



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
FAREM-MATAGALPA
SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADAS
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA.

Tema:

Administración de recursos humanos en las PYMES del municipio de Río Blanco.

Subtema:

Subsistema de desarrollo de recursos humanos en la veterinaria Escobar del municipio de Río Blanco en el último trimestre del año 2020.

Autores:

Br. Jackeline Guido Rivas.

Br. Janelis Mireya Herrera Bucardo.

Br. Junieth de los Ángeles Martínez García.

Tutor:

Msc. Francella Jenethe López Céspedes

12 de febrero de 2021, Matagalpa



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
FAREM_MATAGALPA
SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADAS
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA.

Tema:

Administración de recursos humanos en las PYMES del municipio de Río Blanco.

Subtema:

Subsistema de desarrollo de recursos humanos en la veterinaria Escobar del municipio de Río Blanco en el último trimestre del año 2020.

Autores:

Br. Jackeline Guido Rivas.

Br. Janelis Mireya Herrera Bucardo.

Br. Junieth de los Ángeles Martínez García.

Tutor:

Msc. Francella Jennethe López Céspedes

12 de febrero de 2021, Matagalpa

Índice

Dedicatoria	i
Dedicatoria	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Valoración de tutor	v
Resumen.....	vi
I. Introducción	1
II. Justificación	5
III. Objetivos	6
IV. Desarrollo	7
4.1. Generalidades de la empresa.....	7
4.1.2. Antecedentes	7
4.1.3. Misión.....	7
4.1.4. Visión.....	7
4.1.5. Valores.....	7
4.1.6. Organigrama.....	8
4.1.7. Manual de funciones.....	9
4.2. PYMES.....	11
4.2.3. Concepto	11
4.3. Administración de Recursos humanos.....	12
4.3.1. Importancia.....	13
4.3.2. Objetivos de la administración de recursos humanos	14
4.3.3. Funciones de la administración de recursos humanos.....	14
4.4. Subsistema de desarrollo.....	15
4.4.1. Capacitación	16
4.4.2. Objetivos	17
4.4.3. Ciclos de la capacitación.....	19
4.4.4. Detención de necesidades de capacitación.....	20
4.4.5. Planes y programas de la capacitación.....	21
4.4.6. Ejecución del programa de capacitación.....	22
4.4.7. Evaluación de resultados obtenidos.....	23
4.5. Desarrollo organizacional.....	24

4.5.1.	Objetivos.	25
4.5.2.	Características de desarrollo organizacional.....	26
4.5.3.	Proceso de desarrollo organizacional.	27
4.5.4.	Recolección y análisis de datos.	28
4.5.5.	Evaluación.	29
4.6.	Análisis del desarrollo personal.	30
4.6.1.	Nivel individual.....	31
4.6.2.	Análisis transaccional.	32
4.6.3.	Para equipo.	32
4.6.4.	Para relación intergrupales.	33
V.	Conclusiones.....	35
VI.	Bibliografías.....	36
Anexos.....		1

Índice de grafico

Grafico 1.....	12
Grafico 5.....	18
Grafico 6.....	20
Grafico 16.....	34

Dedicatoria

A Dios, por ser el principal promotor de mi sueño le expreso mi gratitud, quien con su bendición llena siempre mi vida y la de mi familia, has sido bueno infinitas gracias.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy, ha sido un orgullo y privilegio ser su hija, son los mejores padres.

A mis hermanos (as) por estar siempre presente acompañándome y por el apoyo moral que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

A mi querida Universidad y a todos mis maestros por permitirme concluir con una etapa de mi vida, gracias por la paciencia, orientaciones y guiarme en el desarrollo de esta investigación.

Jackeline Guido Rivas.

Dedicatoria

A Dios primeramente por haberme dado la sabiduría, la fuerza, la salud por haber estado conmigo en cada paso que di jamás me abandonaste señor Jesús. Por la oportunidad de vivir y haber llegado hasta donde estoy, hoy todo te lo debo a ti, gracias por haberme creado a imagen y semejanza tuya por guiarme por el camino correcto por todo esto gracias señor.

A mis padres por su apoyo incondicional porque nunca me dijeron que no, siempre estaban ahí aconsejándome dándome todo su cariño para que yo continuara mi carrera universitaria, hoy doy por culminada mi meta y todo se lo debo a ustedes, a mis hermanos que también estuvieron presente durante estos 5 años apoyándome.

A mi hija querida por que ella fue es motor de mi vida durante estos 5 años por quien saque fuerzas de donde no tenía para luchar y salir adelante, fuiste mi gran motivo quien me impulso hasta llegar al final. Te amo hija

A mi esposo por brindarme su amor y su apoyo incondicional, siempre estuvo animándome a seguir, cuando pensaba ya no continuar, él estaba ahí dándome sus consejos que me sirvieron de mucho gracias por todo.

Janelis Mireya Herrera Bucardo

Dedicatoria

A DIOS: Por haberme creado y dado la vida por ser un maestro perfecto que todo lo sabe, por ser infinita misericordia y amor.

A mi madre: Sonia Elicet García Palacios por brindarme su cariño, amor y comprensión y sobre todo su apoyo incondicional en los momentos más difíciles de mi vida. Aunque en este año se encuentre a larga distancia de mí siempre sigue motivándome, apoyando en mis estudios profesionales. Le amo.

A mi esposo: José Vicente Jarquín Reyes por brindarme su amor y apoyarme en todas mis decisiones, por confiar y creer en mí por ser mi amigo y mi confidente. Te amo.

A mis hijas: Mariángeles y Marcela Jarquín Martínez que las amo con todo mi corazón, son la razón, alegría de mi vida y el motivo para seguir adelante. Las adoro mis princesas.

Junieth de los Ángeles Martínez García

Agradecimiento

Primeramente, a Dios por darnos el don de la vida y la sabiduría, aunque ha sido unos de los años más difíciles, a pesar de las dificultades muchos logramos estar ahí en medio de la incertidumbre, del dolor de todo lo sucedido, Pandemia, huracanes, y gracias a su divina misericordia estamos en la etapa culminante de nuestras carreras.

Msc. Francella Jenethe López Céspedes, por tener la iniciativa de traer el programa de UNICAM a nuestro municipio y por ser la persona que nos orientó en todo el proceso investigativo y demostrándonos que todo esfuerzo tiene su recompensa.

A la alcaldía municipal de Río Blanco dirigida por el Ingeniero Denis Argueta Urías, por haber aceptado y apoyado dicho programa.

A veterinaria Escobar por facilitarnos su apoyo y permitir realizar esta investigación en su reconocida empresa, por todas sus atenciones que nos brindó y el tiempo que nos ayudó. ¡Muchas gracias!

A todos los maestros que nos impartieron sus conocimientos durante estos cinco años de estudio, a nuestros compañeros de clases, a nuestra familia que nos apoyaron, motivaron en todo momento en esta etapa tan importante, para nuestro futuro profesional.

Jackeline Guido Rivas.

Janelis Mireya Herrera Bucardo.

Junieth de los Ángeles Martínez García.

Valoración de tutor

AVAL

En carácter de tutor, hago constar que la presente investigación de seminario de graduación elaborado y presentado por los bachilleres Jackeline Guido Rivas con número de carnet (16716771), Janelis Mireya Herrera Bucardo con numero de carnet (16716793) y Junieth de los Ángeles Martínez García con numero de carnet (16716859) cuyo tema general de investigación es: Administración de Recursos Humanos en las PYMES del municipio de Rio Blanco y con enfoque al subtema de: El subsistema de desarrollo de recursos humanos en la Veterinaria Escobar del municipio de Rio Blanco en el último trimestre del año 2020.

El documento está apegado a lo que dispone la normativa de la universidad para presentar seminario de graduación.

En base a lo anterior el trabajo investigativo tomando en cuenta que fue desarrollado de manera eficiente y adecuada cumpliendo con los requerido para ser defendido ante un jurado examinador y poder optar al título de licenciado en administración de empresas.

Se extiende la presente en la ciudad de Rio Blanco, Matagalpa a los 11 días del mes de diciembre del año dos mil veinte.

MSc.Francellia Jeannethe López Cespedes

Resumen

Con la presente investigación se analizó el subsistema de desarrollo de recursos humanos en la veterinaria Escobar del municipio de Rio Blanco, en el último trimestre del año 2020.

Esta investigación tiene la finalidad de describir como es la administración de recursos humanos en esta empresa basada en sus objetivos, funciones e importancia, el subsistema de desarrollo, capacitación, desarrollo organizacional, análisis de desarrollo personal.

El subsistema de desarrollo de recursos humanos en el desempeño laboral es un proceso importante porque representa el éxito o fracaso de la empresa. Porque de la manera que una organización trata a su personal afecta de gran manera su desempeño, si existe una buena gerencia de recursos humanos, significa que todo el personal estará altamente capacitado y motivado a desarrollar diferentes funciones el cual llegará a tener un buen resultado competitivo para la empresa.

Se puede decir que la Veterinaria Escobar no se aplica correctamente las actividades y programas del subsistema de desarrollo, la gerencia se enfoca en el incremento de las ventas y no en el desarrollo personal, y no se aplica las técnicas correctas para la solución de problemas.

I. Introducción

El presente seminario se refiere al tema: Administración de Recursos Humanos en las PYMES, del Municipio de Rio Blanco y de manera específica al Subsistema Desarrollo en la Veterinaria Escobar del municipio de Rio Blanco en el último trimestre del año 2020.

Según Chiavenato (2007, pág. 379) ‘‘Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal’’

En toda organización el recursos más importante es capital humano es lo que impulsa al éxito al negocio son los talentos y habilidades conocimiento de los empleados, por lo cual el proceso de capacitación es de suma importancia porque previene la fuga del personal cualificado, realizar inversión en el personal permite el desarrollo competitivo de la empresa y es una de las inversiones más rentable, pues si una organización no avanza de forma pareja sufrirá consecuencias como estancamiento, retroceso o imposibilidad para competir en el mercado.

Esta investigación tiene como finalidad o propósito Analizar la aplicación del subsistema de desarrollo de recursos humanos en la Veterinaria Escobar del municipio de Río Blanco, Describiendo, identificando y valorando el subsistema de desarrollo de recursos humanos.

