



**UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES
AUTONOMAS DE LA COSTA
CARIBE NICARAGUENSE
URACCAN**

MONOGRAFIA

**POLÍTICAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE
LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA
PROMARNIC S.A. EN LA CIUDAD DE BILWI
ENERO A JUNIO 2001**

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN
EN RECURSOS NATURALES Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTORAS: BRA. JACQUELINE TATHUM WILFRED
BRA. DEBBY HODGSON BALLADARES**

TUTOR: MSC. OTILIO REYES BLANCO

3.242

11

Bilwi, Octubre, 2002



**UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES
AUTONOMAS DE LA COSTA
CARIBE NICARAGÜENSE
(URACCAN)**

RECINTO - BILWI

MONOGRAFIA

UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTONOMAS
DE LA COSTA CARIBE NICARAGUENSE
URACCAN



BIBLIOTECA

REGISTRO: 10,785

EJEMPLAR: 03

RECINTO PUERTO CABEZAS

**POLITICAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA
PROMARNIC S.A. EN LA CIUDAD DE BILWI
ENERO A JUNIO 2001**

**PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIATURA
EN ADMINISTRACION DE EMPRESA CON MENCION EN
RECURSOS NATURALES Y ADMINISTRACION PÚBLICA**

**AUTORAS: BRA. JACQUELINE TATHUM WILFRED
BRA. DEBBY HODGSON BALLADARES**

TUTOR: MSC. OTILIO REYES BLANCO

BILWI, Octubre, 2002

DEDICATORIA

*A Dios que siempre está conmigo y me ha dado
sabiduría y paciencia para seguir adelante.*

*A mis seres más queridos, Madre, hermana y mis tres hijos,
quienes han sido tan comprensibles en mis ausencias fuera de
la casa durante cinco años y medio de mis estudios Universitarios.
Han sido mi refugio, mi apoyo y fe para salir adelante una y otra vez.*

Debby Marie

DEDICATORIA

*Al Todopoderoso por brindarme salud, inteligencia
y sabiduría para poder lograr la culminación de mis estudios.*

*A mis hijos Erwin Hanzel y Rudy Alexander, mi razón de vivir,
por comprender las ausencias y sacrificios para poder lograr éste
propósito.*

*A mi Esposo Juan Rugama, que siempre tuvo paciencia y comprensión
durante cinco años y medio de mis estudios Universitarios.*

Jacqueline Elisha

AGRADECIMIENTO

Hemos concluido nuestro estudio y estamos ofreciendo nuestros más sinceros agradecimientos al responsable de la **Empresa PROMARNIC, Sr. Dana Downs**, quien muy gentilmente, ofreció su apoyo y autorización para que pudiéramos realizar el estudio en la empresa que él dignamente dirige.

A todos los trabajadores de la empresa PROMARNIC S.A., nuestros más sinceros agradecimientos por brindarnos su aporte incondicional, para que pudiéramos obtener todas las informaciones necesarias.

A las autoridades y docentes de la Universidad de la Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense, quienes brindaron su apoyo en el transcurso de los años para que pudiésemos concluir con nuestros estudios superiores.

A nuestro Tutor Msc. Otilio Reyes, Msc. Raquel Dixon, por apoyarnos incondicionalmente, para que este trabajo pudiera ser un éxito.

A todos, mil gracias

RESUMEN

Con el objetivo de aportar al mejoramiento de las políticas del proceso administrativo de los recursos humanos, realizamos éste estudio en la empresa PROMARNIC S.A. en Bilwi, de Enero a Junio del 2001.

En la realización de este estudio cualitativo y retrospectivo de corte transversal con elementos de análisis cuantitativos, se utilizó entrevistas para los informantes. Estos informantes fueron escogidos por conveniencia, con el propósito de obtener versiones variadas, luego se consolidó la información.

Los resultados del estudio están clasificados de acuerdo a los descriptores planteados: **estructura administrativa**, *división de trabajo, departamentalización, tramo de control, coordinación, comunicación, proceso de contratación, reclutamiento y selección, realización de pruebas, comprobación de referencia, realización de entrevistas, evaluación del candidato, selección de la persona adecuada, mecanismos de motivación, necesidades e incentivos.*

Entre los resultados más relevantes de este análisis, podemos señalar los siguientes:

- Existe una estructura formal de acorde al organigrama, sin embargo el funcionamiento del mismo no coincide con la estructura.
- Las contrataciones en su mayoría son hechas por el gerente de la empresa, obviando las normas establecidas de contratación, ya que lo realiza por "amiguismo", siendo una deficiencia para obtener personal calificado para los cargos.

- En la empresa PROMARNIC S.A. no se practica la motivación y capacitación en los cargos de menor jerarquía, ya que esto implica “mayor costo monetario” .
- La empresa PROMARNIC S.A. de Bilwi, no cuenta con manual de funciones, plan de desarrollo ni políticas de recursos humanos.

Para aportar al mejoramiento de las políticas del proceso administrativos de los recursos humanos, la empresa PROMARNIC S.A. Bilwi, tendrá que:

- a. Estructurar su organigrama a la realidad funcional de la empresa.
 - b. Que el gerente supervise con más frecuencia las relaciones entre los responsables y subordinados.
-
- ❖ Se recomienda a la empresa, implementar políticas de recursos humanos tales como:
 - Implementación de las normas establecidas para las contrataciones.
 - Que se divulgue por diferentes medios de publicidad las vacantes que existen en la empresa.
 - ❖ Se recomienda a la empresa, implementar un plan de desarrollo que contenga:
 - Proceso de motivación para todo el personal que labora sin distinción de cargo.
 - Proceso de capacitaciones, rotación del personal, promoción de cargos, incentivos financieros y no financieros a los trabajadores.
 - ❖ Se recomienda a la empresa, elaborar manual de funciones para los cargos existente en la empresa.
 - ❖ Se recomienda a la empresa, elevar el área de recursos humanos a departamento.

INDICE

	<u>PAGINA</u>
I. Introducción	10
II. Objetivos	16
III. Marco de Referencia	17
IV. Diseño Metodológico	39
V. Resultado	44
VI. Análisis y Discusión de Resultados	52
VII. Conclusiones	56
VIII. Recomendaciones	58
IX. Bibliografía	60
X. Anexos	62

INDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1.	Tablas de resultados porcentuales	66 – 71
2.	Tablas Matriciales de presentación de Resultados	73 –89
3.	Propuesta de Organigrama	90

I. INTRODUCCIÓN

Desde la primera guerra mundial y particularmente desde la década de los años 1930, se ha venido dando una creciente atención a la Administración de Personal y han reconocido, cada vez más, que las contribuciones de la Administración de Personal son esenciales para el éxito de las operaciones y en ocasiones, para que sobreviva su organización.¹

Todas las organizaciones poseen un elemento en común; todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso, no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables, pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.²

La Administración de Recursos Humanos implica planeación, organización, coordinación, desarrollo y control de métodos y técnicas capaces de promover el desempeño eficiente y eficaz del personal, donde la organización debe presentar un ambiente amónico que permite a las personas colaborar para alcanzar los objetivo y metas trazadas por la empresa, de manera tal que cada uno pueda llegar a la mayor realización de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así máximos niveles de eficacia y eficiencia para la empresa.³

1 Chruden y Sherman, Administración de Personal, Primera Edición 1965, Pag.14

2 Werther, Jr. William B. / Davis Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos, Tercera Edición 1991 Pag.6

3 Ibid Pag.8 -13

Las necesidades básicas de Recursos Humanos de una empresa, sean en cantidad o en calidad, se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, debido a la organización científica del trabajo, la división y especificación de las funciones.⁴

La Administración de Recursos Humanos, es la encargada de proyectar y diseñar los cargos en las empresas, especificando sus contenidos de trabajos, con el fin de poder administrar los recursos humanos de una manera eficiente.⁵

Cuando los recursos humanos se administran adecuadamente y se combinan con otros recursos, se cimientan las bases mismas de la producción económica de una sociedad. Desde el nivel de vida hasta las posibilidades de una nación para exportar; desde la producción de materias primas hasta la industrialización, todos los fenómenos económicos se apoyan en grado importantísimo en los recursos humanos. Es muy justo afirmar que la correcta administración de los recursos humanos trasciende incluso el ámbito económico, e influye de modo directo en la satisfacción y bienestar de toda la población económicamente activa.⁶

Históricamente las embarcaciones que pescaban mariscos en nuestras aguas, han sido de empresas pesqueras del Atlántico Sur, los cuales realizaban sus faenas en aguas profundas de nuestras aguas marinas. Estas embarcaciones a la vez atracaban al muelle una vez que necesitaran agua potable, víveres, combustible etc., pero también apoyaban a los pobladores del Barrio el Muelle vendiéndoles los pescados, camarones pequeños, caracol y cangrejos de mar, productos que ayudaban a la sobrevivencia de los pobladores de la ciudad de Bilwi.*

4 Werther, Jr. William B. / Davis Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos, Tercera Edición 1991 Pag. 8-13

5 Ibid

6 Ibid

*Fuente Mario Mora – conocimiento de vivencia laboral, Febrero 2002

En el año 1982, se instaló el Instituto Nicaragüense de la Pesca (INPESCA), el cual regulaba y controlaba a todos los pescadores que se dedicaban a la pesca de camarones, langosta, tortuga verde etc. Todos estos productos eran controlados en el periodo de veda por esta institución, ayudando a la protección y no exterminación de los productos del mar. *

Después del cambio de Gobierno en 1990, muchos empresarios visitaron nuestra región para instalar sus empresas exportadoras de mariscos, entre los cuales podemos señalar la Empresa Mercantil Industrial Pesquera la Bocana S.A., que se instaló en nuestra región el 04 de Noviembre de 1994⁷.

