FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela Académico Profesional de Administración

TESIS

RELACIÓN ENTRE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPETENCIAS EMPRESARIALES Y LAS ESTRATEGIAS OPERATIVAS DE LA CLÍNICA VETERINARIA "SAN BERNARDO" – CHICLAYO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

Autora:

JENNY MEDALY SAAVEDRA ORDOÑEZ

Pimentel, 28 de mayo de 2015

RELACIÓN ENTRE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPETENCIAS EMPRESARIALES Y LAS ESTRATEGIAS OPERATIVAS DE LA CLÍNICA VETERINARIA "SAN BERNARDO" – CHICLAYO

Aprobada por:

Grado académico. Apellidos y nombres

Asesor metodólogo

Grado académico. Apellidos y nombres

Asesor especialista

Grado académico. Apellidos y nombres

Presidente del jurado de tesis

Grado académico. Apellidos y nombres

Secretario del jurado de tesis

Grado académico. Apellidos y nombres

Vocal del jurado de tesis

Dedicatoria

A mis padres, Cleotilde Ordoñez y Cesar Ruiz, Ramon Ordoñez e Ysabel Gallardo. Hermanos Tatiana, Julianita, Jose y Nikol a mis profesores por sus ejemplos y apoyo incondicional a lo largo de toda la carrera universitaria.

Agradecimiento

Mi reconocimiento a las personas e instituciones que han hecho posible la culminación de este trabajo de investigación. En primer lugar a mi madre quien me impulso a culminar la presente tesis, con sabios consejos, orientaciones, y amor.

Índice

Dedicatoria 3
Agradecimiento 5
Índice 6
Resumen 7
Abstract 8
Introducción 10
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 14
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 22
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO 51
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS 67
REFERENCIAS 135
ANEX

Resumen

La presente investigación tiene como propósito determinar la relación que existe entre las competencias empresariales y las estrategias operativas de los colaborades de la Clínica Veterinaria "San Bernardo" – Chiclayo.

Se realizó una investigación de tipo descriptivo y correlacional con un diseño Expost – Facto: Diseño Correlacional, donde se contó con una población de 13 elementos, que responden a la totalidad de colaboradores de la Clínica Veterinaria “San Bernardo”.

Los resultados muestran que existe evidencia estadística que determina una relación significa entre las competencias empresariales y las estrategias operativas de los colaboradores de la Clínica Veterinaria "San Bernardo" – Chiclayo.

Además Los resultados indican que el desarrollo éxitoso de las estrategias operativas se ve afectado por las competencias de los colaboradores de la Clínica Veterinaria “San Bernardo”. Los factores principales que afectan el desarrollo de las competencias de los colaboradores de la empresa son: la capacitación continua y la capacitación para realizar las funciones, procedimientos y tareas de los colaboradores de la empresa. Finalmente se concluye que las competecias laborales de los colaboradores incide directamente en el logro de las estrategias operativas de la Clínica “San Bernardo”.

Palabras Clave: Competencias, Estrategias operativas.

Abstract

This research aims to determine the relationship between job skills and operational strategies colaborades Veterinary Clinic "San Bernardo" - Chiclayo.

Correlational Design, where he had a population of 13 items, which respond to all employees of the Veterinary "San Bernardo" Clinic: Facto - an investigation of descriptive and correlational design with Ex post was made.

The results show that there is statistical evidence that determines the relationship between labor means between skills and operational strategies of the employees of the Veterinary "San Bernardo" Clinic - Chiclayo.

Furthermore, results indicate that the successful development of operational strategies are affected by the skills of employees of the Veterinary Clinic "San Bernardo". The main factors affecting the development of the skills of employees of the company are: continuous training and training to perform the functions, procedures and tasks of the employees of the company. Finally we conclude that labor competecias of employees directly affects the achievement of operational strategies Clinic "San Bernardo".

Keywords: Competence, operational strategies.

Introducción

En el contexto actual, las ventajas competitivas no sólo se determinan por los factores macroeconómicos y sectoriales, sino que a ellos se agregan otros elementos claves entre los cuales ha adquirido una importante relevancia el grado de desarrollo del personal con las competencias requeridas en el mercado de trabajo.

Las capacidades para realizar un trabajo son competencias que pueden ser un rasgo, una destreza, una habilidad o un conjunto de conocimientos para el trabajo y deben ser evaluadas y estudiadas constantemente.

En muchas empresas de Europa se evalúa la capacidad de las personas para realizar un trabajo. En este caso:

En España, actualmente las empresas evalúan tanto las capacidades para realizar un trabajo, como las condiciones personales y emocionales, para confiar caudales de responsabilidad; esto exige que las personas tengan cada vez mayores competencias de acuerdo a las exigencias del mercado, reflejando nuevos perfiles profesionales pertinentes al actual contexto laboral (Torres y Mercado, 2014 p. 4)

En este sentido, es importante que el personal de la Clínica Veterinaria "San Bernardo" tenga las capacidades suficientes para asumir sus responsabilidades de acuerdo a las exigencies del puesto que ocupan.

Luego de haber analizado la problemática que presenta la Clínica Veterinaria “San Bernardo”, se formuló siguiente pregunta: ¿Cuál es la relación que existe entre las competencias empresariales y las estrategias operativas de la Clínica Veterinaria "San Bernardo" - Chiclayo?

En la investigación se tuvo como objetivo principal determinar la relación que existe entre las competencias empresariales y las estrategias operativas de la Clínica Veterinaria "San Bernardo" – Chiclayo.

La hipótesis nula plantea que no Existe relación entre las competencias empresariales y las estrategias operativas de la Clínica Veterinaria "San Bernardo" – Chiclayo, mientras que la hipótesis positiva plantea que si existe relación entre las competencias empresariales y las estrategias operativas de la Clínica Veterinaria "San Bernardo" – Chiclayo.

La metodología se basó en una investigación de tipo descriptivo y correlacional con un diseño Expost – Facto: Diseño Correlacional, donde se contó con una población de 13 elementos que corresponden a los trabajadores de la empresa objeto de estudio.

El aporte teórico fundamental del se resalta en la temática desarrollada sobre las competencias y las estrategias operativas que presenta la Clínica Veterinaria San Bernardo.

El aporte práctico consistió en la evaluación del cuestionario mediante la pertinencia y relevancia de los indicadores por especialistas y los involucrados en el estudio.

En cuanto al contenido de la presente investigación se divide en seis capítulos los cuales se detallan a continuación:

En el primer capítulo abarca en problema de investigación, donde está la situación problemática, además está la formulación del problema,

delimitación de la investigación, justificación e importancia de la investigación, limitaciones de la investigación, y los objetivos.

El segundo capítulo comprende todo lo que es marco teórico, en el cual se da a conocer los antecedentes de estudios, el estado del arte, las bases teóricas científicas y la definición de la terminología.

