_____	_____	_____
11	_____	_____	_____
12	_____	_____	_____

¿Características para otorgar estas prestaciones?_____

20.- ¿Repartió la empresa utilidades los dos últimos años?__

En caso afirmativo ¿a cuántos días del salario fue
equivalente esa participación en 19... _____ en 19...
_____?

21.- ¿Existen prestaciones a largo plazo, tales como "seguros
de vida", "jubilaciones", "planes de retiro", etc.?__

Explicar: _____

22.- ¿Recibe el empleado capacitación en aspectos o materias
que puedan serle de utilidad fuera de su trabajo, como
en idiomas, contabilidad, etc.? _____

¿Es voluntario u obligatorio recibir esa capacitación?__

ANEXO 4

ENCUESTA - EVALUACION ADMINISTRATIVA DE SEMINAL

Propósito:

La presente encuesta será el apoyo práctico para la elaboración del contenido del Liderazgo y Control en Seminal.

DEPARTAMENTO:

JEFE DEL DEPARTAMENTO:

FECHA:

A) PERSONAL DE DEPARTAMENTO:

1. ¿Se hace un estudio completo de las actividades de cada empleado?
2. ¿Revisan las condiciones de trabajo? ¿Qué mejoras se pueden recomendar?
3. ¿Se utiliza al máximo el personal? En caso negativo ¿como podría lograrse?
4. ¿Qué actividades en el departamento están encaminadas a la de los ascensos al personal? ¿Y para puestos ejecutivos?
5. ¿Se proporciona suficiente orientación y adiestramiento a los empleados de nuevo ingreso?
6. ¿Se emplean especialistas en relaciones industriales?
7. ¿Cuál es el ánimo del personal y su actitud hacia la empresa?
8. ¿Cuál es el índice de la rotación de personal?

9. ¿Existen estudios de fondo para los puestos de supervisores y de importancia en general?
10. ¿Qué recomendaciones se pueden hacer para la capacitación y desarrollo del personal?
11. ¿Qué comentarios se pueden hacer en relación con el personal?

B) DISPOSICION GENERAL Y RECURSOS FISICOS

1. ¿Se prepara un plan general de distribución de espacio de oficina, mobiliario y equipo?
2. ¿Está dispuesta la oficina de manera que se aproveche al máximo el espacio y que las áreas de trabajo sean eficientes? ¿Qué mejoramientos se sugieren?
3. ¿Se ha considerado espacio para recepción y entrevista con los solicitantes de empleo?
4. ¿En qué estado se encuentra el mobiliario y equipo?
5. Describese auxilios, hospital, seguridad, protección de la empresa.
6. ¿Se utilizan al máximo el equipo especial y general de la oficina?
7. ¿Está ubicado el equipo para que pueda emplearse ampliamente?
8. ¿Se ha considerado un espacio adecuado para almacenar?
¿Se usa normalmente? ¿No se usa?
9. ¿Se revisan periódicamente los archivos para su traslado o bodega? ¿Se conservan los registros?

10. ¿Puede mejorarse el equipo?

C) OPERACIONES Y METODOS DE CONTROL

1. ¿Se tiene presente la adecuación, claridad y prontitud de los informes a la dirección?
2. ¿Se cuenta con métodos apropiados para satisfacer las necesidades del trabajo procedente de fuentes internas y externas?
3. Revisar los métodos establecidos para la tramitación de una solicitud de empleo.
4. ¿Se cumple con el tiempo normal fijado para dicha tramitación?
5. ¿Cuáles son las actividades específicas con las que se enfocan los problemas del personal de la empresa?
6. ¿Cuáles son los métodos pertinentes para tratar los problemas de relaciones laborales la negociación del pacto colectivo?
7. ¿Qué actividades se realizan en lo tocante al sistema de sugerencias de los empleados? ¿Trabaja éste satisfactoriamente?
8. ¿Cómo pueden mejorarse las diferentes operaciones pertenecientes a las citadas funciones?
9. ¿Se hallan establecidos controles satisfactorios del ausentismo, enfermedades, llegadas tarde, etc.?
10. ¿Existen y se practican controles adecuados para los registros de carácter confidencial?