Esta empresa estaba constituida por el Sr. Antonio Chalella, presidente con un (70 por ciento) de acciones, Vicepresidente Jorge Morgan, Tesorera Katia Toledo López (20 por ciento) y el Secretario Armando Segura Espinoza con (10 por ciento) de acciones⁸.

El 01 de Octubre del año 995, el Sr. Jorge Morgan Briton, junto con otros socios, deciden comprar la empresa Mercantil Industrial Pesquera la Bocana S.A, siendo el Sr. Morgan dueño mayoritario con el (50 por ciento), Leonel Aguirre (20 por ciento), Danna Downs (20 por ciento) y el Sr. Floyd Forbes con un (10 por ciento) de las acciones de la nueva empresa que denominaron **PROMARNIC, S. A.** (Productores de Mariscos de Nicaragua)⁹

La estructura orgánica inicial de esta empresa fue de un Gerente General, un Gerente de producción, dos contadores, una secretaria, cinco

* Fuente Mario Mora – Conocimiento de vivencia laboral, Febrero 2002

7 Testimonio Número Noventa y Ocho (Constitución de Sociedad Anónima y Estatutos)

8 Ibid

9 Ibid

personas en el área de mantenimiento, veinticinco mujeres y ocho hombres en el área de proceso¹⁰.

Esta sociedad denominada "Productores de Mariscos de Nicaragua, Fue constituida en la ciudad de Bluefields, departamento de Zelaya, Región Autónoma del Atlántico Sur (R.A.A.S.), en el año 1991 y registrado en el registro público del departamento de Zelaya. Inscrita bajo el número catorce mil trescientos diez y seis (No.14,316), páginas veinte a veinte y ocho (20 a 28), Tomo seiscientos setenta y ocho (678), Libro segundo en el Registro Público Mercantil y con el número cuarenta y siete mil seiscientos diez y seis (47,616), páginas ciento setenta y dos (172), Tomo ciento diez y seis del Registro de Personas, del Registro Público del departamento de Zelaya¹¹.

Esta sociedad podrá establecer sucursales, agencias u oficinas en cualquier otra parte de la república o fuera de ella, según los disponga la Junta Directiva¹².

La Empresa PROMARNIC, S.A. de Bilwi, es una empresa acopiadora y procesadora de crustáceos que se fundó en la ciudad de Bilwi el 01 de Octubre de 1995, teniendo como actividad principal el acopio y procesamiento de langostas, pescados, camarones y caracol, extraídos de los Cayos miskito, Bihmuna, Lamlaya, Wawa Bar, Wounta Bar y otras zonas del Atlántico Norte de Nicaragua, donde se reproducen estas especies. Estos productos son procesados y empacados para ser exportados hacia el mercado extranjero vía acuática¹³.

Esta empresa cuenta con ocho departamentos distribuidos en quince áreas de trabajo, siendo estas las siguientes: Flota Industrial,

10 Testimonio Número Noventa y Ocho (Constitución de Sociedad Anónima y Estatutos)

11 Ibid

12 Ibid

13 Ibid

Pesca Artesanal, Acopios, Proceso, Empacado, Congelado, Contabilidad, Recursos Humanos, Bodega, Vigilancia, Refrigeración, Taller Eléctrico, Transporte, Taller Mecánica y Taller de Soldadura, las cuales son básicas y necesarias para el cumplimiento de sus metas y objetivos previstos.

Cada uno de los departamentos esta compuesto por el siguiente personal:

Gerencia General	2 personas
Control de Calidad	2 personas
Superintendencia	2 personas
Producción	9 personas
Administración	17 personas
Mantenimiento	13 personas
Servicios Generales	28 personas

La Empresa ha servido como fuente para la creación de empleos directos e indirectos, dándole oportunidades a las comunidades de los Litorales Norte y Sur en obtener ingresos económicos para la subsistencia familiar, mejoramiento del nivel de vida y dieta alimenticia.

El presente estudio sobre el Análisis del Proceso Administrativo de los Recursos Humanos en la Empresa PROMARNIC S.A. en la ciudad de Bilwi de Enero a Junio 2001, tiene como objetivo principal hacer un análisis general e integral del proceso administrativo de los recursos humanos en la empresa, con el propósito de identificar factores y/o elementos que influyen positiva o negativamente en el proceso administrativo de los recursos humanos.

Consideramos que el resultado de este estudio promoverá el interés de los socios de la Empresa, en implementar nuevas políticas que tiendan a corregir el proceso administrativo de los recursos humanos, así como servir de apoyo a los profesionales de nuestra región, para

profundizar el conocimiento sobre las Políticas Administrativas de los Recursos Humanos en las diferentes empresas que tienen presencia en el municipio.

Los resultados de esta investigación permitirán a la Empresa PROMARNIC S.A. de Bilwi, mejorar su nivel organizativo y de producción al contar con los insumos básicos para una mejor administración de sus recursos humanos en las diferentes áreas ó departamentos.

II.- OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Analizar las políticas del proceso administrativo de los Recursos Humanos en la Empresa "PROMARNIC, S.A." en la ciudad de Bilwi durante el periodo de Enero a Junio 2001.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer la estructura administrativa de funcionamiento de la Empresa PROMARNIC, S.A. en la ciudad de Bilwi.
- Identificar los pasos que se utilizan en el proceso de contratación de los Recursos Humanos de la Empresa de PROMARNIC, S.A. en la ciudad de Bilwi.
- Caracterizar los mecanismos utilizados para la motivación de Recursos Humanos en la Empresa PROMARNIC S.A. en la ciudad de Bilwi.

III.- MARCO DE REFERENCIA

En la administración el término "gerente" se refiere a quien sea capaz para usar el poder con eficacia de un modo responsable, capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes, capacidad para inspirar y actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas. Toda persona que dé el máximo rendimiento posible tiene al frente alguna persona apta en el arte de liderar¹⁴.

Una manera de captar la complejidad de la administración es entender que los gerentes pueden trabajar en diferentes niveles de una organización y en diferentes rangos de actividades dentro de ella¹⁵.

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas¹⁶.

Una de las funciones administrativas es la de administrar los recursos humanos. La Administración de Recursos Humanos implica planeación, organización, coordinación, desarrollo y control de métodos y técnicas capaces de promover el desempeño eficiente y eficaz del personal, donde la organización debe presentar un ambiente armónico

14 Stoner A.F James., Freeman Edwards R., Gilberth, Jr.Daniel R. Administración, Sexta Edición, 1996, Pag. 342

15 Ibid

16 Ibid

que permita a las personas colaborar para alcanzar los objetivos y metas trazadas por la empresa, de manera tal que cada uno pueda llegar a la mayor realización de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así máximos niveles de eficacia y eficiencia para la empresa¹⁷.

Las necesidades básicas de Recursos Humanos de una empresa, sea en cantidad o en calidad, se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, debido a la organización científica del trabajo y a la división y especialización de las funciones, lo cual recae en la función del área de recursos humanos¹⁸.

La administración de Recursos Humanos, es la encargada de proyectar y diseñar los cargos en las Empresas, especificando sus contenidos de trabajo, con el fin de poder administrar los recursos humanos de una manera eficiente¹⁹.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Las estructuras son las funciones, reglas, relaciones y responsabilidades que sirven de escenario, marco para las actividades de la organización; son importantes ya que, idealmente, pueden facilitar el logro de los objetivos de la organización a través de las actividades de sus miembros²⁰.

La estructura es algo neutral; por sí mismo no es ni buena ni mala. La estructura es lo que hacen o dejan hacer el encargado de confeccionar las políticas, los directivos o el diseñador de la organización²¹.