El tercer capítulo contiene el marco metodológico, es decir la metodología a ser utilizada seguido por el tipo y diseño de investigación, población y muestra, hipótesis, operacionalización, métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos, los criterios éticos y criterios de rigor científico.

El capítulo cuatro contiene el análisis e interpretación de los resultados, donde se observa los resultados estadísticos en tablas y gráficos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos, además está la discusión de resultados.

El quinto capítulo contiene la propuesta de la investigación como un aporte al problema identificado.

El sexto capítulo contiene las conclusiones de la investigación y las recomendaciones en base a las conclusiones.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Situación Problemática

En el contexto actual, las ventajas competitivas no sólo se determinan por los factores macroeconómicos y sectoriales, sino que a ellos se agregan otros elementos claves entre los cuales ha adquirido una importante relevancia el grado de desarrollo del personal con las competencias requeridas en el mercado de trabajo.

Actualmente la forma de administrar los negocios han cambiado, requiriendo niveles más avanzados de preparación. Respecto a esto:

> Hoy en día la globalización ha causado, debido al libre flujo de la información, la creación de nuevas maneras de trabajar, de operar procesos, de dirigir los mismos y sus organizaciones, niveles más elevados de habilidades requeridas, e inevitablemente niveles más altos de stress (Quezada, 2013 p. 1).

Por ello, la Clínica Veterinaria "San Bernardo" debe adaptarse e incluso ser capaz de anticiparse a los cambios, planeando adecuadamente sus estrategias operativas y alineando los aportes de su capital intelectual con sus competencias empresariales a fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización.

Las capacidades para realizar un trabajo son competencias que pueden ser un rasgo, una destreza, una habilidad o un conjunto de conocimientos para el trabajo y deben ser evaluadas y estudiadas constantemente.

En muchas empresas de Europa se evalúa la capacidad de las personas para realizar un trabajo. En este caso:

> En España, actualmente las empresas evalúan tanto las capacidades para realizar un trabajo, como las condiciones personales y emocionales, para confiar caudales de responsabilidad; esto exige que las personas tengan cada vez mayores competencias de acuerdo a las exigencias del mercado, reflejando nuevos perfiles profesionales pertinentes al actual contexto laboral (Torres y Mercado, 2014 p. 4)

En este sentido, es importante que el personal de la Clínica Veterinaria "San Bernardo" tenga las capacidades suficientes para asumir sus responsabilidades de acuerdo a las exigencies del puesto que ocupan.

La base para una cultura empresarial basada en competencias empresariales se fundamenta en la formación de individuos y corresponde al sector privado contribuir para dar el impulso necesario para fortaleces las competencias de los pequeños empresarios.

En Perú se han promovido procesos de capacitación para mejorar las competencias de los pequeños empresarios. Respecto a esto:

> En Perú, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo había iniciado un proceso de instauración de la formación basada en competencias, estructurando proyectos y programas, contando con el apoyo del Ministerio de

> Educación y entidades como la Agencia Colombiana de Cooperación Internacional, el Fondo Argentino de Cooperación Horizontal, la Agencia Japonesa de Cooperación Internacional, CONOCER de México, la Agencia Española de Cooperación Internacional, la Agencia Suiza de Cooperación y otras más. (Diario Digital Gestiopolis, 2013 p. 1)

En este caso, se puede decir que la capacitación en la Clínica Veterinaria "San Bernardo" es un factor importante para el desarrollo de la organización.

Las competencias son los conocimientos, habilidades, y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y practicar en el mundo en el que se desenvuelve.

En Perú el avance de competencias es menor en relación a la de otros paíces. En cuanto a esto:

> Para Quezada (2013) “los proyectos elaborados en Perú tienen diversos grados de avance y algunos de ellos permanecen en stand by, lo que ha devenido en un pobre avance en la materia de competencias con relación a los demás países de la región.” p. 1

En éste contexto es necesaria que en la Clínica Veterinaria "San Bernardo" se cuente con una prepación básica que contribuya al desarrollo de competencias del trabajador y pueda ser más competitivo.

En Chiclayo, se puede ver que existen varias instituciones con iniciativa en formación profesional que han sido encaminados por CENFOTUR (Centro de Formación en Turismo), SENATI (Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial) y SENCICO (Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción), contando siempre con la colaboración de entidades extranjeras.

En la Clínica Veterinaria "San Bernardo" se presenta problemas relacionados a las competencias empresariales de los que dirigen la empresa, afectando a las diversas actividades de las áreas de la empresa. En este sentido es necesario conocer la relación que tiene las competencias empresariales en las estrategias operativas de la empresa.

1.2. Formulación del Problema

¿Cuál es la relación que existe entre las competencias empresariales y las estrategias operativas de la Clínica Veterinaria "San Bernardo" - Chiclayo?

1.3. Delimitación de la Investigación

La investigación está circunscrita a la veterinaria San Bernando, ubicada en la ciudad de Chiclayo, departamento de Lambayeque,

desde el 30 de marzo hasta el 15 de julio, contando con una población de 13 participantes (3 médicos veterinarios, 1 médico veterinario propietario, 3 asistentes, 3 grumistas, 2 personas de limpieza y 1 administrativos para el servicio de delivery)

1.4. Justificación e Importancia de la Investigación

En esta investigación se analizará la problemática administrativa y operativa de la Clínica Veterinaria "San Bernardo"; dando un soporte teórico actualizado de la administración de las competencias empresariales que influye en las estrategias operativas.

Justificación Teórica

Puesto que la investigación contribuye al conocimiento de la gestión del capital humano y de la organización en general, porque conocemos de la amplitud de áreas temáticas en las cuales se desarrolló el tema, que sin lugar a dudas compone un universo teórico sumamente abarcativo y en continuo desarrollo. En este sentido, se define las variables de investigación según los elementos teóricos de las competencias empresariales y las estrategias operativas.

Justificación metodoógica

Tienen justificación metodológica puesto que esta investigación está generando la aplicación de un análisis de correlación en función a dos variables para el conocimiento de las competencias

empresariales y las estrategias operativas, de tal forma que se ha generado conocimiento válido y confiable por lo que la investigación sirve de referencia para otras investigaciones donde se presenten situaciones similares.

Justificación Social

Tiene justificación social porque con el estudio es posible proporcionar a los directivos de la veterinaria nuevos modos de entender las competencias empresariales, por lo que la investigación aporta información acerca del comportamiento al ambiente de trabajo y el logro de objetivos en una empresa.

1.5. Limitaciones de la Investigación

Las limitaciones de la investigación está en los escasos antecedentes en el ámbito local respecto a las variables en estudio, estando estas limitadas a estudios relacionados al que se presenta en esta investigación.

También existe una limitación en el título del presente trabajo de investigación, quedando definida la variable independiente como competencias empresariales en vez de competencias empresariales.

1.6. Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Determinar la relación que existe entre las competencias empresariales y las estrategias operativas de la Clínica Veterinaria "San Bernardo" – Chiclayo.