11. Si constituye una función o estipulación del departamento el investigar a sus empleados: ¿Qué es lo que se hace al respecto? ¿Se cumplen las prescripciones legales?
12. ¿Existen embotellamientos? ¿Qué se está haciendo para eliminarse?
13. ¿Se podrán eliminar algunas operaciones en el departamento, o bien simplificarse, combinarse, mejorarse mediante de un cambio de secuencias?
14. ¿Hay algún control pesupuestal de los egresos?
15. ¿Se hacen pronósticos comerciales que reflejan tendencias futuras?
16. ¿En los informes se compara lo actual con lo pasado? ¿Y con los objetivos prefijados?
17. ¿Se pueden realizar mejoras en alguno o algunos métodos observados por el departamento?
18. ¿Existe un medio u oportunidad para llevar a cabo una medición del trabajo de oficina? ¿Existen programas semejantes? ¿Funcionan con eficacia?
19. ¿Cuáles son los controles de costo de operación de la oficina que conviene establecer? ¿O ampliar?
20. ¿Qué se necesita para aumentar la eficacia de la empresa?
21. ¿Qué puede hacerse para mejorar la calidad del trabajo que en el mismo se hace?
22. ¿Qué medidas habría que tomar para conseguir una disminución en su costo de operación?

CUADRO No. 1

RESULTADOS ENCUESTA - PERSONAL

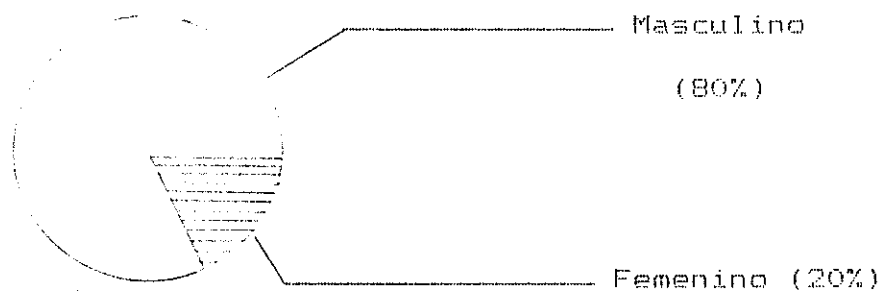
SUJETOS	EDAD	SEXO	ESTADO CIVIL	ESCOLARIDAD
1	18	masculino	soltero	3o.de Agronomía
2	25	masculino	soltero	Ingeniero Agrónomo
3	28	masculino	soltero	Perito Agrónomo
4	33	masculino	casado	3o.de Administra- ción de Empresas
5	33	masculino	casado	Perito Agrónomo
6	39	femenino	soltera	5o.de Ciencias Jurídicas y Soc.
7	40	masculino	casado	Ingeniero Agrónomo
8	51	masculino	casado	3o.de Agronomía
9	53	femenino	soltera	Ninguna
10	63	masculino	casado	Sexto primaria

Fuente: entrevista realizada a los trabajadores de la empresa de Semillas Nacionales Sociedad Anónima, Seminal en abril de 1,994.

Análisis y conclusiones de los resultados de la encuesta

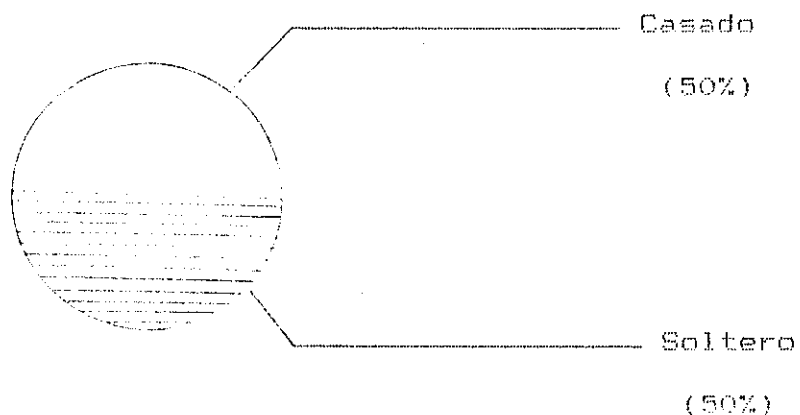
El siguiente análisis servirá para obtener una estructuración de la evaluación efectuada a la empresa de semillas Seminal en aspectos tales como: el nivel académico, capacitación, remuneración, etcótera.