17 Chavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición 1994, Pag.123

18 Werther, Jr. William B. / Davis Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos, Tercera Edición 1991 Pag.35

19 Ibid

20 Bittel Lester R., Jackson E. Ramsey, Management, Primera Edición, Barcelona 1960... Pág.509 21 Ibid

21 Ibid

La estructura organizacional lo utilizan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización²².

La estructura organizacional se debe diseñar de tal manera que aclare quién tiene que hacer determinadas tareas y quién es el responsable de ciertos resultados, lo cual elimina los obstáculos al desempeño ocasionados por la confusión y la incertidumbre de la asignación y proporciona redes de toma de decisiones y de comunicaciones que reflejan y respaldan los objetivos de la empresa²³.

Las políticas de recursos humanos surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de las culturas organizacionales. Son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que hacen que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que éstos les solucionen cada caso²⁴.

Una política de recursos humanos debe abarcar lo que la organización quiere en los aspectos siguientes:

a. Políticas de alimentación de recursos humanos

- Dónde reclutar (fuente de reclutamiento dentro y fuera de la organización), cómo y en qué condiciones reclutar. (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para entrar en el mercado de recurso humano)
- Criterio de selección de recursos humanos y patrones de calidad para la admisión.

22 Stoner A.F. James, Freeman Edwards R., Gilbert, Jr. Daniel R. Administración, Sexta Edición. Pag.345

23 Ibid

24 Chavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición 1994, Pag117

- Cómo integrar con rapidez y eficacia a los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización²⁵.

b.- Políticas de aplicación de recursos humanos

- Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza de trabajo (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y atribuciones del conjunto de cargos de la organización.
- Criterios de planeación, distribución y traslado interno de los recursos humanos, considerando la posición inicial y el plan de carreras, definiendo las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.
- Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos mediante la evaluación del desempeño²⁶.

c.- Políticas de mantenimiento de recursos humanos

- Criterios de remuneración directa de los empleados, teniendo en cuenta la evaluación del cargo y salarios en el mercado de trabajo, y la posición de la organización frente a esas dos variables.
- Criterios de remuneración indirecta de los empleados, teniendo en cuenta los programas de beneficios sociales.
- Cómo mantener motivada a la fuerza de trabajo con la moral en alto, y participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.
- Criterio de higiene y seguridad relativo a las condiciones físicas ambientales que contribuyen al desempeño de tareas²⁷.

25 Chavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición 1994, Pag118-119

26 Ibid Pag. 118-119

27 Ibid Pag.119-120

d.- Políticas de desarrollo de recursos humanos

- Criterio de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza de trabajo para el desempeño de las tareas y atribuciones dentro de la organización.
- Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo revisando la realización continúa del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización.
- Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional²⁸.

e.- Políticas de control de recursos humanos

- Cómo mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- Criterios para mantener auditoría permanente en la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización²⁹.

Los Manuales en sí son partes del sistema de interrelación y consecuencia inmediata de los organigramas al comunicar a todos y cada uno de los jefes los siguientes contenidos³⁰:

- La designación formal de su cargo.
- El enunciado de sus funciones.
- La descripción de sus tareas habituales.
- Sus vinculaciones dentro y fuera de la empresa.
- Quiénes dependen de él y de quién depende él.
- La información que recibe, la que procesa y la que emite.
- Los distintos tipos y nivel de autoridad.

28 Chavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición 1994, Pag.119-120

29 Ibid.

30 Gispert Carlos, Gay José, Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa, Primera Edición, México, 1994.

El Manual de Organización recoge aspectos como las funciones básicas, las responsabilidades, la autoridad, las finanzas de su departamento, el sistema de información, el sistema de relaciones, la contribución al proceso de la empresa³¹.

Alcance y Limitaciones de los Manuales

- ☞ Los manuales constituyen parte del proceso de comunicación en la empresa; sirven para cumplir la función unificadora de la organización.
- ☞ En todas las organizaciones se producen casos de conflictos; el manual es útil para dirimir jurisdicciones, responsabilidades, superposición de funciones y autoridad.
- ☞ Proveen de una información para todas las prácticas de la empresa.
- ☞ Normalizan o establecen un estándar de trabajo.
- ☞ Suministran un elemento de base para la revisión del sistema de manera periódica, ordenada y permanente.
- ☞ Ayudan a que todos los jefes tengan una mejor comprensión de las necesidades totales de la empresa y de cómo se llevan a cabo las funciones de otras áreas de actividad³².

De acuerdo al objetivo de la empresa y las políticas que se aplican, en la estructura organizacional deberá contar con³³:

- ❖ Organización
- ❖ División de Trabajo

31 Gispert Carlos, Gay José, Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa, Primera Edición, México, 1994.

32 Ibid

33 Koontz Harold, Wihrich, Heinz, Administración, Una perspectiva Global., Onceava Edición, 1998, Pag.501.

- ❖ Departamentalización
- ❖ Tramo de Control
- ❖ Coordinación
- ❖ Comunicación

Existen dos tipos de organización: la Organización *Formal* y la *Informal*.

Organización Formal

Es la estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada. Sin embargo, describir una organización como "formal" no significa que hay algo inherentemente inflexible o indebidamente limitante en ella. Si el administrador organiza bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el que el desempeño individual, tanto actual como futuro, contribuya con la mayor eficacia a alcanzar las metas del grupo³⁴.

La organización formal debe ser flexible. En las organizaciones más formales debe darse cabida a la discrecionalidad para aprovechar los talentos creativos y reconocer las referencias y capacidades individuales. No obstante, el esfuerzo individual en una situación de grupo se debe canalizar hacia las metas del grupo y de la organización³⁵.

Aunque el logro de las metas debe ser la razón de cualquier actividad cooperativa, es necesario además elaborar principios que aseguren la creación de una organización formal eficaz. Estos principios se relacionan con la unidad de objetivos y la eficacia organizacional³⁶.

³⁴ Koontz Harold, Weihrich, Heinz, Administración, Una perspectiva Global, Once Edición, 1998, pag. 245

³⁵ Ibid Pag.246

³⁶ Ibid

Organización Informal

Es una red de relaciones personales y sociales, no establecidas ni requeridas por la organización formal, pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí³⁷.

Se considera organización informal, cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aunque contribuya a resultados colectivos. También son relaciones no reconocidas ni documentadas en forma oficial, que existen entre los miembros de una organización y que surgen, inevitablemente, de las necesidades personales y grupales de los empleados³⁸.

División de Trabajo

La carga entera de trabajo que se divide en forma lógica y cómoda para ser ejecutada por personas o grupos. "Si todos hubieran trabajados por separados en forma independiente no se lograría la meta estipulada por la organización"³⁹.

La ventaja de la División de Trabajo es que al descomponerse el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica⁴⁰.

37 Koontz Harold, Weihrich, Heinz, Administración, Una perspectiva Global, One Edición, 1998

38 Ibid

39 Stoner A.F. James, Freeman Edwards R., Gilbert, Jr. Daniel R. Administración, Sexta Edición. Pag.346

40 Ibid

Crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad. Por consiguiente fomenta la especialización en el que las personas se vuelven expertas en su puesto de trabajo. La División de Trabajo crea una serie de puestos donde las personas pueden elegir puestos o ser asignados a ellos por medio de su capacidad e interés individual ó colectivo⁴¹.

Departamentalización

Agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica. Las organizaciones suelen preparar organigramas en las que describen las formas en la cual se divide el trabajo para conocer la agrupación lógica de las actividades laborales. La Departamentalización es el resultado de las divisiones de los gerentes en cuanto qué actividades realizan, una vez que son divididas las tareas se pueden relacionar en grupos parecidos. La Departamentalización debe efectuarse de un modo racional ponderado, los diferentes factores de modo tal que nos permitirá alcanzar nuestros objetivos de un modo ágil y coordinado. Los factores básicos son los siguientes⁴²:

- Que prevalezca la especialización.
- Que facilite el control.
- Que ayude a la coordinación.
- Que asegure una atención adecuada.
- Que contemple las condiciones objetivas (horarios, personal disponible)
- Que reduzca el gasto.

41 Stoner A. F. James, Freeman Edwards R., Gilbert, Jr. Daniel R. Administración, Sexta Edición Pág. 346.

42 Carlos Gispert, José Gay, Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa, Primera Edición, Pág. 400

Tramo de Control

Cantidad de personas y departamentos que dependen de un gerente específico, ya estructurado el tramo de control el gerente puede seleccionar una cadena de mando, es decir un plan que especifica quién depende de quién⁴³.