Objetivos Específicos:

Analizar las competencias empresariales que presentan los trabajadores de la Clínica Veterinaria "San Bernardo" – Chiclayo.

Determinar los factores que afectan las estrategias operativas de la Clínica Veterinaria "San Bernardo" – Chiclayo.

Describir la relación entre las competencias empresariales y las estrategias operativas de la Clínica Veterinaria "San Bernardo" – Chiclayo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de Estudios

Internacionales:

Cojulún, M. (2011). Guatemala. *Competencias empresariales Como Base Para la Selección de Personal" (Estudio Realizado en la Empresa Piolindode Retalhuleu)*. La investigación fue realizada en la empresa PIO LINDO del departamento de Retalhuleu, quienes implementan en algunos pasos del proceso de selección, las competencias empresariales. El objetivo principal fue determinar la importancia de las competencias empresariales como base para la selección de personal; en el proceso de investigación del marco teórico se presentaron algunas dificultades en la primera variable, ya que además de ser de reciente aparición muchos autores no le dan mayor validez. Sin embargo durante el proceso se ha comprobado que, al realizar descriptores de puestos por competencias empresariales se obtiene una mayor objetividad y claridad del puesto vacante, que las pruebas técnicas deben incluir una comprobación de las requeridas y el proceso de selección debe completarse con una evaluación por assessment center.

Buritica, A. (2012). Pereira. *Evaluación de Competencias empresariales en Estudiantes de Ingeniería Industrial*. En el proyecto se busca determinar el nivel de cinco competencias empresariales genéricas de los estudiantes de últimos semestres de la Facultad de Ingeniería industrial, por medio de la aplicación de la prueba BIP (Inventario Brochum de

Personalidad y Competencias), recogiendo una serie de datos que permiten definir cuál es el nivel de estas competencias empresariales en los estudiantes que están próximos a ingresar al mundo laboral. En el mismo sentido, de acuerdo a los resultados encontrados en la aplicación se definió una propuesta basada en cada uno de los comportamientos ideales de las competencias, definiendo un grupo de estrategias generales y un plan de acción específico para poder mejorar el desarrollo de estas competencias.

Van der Laan, Driessen y Zwart. (2010) Holanda. "Empresario Scan identifica potenciales de crecimiento rápido" En el que participaron más de 31,000 personas vinculadas al mundo empresarial, se estableció que las intenciones de negocio que se describen a continuación: "expresar propias ideas creativas", "determinar el propio tiempo" y "hacer el trabajo que a uno le guste" corresponden más estrechamente al estilo de vida de un empresario. Aquellos empresarios que eligen "crecimiento fuerte en rentabilidad y empleados" registran un alto puntaje en todos los aspectos relacionados con las competencias empresariales. Por otra parte, aquellos empresarios que eligen las intenciones personales de "permanecer autónomo e independiente" reciben un puntaje más alto en todos los aspectos relacionados con competencias empresariales.

Esteestudio confirma la existencia de un conflicto entre la intención empresarial y la competencia empresarial. Se plantea que es posible desarrollar la competencia empresarial de empresarios y motivarlos para hacerse más emprendedores, si es que ellos están dispuestos a hacerlo, afirman los investigadores. Igualmente se plantea que si un sujeto empresario no cuenta con el ideal de competencias (que pueden clasificarse como de emprendimiento) igualmente puede resultar exitoso en su tarea. Los investigadores concluyen indicando que e-Scan puede convertirse en una útil herramienta para descubrir nuevos potenciales y desarrollar competencias para el emprendimiento.

Domínguez, C., Varajao, J., Morgado, L., Oliveira, I., & Sousa, F. (2010). “Small Business Act”. Sobre la definición de competencias relevantes para el emprendimiento, resultan coincidentes con lo que recientemente publicó World Entrepreneur Of The Year Program, Ernst & Young (2011), tras encuestar a 685 emprendedores. En ambos estudios se destaca la importancia de las competencias relacionas con el liderazgo personal y con la capacidad de trabajo en equipo. En este último estudio se buscaba conocer más detalladamente, cuál sería el perfil ideal de un emprendedor.

Las cualidades más importantes para un emprendedor exitoso según esta encuesta fueron: visión (76%), pasión (73%), conducción (64%) e integridad (53%). El resto (Ej.:

innovación, capacidad para asumir riesgos, resistencia, pro actividad, preocupación por la calidad, habilidad de liderar equipos, entre otras) registraron porcentajes inferiores al 50%80. Resulta interesante observar que todas estas cualidades están más directamente relacionadas con ‘actitudes’ y ‘habilidades blandas’ que con la aplicación de conocimientos técnicos u habilidades de corte más técnico (y certificables).

Marinoni, (2011). Competencias para Pymes Europeas en tic “European E-Competence Framework”, este caso, incluyó una muestra de 30 organizaciones (Mipymes) que tuvieron por tarea identificar y cualificar aquellas competencias consideradas más relevantes. El proyecto incluyó la participación de 30 Mipymes en TIC y dos asociaciones. Los participantes de este estudio provenían de Francia, Alemania, Italia, Reino Unido, España y Polonia.

El programa European e-Competence Framework” (eCF) buscó articular los marcos regulatorios de competencias definidas para la región con aquellas competencias que resultan relevantes para las Mipymes en TIC. De este modo, el objetivo era establecer directrices para facilitar el reconocimiento mutuo de la formación, la transparencia de las cualificaciones y certificaciones relacionadas dentro de las Mipymes. Las habilidades ‘blandas’ incluyen habilidades ¨intra-personales¨, por ejemplo, actitudes y habilidades que

están basadas en la personalidad, así como una mentalidad ágil y proactiva.

Las habilidades de comunicación, para influir y construir redes, son relevantes dentro de esta categoría.

Las habilidades técnicas implican realizar una contabilidad adecuada, ser capaz de usar las herramientas de contabilidad y finanzas, al igual que capacidades de organización. Estas destrezas son particularmente importantes.

Otras capacidades incluyen la gestión de recursos humanos, la facilidad para encontrar información y continuar integrando conocimientos (especialmente acerca de los cambios en el mercado), y la facilidad para aprovechar la revolución digital. El significado de adquirir estas facilidades requeridas se identifican a través de una clasificación en tres categorías principales:
(1) El uso de capacitaciones, (2) adquirir consejo profesional o usar consultores, (3) “compartir conocimiento”, por ejemplo, actividades con el fin de encontrar información de utilidad para networking o mediante el uso de Internet.

Se ha comprobado que la escasez de habilidades de gestión impide a las Mipymes alcanzar su potencial y crecer. No obstante, desarrollar la capacidad de gestión ha de entenderse como un problema multidimensional. Las

habilidades de gestión son solamente un componente más dentro de la ecuación que lleva al crecimiento, éxito o fracaso del negocio. De hecho, cabe mencionar que, para asegurar el crecimiento, hay que tener voluntad para crecer; las habilidades y las competencias requeridas (no sólo administrativas) han de permitir aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado en el momento oportuno.