a) Sexo de los participantes



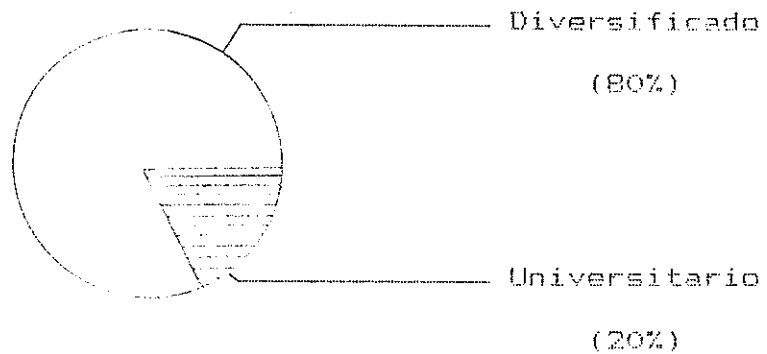
La mayoría de los que laboran en Seminal son de sexo masculino.

b) Estado civil de los participantes



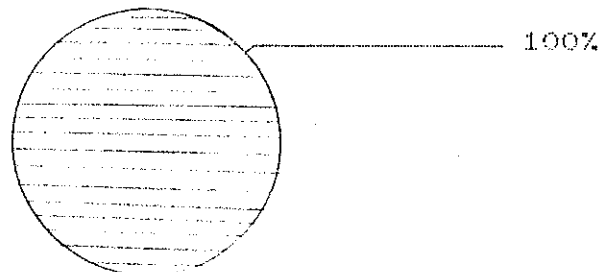
En esta gráfica, se puede observar que los trabajadores de la empresa están balanceados en cuanto a su estado civil se refiere (casado-soltero).

c) Escolaridad de los participantes



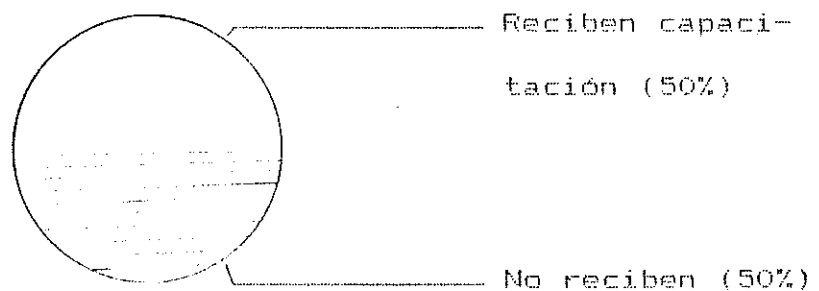
Los participantes tienen en su mayoría el nivel primario completo, siguiéndole una preparación secundaria y de diversificado realizado, sólo se tiene un 20% una preparación universitaria completa.

d) Conocimiento de los objetivos de la empresa por parte de sus empleados.



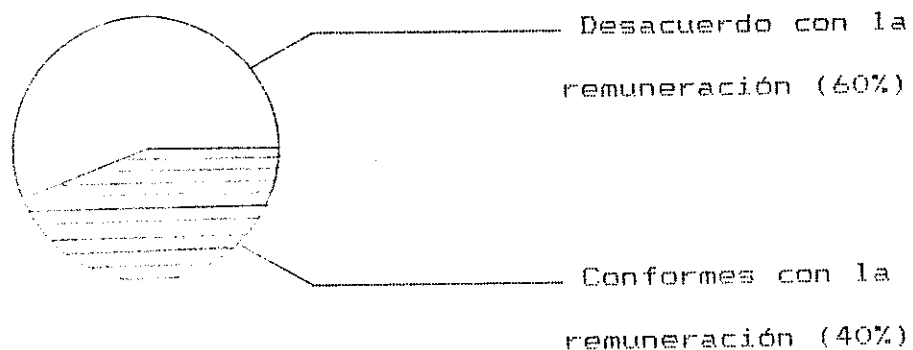
La gráfica muestra una total comprensión de los objetivos de Seminal de parte de los que trabajan en ella.

e) Capacitación a los empleados de Seminal



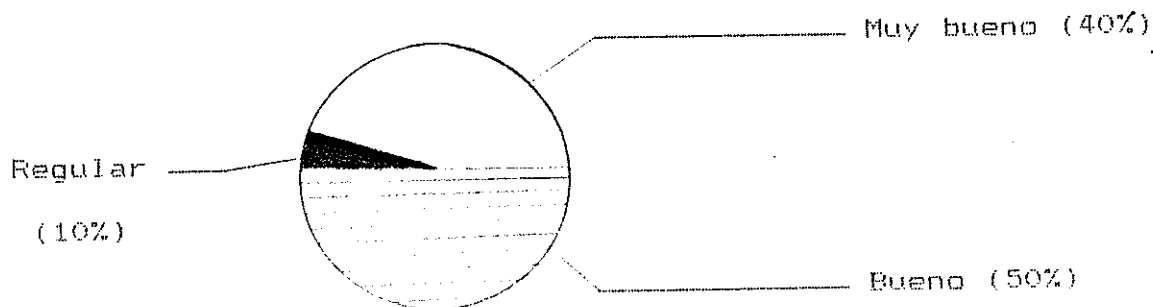
La empresa debe de fortalecer las áreas donde se muestran una ausencia de capacitación como se vio en el desarrollo de este trabajo.