El resultado de estas decisiones, es un patrón de diversos extractos que se conoce como jerarquía. (Gerente General, Director Ejecutivo) El tramo de control administrativo en la jerarquía organizacional es importante por dos razones:

- Puede influir en las relaciones laborales de un departamento específico.
- Puede afectar la velocidad de las decisiones que se toman en situaciones que implican por necesidad diversos niveles de la jerarquía organizacional.⁴⁴

Coordinación

Es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin organización los empleados no alcanzarían intereses o metas que tiene trazada la empresa por el simple motivo de falta de coordinación con los diferentes departamentos. La coordinación es un complemento, incluso un contrapeso para la división del trabajo y la especialización labora.⁴⁵

43 Stoner A.F. James, Freeman Edwards R., Gilbert, Jr. Daniel R. Administración, Sexta Edición. Pag.346

44 Ibid

45 Stoner A.F. James, Freeman Edwards R., Gilbert, Jr. Daniel R. Administración, Sexta Edición. Pag.346

Con la coordinación se pueden alcanzar metas organizacionales con las personas que trabajan en diferentes departamentos siempre que estén relacionadas⁴⁶.

Comunicación

Los procesos de comunicación en el seno de una organización son vitales para la consecución de los objetivos de la misma. Se trata de procesos que enlazan los diversos componentes de la organización y pueden encontrarse en todos los niveles de la misma y afectan a cada una de las personas que de una u otra forma trabajan para ella. La eficacia del sistema de comunicaciones (la forma en que se dirige) tiene un impacto significativo sobre la eficacia última de toda la organización.⁴⁷

Los sistemas de comunicación proporcionan métodos formales e informales para hacer llegar información a diferentes niveles de toda una organización y tomar decisiones adecuadas. Existen diferentes tipos de comunicaciones que utilizan las organizaciones dependiendo de la jerarquía utilizada en la organización. Estos sistemas son descendentes y ascendentes. La importancia de comunicar y de estar abierto a la recepción de información es absolutamente dominante en las empresas modernas⁴⁸.

La comunicación descendente es la información originada en algún punto de la organización que se vierte hacia abajo en la estructura jerárquica a fin de informar o influir. La comunicación ascendente consiste en mensajes originados en personas que desean informar o influir a otras con nivel jerárquico más alto. Si el nivel básico de las

46 Ibid

47 Bittel Lester R / J. Ramsey ,Enciclopedia del MANAGEMENT, Oceana /Centrum,pag.178

48 Werther, Jr.William B./ Davis Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos, Tercera Edición, 1991 Pag.291

relaciones es buena, los canales informales suplementados por el contacto cotidiano en la labor son suficientes para muchos fines.⁴⁹

CONTRATACION

Los pasos esenciales en el proceso de la contratación son los siguientes; reclutamiento, selección, realización de pruebas, comprobación de referencia, realización de entrevistas, evaluación del candidato y selección de la persona adecuada para el cargo. Si se cumple todo esto se establece un proceso de contratación eficiente y responsable⁵⁰.

El proceso de contratación puede considerarse de paso esencial y si se utiliza debidamente todos ellos puede evitarse la contratación de personas inadecuadas para un puesto de trabajo y lo que es así mismo importante, no se pasará por alto a empleados con buen potencial⁵¹.

La contratación proporciona un procedimiento completo, rápido y objetivo para emparejar los solicitantes con los puestos de trabajo. Se trata de un proceso positivo, destinado a colocar a las personas en los puestos de trabajo para los que están mejor cualificados desde el punto de vista de lo que pueden hacer y de lo que quieren hacer⁵².

Otro elemento importante a tomar en cuenta en el proceso de la contratación es el tomar en cuenta el rol del entrevistador. El entrevistador debe tener un conocimiento absoluto de las demandas del puesto, del entorno humano existente en el mismo y de la cantidad y calidad de supervisión necesaria aportada⁵³.

49 B. William, Jr. Werther Davis Keit, Administración de Personal y Recurso Humano, Tercera Edición, Impreso en México, Octubre 1994 pag. 291

50 Bittel Lester, J. Ramsey, Enciclopedia del MANAGEMENT, Edición Océano/Centrum Barcelona 08017, pag. 242.

51 Ibid

52 Ibid

53 Ibid

Reclutamiento

Conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Se inicia cuando se empieza la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. El reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección⁵⁴.

En el proceso de reclutamiento las organizaciones utilizan muchos métodos, incluidos los anuncios clasificados en periódicos o mediante carteles, anuncios de radio, octavillas, tableros de boletines de la empresa, la oficina de empleo privadas, oficinas de colocación de facultades y universidades, organizaciones industriales y profesionales, vallas publicitarias, ofertas de puesto de trabajo a los empleados actuales, publicaciones en la empresa, etc⁵⁵.

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Es decir, la dependencia de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento sin la debida toma de decisión por parte de la dependencia que tiene la vacante por llenar⁵⁶.

Como el reclutamiento es una función del staff (dirección), sus actos dependen de una decisión de línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada **solicitud de empleado o solicitud de personal**⁵⁷.

54 Bittel Lester, J. Ramsey, Enciclopedia del MANAGEMENT, Edición Océano/Centrum Barcelona 08017, pag.242

55 Ibid

56 Chavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición 1994, Pag.169

57 Ibid

El reclutamiento consiste, a partir de los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos.⁵⁸

El reclutamiento no siempre intenta abarcar todo el mercado de recursos humanos buscando sin dirección precisa. El problema fundamental de las organizaciones es establecer fuentes de suministro de recursos humanos, localizadas en el mercado de recursos humanos, que le interesen específicamente para concentrar en ellas sus esfuerzos de reclutamiento. Por ello, las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento, pues pasan a representar los objetivos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.⁵⁹

Selección

La selección de Recurso Humano, se define como la escogencia entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en las empresas, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.⁶⁰

Al realizar la selección, se busca solucionar dos problemas fundamentales en la organización⁶¹:

- Adecuación de la persona al cargo.
- Eficiencia de la persona en el cargo.

58 Chavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición 1994, Pag.169

59 Ibid

60 Ibid Pág. 185

61 Ibid Pág. 185-187



La selección también es un proceso de decisión y elección en la que pueden utilizarse tres modelos de colocación, de selección y clasificación, en todo caso la situación es una responsabilidad de línea y una función de staff. (dirección)⁶²

El **criterio de selección**, se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído. Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo.⁶³

La selección se configura, básicamente, como un proceso de **comparación** y de decisión, puesto que, de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá los que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante y de otros, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.⁶⁴

Una vez que se establece la **comparación** entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, puede suceder que algunos de ellos cumplan con las exigencias y merezcan ser contratados.⁶⁵

Realización de Pruebas

La realización de pruebas es valiosa, especialmente para ayudar a evaluar lo que una persona puede hacer basándose en su inteligencia, aptitudes y destreza. Las verificaciones también resultan muy útiles en la

⁶² Chabenato Idalberto, Administración de Recurso Humano, Segunda Edición, 1994, Pág. 185-187

⁶³ Ibid

⁶⁴ Ibid

⁶⁵ Ibid

evaluación de factores de empeño, que se basan en la personalidad, temperamento y motivación del candidato en cuestión.⁶⁶

Comprobación de Referencia

Consciente e inconscientemente, las personas no siempre dicen la verdad cuando hablan de sí mismas, tienden dar la versión más favorable de cualquier cosa que les haya ocurrido en el pasado. La comprobación de referencias personales o de carácter resulta casi siempre infructuosa.⁶⁷

Realización de Entrevistas

Debería utilizarse un formulario guía para la realización de entrevistas con el objeto de sonsacar con mayor facilidad toda la información necesaria sobre un persona concreta. Se diferencia del formulario de selección en que su envergadura es mucho mayor, ya que está diseñado para averiguar las actitudes y susceptibilidad del candidato y se utiliza únicamente con los ya previamente seleccionados.⁶⁸

Evaluación de candidato

La interpretación de la información de la entrevista realizada mediante un formulario guía permite al entrevistador predecir que será capaz de hacer un candidato. Los modelos de comportamiento que tienen importancia en la mayoría de los trabajos son afines al ejercicio de la responsabilidad en el puesto de trabajo, a los hábitos de trabajo, a la

66 L.Bittel/J. Ramsey, Enciclopedia del MANAGEMENT, Edición Océano/Centrum Barcelona 08017, Pág 243.

67 Bittel Lester / J. Ramsey ,Enciclopedia del MANAGEMENT, Edición Océano/Centrum Barcelona 08017,pag.243

68 Ibid

tenacidad, al espíritu competitivo, lealtad, planificación, actividad de organización, relaciones con los demás y dotes de mando⁶⁹.

Selección de la persona adecuada

Una vez llegados a este punto pueden clasificarse varios candidatos cualificados en una escala a cuatro niveles⁷⁰.

- Casi perfectamente cualificados.
- Bien cualificados- no presentan deficiencias graves.
- Marginalmente cualificados--gravemente deficientes en al menos uno de los requisitos del empleo.
- No cualificados.