Lans, y Mulder (2009 y 2010), Países Bajos. Competencia Empresarial: Teoría, Práctica e Idiosincrasia. Universidad de Wageningen, buscó estudiar y entender las competencias relacionadas con el espíritu emprendedor a través de tres preguntas:

> ¿Qué es el espíritu de empresa o actitud empresarial?
>
> ¿Cuáles son las competencias relevantes para el emprendimiento?
>
> ¿Cómo puede desarrollarse la competencia laboral?

Lograron sintetizar algunas de sus conclusiones a través de los siguientes postulados en relación al estudio de las competencias empresariales en las Mipymes (participaron 475 informantes en su investigación).

> Los modelos teóricos de competencia no necesariamente coinciden con aquellas competencias efectivas desarrolladas en la práctica. Se hace evidente que el rendimiento del negocio a nivel de la pequeña empresa está relacionado con la

competencia “empresarial” y el desarrollo de competencias “a nivel individual”.

Las concepciones sobre competencias para empresarios emprendedores no resultan uniformes y varían según las características y la idiosincrasia propia del contexto de trabajo.

Desde un punto de vista práctico, las evaluaciones de fuentes múltiples ayudan a los gerentes-propietarios de empresa a incrementar la conciencia de sí mismos (self-awareness); les proporcionan marcos para identificar las fortalezas y debilidades laborales y, por lo tanto, contribuyen a evitar costosos procesos de “ensayo y error” dentro de su organización.

La relación entre el rendimiento empresarial y la competencia no se debe sólo a la influencia de los objetivos del negocio, sino que también está relacionada con la conciencia de las competencias que poseen los propios gerentes- propietarios.

Los mismos autores añaden las siguientes definiciones como producto de sus estudios en este campo:

Actitud de espíritu emprendedor: Es la combinación de curiosidad, creatividad, auto-responsabilidad, auto-determinación, educación y orientación laboral, espíritu emprendedor, basado en ideas de innovadores de la educación tradicional.

Espíritu emprendedor: Es la capacidad para reconocer oportunidades, implementar resultados, independencia, orientación a acción y rendimiento. Se relaciona con la habilidad para crear start-ups.

Verville y Harligten (2003) Inglaterra. Habilidades Laborales. Esta investigación se presenta como ejemplo para ilustrar algunas de las prácticas y las habilidades laborales que son fundamentales de desarrollar. Los autores destacan que éstas también resultan válidas y aplicables para las Mipymes. La adopción de estos niveles propios de un empresario, implican las siguientes fases: planear, buscar información, seleccionar, evaluar, escoger y negociar. Este modelo resulta relevante, puesto que ilustra la interdependencia e interrelación entre los diferentes procesos.

El uso eficaz de las TIC se ha relacionado directamente con el desarrollo y uso eficaz del conocimiento y la innovación y como una ventaja empresarial (E-Skills). La causa más importante de los últimos aumentos de la productividad en las economías industrializadas (antes de la actual crisis económica) se ha atribuido a la utilización eficaz de las TIC y que, a su vez, se ha relacionado con la educación y la formación de los empleados (E-Skills).

Nacionales:

Bedoya, E. (2009). Lima. *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. El objetivo central de la tesis es demostrar la llamada función de recursos humanos está viviendo cambios radicales en su concepto y aplicación, convirtiéndose en factor esencial de las ventajas competitivas en la empresa, tanto como son los recursos financieros, tecnológicos y de otro tipo. Es decir, que el desarrollo de humano, su capacidad, su desempeño, están viviendo esos cambios. De igual manera, demostrar que los procesos de gestión de avaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. En otras palabras la tesis exige una nueva concepción en la gestión de las personas, llamado así por los especialistas contemporáneos, consideran que es este factor principal de la productividad y la fuente del proceso económico.

Esto lo explica además porque el aumento de los rendimientos en productos por unidad de insumo a lo largo del tiempo.

Sánchez, L. (2004) Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú. En su investigación estrategias competitivas en el mercado farmacéutico peruano caso de la empresa alfa. Luego del análisis respectivo llego a las siguientes conclusiones.

La esencia de la estrategia radica en crear ventajas competitivas para el futuro con mayor rapidez de lo que la competencia puede

imitar las ya existentes. Así mismo, Cuando las estrategias están elaboradas como un sistema con diferentes interrelaciones, la competencia podrá imitar las partes de estas estrategias pero difícilmente el todo, por lo que se creara una ventaja insuperable. Para los competidores inteligentes el objetivo no es la imitación competitiva sino la innovación competitiva.

En cuanto al sector farmacéutico por producir y comercializar productos especializados es un mercado altamente competitivo, donde la variable precio es importante. Pero esta no es la única forma para competir en él. Si Alfa decidiera competir solo dando descuentos o precios especiales iría al fracaso por las características que ella tiene y por lo que se llama economía de recursos.

Por otro lado, la contracción de nuestro mercado y la incursión de competencia extranjera nos obliga a ver la realidad, que nuestra competencia no es solo las empresas que están en el Perú, sino nuestra competencia son todas las empresas del mundo (globalización) y por ello nuestro mercado no solo está circunscrito a nuestro país. En consecuencia si se quiere asegurar la sobre vivencia de una empresa esta se tiene que convertir en una de clase mundial, capaz de competir con cualquiera sin sucumbir, sabiendo adaptarse al cambio y al entorno. Lo dicho cobra mayor importancia si tenemos en cuenta que nuestro mercado farmacéutico es pequeño y que en los últimos años se ha contraído a un más.

Además, cuando una empresa de ámbito mundial utiliza recursos financieros acumulados en una parte del mundo para librar una batalla en otra está siguiendo una estrategia denominada “subvención eferente”. En este sentido, cuando una empresa se enfrenta a un gran competidor en un mercado extranjero clave, puede ser conveniente el canalizar recursos desde otras partes del mundo para sostener la batalla por la participación en el mercado local, especialmente cuando el competidor carece del alcance internacional para contraatacar. En el caso de Alfa esta está transfiriendo recursos del Perú hacia el Ecuador para ganar ese mercado.

Una de las conclusiones más importantes de la investigación es que se puede crear la ventaja competitiva como un sistema integrado, que resulte difícil de imitar, pues se ven las partes pero no se puede descifrar el todo. El secreto está en saber combinar las fortalezas con las oportunidades, conocer a la competencia, y sobre todo descubrir que es lo que hacemos mejor que nuestros competidores y aprovecharlo concentrándonos en su utilización, con esto estaremos en condiciones de superar a cualquiera con nuestros productos o servicios, pues estaremos en capacidad constante enriquecida para idear y construir posiciones innovadoras exitosas.

Por último pero no menos importante la gerencia debe tener presente que cualquier desarrollo exitoso se sustenta sobre dos pilares fundamentales a las que debe prestar especial atención y que son el recurso humano y la tecnología (incluye el conocimiento) sin la cual una empresa solo es una suma de estructuras sin vida.