Es importante señalar que en veterinaria Escobar no se han desarrollado investigaciones referentes a esta temática, pero se utilizaron monografía con antecedentes que sirvieron como referencias bibliográficas para la realización de la presente investigación.

El primero es un seminario elaborado por (Picado Portocarrero, 2020). Con el tema Gestión de recursos humanos. Este estudio representa la importancia del proceso del desarrollo del personal dentro de las organizaciones desde el enfoque de gestión de talento humano. Este nos sirvió de ejemplo para un orden en nuestra investigación.

El segundo es un seminario elaborado por (Cruz, Latino, & Laguna Gonzales, 2018), con el subtema importancia de subsistema de desarrollo de recursos humanos para el fortalecimiento de las organizaciones; El contenido de este tema es una referencia bibliográfica, que abarca las

actualizaciones en el mundo empresarial sobre capacitación y desarrollo de personal, conformados por una serie de pasos para ejecutar planes, capacitaciones, entrenamientos y desarrollo de habilidades para formar correctamente al recurso que aporta con sus conocimientos a los procesos, creando organizaciones innovadoras en un mundo competitivo. Este nos sirvió de guía para crear el desarrollo de recursos humanos.

Y el tercero es un trabajo investigativo realizado por (Calmenares & Medina) sobre los subsistemas de la administración de recursos humanos para el desarrollo de los trabajadores, en la empresa Agrolleno Suplidores C, A. La importancia de este trabajo de investigación radica en la necesidad de la existencia de un departamento de Recursos Humanos.

Según el enfoque la investigación es de tipo cualitativo, el cual (Hernandez Sampieri, Fernandez-Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 8) afirma que esta utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. El enfoque es cualitativo, ya que se operacionalizan las variables, a partir del marco teórico, es deductiva y con respecto a las técnicas, se utilizaron cualitativas como la entrevista aplicada al gerente; A su vez se constituye como enfoque cualitativo con elementos cuantitativos por la aplicación de encuestas a los trabajadores las que al procesar los datos se convierten en datos porcentuales.

Por su nivel de profundidad constituyo un estudio descriptivo. De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista (2006, pág. 102) consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar como son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupo, comunidades, proceso, objeto o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Es decir, miden, evalúan o recolecta datos sobre diversos conceptos (variable), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga.

Según su amplitud en el tiempo, es una investigación de corte transversal. Piura (2008, págs. 84, 85). Plantea que “El estudio es de corte transversal, se refiere al abordaje en un momento o periodo de tiempo denominado, puede ser un tiempo presente o puede ser un tiempo pasado, caracterizándose por no realizar un abordaje del fenómeno en seguimiento a partir de su desarrollo o evolución”. Es por tal razón que el tiempo dado de dicha investigación fue de un periodo corto en el tercer trimestre del año 2020.

Se empleó el análisis inductivo y deductivo, a partir de consultas bibliográficas a libros e internet; así como el empírico haciendo uso de fuentes primarias mediante la aplicación de encuestas a los trabajadores y entrevista al gerente de la veterinaria Escobar.

Las variables de estudio en la investigación son: Subsistema de desarrollo de recursos humanos, lo cual para ser estudiadas a profundidad se dividieron subvariable; capacitación, desarrollo organizacional, análisis del desarrollo personal.

Según Fernández, Hernández & Baptista. (2006, pág. 238), define a la población como un “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. En la presente investigación la población de estudio fueron los trabajadores de la Veterinaria Escobar, con una población de 4 trabajadores.

Los instrumentos utilizados en el desarrollo de la investigación son:

Según Berrios. (2005, pág. 189) Afirma “Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismo, sobre opiniones, actitudes o sugerencias.”

Con la encuesta se obtiene información tomando como fuente las opiniones, pensamientos y características del sujeto. Este método se basa en que la información se obtiene a través de preguntas que generalmente se responden por escrito, ya sea enviadas a través del correo o entregadas directamente.

También Berrios. (2005, pág. 189) Plantea que la entrevista “Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuesta verbal a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto”. Ser un método que se basa en preguntas orales, exige mucha preparación al entrevistador y requiere previa planificación.

Estos instrumentos fueron aplicados a los trabajadores de manera general puesto que el número de trabajadores es reducido por eso se toma el 100% para efectos de ejecutar la investigación, cabe mencionar que la aplicación de los instrumentos se realizaron de manera digital a través de documentos de Google, por motivos de acceso restringido a la empresa por políticas higiénicas sanitarias que ha adoptado luego del impacto de la pandemia del Covid 19 por la que atraviesa el mundo este año 2020, proceso que se dio seguimiento a través del sistema para determinar el cumplimiento del llenado de la misma. La encuesta realizada estuvo comprendida por 16 preguntas cerradas y en las entrevistas se aplicó al Gerente de la Veterinaria Escobar, se trabajó con interrogantes abiertas.

Estos instrumentos son importantes para la recopilación de datos y posteriormente el procedimiento de análisis de la información de manera digital provenientes de los resultados obtenidos en la aplicación de documentos de Google.

II. Justificación

El presente trabajo de seminario de graduación hace énfasis en el Subsistema de desarrollo de recursos humanos en la veterinaria Escobar del municipio de Rio Blanco. La motivación radica en dar a conocer los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional.

Esta investigación es de gran importancia para la veterinaria escobar porque servirá para hacer un análisis exhaustivo acerca de todos los procedimientos en la administración del capital humano y sus aplicaciones, lo cual servirá para superar sus debilidades en el subsistema de desarrollo.

Este tema es de gran relevancia para las PYMES del municipio de Rio Blanco, para la aplicación del subsistema de desarrollo porque permite obtener un enfoque basado en la temática abordada, con el fin de proporcionar información confiable y verificable, en donde es necesario dar a conocer este subsistema para ser mejores empresarios y volvernos más competitivo.

Esta investigación será de provecho a los estudiantes que desarrollen trabajos en base a esta temática como: estudios monográficos y seminarios, como referente de consulta, lo cual también ayudará a los actores a poner en práctica sus conocimientos, habilidades y actitudes adquirida a la largo de su carrera.

III. Objetivos

3.1 Objetivo general:

Analizar el subsistema de desarrollo de recursos humanos en la veterinaria Escobar del municipio de Rio Blanco, en el último trimestre del año 2020.

3.2 Objetivos específicos:

1. Describir el subsistema de desarrollo de recursos humanos.
2. Identificar debilidades existentes en el subsistema de desarrollo de recursos humanos
3. Valorar el subsistema de desarrollo de recursos humanos en la veterinaria Escobar.

IV. Desarrollo

4.1. Generalidades de la empresa

4.1.1 Antecedentes.

En el año 1989 el Dr. Onís Escobar llega como médico Veterinario en un centro de acopio de leche Río Blanco, siendo así el primer veterinario de la zona.

Viendo la necesidad de los productores de ofrecerles un mejor servicio para mejorar la calidad del hato ganadero decide iniciar su propia veterinaria dando inicio en el año 1990 como Veterinaria Escobar.

En el año 2000 se apertura la primera sucursal en la ciudad de Siuna, siendo así más accesibles a nuestros clientes. En la actualidad contamos con 5 sucursales en diferentes puntos del País, siempre ofertando la misma calidad y amabilidad que nos caracteriza.

4.1.2 Misión.

Ser una empresa reconocida a nivel nacional comercialización de productos de alta calidad, comprometido con el desarrollo de nuestros clientes, generándoles altos niveles de satisfacción, confianza y productividad.

4.1.3 Visión.

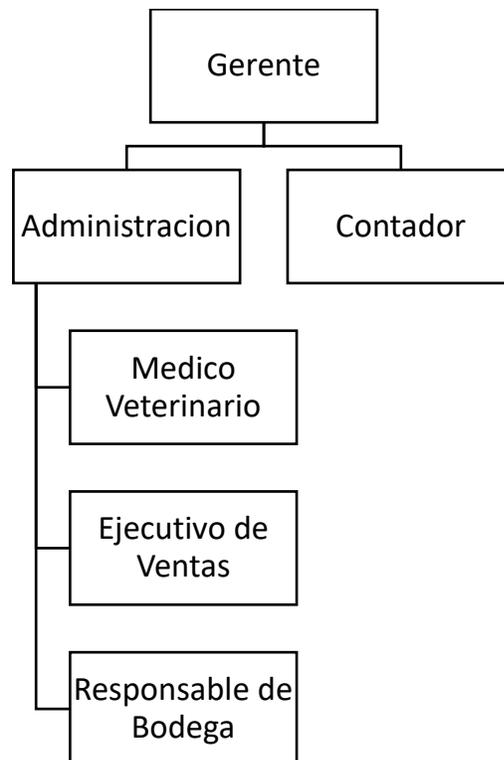
Contribuir al desarrollo y crecimiento de los pequeños, medianos y grandes productores agropecuarios, por medio de la comercialización de alimentos balanceados, productos agrícolas y veterinarios, basados en la alta calidad que proporcionan mayor rendimiento y productividad en los animales y la producción agrícola.

4.1.4 Valores.

- Fe: En nuestro señor Jesucristo sobre todas las cosas para lograr con su ayuda todas las metas propuestas.
- Respeto: valorar a nuestros clientes y a nuestros equipos de trabajo con consideración por su tiempo y limitantes.
- Amabilidad: dar atención rápida y eficiencia que satisfaga las necesidades de nuestros clientes.
- Disciplina: inflexibilidad en el cumplimiento del orden establecido en el trabajo.

- Excelencia: nuestro trabajo debe cumplir con los más altos estándares de calidad que nos permite superar las expectativas de nuestros clientes y los ofrecimientos de nuestros competidores.
- Responsabilidad: conseguir la, plena satisfacción del cliente mediante el estricto cumplimiento de los requerimientos contratados.
- Integridad: nuestras relaciones profesionales se establecen basados en independencia, respeto, honradez y rectitud, buscando una relación de ganar con nuestros socios de negocios.
- Innovación: con nuestros equipos de trabajo mantenemos un proceso interno de cambio permanente con el propósito de ofrecer siempre un nuevo valor agregado a nuestros clientes.
- Ética: somos profesionales con valores espirituales y morales, reconociendo que la información y estrategias de cada uno de nuestros clientes es valioso y debe manejarse con privacidad.