MOTIVACIONES

Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Estas necesidades pueden ser consciente e inconscientemente experimentadas.⁷¹

Los motivadores son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Mientras que las motivaciones son reflejos de deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos. Son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades, contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otra.⁷²

69 Bittel L. / J. Ramsey ,Enciclopedia del MANAGEMENT, Edición Océano/Centrum Barcelona 08017,pag 243

70 Ibid

71 Koontz Harold, Wihrich, Heinz, Administración, Una perspectiva Global, Onceava Edición, 1998,

72 Ibid

Otro enfoque que para muchos llega más lejos en la explicación de lo que motiva a los individuos, es el representado por la teoría de la expectativa. Según el psicólogo Víctor H. Vroom, sostiene que la motivación es producto del valor que un individuo atribuye anticipadamente a una meta y de la posibilidad de que efectivamente la vea cumplida. Este formula su teoría de la siguiente manera: Fuerza = valencia X expectativa. **Fuerza** es la intensidad de la motivación de una persona, **valencia** es la intensidad de la preferencia del individuo por un resultado y **expectativa** la probabilidad de que cierta acción en particular conduzca al resultado deseado.⁷³

El desempeño real en una labor está determinado principalmente por el esfuerzo del individuo. Pero también se ve influido en alto grado por la capacidad, para realizar la labor y por su percepción de la tarea requerida. Se entiende que, a su vez, el desempeño conduce a *recompensas intrínsecas*, como la sensación de logro o autorrealización y *recompensas extrínsecas* como las condiciones de trabajo y la categoría. Atemperadas por lo que el individuo considera justo, estas recompensas producen satisfacción.⁷⁴

También existe otra motivación como es la *Transitiva*, el cual se refiere a lo que el trabajador puede aportar a los demás.⁷⁵

Las motivaciones Extrínsecas e Intrínsecas giran alrededor de una persona que trabaja a diferencia de la motivación Transitiva, el cual esto tiene un eje en las personas por quien trabaja.⁷⁶

La motivación implica una condición dentro del individuo considerada como una *necesidad*, y algo exterior a él que se conoce como un incentivo o meta.⁷⁷

73 Harold Koontz Hainz Wehrich, Administración, Una perspectiva Global., Once Edición, 1998, Pág. 463

74 Ibid

75 Ibid

76 Ibid

Necesidades

La necesidad está acompañada por un estado de inquietud o tensión, que origina que el comportamiento sea dirigido hacia una meta que satisfaga la necesidad y en esta forma reduzca la inquietud o tensión.⁷⁸

La jerarquía de necesidades influye en el comportamiento humano, por el hecho que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento.⁷⁹

Las necesidades humanas se clasifican en, fisiológicas, seguridad, estima, autorrealización.⁸⁰

- Necesidades Fisiológicas:

Son necesidades que se requieren para mantener el cuerpo en un estado de equilibrio (agua, comida, aire, reposo).

Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos.

77 Chuden y Sherman, Administración de Personal, Primera Edición 1965, Pág. 190

78 Chuden y Sherman, Administración de Personal, Primera Edición 1965, Pág. 191

79 Chabenato Idalberto, Administración de Recurso Humano, Segunda Edición, 1994, Pag. 52

80 Ibid

- **Necesidades de Seguridad:**

Son necesidades que la mayoría de los empleados deben tener para protegerlos de riesgos externos a nuestros cuerpos y a nuestras personalidades. Es vital ésta necesidad tanto en el sentido físico como psicológico.

- **Necesidades Sociales:**

La necesidad social es una de las principales necesidades dentro de la clasificación de las necesidades, ya que el empleado desea relaciones afectuosas con las personas en general.

- **Necesidad de Estima:**

En esta necesidad, incluye deseo de auto respeto, poder, alcances, suficiencia, sabiduría y competencia. También incluye obtener reputación, prestigio y estimación de otras personas.

- **Necesidad de Autorrealización:**

El deseo del hombre es de autocumplimiento, o sea la tendencia a estar actualizado con respecto a lo que él es potencialmente. Esta tendencia puede ser considerada como el deseo de ser más y más de lo que se es, de convertirse en todo lo que uno es capaz de convertirse.

Incentivos

Tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.⁸¹

Se hace necesario que los incentivos sean útiles a los participantes y así mismo, que sus contribuciones sean útiles a la organización, para que ésta sea solvente.

La esencia del problema es básicamente la siguiente: individuos y organizaciones se buscan y se seleccionan de manera recíproca, en el sentido de que los individuos hallen las organizaciones más adecuadas a sus necesidades y a sus objetivos, y las organizaciones encuentren los individuos más adecuados a sus expectativas.⁸²

Existen diferentes sistemas de incentivos para casi todo tipo de labor, sea esta manual o tipo profesional, el cual constituye el total de la compensación o pueden ser suplemento para un enfoque más tradicional de sueldos y salarios.⁸³

Los diferentes tipos de incentivos existentes:

- **Incentivo sobre unidades de producción.** Compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento.
- **Bono sobre producción.** Incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de producción.
- **Comisiones.** Porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que venda.

81 Chabenato Idalberto, Administración de Recurso Humano, Segunda Edición, 1994, Pag. 52

82 Chabenato Idalberto, Administración de Recurso Humano, Segunda Edición, 1994, Pag. 52

83 B. Williams, Jr. Werther Davis Keit, Administración de Personal y Recurso Humano, Tercera Edición, 1991 Pág. 238-242.

- Curvas de madures. Constituyen ajustes en los niveles superiores de cada categoría de puesto. Los empleados se clasifican de acuerdo con su productividad y su experiencia.
- Aumento por mérito. Los incrementos por méritos constituyen aumento en el nivel de la compensación, concedidos a cada persona de acuerdo a una evaluación de su desempeño.

- Incentivos no financieros. Son incentivo que equivalen a un pago en metálico. En estos incentivos no financieros los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados o días especiales de vacaciones con goce de sueldo.

IV.- DISEÑO METODOLOGICO

1. **Tipo de Estudio:** Cualitativo y retrospectivo de corte transversal con elementos de análisis cuantitativo basado en el Análisis de las Políticas del proceso Administrativo de los Recursos Humanos de la Empresa PROMARNIC S.A. de Bilwi durante el periodo de Enero a Junio 2001.
2. **Área de Estudio:** Empresa PROMARNIC S.A. – Bilwi.
3. **Población en Estudio:** Los doce entrevistados de la Empresa, fueron escogidos por conveniencia, como informantes claves, tres Responsables de Departamentos y nueve subordinados de diferentes departamentos con el propósito de obtener versiones variadas.

3.1 Criterio de Selección de la Empresa

- Donde tuviéramos más accesibilidad para realizar el estudio.
- Que la empresa tuviera más de seis años realizando trabajo de acopio en nuestra ciudad.
- Que el tamaño de la población en estudio fuera más de cincuenta empleados.

3.2 Criterio de Inclusión y Exclusión

Inclusión

- Que los Responsables tuvieran más de dos años laborando en la empresa.
- Que los subordinados tuvieran más de un año laborando para la empresa.
- Que fueran empleados permanentes.

Exclusión

- Son los criterios que no llenan los antes mencionados.

4. Métodos y Recolección de Datos

Método Directo: Se realizaron entrevistas semi-abiertas a Responsable de Departamentos y subordinados, ya que fueron los informantes claves escogidos por conveniencia. Las entrevistas fueron grabadas y luego transcritas para sus respectivos análisis.

Método Indirecto: Revisión de Plantilla del personal que labora en la empresa PROMARNIC S.A. de Bilwi, con el propósito de identificar qué cantidad de empleados trabajan de manera permanente y qué cantidad trabajan de forma temporal. Además verificar que porcentaje de los informantes son mujeres y qué porcentaje son hombres en los cargos de dirección.

Descriptores:

Funcionamiento de la Estructura Administrativa

División de Trabajo
Departamentalización
Tramo de Control
Coordinación
Comunicación

Pasos que se utilizan en el proceso de contratación de los recursos humanos

Reclutamiento
Selección
Contratación

Mecanismos utilizadas para la motivación de recursos humanos

Necesidades
Incentivos

Instrumento: Guías de entrevistas semi-abiertas, formulados según objetivo propuesta. Se utilizaron dos diferentes guías: una aplicada a responsable de departamentos y otra a subordinados.

Fuente Primaria: Responsables de Departamentos y subordinados de diferentes Departamentos.

Fuente Secundaria: Revisión de Planilla del personal que labora en la Empresa.
Revisión de Documentos Bibliográficos.

5. Plan de Análisis de la Información

Recolección, interpretación, procesamiento, análisis de la información obtenida mediante las entrevistas, la información cualitativa se utilizó la técnica matricial, y los datos cuantitativos con el método de palote.

A los informantes claves se codificaron de la siguiente manera:

- Responsable de Departamento con letras A, B y C.
- Subordinados de los diferentes Departamentos con los números 1 al 9.