Chirinos, O. et al (2009) Lima, Universidad ESAN en su investigación Exportación de orégano de Tacna al mercado de Brasil, sostiene que luego de identificar a los actores y los escenarios de la cadena productiva del orégano peruano, dentro de la cual se encuentra incluida la empresa Agroindustrias San Pedro, es posible afirmar que la Región Tacna presenta ventajas comparativas que favorecen el desarrollo sostenible de la producción de esta planta. Los canales de distribución que ofrece, los mayores márgenes de rentabilidad y las oportunidades de desarrollo, en el corto y el mediano plazo, se encuentran en la comercialización de los sectores mayoristas y minoristas; sin embargo, por la poca experiencia en comercio internacional de los actores se ha avanzado muy poco en esta dirección.

La evaluación del mercado realizada permitió identificar a Brasil como el país destino que ofrece las mejores condiciones para iniciar la internacionalización de la empresa Agroindustrias San Pedro, entre las que figuran la existencia de convenios comerciales entre Perú y Brasil, la cercanía geográfica, la creciente demanda del orégano y el reconocimiento del orégano peruano como un producto de calidad. Los importadores mayoristas y minoristas demandan una atención personalizada basada en la seriedad, la seguridad y la confianza. La página en Internet y los folletos que se prepararon para la visita de campo favorecieron una imagen de seriedad y seguridad ante los potenciales clientes.

Agroindustrias San Pedro es una pequeña empresa administrada por sus propietarios; su planta, ubicada en la Región Tacna, es utilizada solo en 33% de su capacidad instalada en función de los requerimientos del mercado local y de sus eventuales clientes exportadores. Sus procesos son poco eficientes y su gerencia desconoce herramientas básicas de gestión y comercio internacional, por lo que, a pesar de su interés por exportar, no ha podido hacerlo aún. Su experiencia y ventaja competitiva se basa principalmente en una vasta red de acopio y el sistema de procesamiento del orégano. Cualquier estrategia de desarrollo de la empresa debe comenzar con la contratación de una nueva gerencia profesional y la capacitación de los propietarios de la empresa. Asimismo, se deben establecer procedimientos de control de calidad que aseguren la conformidad y el cumplimiento de las especificaciones técnicas requeridas por los clientes.

Como estrategia de entrada al mercado brasileño se propone la integración hacia adelante, esto es, exportar directamente el orégano, eliminando a los actuales intermediarios, tanto a los exportadores peruanos como a los compradores chilenos, de la cadena productiva. Para ello, durante la investigación, que incluyó una visita a São Paulo y reuniones con potenciales compradores en esa ciudad, se identificaron importadores mayoristas brasileños de orégano interesados en el producto de la empresa.

Por consiguiente, después de evaluar los resultados y la sensibilidad de múltiples situaciones técnicas y de mercado se puede concluir que el modelo de gestión para la

internacionalización de la cadena de comercialización del orégano y su aplicación en la empresa Agroindustrias San Pedro es viable.

El análisis de escenarios fue desarrollado para un escenario esperado con expectativas conservadoras de crecimiento en ventas y reducción de costos sobre la base de una curva de aprendizaje. El segundo fue un escenario optimista tomando en cuenta mejoras en el precio inicial, tasa de crecimiento y costos en respuesta a los resultados de la calificación y la motivación de los trabajadores; y el tercero, un escenario pesimista con problemas de mercado en el precio que origina que se ingrese con un precio muy bajo y una tasa de crecimiento muy lenta debido a una posible defensa por parte de los exportadores chilenos y argentinos. Los dos primeros escenarios dieron resultados positivos para el flujo de caja de 290,552 y 780,059 dólares, respectivamente; mientras que el escenario pesimista arrojó un resultado negativo de 293 344 dólares.

El análisis multivariable tomó en cuenta las principales variables del proyecto definidas como precio, costos y demanda. El análisis se realizó utilizando el programa RISK (Excel) y dio una probabilidad de aproximadamente 90% para un flujo de caja positivo y un 80% para que el resultado fuese de 251 754 dólares. Señaló, además, que el precio mayorista inicial mantenía una fuerte incidencia en la viabilidad del proyecto y que la segunda variable importante era el costo inicial de la materia prima.

Locales:

Campos, S. y Farroñán, C. (2012). Pimentel. *Análisis y Diseño de Puestos de Trabajo Basado en la Gestión por Competencias del Hospital Referencial Docente Tuman*. Se determinó que en la actualidad, uno de los problemas ante los que se enfrentan las organizaciones es el de administrar al mejor capital humano, es por esto que es muy importante que recluten a los mejores individuos y que además los coloquen en las posiciones adecuadas según un perfil del puesto de trabajo, aplicando la gestión por competencias. El puesto de trabajo determina el rol que las personas juegan en la organización, además, de ser un nexo entre los empleados y la institución. Se realizó un estudio de tipo descriptivo propositivo con un diseño no experimental, donde se contó con una población de 109 trabajadores del Hospital Referencial Docente Tumán de quienes se determinó una muestra de 31 trabajadores.

2.2. Estado del Arte

Para Antenor (2014) la formación por competencias es definida como el desarrollo continuo y articulado de competencias a lo largo de toda la vida y en todos los niveles de formación. Las competencias empresariales generales, por su carácter transversal, genérico y transferible, deben desarrollarse en la escuela durante todos los ciclos de escolaridad, a partir de un tejido curricular que permita cultivar en los niños, los adolescentes y después en los adultos, los conocimientos de todos los órdenes, para su desempeño exitoso en diferentes campos de la vida. Las competencias empresariales se refieren a los conocimientos,

habilidades y actitudes necesarias para que los jóvenes se inserten con facilidad y tengan un desempeño eficaz en el mundo laboral. Las denominadas competencias empresariales específicas se desarrollan durante la educación media técnica, en la formación para el trabajo, y en la educación superior, y tienen que ver con el saber específico de una ocupación o profesión.

Por su parte, las competencias empresariales generales se desarrollan desde la educación básica hasta la media, y comprenden un conjunto de habilidades que facultan a los estudiantes para su buen desempeño en cualquier área laboral. Pueden clasificarse en seis grupos: intelectuales, personales, interpersonales, organizacionales, tecnológicas y laborales.

2.3. Base teórica científicas

2.3.1. Competencias empresariales

Helleriegel (2009) afirma que una competencia se refiere a la combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad personal. Es la capacidad de movilizar y aplicar correctamente en un entorno laboral determinado, recursos propios como, habilidades, conocimientos y actitudes, y recursos del entorno para producir un resultado definido.

Alles, M. (2000), define las competencias empresariales como la combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos. La flexibilidad y capacidad de adaptación resultan claves para el nuevo tipo de logro que busca el trabajo y la educación, como desarrollo general para que las personas hagan algo con lo que saben.