4.1.5 Organigrama de veterinaria Escobar.



4.1.6 Manual de funciones.

- **Gerente General:**

Funciones principales:

1. Planifica, organiza y dirige las actividades a realizar en la veterinaria.
2. Monitorea presupuesto y progreso de las actividades.
3. Desarrolla, implementa y actualiza procesos y políticas.

- **Administrador:**

Funciones principales:

1. Organiza las diferentes actividades a realizar en la veterinaria.
2. Rinde cuentas de todo el presupuesto.
3. Promueve el trabajo en equipo y liderazgo.

- **Contador:**

Funciones principales:

1. Documenta todos los informes financieros.
2. Analizar ingresos y egresos.
3. Elabora balance de los libros financieros y redacta informes sobre el estado financiero.

- **Médico Veterinario:**

Funciones principales:

1. Atención a pacientes (perros, gatos, conejos, cerdos).
2. Atención al ganado mayor bovino y equino.
3. Cirugías mayores y menores.

4. Asistencia técnica a productores de la zona.

- **Ejecutivos de Venta:**

Funciones principales:

1. Facturación general.
2. Atención al cliente.
3. Control de inventario.

- **Personal de Bodega:**

Funciones principales:

1. Dirigen actividades de despacho y registro de inventario existente.
2. Supervisa entrada y salida de inventario.
3. Registro y control de pedidos.

4.2. PYMES

4.2.1 Concepto

El Arto. 4 de la ley 645 define a las PYME como: Todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas, que operan como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales y de servicios, entre otras.

Se clasifican dependiendo del número total de trabajadores permanentes, activos totales y ventas totales anuales.

Toda persona natural debidamente inscrita como comerciante en el Registro Público Mercantil correspondiente, tendrá los mismos beneficios, deberes y derechos que concede la presente Ley y podrá inscribirse en el Registro Único de las MIPYME. (LEY DE PROMOCIÓN, FOMENTO Y DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (LEY MIPYME), 2008)

Las PYME son de gran importancia para la economía del país ya que son todos los negocios que operan para satisfacer las necesidades de los seres humanos, las micro, pequeñas y medianas empresas están compuestas de 1 a 100 trabajadores y se clasifican de acuerdo a sus ventas totales anuales.

Veterinaria Escobar pertenece a las PYME, ya que es importante ser una empresa reconocida a nivel nacional comercialización de productos de alta calidad, comprometido con el desarrollo de nuestros clientes, generándoles altos niveles de satisfacción, confianza y productividad, además para contribuir al desarrollo y crecimiento de los pequeños, medianos y grandes productores agropecuarios.

4.3. Administración de Recursos humanos.

La administración de recursos humanos (área de RH) es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de recursos humanos es un ejecutivo en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, el área de RH es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización. El área de RH, se puede referir al nivel individual y a los niveles grupal, departamental, organizacional e incluso ambiental de la organización. (Chiavenato, 2011, pág. 96)

La administración de recursos según Chiavenato es un área de estudio encargado de un ejecutivo en cualquier organización. Comprendemos también que es el área que se ocupa de todo lo concerniente al personal que laboran en una organización, también se encarga en gestionar ese recurso empresarial como es la planeación, organización, desarrollo y coordinación del personal.

Gráfico 1.



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

En el gráfico número 1, la encuesta refleja que un 75% la empresa no cuenta con un área de recursos humanos y el 25% que, si existe dicha área, en la entrevista realizada al gerente expresa que quien se encarga de gestionar el talento humano es el gerente.

Con respecto a la información proporcionada se considera que no existe dicha área pero el gerente coordina y se ocupa de todo lo concerniente al personal que laboran en esta organización.

4.3.1. Importancia.

(Robbins & Coulter, 2010) Señalan que la administración de recursos humanos es importante por tres razones. Primera, puede ser una importante fuente de ventajas competitivas, como se ha concluido en varios estudios. Y esto es cierto para organizaciones de todo el mundo, no solamente de Estados Unidos. El Human Capital Index, un estudio integral de más de 2,000 compañías globales, concluyó que los departamentos de RH orientados a la gente generan un valor para la organización al crear un valor superior a los accionistas. Segundo, la administración de recursos humanos es una parte importante de las estrategias de la organización. Lograr un éxito competitivo a través de la gente significa que los gerentes deben modificar su manera de pensar con respecto a sus empleados y a la forma en que ven la relación de trabajo. Deben trabajar con las personas y tratarlas como compañeros, no solamente como costos a eliminar o reducir. Esto es lo que hacen las organizaciones orientadas a la gente, como Southwest Airlines y W.L. Gore. Por último, se ha descubierto que la manera en que una organización trata a su gente afecta en gran manera su desempeño.

La administración de recursos humanos es importante porque orienta al éxito y previene el fracaso de las empresas ya que es una de las áreas más importantes, porque se centra directamente con los comportamientos de cada uno de los trabajadores, es decir que si dentro de una institución existe una buena gerencia de recursos humanos significa que los empleados se encuentran sumamente capacitados y motivados para desarrollar las diferentes actividades lo cual los volverá más competitivos en el ámbito laboral.

4.3.2. Objetivos de la administración de recursos humanos

Según (Chiavenato, 1999, pág. 13) los objetivos principales de la ARH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

La administración de recursos humanos no solo se encarga de la gestión de la organización, también de su mecanismo de selección, formación y estímulo al empleado y todo aquello que se ha objetivo del departamento de recursos humano de la misma. El principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos y a realizar su misión. De forma general podemos inferir en que los objetivos de la Administración de Recursos Humanos son varios más sin embargo todos deben aportar a la eficacia de la organización; esto es posible si los objetivos organizacionales se enfocan en contribuir a la organización a alcanzar sus metas, objetivos y apuntan al cumplimiento de la misión.

4.3.3. Funciones de la administración de recursos humanos.

(Martinez S, 2004). Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerente y empleados.
2. Describe las responsabilidades que define cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, proporcionando el desarrollo del liderazgo.
4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre estos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
7. Llevar el control de beneficios de los empleados.

8. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
9. Supervisar la administración de los programas de prueba.
10. Desarrollar un marco personal basado en competencias.
11. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

Las funciones del área de Recursos Humanos son muy numerosas, más sin embargo es necesario garantizar el cumplimiento de cada una, ya que se han creado enfocadas hacia descubrir, conservar, desarrollar, motivar, remunerar y reconocer el desempeño de los recursos humanos dentro de las empresas. A la vez es necesario garantizarles a los trabajadores Calidad de vida en el trabajo para que estos tengan un mejor rendimiento y sean más productivos, lo cual es muy beneficioso para ambos.

4.4. Subsistema de desarrollo.

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal. En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo. (Chiavenato, 2007, pág. 379)

En toda organización el recursos más importante es capital humano es lo que impulsa al éxito al negocio son los talentos y habilidades conocimiento de los empleados por lo cual el proceso de capacitación es de suma importancia porque previene la fuga del personal cualificado realizar inversión en el personal permite el desarrollo competitivo de la empresa y es una de las inversiones más rentable, pues si una organización no avanza de forma pareja sufrirá consecuencias como estancamiento, retroceso o imposibilidad para competir en el mercado.

4.4.1. Capacitación

(Chiavenato, 2007, pág. 386) Afirma que la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

Capacitar a los empleados permite planear, mejorar y realizar de manera más eficiente las actividades de la organización por lo tanto es relevante constituir un equipo de trabajo de alto rendimiento, cuando mayor sea el grado de formación y preparación del personal, más alto será su nivel de productividad, tanto cualitativo como cuantitativo. Es decir que la capacitación es uno de los factores más importante dentro del desarrollo personal de los trabajadores, un trabajador que no adquiere conocimientos más profundos acerca del ámbito en el cual se desempeña y no desarrolla habilidades y destrezas necesarias para brindar un mejor servicio.

En la encuesta los trabajadores afirman con un 100% que, si reciben capacitación de dicha área en la que se van a desarrollar (ver gráfico en anexo N°4), por otra parte, el gerente manifiesta que lo que brinda al nuevo ingreso a la empresa, es acompañamiento por 15 días y de esta forma se capacitan para que se desarrollen adecuadamente en su respectiva área.

De esta manera se considera que en la empresa deberían implementar capacitación a los trabajadores ya que lo que le brindan es acompañamiento, y en si los que capacitan son los proveedores de productos.

4.4.2. Objetivos

Según Chiavenato (2007, pág. 387) los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

La capacitación es una herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados, ayuda a tener sistematizadamente un proceso en el que podría facilitar en la empresa un cambio necesario para que el personal de la empresa tenga mejor visión de las ventajas y beneficios del mismo, capacitar al personal significa innovación y el desarrollo de las estrategias competitivas corporativas y funcionales. Cuando se dan oportunidades de desarrollo al personal no solo en sus puestos si no en otras funciones se logran una mejor comunicación y motivación favoreciendo el clima organizacional de la empresa. Ejemplo en los bancos se promueve esta oportunidad se capacita a los empleados en las diferentes áreas para que todos tenga un mayor conocimiento de desarrollo y competitividad en la empresa.

A partir de los datos obtenidos en la encuesta se puede observar que un 100% de los trabajadores opinan que la capacitación aumenta la productividad laboral en la empresa ya que esto les permite cumplir con los objetivos propuestos en la organización. (Ver gráfico en anexo N°5)

En el grafico 4 un 100% los trabajadores afirman que si han recibido capacitaciones de algún tipo en lo que tienen laborando en la organización. (Ver gráfico en anexo N°6)

Gráfico 5.



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuestas aplicadas a los trabajadores.

En el gráfico 5 el 75% reciben capacitación mensualmente y el 25% anual; Con respecto a la entrevista aplicada al gerente expresa que el objetivo de capacitar a los trabajadores es actualizarlos para brindar excelente calidad en la atención y mejorar los conocimientos en los productos, lo cual se realiza cada uno o dos meses en coordinación con las empresas proveedoras para que los empleados conozcan los nuevos productos que estarán en existencias en la organización.