6. Presentación de los Resultados

La presentación de los resultados cualitativos se realizó a través de tablas matriciales y los resultados cuantitativos a través de la estadísticas descriptivas, las cuales están relacionadas con los objetivos planteados, tomando por separados a los subordinados de los responsables de departamento involucrados en el estudio. Una vez realizado los análisis se procedió a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones necesarias.

7.- Criterios Éticos

Durante el proceso de las investigaciones se mantuvo una comunicación bien fluida con los entrevistados, sobre el porqué de nuestra investigación; ya que no es un trabajo lucrativo, sino que se utilizará para dar una mejor pauta y aspecto para la administración eficiente de los recursos humanos en la empresa.

Se mantuvo la confianza de los entrevistados sobre el anonimato y que sus nombres no se iban a mencionar en ningún momento del trabajo investigativo.

Una vez realizado los análisis se procedió a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones necesarias de acuerdo a la justificación y objetivos planteados.

MATRIZ OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

OBJETIVOS	DESCRIPTORES	FUENTE	MECANISMOS	INSTRUMENTOS
Conocer la Estructura Administrativa de funcionamiento de la Empresa PROMARNIC S.A., en la Ciudad de Bilwi.	Estructura organizacional Distribución de Recursos Humanos.	Revisión de Documentos. Informantes Claves.	Revisión Documental Entrevistas.	Guía de Entrevistas.
Identificar los pasos que se utilizan en el proceso de contratación de los Recursos Humanos de la Empresa PROMARNIC S.A., en la Ciudad de Bilwi.	Distribución del Trabajo En los Departamentos. Decisiones relacionados a : - Reclutamiento - Selección de Personal - Contratación	Informantes Claves Responsables de Departamentos y Subordinados	Entrevistas	Guía de Entrevistas
Analizar los mecanismos utilizados para la motivación de los Recursos Humanos en la Empresa PROMARNIC S.A., en la Ciudad de Bilwi.	Atención al personal en sus: - Necesidades - Incentivos	Informantes Claves Responsables de Departamentos y Subordinados	Entrevistas	Guía de Entrevistas

V.- Resultados

De acuerdo a los doce (12) informantes claves entrevistado, con respecto al objetivo planteado en nuestro trabajo, se encontraron los siguientes resultados.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la Empresa PROMARNIC S.A, está de compuesta de ocho departamentos y quince áreas:



El Gerente General es el socio mayoritario, con un 50% de las acciones, el cual es la máxima autoridad en esta empresa, teniendo como apoyo al superintendente y responsable de control de calidad.

Sus funciones como Gerente General, es la de velar que la producción programada alcance las metas propuestas, realiza la planificación de inversiones en la empresa. Tiene bajo su responsabilidad cinco departamentos, según el organigrama de la empresa.

El Superintendente y el responsable de control de calidad, son los que administran, organizan, dirigen, controlan y coordinan las actividades de todos los departamentos que existe en la empresa.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

El departamento de Producción es el responsable de organizar las actividades de la áreas de la Flota Industrial, Pesca Artesanal y Acopios, que se realizan durante las diferentes faenas de pesca.

DEPARTAMENTO DE PLANTA DE PROCESO

El departamento de Planta de Proceso es el encargado de velar que la producción que reciben las áreas bajo su responsabilidad sean procesado, empacado y congelado de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos.

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION

Es el departamento que se encarga de garantizar todo lo necesario para el funcionamiento de la empresa. Bajo su responsabilidad están las instancias contables, recursos humanos, bodega y vigilancia. No cuenta con un departamento de recurso humano ni tampoco cuenta con un Manual de funciones, políticas de recursos humanos ni plan de desarrollo.

DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

Este departamento es el que se encarga de velar de que el área de Refrigeración y el Taller Eléctrico siempre estén en óptimas condiciones para garantizar que la exportación de los productos se cumpla en tiempo y forma.

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES

Este departamento es el encargado de garantizar que las áreas de transporte, taller mecánico, taller de soldadura, tengan los materiales y equipos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.

Conforme el organigrama que presenta la empresa, 2 de los informantes claves que corresponde a responsables de departamento (66.67%), manifestaron que el funcionamiento de la estructura organizacional es eficiente, 1(33.33%) dice ser deficiente (ver tabla No.1). Los informantes claves que corresponde a subordinados, 6 (66.67%), manifestaron ser deficiente. Palabras textuales "aquí tenemos un organigrama de gerencia" hacia los demás cuadros, que baja las orientaciones de gerencia "(A)" es correcto está de acorde con el organigrama" (B) " porque la misma persona que tiene que valer la jerarquía no la tiene en cuenta, se salta él mismo los peldaños" (C) " no se tiene en cuenta el organigrama, se tiene en cuenta otras aptitudes y defectos" (1,4,6), "no se trabaja conforme el organigrama" (3,7,9).

Dentro de la estructura de la Empresa PROMARNIC S.A, 3 de los informantes claves que corresponde a responsable de departamento (100%) manifestaron que las relaciones y coordinaciones entre los jefes y subordinados es eficiente. Mientras los informante claves que corresponde a subordinados 3 (37.5%) manifestaron ser eficiente, 5 (62.5%) ser deficiente. (ver tabla No.2). Palabras textuales " me llevo muy bien con mis trabajadores" (A;B;C), "me llevo muy bien con mi jefe" (2,5,6), "no es buena, por un lado los miskitos y su idiosincrasia y por el otro lado los llamados criollos, españoles con su discriminación" (1,3), "mucho discriminación racial". (7,8,9)

En cuanto al trato entre gerente-responsables-subordinados en cada departamento, 2 de los informantes claves que corresponde a

responsable de departamento (66.67%) manifestaron que existe diferencia de trato, 1 (33.33%) refiere que no existe diferencia de trato.

Mientras que los informantes claves que corresponde a subordinados 4 (44.44%) manifestaron que sí, 5 (66.66%) que no. Palabras textuales "siempre hay problema, no está como debe ser, la consideración no es igual siempre hay diferencia" (A;B), " me llevo bien con el gerente como jefe" (B), "existe excelente trato, me llevo bien con mi jefe" (1,3,5,6,7), " había uno bueno, el Colombiano, pero lo liquidaron, hubo un cambio, no quieren a los miskitos" (4,8), "el trato es según como se porta uno, los jefes a veces regañan porque no cumplen con su trabajo, pero si las cosas las hacen bien no tienen problema". (2,9)

Con respecto a las orientaciones bajadas al personal manifiestan, 3 (100%) de los informantes claves que corresponde a responsables de departamento, que se da de gerente a trabajador. Mientras que los informantes claves que corresponde a subordinados 7 (77.77%) dicen gerente a trabajador, 2 (33.33%) manifestaron que se da de responsable de departamento a trabajador. (ver tabla no.4). Palabras textuales " con respecto a orientaciones siempre son directamente de lo alto", (A;B,6,8), " muchas veces no se sigue el conducto regular que indica el organigrama, ya que hay demostración de prepotencia de parte de los superiores" (C,1,3), " debería seguirse los canales de jefe inmediato a subordinado, pero no lo hacen así, sino lo hacen de superiores a inferiores" (3,4,8), "siempre la responsable les indica qué trabajo deben hacer" (2,7).

Contratación

Con respecto a la participación de los responsable de departamento, 3 (100%) informantes claves que corresponde a responsables de departamentos, manifestaron que sí participan. Palabras textuales "sí participo, pero muchas veces mi criterio u opinión no se tiene en cuenta, se le da más credibilidad a la opinión de cargos debajo

del mío" (A;B), "a veces sí, a veces no, siempre influye la amistad, creo que es necesario un mayor estudio para la contratación del personal" (C). (ver tabla no.5)

En ésta empresa 2 (33.33%) de los informantes claves que corresponde a subordinados, manifestaron que se da de forma verbal, 7 (77.77%) dicen que se da por amistad. Palabras textuales " se dio cuenta del trabajo por medio de un amigo, visitó la empresa y le dieron el trabajo" (2,7), " por conocerse no era tan necesario los documentos" (3,4), " conseguí el trabajo por medio de una amiga que me recomendó" (5,6). "en PROMARNIC no hay mecanismo ni control para contratar a una persona, me contrataron sin medir mis cualidades, sin saber dónde me iban a poner" (1,8,9). (ver tabla no.6).