Las competencias empresariales son el conjunto de habilidades, conocimientos, comportamientos, concepciones, valores, enmarcados dentro del paradigma educativo de la independencia, que busca formar una persona emprendedora, capaz de generar riqueza y desarrollo social, empezando por crear empresas hasta la formación de cadenas productivas, aprovechando las oportunidades, recursos y posibilidades que tenemos.

2.3.1.1. Tipos de competencia.

Para Gutiérrez (2012) existen diversas clasificaciones según distintos autores, sin embargo la clasificación más corriente es la que hace relación a tres aspectos básicos en el desempeño:

Competencias relacionadas con El SABER: conocimientos técnicos y de gestión.

Competencias relacionadas con el saber HACER: habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.

Competencias relacionadas con el SER: aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

Desde otro punto de vista se han clasificado las competencias como: PRIMARIAS, si se identifican en forma independiente (por ejemplo un rasgo de personalidad) y SECUNDARIAS cuando son el resultado de la interrelación de varias en la Capacidad para negociar como competencia intervienen varios rasgos o características primarias, algunas asociadas al comportamiento, otras a la personalidad u otras al conocimiento). Existen además las Competencias claves de la organización, también conocidas como Competencias Esenciales (Core-Competences), que son aquellas características organizacionales que la hacen inimitable, que aportan ventaja competitiva a la organización.

2.3.1.2. Identificación de competencias.

Según Gutiérrez (2012) se debe realizar las siguientes actividades para identificar las competencias de las personas:

Análisis Ocupacional. Es la identificación de las competencias y destrezas comunes a través de todas las ocupaciones dentro de un entorno de trabajo. Una vez obtenidos los comportamientos comunes, se pide a grupos de trabajadores que clasifiquen tales comportamientos en términos de la importancia que tienen para su ocupación y la frecuencia con que los practican. Ya clasificados y ponderados; los comportamientos dan una idea del tipo de competencia que debe fortalecerse en los trabajadores para mejorar transversalmente su empleabilidad. (Gutiérrez, 2012 p. 72)

Análisis Funcional. Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias empresariales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar relacionada con una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios. (Gutiérrez, 2012 p. 74, 75)

El análisis funcional no es, en modo alguno, un método exacto. Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente que funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre. Es ideal realizarlo con un grupo de trabajadores que conozcan la función analizada. Su valor como herramienta parte de su representatividad. En su elaboración se siguen ciertas reglas encaminadas a mantener uniformidad de criterios.

2.3.1.3. Desarrollo de competencias

Mediante la actualización de conocimientos se logra reducir la brecha que existe entre, lo que se hace y la manera correcta de realizar las cosas. En la actualidad son muchas las organizaciones interesadas en el tema de gestión de recursos humanos, más aún en la formación de estos. Hoy más que nunca los actores que intervienen en los cambios organizacionales se encuentran comprometidos no solo en la consecución de los fines de la empresa, sino también en el desarrollo de las capacidades de las personas (Cejas, 2005 p.11-22)

Ser competente es tener una autoridad en lo que se dice y también capacidad para hacer algo. La competencia es la capacidad final que tiene un sujeto no solo de hacer uso de todas las capacidades y recursos disponibles en su entorno, incluidas sus propias capacidades, las adquiridas y las innatas, sino la capacidad de hacer sinergia de todas ellas para abordar situaciones-problemas. Estudios señalan que los gerentes desarrollan competencias y mediante estas son ellos quienes dirigen una organización obteniendo beneficios económicos y desarrollo humano, dos elementos con los que debe operar y tratar un gerente para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y así lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones (Marchant, 2005 p. 62, 63).

Se considera que las competencias deben integrarse en las directrices estratégicas de las organizaciones, de modo que su definición sea una vivencia y una construcción entre la dirección y todos los trabajadores, asumiendo la gestión de los recursos humanos el rol mediador entre ambas partes. Dado que toda organización que desee ser eficaz necesitara tener en su seno, sujetos “competentes”, desde un punto de vista estratégico la competitividad de una organización estará relacionada con la presencia en la misma de las competencias adecuadas para alcanzar sus objetivos (Blanco, 2007 p. 27, 28).

2.3.1.4. Dimensiones de las competencias empresariales.

De acuerdo a Blanco (2011) en las competencias empresariales se debe considerar lo siguiente:

Habilidades. Capacidad de gestión del empresario para combinar los distintos factores de producción en su negocio asumiendo el riesgo del mismo.

Conocimiento empresarial. Si esta es capaz de dirigir el conocimiento, potenciándolo y aplicándolo para conseguir sus objetivos, sin duda tendremos una entidad competitiva y adaptable. Pese a lo que podemos pensar, el concepto de “conocimiento” está bastante definido y es importante conocerlo para centrar nuestras acciones. Pese a su

naturaleza intangible es algo que se puede potenciar y valorar.

Productividad. La productividad es la capacidad de algo o alguien de producir, ser útil y provechoso. Siempre que se pronuncia la palabra se está dando cuenta de la cualidad de productivo que presenta algo.

Recursos laborales. Toda empresa requiere una serie de recursos para su existencia y consecución de sus fines, estos recursos pueden ser: Humanos y Materiales. Los recursos humanos, la empresa los obtiene a través del proceso de reclutamiento y selección de personal y los recursos materiales, se obtienen mediante la aportación del dueño y además recurriendo a préstamos y créditos que le conceden otras personas ó entidades comerciales.

2.3.2. Estrategias Operativas.

Para Render (2009) “la Estrategia Operativa identifica los procesos clave que dan respuesta a los objetivos estratégicos de una organización. Las estrategias operativas son los diferentes procesos que utilizan las organizaciones para darle acción a sus estrategias competitivas”. p. 34

Entre ellos tenemos la estrategia de marketing: que busca dar a conocer el producto, y así llamar la atención a nuevos clientes y aprovechar todas las oportunidades. Estrategia de producción: crear y producir el producto y servicio. Se ajusta a las necesidades de la organización. Estrategia de investigación: lo realizan para sostenerse en el tiempo. Estrategia de recursos humanos: busca la estabilidad de sus empleados internos con grupos externos de la organización. Estrategia financiera: nos presenta el esquema de capital.

2.3.2.1. Objetivos

Según Gracia (2010) se puede definir un objetivo como un "resultado que se desea lograr o como los fines hacia los cuales se dirige el comportamiento de una organización, como una medida de eficiencia del proceso de conversión de recursos". p. 120

Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer. Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa pues éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma.

2.3.2.2. Capacidad instalada

La capacidad instalada se refiere a la disponibilidad de infraestructura necesaria para producir determinados bienes o servicios. Su magnitud es una función directa de la cantidad de producción que puede suministrarse. (Render, 2009 p. 45)

En todo sistema de producción o de prestación de servicios se requiere de una dotación de recursos físicos, humanos, tecnológicos, bienes raíces, maquinaria y equipos, para poder procesar la materia prima e insumos relacionados hasta transformarla en producto terminado o servicios prestados. Esa cantidad de infraestructura constituye la capacidad instalada y, como es obvio, una mayor infraestructura conduce a mayor capacidad instalada y, por supuesto, mayor cantidad esperada de producción.