Cabe señalar que la capacitación que se brinda a los trabajadores no cumple con los objetivos establecidos que es brindar oportunidades para el desarrollo personal y cambiar las actitudes del personal y mantenerles motivados con un conocimiento más elevado para su buen funcionamiento, dado que la capacitación que reciben es solo para mejorar los conocimientos en los productos y no para un desarrollo personal.

4.4.3. Ciclos de la capacitación.

(Chiavenato, 2009, pág. 376) Afirma que la capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa

Por cuatro etapas:

1. El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

Es importante conocer el ciclo de la capacitación ya que con ello podremos ver más allá de lo que es una capacitación, en que consiste su objetivo como tal, ver realmente que todo tiene un proceso para llegar a prepararla por supuesto para cumplir el objetivo. Su fin es trabajar con un objetivo preciso, que permita la eficacia y eficiencia de los trabajadores.

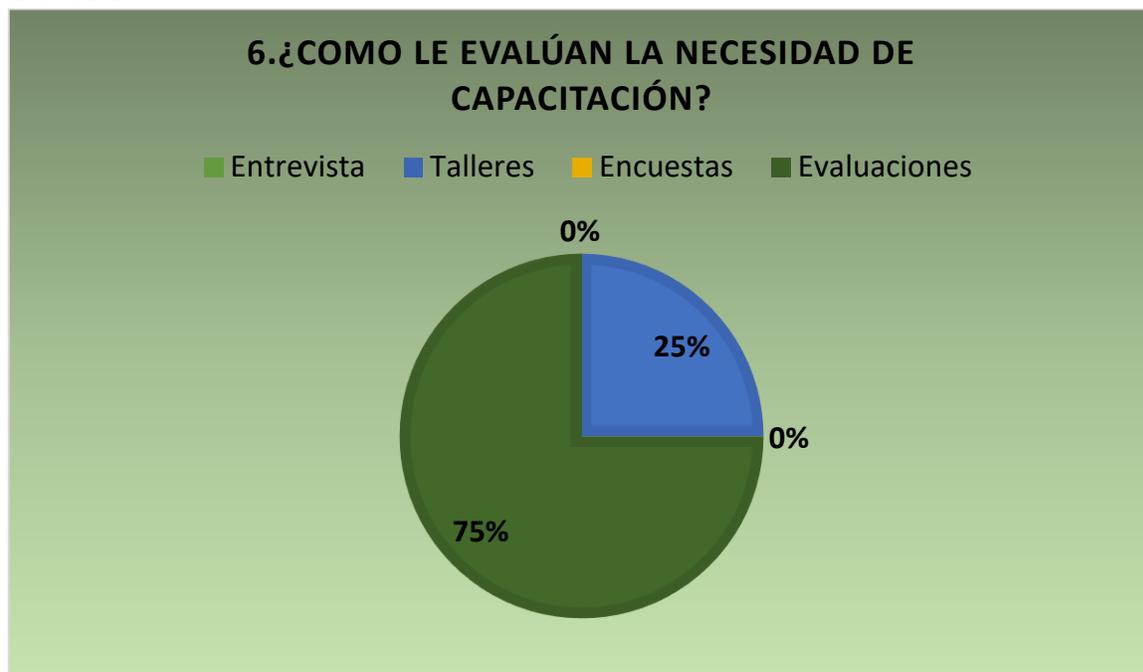
Según el gerente si aplican el proceso cíclico de la capacitación ya que lo reiteran de manera periódica, de acuerdo con el gerente si se considera de mucha relevancia capacitar periódicamente al personal ya que es una tarea que debe hacer esta empresa.

4.4.4. Detención de necesidades de capacitación.

La primera etapa de la capacitación es levantar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización. Esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en ciertas auditorías e investigaciones internas capaces de localizar y descubrirlas. Las necesidades de capacitación, son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Una necesidad de capacitación es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo deben desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. (Chiavenato, 2009, pág. 378)

Es el primer paso en donde se realiza una lista con todas las necesidades que deben ser cubiertas con capacitación, se pueden analizar haciendo entrevistas, encuestas, talleres, evaluaciones a las personas de la organización para determinar lo que hacen y deben hacer con eficiencia y eficacia.

Gráfico 6.



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuestas aplicadas a los trabajadores

En el gráfico 6, el 75% afirma que la evalúan la necesidad de capacitación se realiza a través de evaluaciones y en 25% mediante talleres, por otro lado en la entrevista confirmó el gerente que para determinar la necesidad de la capacitación al personal, las descubren a través de la evaluación que realizan y desenvolvimiento en atención y servicio que estos brindan al cliente sobre todo

cuando se integra un nuevo producto al mercado, se debe tener conocimiento en tal producto utilizando métodos tecnológicos donde muestran las características, manejo y habilidades que deben adoptar para que sean eficientes, también hacen un debate con el personal y expresan sus debilidades y dan sugerencias en lo necesitan.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la necesidad de capacitación la realizan observando al personal en el desenvolvimiento del empleado con el cliente al ofrecer un producto, ese es el diagnóstico que realizan y no en base a las carencias de la preparación profesional de las personas que son las habilidades que deben desarrollar para la eficiencia y eficacia de la organización.

4.4.5. Planes y programas de la capacitación.

El diseño del proyecto o programa de capacitación es la segunda etapa del proceso. Se refiere a la planificación de la acción de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico, o un mapa con algunas entre las competencias disponibles y la que se necesiten, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades es un programa integral y cohesionado. (Chiavenato, 2009, pág. 379)

El segundo paso es la base para planificar las acciones de la capacitación encontradas en el análisis de las necesidades de la organización para así cumplir con sus objetivos claros y precisos, para desarrollar las técnicas y ayudas a emplear, la programación de las fechas y horarios, el grupo de personas a quienes se capacitará, los instrumentos, el presupuesto para así ejecutarlo al programa de capacitación.

En la entrevista realizada al gerente se basan a las evaluaciones de las necesidades y las debilidades que los empleados expresan de inmediato se tienden las sugerencias recopilando, analizando la información, el gerente programan capacitaciones con los proveedores, para que ellos a través del uso tecnológico lo capaciten u otras medias de fácil acceso.

Por otra parte, se considera que si programan la capacitación de acuerdo a las necesidades y sugerencia que los mismos trabajadores muestran, pero hacen planes y programación con los proveedores para evitar costos a la empresa es decir no invierten en una capacitación al personal.

4.4.6. Ejecución del programa de capacitación.

La conducción, implantación y ejecución del programa es la tercera etapa del proceso. Existe una sofisticada gama de tecnología para la capacitación. También existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación. (Chiavenato, 2009, pág. 381)

El tercer paso para poner en marcha la capacitación especialmente se coordina y prepara el programa de capacitación, ahora con la tecnología que se cuenta en la actualidad se debe considerar los diversos métodos y medios como son: seminarios, películas, videos, cursos etc. Para así motivar al personal hacia el aprendizaje de nuevas habilidades.

En el gráfico 7 se muestra que el 100% de los trabajadores encuestados reciben seminarios para capacitarlos (Ver gráfico anexo N°7). Dentro del mismo orden de ideas el gerente vuelve a recalcar que las capacitaciones las ejecutan cuando hay un ingreso de un nuevo producto afianzándose en el uso de la tecnología para que los empleados desarrollen conocimientos de manera eficiente y brindar una excelente calidad, también se hace uso de una hoja informativa donde se da a conocer todo sobre el producto. Con respecto a la entrevista, si ejecutan la capacitación por medio de la tecnología para desarrollar habilidades de ventas, pero no para mejorar las habilidades de crecimiento del personal.

4.4.7. Evaluación de resultados obtenidos.

Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzo sus objetivos la etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir para saber si la capacitación realmente satisfago las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Como la capacitación representa un costo de inversión, los costos incluyen materiales, el tiempo del instructor y las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo, se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable. Lo primordial es evaluar si el programa de capacitación satisfago las necesidades para las cuales fue diseñado.

Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

1. Costo: cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.
2. Calidad: que tan bien cumplió las expectativas.
3. Servicio: satisfizo las necesidades de los participantes o no.
4. Rapidez: que tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
5. Resultados: qué resultados ha tenido.

Si las repuesta a las preguntas fueron positivas, entonces el programa de capacitación habrá tenido existo. Si fueron negativas el programa no habrá alcanzado sus objetivos y su esfuerzo sería inútil y no tendría efecto. (Chiavenato, 2009, págs. 387, 388)

El último paso del programa es evaluar desde el principio, durante, al final y una vez después de que los participantes regresen a sus trabajos para así conocer si se cumplieron los objetivos con eficiencia para considerar dos aspectos importantes, determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de la organización, las persona y los clientes y demostrar si los resultados de la capacitación, presentan relación con la consecuencia de las objetivos.

Por consiguiente, se realiza la evaluación y según la entrevista el gerente, la realiza de manera personal haciéndole una serie de preguntas planteando ejemplo y valorando su desenvolvimiento en la práctica de ensayo (ejemplo vendiendo un producto a un cliente) así evalúan las principales medidas de la capacitación, tiempo, calidad y si la capacitación fue satisfactoria en el personal y sus resultados obtenidos.

Se considera que si evalúan la capacitación brindada por los proveedores ya que son ellos que capacitan al personal, evitando costos para una capacitación, al evaluar los resultados obtenidos de esta capacitación no se cumple con la satisfacción esperada por que el personal está necesitando desarrollo para mejorar sus habilidades.

4.5. Desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional (Dessler, 1996, pág. 284). Define “como un programa dirigido a cambiar las actitudes, valores y creencias de los empleados a fin de que ellos mismos puedan identificar y aplicar los cambios técnicos (reorganizaciones, instalaciones rediseñadas y otros) que se requieren”.

Según Chiavenato desarrollo organizacional es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, los valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente. (Torcat, 2003)

El principal objetivo del programa del desarrollo organizacional es cambiar las actitudes, los valores y la forma de creer en los colaboradores identificarlos y cuando ya los encontramos proceder a cambiar, en pocas palabras se diagnostica, se planifica y se implementan las modificaciones que se van a integrar por un profesional especializado que les ayude a los desafíos que surgen constantemente en el mundo laboral.