Las formas de contrataciones del personal en la empresa PROMARNIC es la adecuada, (3) (33.33% manifiestan que sí, los 6 (66.67%) informantes claves refieren que no. Palabras textuales " porque me dieron un mes de prueba para ver si podía manejar el cargo" (4,6,7), " porque no se tiene en cuenta la cualidad de la persona, ni su capacidad, según los requerimiento de la vacante, se tiene en cuenta la raza, amistad, política" (1,9), "se le da preferencia a las amistades del gerente" (2,3,5,8). (ver tabla no.7)

En cuanto a los requisitos para optar al cargo del personal bajo su responsabilidad, 2 (66.67%) informantes claves que corresponde a responsable de departamentos, manifiestan que sí, 1 (33.33%) refiere que algunos. Palabras textuales "porque son obreros para el área de producción y no es un cargo especializado" (B,C), "ya que para tener una persona capacitado en un cargo implica pagarle un sueldo de acorde y en ésta empresa no es posible esto" (A). (tabla no.8).

Con respecto si existe debilidades en las contrataciones del personal, 2 (66.67%) de los informante claves que corresponde a responsables de departamentos manifiestan que sí existe debilidades, 1

(33.33%) de los informante dice que no. Palabras textuales "no se puede decir debilidades, en caso cuando se tiene que cambiar el personal por falta de un nivel académico alto, necesariamente se tiene que cambiar si no pasa la prueba del mes que le dan" (A), " la persona en esta empresa por lo general no son contratados por su capacidad intelectual o profesional, sino lo que buscan es la no profesionalidad para asignar sueldos bajos" (B;C). (ver tabla no.9).

De acuerdo al cargo en licitación 3 (33.33%) de los informantes claves que corresponde a los subordinados manifestaron que sí les solicitaron los documentos necesario, 6 (66.67%) no les solicitaron ningún tipo de documento. Palabras textuales " tuve que entregar certificado de salud, récord de policía, curriculum" (2,6,7), " no me solicitaron ningún documento" (1,3,4,5,8,9) (ver tabla no.10).

Motivación

En la empresa PROMARNIC, 3 (33.33%) de los informantes claves que corresponde a los subordinados, manifiestan que si existe la implementación de la motivación, 6 (66.67%) refieren que no existe. Palabras textuales "existe cuando quieren" (3,7,8), " ninguna, porque ni siquiera premios o bonificaciones dan en la parte de producción que es el corazón de la empresa, las bonificaciones o comisiones son sólo a nivel superior máximo" (1,2,4), " no se tiene motivación de ningún tipo", (5,6,9), " desde un principio dicen el sueldo que van a dar" (4,5,6). (ver tabla no.11).

No es política de la empresa, expresan 3 (33.33%) de los informantes claves que corresponde a subordinados que sí se implementa la promoción y capacitación en los cargos, 6 (66.67%) dicen que no. Palabras textuales " no es frecuente las capacitaciones, pero se le da capacitación a los jefes para que ellos capaciten al personal bajo su

responsabilidad" (2,8,9), "la empresa no tiene política de promoción, aquí te limitan y donde comenzaste terminaste" (1,4,5), " la promoción de cargo a un trabajador significa aumentar su sueldo y ésta no es política de la empresa, por ésta razón no promocionan a nadie" (1,4,5), "depende de la capacidad si uno no tiene capacidad no se lo permiten, saben quién y quiénes pueden, entonces a ellos los ponen en los cargos" (3,6,7), "muchos tenemos varios años de laborar en ésta empresa y prefieren contratar personal nuevo en vez de promocionar al personal, para ellos implica aumento de salario si realizan la promoción de un personal con años de labores" (1,3,4,6,7). (ver tabla no.12).

Se siente motivado en el cargo que desempeña en la empresa, 3 (100%) de los informantes claves que corresponde a los responsables de departamentos, manifiestan no estar motivados. Palabras textuales "no podemos decir motivado porque los salarios están debajo del nivel del costo de la canasta básica y no hay otro tipo de motivación" (A;B;C). (ver tabla no.13).

Los salarios que brinda la empresa, 5 (55.56%) de los informantes claves que corresponde a los subordinados manifestaron que sí reciben salarios conforme su cargo, 4 (44.44%) dicen que no reciben salarios conforme al cargo. Palabras textuales "quizás para el cargo sí, pero como aquí no saben hasta dónde llegan mis derechos y deberes, me sobrecargan y es cuando se convierte en salario no compensatorio" (1,8,9), "bueno, de luego que firme el contrato estoy de acuerdo" (3,5,7), "no nos pagan lo justo, es necesario recibir más pago, porque trabajamos muchas horas extras" (2,4,6), " los salarios están bajos en cuanto a la canasta básica, no está nivelado" (2,3,4). (ver tabla No.14).

Con respecto a las prestaciones sociales que brinda la empresa, 9 (100%) de los informantes claves que corresponde a los subordinado, manifiestan que reciben las prestaciones sociales según el código laboral y otras. Palabras textuales "pagamos el seguro del 4.25%, pero no solicitamos la integración a la cotización del seguro integral del 6.25%,

porque nuestro salario es bajo y la cotización es de acuerdo a nuestro salario, por lo que consideramos, lo que se paga no compensa la atención médica que otorga la clínica, ya que todos los medicamentos no lo cubre el seguro "(1 - 9)" en caso de enfermedad la empresa tiene arreglo con el Dr. Fausto Ubeda, para la atención a los trabajadores, los honorarios los paga la empresa, luego es deducido al suave del salario de los trabajadores". (1-9) (ver tabla No.15)

VI.- ANALISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS

Funcionamiento de la Estructura Administrativa

Las estructuras son las funciones, reglas, relaciones, responsabilidades que sirven de escenario, marco para las actividades de la organización. Existen dos formas de estructuras organizacionales, las formales e informales. Podemos considerar la empresa PROMARNIC S,A de Bilwi, como una empresa formal, ya que está legalmente constituida y organizada. Sin embargo en las organizaciones formales debe existir la flexibilidad para aprovechar los talentos creativos y capacidades individuales, pero de acuerdo a los informantes claves que corresponde a los subordinados manifiestan que "no se trabaja con el organigrama". Además los informantes claves que corresponde a los responsables de departamentos, dicen que "es correcto que está de acorde con el organigrama".

Un organigrama de una empresa, deberá contar con departamentos, ya que ésta permitirá alcanzar de un modo ágil y coordinado los siguientes factores básicos; facilita el control, ayuda a la coordinación, reduce el gasto. Los tramos de control ayuda al Gerente a seleccionar una cadena de mando, es decir un plan que especifique quien depende de quien, lo cual podemos apreciar que el organigrama que presenta la empresa, su estructura es vertical, sin embargo al momento de bajar las orientaciones la mayoría de los informantes claves que corresponde a los responsables de departamentos y subordinados, manifiestan "que el gerente lo hace directamente al subordinado obviando al jefe del departamento".

La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia.

Mientras que el proceso de comunicación en el seno de una organización, son vitales para la consecución de los objetivos de la misma. Como podemos apreciar la coordinación y comunicación están interrelacionadas, ya que permite integrar las actividades de los diferentes tramos de control que existen en la empresa. En la empresa PROMARNIC, la mayoría de los informantes claves que corresponde a los responsables de departamento, manifiestan que "me llevo muy bien con mis trabajadores", mientras que la mayoría de los informantes claves que corresponde a los subordinados manifiestan que "no es buena, por un lado los miskitos y su idiosincrasia y por el otro lado los llamados criollos, españoles con su discriminación", "muchísima discriminación racial".

Los manuales son parte del sistema de interrelación y consecuencia inmediata de los organigramas al comunicar a todos y cada uno de los jefes los siguientes contenidos: funciones básicas, las responsabilidades, la autoridad, las finanzas de su departamento, el sistema de información, el sistema de relaciones y la contribución al proceso de la empresa.

Podemos observar que la función del manual en una empresa, es importante su implementación, ya que lleva un contenido completo sobre las funciones generales y específicas para cada empleado, contribuyendo a la vez al desarrollo de las actividades de la organización de una manera eficiente y eficaz, lo cual la Empresa PROMARNIC S.A. no implementó para el desarrollo de su empresa.

Proceso de contratación

Las políticas de recursos humanos son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo a los objetivos deseados. El proceso de contratación deberá

contar con políticas de recursos humanos tales como; políticas de alimentación de recursos humanos, políticas de aplicación de recursos humanos, para lograr una contratación de personas adecuadas, eficientes y responsables.

La adecuación del proceso de contratación en la empresa PROMARNIC S.A. Bilwi, no se realiza conforme las políticas de recursos humanos establecidas, ya que la mayoría de los informantes claves que corresponde a los responsables de departamentos manifiestan que "porque son obreros del área de producción y no es un cargo especializado", mientras que un poco mas de la mitad de los informantes claves que corresponde a los subordinados manifestaron que "en PROMARNIC S.A. no hay mecanismo, ni control para contratar una persona".

Cabe mencionar que los responsables de departamento "no siempre son partícipes de las contrataciones del personal que requiere la empresa, ya que en "algunas ocasiones son contratados directamente por el gerente", lo cual ocasiona debilidades en el proceso de contratación del personal, por no implementar adecuadamente las políticas de recursos humanos.