2.3.2.3. Tecnología

La definición de tecnología según la Real Academia de la lengua Española tienes varias acepciones: conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico, tratado de los términos técnicos, lenguaje propio de una ciencia o de un arte,

conjunto de los instrumentos y procedimientos industriales de un determinado sector o producto. (Render, 2009 p. 121)

El concepto se define como el conjunto de conocimientos y técnicas aplicados de forma lógica y ordenada que le permiten al ser humano cambiar su entorno material o virtual para satisfacer sus necesidades. Es un proceso combinado de pensamiento y acción con la finalidad de generar soluciones que sean útiles.

2.3.2.4. Mano de obra calificada

El trabajo es una de las tres partes más importantes del sistema económico de libre mercado. Las estrategias laborales adecuadas aseguran que las empresas pueden producir bienes al menor costo posible y ganar una participación sólida en la cuota de mercado potencial. Dos tipos de trabajo existen en todas las economías: la mano de obra calificada y la mano de obra no calificada. Comprender los tipos de trabajo ayuda a los administradores a administrar las empresas de éxito y producir bienes eficientes. (Render, 2009 p. 231)

La mano de obra calificada es la parte de los trabajadores en una economía que tienen habilidades específicas y técnicas

de la industria relacionadas con los negocios y la producción de bienes. Los ingenieros, los soldadores, los contadores y los científicos son unos pocos ejemplos de mano de obra calificada. Estas personas aportan conjuntos de habilidades especializadas en el mercado y son esenciales en la promoción de las industrias mediante el desarrollo de nuevas técnicas o métodos de producción.

2.3.2.5. Políticas

Para Gracia (2010) “la política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal”. p. 243

La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

2.4. Definición de la terminología

Competencias: La competencia se define como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en el trabajo.

Competitividad: La capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan.

Competitividad empresarial: La competitividad empresarial es la capacidad de una empresa para disponer de algunos atributos que le permiten una eficiencia superior y le otorgan cierto tipo de ventaja comparativa sobre sus competidores, gracias a la creación de productos de valor.

Eficiencia: Es la relación existente entre los resultados que obtenemos y el nivel de inversión para obtenerlos.

Gestión de competencias: Supone una nueva metodología aplicada a los recursos humanos, que se traduce en la concentración de una serie de conductas que contribuyen a la

obtención de un rendimiento óptimo en un puesto de trabajo determinado.

Grupos de trabajo: el grupo de trabajo puede desempeñar un papel importante en la socialización de los nuevos empleados.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

Explicativa:

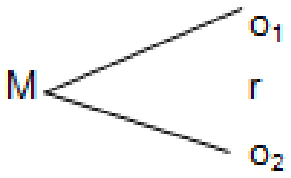
Se desarrolló para demostrar la causalidad entre diversos aspectos del objeto de estudio porque se buscó explicar la forma en que la variable independiente influye en la dependiente.

Correlacional:

Se tuvo como propósito medir el grado de relación que existía entre las variables. La utilidad y el propósito principal del estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar la variable independiente (clima organizacional) conociendo el comportamiento de variable dependiente relacionada (logro de objetivos).

Diseño de Investigación

No experimental, porque se demostró la hipótesis a través de métodos no experimentales



Donde:

M = Muestra

O_1 = Clima Laboral

O_2 = Satisfacción Laboral

r= Correlación

3.2. Población y Muestra

La población y muestra estará conformado por los trabajadores de la Clínica Veterinaria "San Bernardo" – Chiclayo, quienes brindarán la información que se requiere para el desarrollo de esta investigación. La técnica de muestreo será población censal, dado que la población es la misma que la muestra. (13 personas)

3.3. Hipótesis

Ho: No Existe relación entre las competencias empresariales y las estrategias operativas de la Clínica Veterinaria "San Bernardo" – Chiclayo.

Hi: Si existe relación entre las competencias empresariales y las estrategias operativas de la Clínica Veterinaria "San Bernardo" – Chiclayo.

3.4. OPERACIONALIZACIÓN

3.4.1. Competencias empresariales

Alles (2009). Las competencias empresariales son el conjunto de habilidades, conocimientos, comportamientos, concepciones, valores, enmarcados dentro del paradigma educativo de la independencia, que busca formar una persona emprendedora, capaz de generar riqueza y desarrollo social, empezando por crear empresas hasta la formación de cadenas productivas, aprovechando las oportunidades, recursos y posibilidades que tenemos.

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Ítems o respuesta	Técnicas e instrumentos de recolección de datos
COMPETENCIAS EMPRESARIALES	Habilidades	Nivel de interrelación laboral	1. ¿Le agrada trabajar en equipo? 2. ¿Emprende ideas o iniciativas a favor de la empresa donde labora? 3. ¿Le agrada relacionarse con las personas de su trabajo? 4. ¿Existe adecuada coordinación entre los integrantes de su organización? 5. ¿La empresa se preocupa por mantener integrados a los miembros que la componen? 6. ¿Antes de tomar una decisión importante para la organización, siempre es consultada con el personal que la integra?	CUESTIONARIO APLICADO A VATERINARIA SAN BERNARDO
	Conocimiento Empresarial	Nivel de preparación	7. ¿Es usted capaz de realizar el mantenimiento preventivo o básico a los equipos y herramientas que utiliza? 8. ¿Considera usted que está preparado (a) para las funciones que desempeña? 9. ¿Se ha capacitado recientemente en la aplicación de nuevas técnicas o procedimientos para la realización de sus funciones o tareas? 10. ¿Conoce usted el manejo de los equipos y herramientas que utiliza para el desempeño de sus funciones? 11. ¿Conoce usted la misión, visión y los valores de la organización?	
	Productividad	Nivel de efectividad empresarial	12. ¿La empresa le provee los equipos y herramientas necesarios y en óptimas condiciones para el desarrollo de mis funciones? 13. ¿Prioriza las tareas en función de las necesidades de la organización? 14. ¿Alcanza las metas u objetivos propuestos para su puesto o cargo?	

Recursos Laborales	Capacidad de inversión	15. ¿Considera usted que posee la capacidad suficiente para alcanzar los objetivos trazados? 16. ¿Sus compañeros o superiores, reconocen positivamente su desempeño? 17. ¿Realiza sus labores optimizando los recursos de la organización? 18. ¿Propone mejoras en su área u otras, que contribuyen a la efectividad organizacional? 19. ¿Cuenta la organización con los recursos humanos y materiales necesarios para su desarrollo? 20. ¿La empresa proporciona o promueve capacitación constante para el desarrollo de competencias de los colaboradores? 21. ¿La empresa renueva o adquiere equipos, herramientas o instrumentos para la adecuada prestación de los servicios? 22. ¿Conoce usted si la empresa tiene procesos definidos para el reclutamiento y selección de personal? 23. ¿Cuenta la empresa con las instalaciones o infraestructura adecuada para la correcta prestación de los servicios?