Según la encuesta realizada el 100% de los trabajadores, afirman que existe un ambiente agradable, uno de los componentes más importantes en una empresa (ver gráfico anexo N°8). Según el gerente en la entrevista el desarrollo organizacional es un programa importante para el mejoramiento del personal su comportamiento, culturas y actitudes, llevándolos a la eficiencia y eficacia laboral y caracterizarnos en ser una empresa líder.

Desde el punto de vista de la entrevista y la encuesta el programa de desarrollo organizacional en esta veterinaria tratan de realizar cambios en las actitudes, comportamiento y en la manera de pensar y creencias que los mismos trabajadores los puedan identificar para aplicar los cambios.

4.5.1. Objetivos.

- a) Acrecentar un sistema capaz de renovarse de manera que pueda organizarse de distintas formas de acuerdo con las funciones de cada integrante de las organizaciones.
- b) Que las decisiones que se vayan a implementar se tomen desde el punto donde se originó la información, ya que ahí es el sitio en el que se aplicará, y esta resulta ser más confiable.
- c) Aprovechar el conflicto, ya que es inevitable la existencia de los conflictos, esto deberá ser una herramienta principal para saber cómo enfrentarlos y así, en el futuro evitarlos o enfrentarlos con mayor decisión.
- d) La colaboración entre cada una de las unidades administrativas es trascendental, evitar la competencia pues provoca un desgaste y se suelen olvidar situaciones de mayor prioridad.
(Cristiani, 2012, pág. 23)

Las organizaciones cada día están experimentando la necesidad de reaccionar eficazmente ante presiones externas e internas de diversas naturaleza, la cual las fuerza a adoptar un sistema para renovación y que los empleados se organicen de acuerdo a sus puestos, cuando existe una buena organización se podrán tomar bien las decisiones en base a la correcta información sabiendo en que puesto se aplicara, es importante que exista una buena colaboración en todas las áreas de la empresa ayuda a cumplir metas y objetivos en conjunto evitando el estrés que provoca la competencia si existe un buen desarrollo organizacional entre todos los colaboradores la empresa se conducirá al éxito

En relación con la entrevista al gerente asegura que trabajan en conjunto promoviendo la unidad entre todas las funciones de la empresa y para tomar decisiones correctas, mejorar en la empresa desarrollarse y hacer frente a la competencia, crecer y siendo flexibles al sistema de cambio.

Se considera que en cierto modo ponen en prácticas los objetivos del desarrollo organizacional los trabajadores están organizados de acuerdo a sus funciones y trabajan en unidad lo cual es

trascendental en la empresa, pero no resuelven los problemas existentes en el personal porque se desgastan en las competencias y olvidan en resolver los de mayor prioridad que es el personal.

4.5.2. Características de desarrollo organizacional.

(Chiavenato, 2000, pág. 594) Afirma que la propia definición del DO(Desarrollo Organizacional) presupone características como las siguientes:

1. Focalización en toda la organización: Es un programa amplio que busca que todas las partes integrantes de la organización estén bien coordinadas.
2. Orientación sistemática: se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización a las relaciones laborales entre las personas y a la estructura y los procesos organizacionales.
3. Agente de cambio: el DO utiliza a personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de una organización.
4. Solución de problemas: el DO no solo analiza a los problemas en teorías si no que pone énfasis en las soluciones, focaliza los problemas reales, no los artificiales.
5. Aprendizaje experimental: los participantes aprenden a resolver experimentalmente el ambiente de entrenamientos los problemas que deben enfrentar en el trabajo.
6. Procesos grupales: el DO se basa en procesos grupales como debates, discusiones en grupos, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación.
7. Retroalimentación: el DO suministra información de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones en que se desenvuelven y a comprender las acciones auto correctivas más eficaces.
8. Orientación situacional: el DO no es rígido ni inmutable si no situacional, flexible y orientado hacia la contingencia.
9. Desarrollo de equipos: el objetivo general del DO es construir mejores equipos de trabajo en la organización.

En las características del desarrollo organizacional se hace hincapié en el comportamiento humano de la empresa es una estrategia muy bien planeada y que lleva al cambio de la organización para satisfacer las exigencias de la empresa , adonde quiere llegar, desarrollar un mejor crecimiento , identidad y revitalización y mejorar la eficiencia organizacional , capacidad interpersonal , transferir valores humanos y sobre todo la comprensión entre grupos para la solución de los conflictos que se presenten y ser una empresa competitiva.

El gerente señala en esta entrevista que las características del desarrollo organizacional, si se ejecutan y se ponen en práctica los valores como empresa se mejora en todas las áreas y enriquecen los conocimientos, ayuda a los cambios siempre mejorando aprendiendo, creciendo y así llegar al éxito. Consideramos que lo que ejecutan son los valores de la organización, pero no lo que las características del desarrollo indican que es un programa que busca que todas las áreas estén coordinadas y que giran en el bienestar del personal en aplicar cambios en sus comportamientos y relaciones personales para su desarrollo y crecimiento.

4.5.3. Proceso de desarrollo organizacional.

Según Chiavenato (2000, pág. 596) el proceso del DO consta de tres partes:

1. Recolección y análisis de datos: determinación de los datos necesarios y los métodos útiles para recolectarlos dentro de la empresa.
2. Diagnóstico organizacional: para identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos.
3. Acción de intervención: es la fase de acción planeada en el proceso del DO que sigue a la fase de diagnóstico. En esta fase se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional particular.
4. Evaluación: etapa final del proceso que funciona como circuito cerrado. El resultado de la evaluación implica la modificación de los anteriores dando dinámicas al propio proceso.

El proceso de desarrollo organizacional consiste fundamentalmente en la recolección de datos, diagnóstico organizacional, acción de intervención y evaluación, estos exigen cambios

estructurales en la organización formal y cambios de comportamiento que es el clima organizacional todo esto hace énfasis en la participación de sus integrantes permitiendo la renovación de la organización para mejorar todo el ambiente que la rodea.

El análisis precedente lo realiza Dr. Onís Escobar gerente de la organización, según entrevista realizada se les pide referencias del comportamiento a otro compañero de trabajo, para identificar preocupaciones, problemas y metas así como entrevista directa a cada uno y dar solución a la problemática y obteniendo una evolución a través del trato a los clientes y sus mismos compañeros de trabajos y esta se realiza cada mes dando soluciones y no seguir en lo erróneo ni en los mismas fallas.

Con respecto al proceso del desarrollo organizacional en Veterinaria Escobar llevan en práctica dicho proceso en recolección y análisis de datos de manera empírica pidiendo referencias entre compañeros y para diagnosticar hacen entrevistas directas al trabajador y evalúan a través de la observación de su comportamiento en atención al cliente.

4.5.4. Recolección y análisis de datos.

Consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos que se utilizaron para recabarlos dentro de la organización. La actividad de recolectar y analizar los datos es una de las más difíciles del DO e incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos o subsistemas, las formas para identificar problemas y asuntos importantes. (Chiavenato, 2009, pág. 352)

Esto se realiza mediante una previa investigación para recopilar información y analizar los datos la cual se puede incluir encuestas, mediante cuestionarios con sus características organizacionales específicas por ejemplo satisfacción en el puesto, ambiente organizacional todos estos se analizan se realiza una conclusión para guiar al desarrollo formal mediante los procesos.

En relación a este tema en la entrevista el gerente expresa que para describir y analizar en desarrollo organizacional de la empresa realizan entrevistas antes de realizar contratación a personas que lo conocen (referencias personales) recopilando información, recolectando los datos haciendo uso de la tecnología.

Basándose en la afirmación que hace el gerente del desarrollo organizacional se esta en desacuerdo porque no aplican las técnicas para describir o identificar los problemas que hay en lo interno de la empresa, lo que realizan es para contratación dando a entender que no tienen conocimiento sobre el sistema.

4.5.5. Evaluación.

Es la etapa que concluye el proceso y que funciona en forma de ciclo cerrado. El resultado de la evaluación implica la necesidad de modificar el diagnóstico, lo cual lleva a nuevas auditorías, un nuevo planeamiento, una nueva ejecución y así sucesivamente. Con esto, el proceso adquiere una dinámica propia, la cual provoca que se desarrolle sin necesidad de intervención externa. (Chiavenato, 2009, pág. 352)

Se puede decir que esta etapa tiene como resultado la evaluación realizada, modificación del diagnóstico lo cual conduce a realizar auditoria, nuevas planeaciones, nueva implementación lo cual el proceso realiza su propia dinámica sin necesidad de intervención externa.

Por consiguiente, el gerente afirma en la entrevista que este proceso de evaluación lo realiza el mismo dentro de la empresa, mediante una evaluación a cada empleado exponiéndosele sugerencias y observaciones en busca de mejorar ejecutando nuevas estrategias, pero cuando hay problema los empleados siempre acuden al gerente para que él les dé solución.

Cabe señalar que no se necesita un consultor externo para la evaluación, ya que no es necesario porque el gerente aplica el diagnostico, pero no lo aplican correctamente que es modificar las necesidades, porque no aplican estrategias correctas no terminan completo el proceso.

4.6. Análisis del desarrollo personal.

Según Brito Challa, especialista en relaciones humanas, el desarrollo personal es “una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones” esto permite que el individuo conozca más, no solo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano. (Challa, 1992)

El desarrollo personal es una forma de interacción personal y grupal, el cual nos sirve para crear nuevas habilidades y destrezas para tener una mejor comunicación con los individuos y relacionarse más en el entorno laboral, crear nuevos objetivos, nuevas metas, tomar nuevas decisiones y llegar a ser un gran líder y un gran ser humano.

En la encuesta realizada en el gráfico 9 refleja que un 100% de los trabajadores si existe una buena interacción entre todos los trabajadores de la veterinaria la cual les ayuda hacer más creativos. (Ver gráfico en anexo N°9).

En el gráfico 10 afirman un 100% que existe una buena comunicación entre todos los trabajadores. (Ver gráfico en anexo N° 10).

El gráfico 11 el 100% consideran estar satisfechos con sus compañeros superando las dificultades que enfrentan (Ver gráfico en anexo N°11), Según la entrevista aplicada al gerente en cuanto al desarrollo personal expresan que trabajan en equipo con respeto y responsabilidad, hay mucha armonía y son una familia laboral.