f) Aceptación de la Administración de Sueldos y Salarios por parte de los trabajadores:



La mayoría de los participantes no está de acuerdo con la remuneración que reciben como respuesta a su trabajo en la empresa.

g) Ambiente laboral:



La mayoría de los participantes califican el ambiente laboral en el cual se desenvuelven como bueno, ya que existe un grado de compañerismo bastante elevado.

En relación con los resultados de las demás encuestas, puede decirse que los mismos sirvieron para el contenido y desarrollo de este trabajo, y a diferencia de la encuesta personal, cuyos resultados aparecen en el Cuadro # 1, las demás no fueron pasadas a todo el personal de Seminal, como la encuesta-personal ya citada, sino que se escogió de manera tal que la información brindada proviniera de la persona que más enterada estuviera de la situación que se iba cuestionar de la empresa, por ejemplo: la encuesta vista en el Anexo 3, fue pasada al Gerente Administrativo de Seminal, ya que por su puesto organizacional es el que mejor informado está de aspectos como: el sueldo de sus empleados, horarios de trabajo, análisis de puestos, prestaciones y otros de carácter administrativo.

GLOSARIO

AGROSERVICIO:

Es una empresa legalmente constituida para vender insumos agrícolas.

CLIENTE:

Respecto del que ejerce una profesión, es la persona que utiliza sus servicios.

DERIVADOS DE SEMILLAS:

Es la semilla que después de pasar por un proceso de clasificación, es considerada como grano, ya que no cumple con las especificaciones que se requieren para ser un simiente de buena calidad que se convierte en un subproducto de semilla. También se denomina derivados de semillas cuando el macho se contamina, y su producto se ve afectado lo que le da la categoría de derivado de semilla.

EFICACIA:

Es completar las actividades. Ser eficaz es alcanzar las metas propuestas.

EFICIENCIA:

Es la relación de esfuerzos y resultados.

HIBRIDOS:

Es el producto del macho y la hembra, y que según la Ley Internacional de Semillas el número par significa maíz amarillo y el número impar blanco. Por ejemplo, los híbridos rendidores (HR) con los que cuenta Seminal son HR-10 y HR-12

que por lo antes visto significan maíz amarillo y los HR-15, HR-17 y HR-5 blanco.

LOCALIZACION:

Fijar, limitar a un punto determinado. Determinar el lugar de un hecho cualquiera.

PARENTALES:

También llamados básicos, son los padres (macho-hembra) que sirven para producir la semilla. Es importante mencionar que la simbología utilizada para referirse al macho o hembra en esta área, es la siguiente:

+	-
O : Macho	O : Hembra

PROVEEDOR:

Persona encargada de proveer o abastecer de todo lo necesario a una colectividad, o bien es una casa de gran consumo.

SORGO:

Planta que produce el grano del mismo nombre. Pertenece a la familia de plantas monocotiledóneas que tienen tallos huecos divididos por nudos y flores en espigas o en panojas. El sorgo es un gramínea.

SORGO FORRAJERO:

Es una planta que es utilizada específicamente para forraje (alimento) de ganado.

SORGO DE GRANO:

Sorgo específicamente para ser utilizado el grano con fines avícolas para hacer concentrados.

SOYA:

Planta papilionácea originaria de China y cultivada en Europa, de la que existen muchas especies. Llamada también guisante chino y habichuela oleaginosa. Constituye un buen forraje para el ganado. De su semilla, parecida al frijol y muy abundante en materias grasas se obtienen distintos productos, algunos especialmente indicados para los enfermos y otros de alto contenido en proteínas utilizados en la preparación de piensos compuestos.

SUBORDINADOS:

Personas sujetas a otra u otras dependientes de ellas.

SUBSIDIARIA:

Es una empresa que representa en otro país o lugar a la casa matriz.

UBICACION:

Situación, posición.

VARIETADES COMERCIALES:

Es una población de seres vivos, en el caso del maíz, una población de maíz que transmite sus características de generación en generación.