Mecanismos de motivaciones

Las motivaciones es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Según el psicólogo Víctor H. Vroon, sostiene que la motivación es un producto de valor que un individuo atribuye anticipadamente a una meta. Las necesidades son básicas en el ser humano, lo cual en la empresa PROMARNIC no se implementa de manera generalizada, sino sólo para el gerente y los que fungen como apoyo a la gerencia.

Los incentivos son útiles a los participantes y por ende sus contribuciones sean útiles a la organización para que ésta sea solvente. La esencia entre el individuo y la organización es que el individuo encuentre en la organización sus necesidades más adecuadas a sus objetivos y la organización, encuentre en el individuo sus expectativas más adecuadas. Podemos observar que la mayoría de los informantes claves que corresponde a los responsables y subordinados manifiestan "no se tiene motivación de ningún tipo", "la empresa no tiene política de promoción, aquí te limitan y donde comenzaste terminaste", "los salarios están bajos en cuanto a la canasta básica, no está nivelado", "desde un principio dicen el sueldo que van a dar".

Estos incentivos no siempre deben ser monetarios, sino que se pueden utilizar los incentivos no financieros, que implican reconocimientos tales como; placas conmemorativas, certificados, objetos deportivos etc.

VII. CONCLUSIONES

- Existe una estructura formal de acuerdo al organigrama que presenta la empresa, sin embargo el funcionamiento del mismo no coincide con esta estructura.
- Las contrataciones del personal efectuadas en esta empresa, en su mayoría son hechas por el gerente, teniendo un responsable de área de recursos humanos, pero éste funge como el responsable de contabilidad. Los contratos en su mayoría son para el área de producción, obviando las normas de contratación, ya que se consideran no necesarios por ser mano de obra no calificada.
- La implementación de la motivación en la empresa, no se practica en los cargos de menor jerarquía, o sea a los responsables de departamento y subordinados, ya que esto implica mayor costo monetario y atención a los trabajadores, desmotivando completamente el trabajo que realizan ellos. Las bonificaciones monetarias se realizan cuando se sobrepasan las metas trazadas, beneficiándose solo la jerarquía máxima.
- La empresa no cuenta con otros tipos de motivaciones, tales como la promoción de cargos, capacitaciones, recompensa, estímulos, certificados etc., desmotivando a los trabajadores para que realicen un trabajo eficiente, ya que manifestaron "no es frecuente las capacitaciones a los subordinados, solo a los jefes de departamentos", "no se tiene política de promoción, aquí te limitan y como comenzaste terminaste".

- La empresa PROMARNIC S.A. Bilwi, no cuenta con manual de funciones, políticas de recursos humanos ni plan de desarrollo, esto implica que los trabajadores no conocen sus funciones específicas, deberes y derechos como lo establece el código laboral.

- Aun con el incremento del personal, siempre prevalecen algunos problemas en relación a las promociones del personal, ya que según el Art.33 del Código Laboral, el que dice textualmente: "la promoción es el cambio de asignación del trabajador de un puesto de nivel inferior a otro superior. Todo trabajador tiene derecho de ser promovido de un cargo a otro superior sin más limitaciones que las exigidas por razón de título o diploma y su calificación técnica para desempeñar la nueva actividad.

VIII.- RECOMENDACIONES

A la Dirección de la Empresa

- ❖ Deberá estructurar su organigrama de una manera que sea funcional, ya que permite que se mantenga una clara línea de autoridad desde el nivel más alto hasta el más bajo dentro de la estructura. (Ver anexo)
- ❖ Deberá supervisar más frecuentemente a los responsables de departamentos, para que la relación entre responsable y subordinados sea más fluida, obteniendo de esta manera mayor eficiencia y eficacia en el trabajo.
- ❖ Implementar políticas de recursos humanos tales como:
 - Implementación de las normas establecidas para las contrataciones de su personal, siendo éstas el reclutamiento, selección, realización de pruebas, comprobación de referencia, realización de entrevistas, evaluación del candidato, selección de la persona adecuada, para poder medir la capacidad de los contratantes.
 - Divulgar por diferentes medios de publicidad las vacantes que existen en la empresa, dándole oportunidad a los interesados en obtener información sobre el cargo vacante. Esto ayudará que en el momento de reclutar al personal se pueda clasificar y seleccionar al personal capaz para los cargos y tener banco de datos de los diferentes tipos de profesionales o no profesionales que en el futuro puedan reclutar y contratar.

- ❖ Implementar un plan de desarrollo tales como:
 - a. El proceso de motivación para todo el personal que labora sin distinción de cargos, ya que la motivación es una necesidad dentro del individuo que exterioriza como un incentivo o meta.
 - b. Proceso de capacitaciones, rotación del personal, promoción de cargo, incentivo financiero y no financieros, para que los trabajadores se motiven a realizar una mejor labor, y así la empresa lograr los objetivos y metas planificadas.
- ❖ Elaborar manual de funciones para los cargos existente, para que el personal conozca sus funciones específicas, deberes y derechos en la empresa.
- ❖ Elevar el área de recursos humanos a departamento, para que se implementen las políticas de recursos humanos y plan de desarrollo.

IX.- BIBLIOGRAFÍA

1. Bittel Lester R., Jackson E. Ramsey, Management, Primera Edición. Barcelona 1960.
2. Código Laboral Ley # 185 – Gaceta Oficial Editorial Jurídica, 21 Junio 1991 Cuarta Edición 2002.
3. Constitución Política de Nicaragua - Noviembre 2000.
4. Chavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, Santa Fe de Bogotá Colombia 1994.
5. Chruden y Sherman,, Administración de Personal, Primera Edición Cincinnati, Noviembre 1965.
6. Diario LA PRENSA, Sección "C" Negocios y Economía - 15 de Mayo 2002
7. Estatuto de Autonomía de las Dos Regiones de la Costa Atlántica de Nicaragua. Ley No.28
8. Gispert Carlos, Gay José, Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa, Primera Edición, Barcelona 1970.
9. Koontz Harold, Weihrich, Heinz, Administración Una Perspectiva Global, Décima Edición, México, 1994.
10. Koontz Harold, Weihrich, Heinz, Administración , Una perspectiva Global., Onceava Edición,, 1998, pag. 501.

11. Piura López Julio, Introducción a la Metodología de la Investigación Científica, Segunda Edición, Managua 1995.
- 12.- Sequeira Calero, Valinda y Cruz Picón, Australia. Manual investigar es fácil. El Amanecer, S.A., UNAN - Managua, 1994.
- 13.- Stoner A.F James., Freeman Edwards R., Gilberth, Jr. Daniel R. Administración, Sexta Edición, México 1996.
- 14.- Testimonio número noventa y ocho. (Constitución de Sociedad Anónima y Estatutos)
- 15.- Werther, Jr. William B./Davis Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos, Tercera Edición, México, 1991.

X. ANEXOS

ANEXO 1
ENTREVISTA
(A Subordinados)

Esta entrevista fue elaborada por las Bras. Jaqueline Tathum y Debby Hodgson, con el propósito de conocer sus opiniones sobre la estructura organizacional, contrataciones y motivaciones que se implementa en la empresa PROMARNIC S.A. ya que sus respuestas serán útiles para conocer sus inquietudes y satisfacciones en sus labores cotidianas.

1. DATOS GENERALES

Cargo que

ocupa: _____

Años de experiencia en el

cargo: _____

Profesión: _____

Edad: _____ Sexo: _____

Etnia: _____

1.- ¿Cómo es el funcionamiento de la estructura organizacional de la empresa? ¿Por qué?

Eficiente _____ Deficiente _____

2.- ¿Cómo valora el ambiente en relación a la coordinación y relación entre responsables y subordinados? ¿Por qué?

Eficiente _____ Deficiente _____

ENTREVISTA

(A Responsables de Departamento)

Esta entrevista fue elaborada por las Bras. Jacqueline Tathum Wilfred y Debby Hodgson Balladares, con el propósito de conocer sus opiniones sobre la estructura organizacional, contrataciones y motivaciones que se implementa en la empresa PROMARNIC S.A. ya que sus respuestas serán útiles para conocer sus inquietudes y satisfacciones en sus labores cotidianas.

2. DATOS GENERALES

Cargo _____ que
ocupa: _____
Años de experiencia en el
cargo: _____
Profesión: _____
Edad: _____ Sexo: _____
Etnia: _____

- 1.- ¿Cómo es el funcionamiento de la estructura organizacional de la empresa? ¿Por qué?
Eficiente _____ Deficiente _____
- 2.- ¿Cómo valora el ambiente en relación a coordinación y relación entre responsable y subordinados? ¿Por qué?
Eficiente _____ Deficiente _____