Conforme a los datos recopilados, esta empresa si hay un desarrollo personal porque existe una comunicación abierta entre el gerente y todos los compañeros que laboran permitiéndoles trabajar en equipo.

4.6.1. Nivel individual.

(Chiavenato, 2007, pág. 423) Afirma que el entrenamiento de la sensibilidad es la técnica más antigua del DO. En este caso, los grupos llamados T (grupos de capacitación, en inglés T-groups) incluyen alrededor de diez participantes y están dirigidos por un líder capacitado que busca aumentar su sensibilidad en cuanto a sus habilidades para las relaciones interpersonales.

Dentro del grupo de desarrollo organizacional existen varios participantes, los cuales están dirigidos por un líder totalmente capacitados que brinda la oportunidad de hacer crecer dicha organización y aumentar sus conocimientos y habilidades.

En la encuesta aplicada los trabajadores afirman que el gerente si está capacitado para aplicar herramientas y técnicas a cada uno de los trabajadores. (Ver gráfico en anexo N°12).

En el gráfico 13 los colaboradores afirman con un 100% que les han brindado oportunidades de crecer y aumentar sus conocimientos para su desarrollo personal. (Ver gráfico en anexo N° 13).

En el gráfico 14 el 100% afirman recibir entrenamientos en el área a desempeñar. (Ver gráfico en anexo N° 14)

En la entrevista que se realizó al gerente las capacitaciones las realizan los proveedores brindando capacitación para desarrollar destrezas y habilidades siempre pensando en el crecimiento de los empleados y exista mejor relación en todos los colaboradores con una mejor comunicación.

Las capacitaciones que realizan son para mejorar las ventas en los mejores productos de altos costos que ingresan a la empresa, pero no en si para un desarrollo personal que le ayude al trabajador en la motivación y en su desempeño.

4.6.2. Análisis transaccional.

Según Chiavenato (2007, págs. 423, 424) El análisis transaccional (AT) es una técnica utilizada para el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales, las cuales se dan por medio de transacciones. Una transacción se entiende como toda forma de comunicación, mensaje o relación con los demás. Se trata de una técnica destinada a los individuos y no a los grupos, dado que se concentra en los estilos y el contenido de las comunicaciones entre las personas.

Con respecto a la cita anterior se puede decir que el autodiagnóstico es una evaluación que se hace a cada persona, valorando como es la relación con los otros integrantes de la empresa de manera personal.

En la encuesta realizada a los trabajadores, se demuestra con un 100% de los trabajadores creen que la comunicación y la motivación son franca y autentica (Ver gráfico en anexo N° 15), en la entrevista el gerente indica que realizan técnicas para ayudar al personal en su comunicación y relación con los demás, haciendo reuniones para mejorar la relación entre los colaboradores

Analizando la encuesta y la entrevista las técnicas que realizan son grupales cuando deberían ser individual para ayudar a sus mejorías en relación con los demás compañeros, la cual se considera que es una forma inadecuada al contrario de los indica el análisis transaccional.

4.6.3. Para equipo.

Según Chiavenato (Chiavenato, 2007, pág. 424) Con esta técnica, también llamada consultoría de procesos, cada equipo es coordinado por un consultor en procesos humanos y en información. Éste opera como un tercero y con su coordinación provoca intervenciones del equipo que tienen el objeto de volverlo más sensible a sus procesos internos para establecer metas y objetivos, mejorar el proceso de toma de decisiones, impulsar la participación, desarrollar sentimientos, liderazgo, confianza y creatividad.

El trabajo en equipo es un proceso, el cual cada equipo está coordinado por un especialista en proceso humanos, dentro de la organización opera como un tercero junto con su coordinación ayuda al mejoramiento de técnicas y procesos para establecer nuevas metas y objetivos y que les permita impulsarse a mejores tomas de decisiones y poner en práctica la creatividad para crear nuevas ideas.

Con respecto a la entrevista el gerente señala que hay un consultor, el cual es contratado por el gerente, cuando es necesario intervenir en los equipos y existan conflictos de personal, para que se establezcan mejores relaciones y la comunicación fluya de manera efectiva.

Mediante la entrevista aplicada se confirma que ellos ayudan al personal, pero lo hacen pensando en las mejoras de las ventas y no en base a su desarrollo personal que los lleve a mejorar su confianza y ser más creativo y que tomen mejor las decisiones de la empresa.

4.6.4. Para relación intergrupales.

(Chiavenato, 2007, pág. 426) Concluye que se trata de una técnica para modificar la conducta a partir de la actuación de un consultor interno o externo (llamado tercero). Dos grupos antagónicos y en conflicto (desconfianza recíproca, discordancia, antagonismo, hostilidad, etc.) son tratados por medio de reuniones de confrontación, en las cuales cada grupo se autoevalúa y evalúa el comportamiento del otro, como si se colocara ante un espejo. En estas reuniones, un grupo presenta los resultados de las evaluaciones al otro y se les hacen preguntas relativas a sus percepciones.

Es una evaluación realiza por un consultor externo para dar soluciones a distintos conflictos dentro dela empresa, la cual se llama a una reunión de confrontación haciendo ver su comportamiento por cual le llevo a presentar la actitud negativa donde cada empleado se evalúa y evalúa a su compañero y de acuerdo a los resultados se procura identificar la conducta de los trabajadores y la empresa pueda marchar con éxito porque si el personal esta saludable la empresa también lo estará.

Gráfico 16.



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuestas aplicadas a los trabajadores.

En el gráfico 16, los trabajadores afirman con el 75% han sido llamado a reunión de confrontaciones con otros compañeros para evaluar al personal con el que ha tenido dificultad y el 25% considera no tener confrontación con colaboradores el gerente expresa que, si se realizan con el fin de mejorar, estas reuniones y las convoca el gerente cuando el recibe las quejas de los trabajadores.

En esta empresa lo realizan, pero hasta que se recibe una queja de los trabajadores, no lo hacen como una evaluación periódica y se le llama solo a los afectados y no de manera intergrupala, el cual no cumple con el proceso.

V. Conclusiones

A través de la investigación realizada en la Veterinaria Escobar se concluye lo siguiente:

1. Se describe que en la Veterinaria Escobar no aplica correctamente las actividades que permiten el desarrollo en sus trabajadores, no reciben capacitación de la empresa como tal si no de las empresas proveedoras.
2. Se logró identificar las debilidades en la veterinaria porque la gerencia se enfoca más en que los trabajadores incrementan las ventas, en los productos y no en su desarrollo y crecimiento personal, los procesos de diagnósticos y evaluación del desarrollo organizacional los aplica de manera empírica, no aplican técnicas para describir o identificar problemas en lo interno de la empresa porque no cuenta con conocimientos sobre el sistema.
3. Se valora que en Veterinaria Escobar hay una aplicación inadecuada del subsistema de desarrollo encontrándose que ya no cuenta con las herramientas necesarias, para desarrollar los recursos humanos en la empresa.

VI. Bibliografías

1. Berrios, M. R. (2005). *tecnicas de investigacion*. Nicaragua: Xerox.
2. Calmenares, M., & Medina, M. (s.f.). Los subsistema de la administracion de recuross hum,anos para el desarrollo de los trabajadores, en la empresa Agrollano Suplidores C,A. (*trabajo de investigacion*. Univesidad de carabobo.
3. Challa, B. (1992). *Desarrollo Personal*. Obtenido de Desarrollo Personal: <http://tusuperate.blogspot.com/2012/12/desarrollo-personal.html?m=1>
4. Chiavenato, I. (1999). *Administracion De Recursos Humanos* (Quinta ed.). ME GRAW HILL.
5. Chiavenato, I. (2000). *Administracion de Recursos Humanos* (QUINTA ed.). colombia: MC GRAW HILL.
6. Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos* (Octava ed.). mexico: HC GRAW HILL.
7. Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). mexico: Mc Graw-Hill.
8. Chiavenato, I. (2009). *ADMINISTRACION DE RECUROS HUMANOS* (Novena ed.). mexico: MC GRAW HILL.
9. Chiavenato, I. (2009). Gestion del talento humano. En I. Chiavenato, *Gestion del talento humano* (tercera ed., pág. 376). mexico: MC GRAW HILL.

10. Chiavenato, I. (2011). *EL CAPITAL HUMANOS DE LAS ORGANIZACIONES*. MEXICO: MC GRACE WILL.
11. Cristiani, M. E. (2012). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: Eduardo Duran Valdivieso.
12. Cruz, A. G., Latino, W. V., & Laguna Gonzales, X. L. (2018). Gestion de recursos humanos. (importancia de subsistema de desarrollo de recursos humanos para el fortalecimiento de las organizaciones. (*Seminario de graduacion para optar al titulo de administracion de empresas*). Univesidad Nacional Autonoma de Nicaragua, Managua.
13. Dessler, G. (1996). *Administracion del personal* (Sexta ed.). mexico: Prentice-hall hispanoamericana,S.A.
14. *Google Drive*. (s.f.). Obtenido de https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd7IjZouZ_4VawX1EL0aDged_1SAaW1CAhEX3pr-MEdyGcKwA/viewform?usp=sf_link
15. Hernandez Sampieri, R., Fernandez-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodologia de la investigacion* (cuarta ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
16. LEY DE PROMOCIÓN, FOMENTO Y DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (LEY MIPYME). (08 de febrero de 2008). Obtenido de LEY DE PROMOCIÓN, FOMENTO Y DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (LEY MIPYME): [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/EC29253DD104D7D30625741D005C6C8C?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/EC29253DD104D7D30625741D005C6C8C?OpenDocument)

17. Martinez S, L. G. (1 de Enero de 2004). *Administracion de recursos humanos ¿como funciona?* Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-como-funciona/#autores>
18. Perez, C. (15 de Mayo de 2012). *Escuela de organizacion industriales*. Obtenido de Escuela de organizacion industriales:
<https://www.eoi.es/blogs/cristinaperez1/2012/05/15/recursos-humanos-y-sus-funciones/>
19. Picado Portocarrero, L. (2020). *Gestion de recursos humanos. (seminario de graduacion para optar al titulo de Administracion de empresa)*. Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua, Managua.
20. Piura Lopez, J. (2008). *Metodologia de la investigacion cientifica (Enfoque integrado)* (sexta ed.). Managua-Nicaragua: Xerox.
21. Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *ADMINISTRACION* (decima ed.). MEXICO: PEARSON EDUCACION. Obtenido de <http://www.ru.edu.uy/wp-content/uploads/2018/05/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>
22. Torcat, O. M. (22 de Abril de 2003). *definiciones de desarrollo orgnizacional*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/definiciones-de-desarrollo-organizacional/#autores>

VII. Anexos



Anexo N° 1

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
FAREM-MATAGALPA

Entrevista dirigida a Gerente.

Somos estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas y estamos realizando una investigación con el objetivo de Analizar el subsistema de desarrollo de recursos humanos en la veterinaria Escobar del municipio de Rio Blanco, en el último trimestre del año 2020. Por lo cual solicitamos su gentil colaboración para desarrollar nuestra investigación.

Cuestionario

I. Administración de Recursos Humanos.

1. ¿Quién se encarga de gestionar el talento humano en esta empresa?

II. Capacitación.

2. ¿Al contratar un nuevo trabajador le brinda capacitación de acuerdo al área de trabajo en que va a desarrollar?

3. ¿Con que objetivo le brinda capacitación a su organización?

4. ¿Con que frecuencia brinda capacitación a sus trabajadores?

5. ¿Qué métodos utiliza para determinar la necesidad capacitación en su organización?

6. ¿Realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación que tiene su personal?

7. ¿Qué herramientas o técnicas utiliza en la elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación?

8. ¿Qué planes o programa documentado utiliza de la capacitación en su organización?

9. ¿Cómo ejecuta la capacitación en su organización?

10. ¿Qué técnicas utiliza para llevar a cabo el programa de ejecución de capacitación?

11. ¿Cómo evalúa las medidas de capacitación en su organización?

III. Desarrollo organizacional.

12. ¿Cómo empresa como ponen en práctica el desarrollo organizacional?

13. ¿Por qué es necesario que en la empresa exista un buen sistema organizacional?

14. ¿Cómo es el clima interno de esta empresa? y porque es así.

15. ¿Porque cree usted que la unidad es trascendental entre todos los trabajadores?

16. ¿Cree usted que las características del DO, son un elemento bien estructurado para el buen manejo de la empresa?

17. ¿Cómo es el comportamiento de los empleados en esta empresa? ¿Cuáles son sus aspectos negativos? ¿Y cuáles son sus aspectos positivos?

18. ¿Existe algún proceso para la evaluación periódica del personal en esta empresa?

19. ¿La empresa cuenta con un consultor externo para la evaluación de todas las áreas?

20. ¿Cuál es la problemática de los empleados en la organización?

21. ¿Qué métodos utiliza la organización para descubrir o recabar información en cada trabajador?

22. ¿Cómo describen el desarrollo organizacional en la veterinaria?

23. ¿Cuál es el diagnóstico que los puede dar de sus organizaciones en el área de RRHH o de los empleados?

23. ¿Creó usted necesario realizar una auditoría al personal? Para evaluar el DO.

24. ¿Considera necesario una intervención externa para mejorar la buena organización en la veterinaria?

25. ¿Cómo identifican la mala relación entre los colaboradores?

IV. Análisis de desarrollo personal.

26. ¿Cómo es el clima laboral de la veterinaria?

27. ¿Cómo es el comportamiento de los colaboradores de esta empresa?

28. ¿La empresa cuenta con un especialista en proceso humano para intervenir en todo el equipo de trabajo?

29. ¿Realiza evaluación constante en los colaboradores de esta veterinaria?

30. ¿Les ha ayudado al buen funcionamiento y mejoramiento de la empresa?

31. ¿Realizan evaluación constante en los colaboradores de esta veterinaria?



Anexo N° 2

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
FAREM-MATAGALPA**

Encuesta dirigida a trabajadores.

Somos estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas y estamos realizando una investigación con el objetivo de Analizar el subsistema de desarrollo de recursos humanos en la veterinaria Escobar del municipio de Rio Blanco, en el último trimestre del año 2020. Por lo cual solicitamos su gentil colaboración para desarrollar nuestra investigación.

Cuestionario

I. Administración de recursos humanos.

Marque con un "X" la repuesta que usted crea conveniente.

1. ¿La empresa cuenta con un área de recursos humanos?

Si No

II. Capacitación.

2. ¿Le brindaron capacitación de acuerdo al área de trabajo en que va desarrollar?

Si No

3. ¿Cree usted que la capacitación aumenta la productividad laboral?

Si No

4. ¿En el tiempo que tiene laborando en esta empresa ha recibido algún tipo de capacitación?

Si No

5. ¿Con que frecuencia la empresa le ha brindado capacitación?

Mensual Trimestral Semestral Anual

6. ¿Cómo le evalúan la necesidad de capacitación?

Entrevista Talleres Encuestas Evaluaciones

7. ¿Qué medios o técnicas utilizan para capacitarlo?

Seminarios Películas Videos Cursos Otros

III. Desarrollo organizacional.

8. ¿Cómo considera el ambiente laboral en la empresa que labora?

Excelente Bueno Malo Regular

IV. Análisis del desarrollo personal.

9. ¿Existe una buena interacción entre todos los trabajadores de la veterinaria?

SI NO

10. ¿Cómo colaborador de esta empresa crees que exista una buena comunicación en todas las áreas?

Si No

11. ¿Están satisfechos con sus compañeros de trabajo?

Si No

12. ¿El gerente está capacitado para aplicar herramientas y técnicas a nivel individual de cada uno de los miembros de la organización?

Si No

13. ¿Te han brindado la oportunidad de crecer y aumentar tus conocimientos con capacitaciones u otro tipo de sistema de desarrollo?

Si No

14. ¿Has recibido algún entrenamiento por un personal capacitado?

Si No

15. ¿Crees que la comunicación y la motivación en esta empresa son franca y autentica?

Si No

16. ¿Cuándo existe confrontación con otro compañero la gerencia de la empresa te ha llamado a reunión de confrontación?

Si No Pocas Veces

Anexo N°3
Operacionalización de variables

Variabl e	Definición	Subvariable	Indicadores	Preguntas	Escala	Ins trumento s	Fuente
Administración de Recursos Humanos	La administración de recursos humanos es un área de estudios que se encarga de gestionar el talento humano.	Administración de recursos humanos	Existencia del área	1. ¿Quién se encarga de gestionar el talento humano en esta empresa? 2. ¿La empresa cuenta con un área de recursos humanos?	Abierta Cerrada SI NO	Entrevista Encuesta	Gerente Trabajadores
Sistema de desarrollo	Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo organizacional y desarrollo personal.	Capacitación	Aplicación	3. ¿Al contratar un nuevo trabajador le brinda capacitación de acuerdo al área de trabajo en que va a desarrollar? 4. ¿Le brindaron capacitación de acuerdo al área de trabajo en que va desarrollar?	Abiertas Cerrada SI NO	Entrevista Encuesta	Gerente Trabajadores

			objetivos	<p>5. ¿Con que objetivo le brinda capacitación a su organización?</p> <p>6. ¿Cree usted que la capacitación aumenta la productividad laboral?</p> <p>7. ¿En el tiempo que tiene laborando en esta empresa ha recibido algún tipo de capacitación?</p> <p>8. ¿Con que frecuencia brinda capacitación a sus trabajadores?</p> <p>9. ¿Con que frecuencia la empresa le ha brindado capacitación?</p>	<p>Abierta</p> <p>Cerrada SI NO</p> <p>Cerrada SI NO</p> <p>Abierta</p> <p>Cerrada Mensual Trimestral Semestral Anual</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente</p> <p>Trabajadores</p> <p>Trabajadores</p> <p>Gerente</p> <p>Trabajadores</p>

				10. Para preparar una capacitación aplica el proceso cíclico.	Abierta	Entrevista	Gerente
			Ciclo	11. ¿Qué métodos utiliza para determinar la necesidad capacitación en su organización?	Abierta	Entrevista	Gerente
			Necesidad	12. ¿Cómo le evalúan la necesidad de capacitación?	Cerrada Entrevistas Talleres Encuesta Evaluación	Encuesta	Trabajadores
				13. ¿Realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación que tiene su personal?	Abierta	Entrevista	Gerente

				14. ¿Qué herramientas o técnicas utiliza en la elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación?	Abierta	Entrevista	Gerente
				15. ¿Qué planes o programa documentado utiliza de la capacitación en su organización?	Abierta	Entrevista	Gerente
			Planificación	16. ¿Cómo ejecuta la capacitación en su organización?	Abierta	Entrevista	Gerente
				17. ¿Qué medios o técnicas utilizan para capacitarlo?	Cerrada Seminarios Películas Videos Cursos Otros	Encuesta	Trabajadores
			Ejecución	18. ¿Qué técnicas utiliza para llevar a cabo el programa de ejecución de capacitación?	Abierta	Entrevista	Gerente

				19. ¿Cómo evalúa las medidas de capacitación en su organización?	Abierta	Entrevista	Gerente
			Evaluación de resultados	20. ¿Cómo empresa como ponen en práctica el desarrollo organizacional?	Abierta	Entrevista	Gerente
				21. ¿Por qué es necesario que en la empresa exista un buen sistema organizacional?	Abierta	Entrevista	Gerente
			Análisis	22. ¿Cómo considera el ambiente laboral en la empresa que labora?	Cerrada Excelente Bueno Malo Regular	Encuesta	Trabajadores

		Desarrollo organizacional	Objetivo	23. ¿Cómo es el clima interno de esta empresa? y porque es así.	Abierta	Entrevista	Gerente	
					24. ¿Porque cree usted que la unidad es trascendental entre todos los trabajadores?	Abierta	Entrevista	Gerente
			Objetivo	25. ¿Cree usted que las características del DO, son un elemento bien estructurado para el buen manejo de la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente	
					26. ¿Cómo es el comportamiento de los empleados en esta empresa? ¿Cuáles son sus aspectos negativos? ¿Y cuáles son sus aspectos positivos?	Abierta	Entrevista	Gerente
			Características	27. ¿Existe algún proceso para la evaluación periódica del personal en esta empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente	
					28. ¿La empresa cuenta con un consultor externo para la evaluación de todas las áreas!	Abierta	Entrevista	Gerente
					29. ¿Cuál es la problemática de los empleados en la organización?	Abierta	Entrevista	Gerente

			Procesos	30. ¿Cómo resuelve los conflictos en el personal?		Entrevista	Gerente
			Procesos	31. ¿Qué métodos utiliza la organización para descubrir o recabar información en cada trabajador?	Abierta	Entrevista	Gerente
				32. ¿Cómo describen el desarrollo organizacional en la veterinaria?	Abierta	Entrevista	Gerente
				33. ¿Cómo identifican la mala relación entre colaboradores?	Abierta	Entrevista	Gerente
			Recolección y Análisis	34. ¿Cuál es el diagnóstico que los puede dar de su organización en el área de RRHH o de los empleados?	Abierta	Entrevista	Gerente
				35. ¿Cree usted necesario realizar una auditoría al personal? Para evaluar el DO.	Abierta	Entrevista	Gerente
				36. ¿Considera necesario una intervención externa para mejorar la buena organización en la veterinaria?	Abierta	Entrevista	Gerente

			Evaluación	37. ¿Existe una buena interacción entre todos los trabajadores de la veterinaria?	Cerrada SI NO	En cues ta	Trabajador es	
		Análisis del desarrollo personal		Aplicación	38. ¿Cómo es el clima laboral de la veterinaria?	Abierta	Ent rev ista	Gerente
					39. ¿Cómo colaborador de esta empresa crees que exista una buena comunicación en todas las áreas?	Cerrada SI NO	En cues ta	Trabajador es
					40. ¿Están satisfechos con sus compañeros de trabajo?	Cerrada SI NO	En cues ta	Trabajador es
			Aplicación	41. ¿El gerente y el administrador están capacitados para aplicar herramientas y técnicas a nivel individual de cada uno de los miembros de la organización?	Abierta	En cues ta	Trabajador es	
		Análisis del desarrollo personal		Aplicación	42. ¿Te han brindado la oportunidad de crecer y aumentar tus conocimientos con capacitaciones u otro tipo de sistema de desarrollo?	Cerrada SI NO	En cues ta	Trabajador es
					43. ¿Has recibido algún entrenamiento por un personal capacitado?	Cerrada SI NO		Trabajador es

			Entrenamiento			Encuesta	
			Diagnóstico				
			Proceso				
			Modificaciones	44. ¿Cómo es el comportamiento de los colaboradores de esta empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
				45. ¿Crees que la comunicación y la motivación en esta empresa son franca y autentica?	Cerrada SI NO	Encuesta	Trabajadores
				46. ¿La empresa cuenta con un especialista en proceso humano para intervenir en todo el equipo de trabajo?	Abierta	Entrevista	Gerente
				47. ¿Les ha ayudado al buen funcionamiento y mejoramiento de la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente

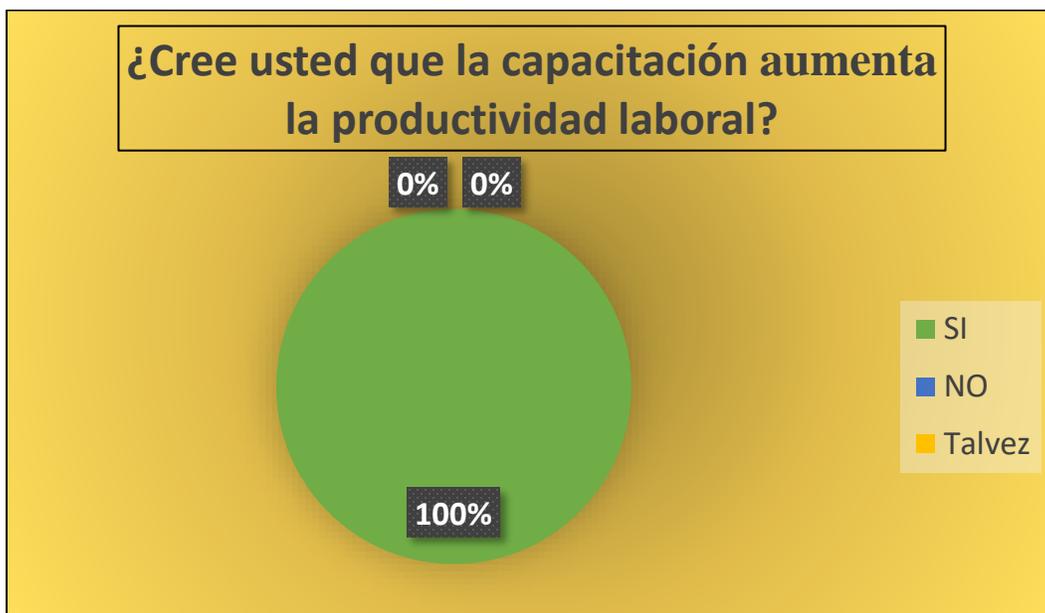
				48. ¿Realizan evaluación constante en los colaboradores de esta veterinaria?	Abierta	Entrevista	Gerente
				49. ¿Cuándo existe confrontación con otro compañero la gerencia de la empresa te ha llamado a reunión de confrontación?	Cerrada SI NO	Encuesta	Trabajadores

Anexo N°4



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuestas aplicadas a los trabajadores

Anexo N°5



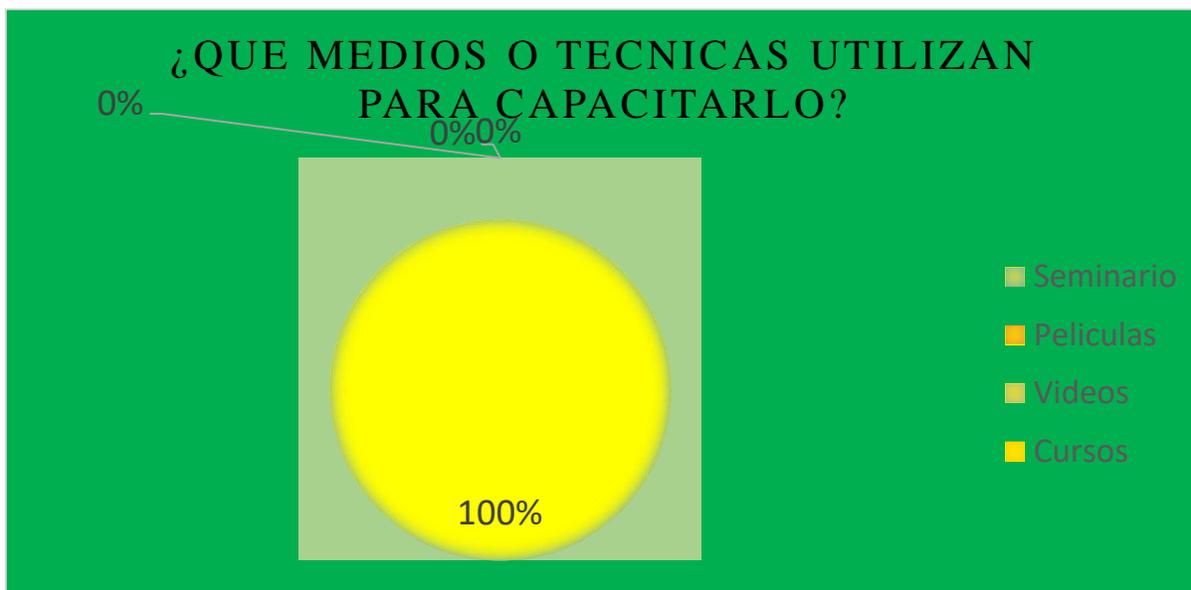
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuestas aplicadas a los trabajadores

Anexo N°6



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuestas aplicadas a los trabajadores

Anexo N°7



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuestas aplicadas a los trabajadores

ANEXO N°8



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuestas aplicadas a los trabajadores

ANEXO N°9



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuestas aplicadas a los trabajadores

ANEXO N°10



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuestas aplicadas a los trabajadores

ANEXO N°11



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuestas aplicadas a los trabajadores

ANEXO N°12

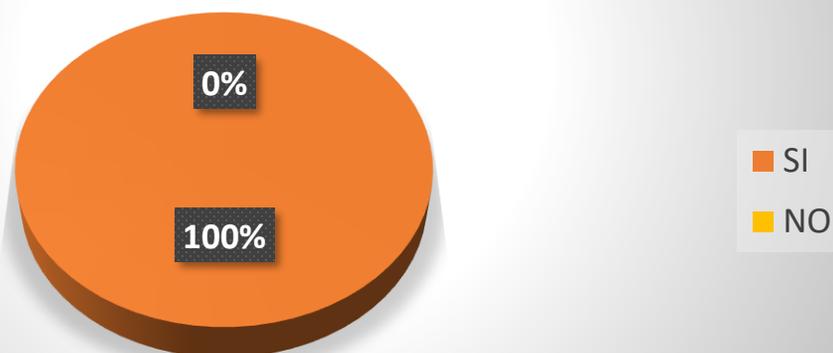
¿El gerente esta capacitado para aplicar herramientas y tecnicas al nivel individual de cada uno de los miembros de la organización?



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuestas aplicadas a los trabajadores

ANEXO N°13

¿Le han brindado oportunidad de crecer y aumentar sus conocimientos con capacitaciones u otro tipo de sistema de desarrollo?



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuestas aplicadas a los trabajadores

ANEXO N°14



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuestas aplicadas a los trabajadores

ANEXO N°15



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuestas aplicadas a los trabajadores

ANEXO N°16



ANEXO N°17



ANEXO N°18



Anexo N°19

(Google Drive, s.f.)



Encuesta a trabajadores de la veterinaria Escobar

Somos estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas y estamos realizando una investigación con el objetivo de Analizar el subsistema de desarrollo de recursos humanos en la veterinaria Escobar del municipio de Rio Blanco, en el último trimestre del año 2020. Por lo cual solicitamos su gentil colaboración para desarrollar nuestra investigación.

***Obligatorio**

1. ¿La empresa cuenta con un área de recursos humanos? *

Sí

No

2. ¿Le brindaron capacitación de acuerdo al área de trabajo en que va desarrollar? *

Sí