3.4.2. Variable dependiente

Estrategias Operativas

Render. (2009) “la Estrategia Operativa identifica los procesos clave que dan respuesta a los objetivos estratégicos de una organización. Las estrategias operativas son los diferentes procesos que utilizan las organizaciones para darle acción a sus estrategias competitivas”. p. 34

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS O RESPUESTAS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
Estrategias Operativas	Estrategia de Marketing	**Conocimiento del producto.**	1. ¿La empresa utiliza estrategias de marketing para captar clientes? 2. ¿Se aplican estrategias para difundir los beneficios de los productos o servicios que ofertan? 3. ¿Se han implementado ideas novedosas para mejorar el producto o servicio?	CUESTIONARIO APLICADO A VATERINARIA SAN BERNARDO
		Captación de clientes	4. ¿Las ofertas o promociones brindadas, han atraído la atención de los clientes? 5. ¿La empresa se preocupa por fidelizar a sus clientes?	
	Estrategia de Producción	**Capacidad de operaciones**	6. ¿Considera usted que los clientes se encuentran satisfechos con los servicios o productos brindados? 7. ¿Últimamente se han reportado frecuentes insatisfacciones por parte de los clientes? 8. ¿Cree usted que el servicio o productos brindados están acorde a la	

		demanda del consumidor?	
		9. ¿Considera usted que el tiempo en la prestación del servicio o entrega del producto, está acorde a las exigencias de los clientes?	CUESTIONARIO APLICADO A VATERINARIA SAN BERNARDO
		10. ¿Cree usted que se ha incrementado el número de clientes en los últimos meses?	
Estrategia de Investigación	**Conocimiento del mercado**	11. ¿Conoce usted si en estos últimos 12 meses se llevó a cabo algún estudio de mercado?	
		12. ¿Los estudios de mercado que utiliza la empresa, ayudan a mejorar la calidad del servicio?	
		13. ¿La empresa mide el grado de satisfacción de sus clientes?	
		14. ¿Se pone a prueba un producto o servicio recientemente elaborado por la empresa?	
		15. ¿La empresa hace uso de estudios para conocer las necesidades de los clientes?	
		16. ¿Se siente satisfecho con la acogida que ha recibido en su trabajo?	
		17. ¿Está conforme con las decisiones	

	Estrategia de Recursos Humanos	**Nivel de competencias del personal**	que se toman en la organización? 18. ¿Se siente valorado(a) por las labores que realiza? 19. ¿Considera usted que existe un buen clima o ambiente laboral? 20. ¿Su jefe se preocupa por su bienestar laboral y personal? 21. ¿Está satisfecho (a) con el salario que percibe? 22. ¿Las remuneraciones otorgadas por la empresa, están de acuerdo a lo que el mercado paga por dicho trabajo? 23. ¿La empresa invierte en la mejora de las instalaciones o equipos?
	Estrategia Financiera	**Nivel de apalancamiento e Inversión**	24. ¿Existen bonos, premios o reconocimiento económicos adicionales a su remuneración? 25. ¿Considera usted que los precios ofertados por los servicios o productos están al alcance de los clientes?

3.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de dato

Métodos:

Inductivo. Con este método se obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

Deductivo. Considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

Análisis. Para poder analizar detalladamente los datos e información relacionada con la investigación.

Técnica:

Encuestas. Estas se aplicaran a los trabajadores de la Clínica Veterinaria "San Bernardo", las cuales contendrán preguntas abiertas y cerradas.

Análisis documental. Esta técnica nos va a permitir revisar la información referente al consumo de alimentos complementarios, las costumbres y otros factores relacionados.

Instrumento:

Cuestionario: Se ha elaborado una relación de preguntas e interrogantes las cuales se le formularan o aplicaran a la muestra en estudio, con la finalidad de obtener información que nos permita alcanzar los objetivos propuestos, así como también tener una idea de la realidad que atraviesa la empresa en estudio.

3.5. Procedimiento para la recolección de datos

Se aplicará el cuestionario en el cual se recopilará la información por medio de preguntas concretas (abiertas o cerradas) aplicadas a un universo o muestra establecidos, con el propósito de conocer una opinión. Tienen la gran ventaja que de poder recopilar información en gran escala debido a que se aplica por medio de preguntas sencillas que no deben implicar dificultad para emitir la respuesta; además su aplicación es impersonal y está libre de influencias como en otros métodos.

3.6. Análisis Estadístico e Interpretación de los Datos

Después de aplicar los instrumentos de recolección de datos se procederá a ordenar, tabular y graficar la información, utilizando el programa SPSS versión 20 para después proceder a la interpretación y análisis de los resultados obtenidos.

3.7. Criterios éticos

CRITERIOS	CARACTERÍSTICAS ÉTICAS DEL CRITERIO
Consentimiento informado	Los participantes estuvieron de acuerdo con ser informantes y reconocieron sus derechos y responsabilidades.
Confidencialidad	Se les informó la seguridad y protección de su identidad como informantes valiosos de la investigación.
Observación participante	Los investigadores actuaron con prudencia durante el proceso de acopio de los datos asumiendo su responsabilidad ética para todos los efectos y consecuencias que se derivaron de la interacción establecida con los sujetos participantes del estudio.

Fuente: Elaborado en base a: Noreña, A.L.; Alcaraz-Moreno, N.; Rojas, J.G.; y Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan,* 12(3). 263-274. Disponible http://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/1824/pdf

3.8. Criterios de rigor científico

CRITERIOS	CARACTERÍSTICAS DEL CRITERIO	PROCEDIMIENTOS
Credibilidad mediante el valor de la verdad y autenticidad	Resultados de las variables observadas y estudiadas	1. Los resultados reportados son reconocidos como verdaderos por los participantes. 2. Se realizó la observación de las variables en su propio escenario. 3. Se procedió a detallar la discusión mediante el proceso de la triangulación.
Transferibilidad y aplicabilidad	Resultados para la generación del bienestar organizacional mediante la transferibilidad	1. Se realizó la descripción detallada del contexto y de los participantes en la investigación. 2. La recogida de los datos se determinó mediante el muestreo teórico, ya que se codificaron y analizaron de forma inmediata la información proporcionada. 3. Se procedió a la recogida exhaustiva de datos mediante el acopio de información suficiente, relevante y apropiada mediante el cuestionario, la observación y la documentación.
Consistencia para la replicabilidad	Resultados obtenidos mediante la investigación mixta	1. La triangulación de la información (datos, investigadores y teorías) permitiendo el fortalecimiento del reporte de la discusión. 2. El cuestionario empleado para el recojo de la información fue certificado por evaluadores externos para autenticar la pertinencia y relevancia del estudio por ser datos de fuentes primarias. 3. Se detalla con coherencia el proceso de la recogida de los datos, el análisis e interpretación de los mismos haciendo uso de los enfoques de la ciencia: (a) empírico, (b) crítico y, (c) vivencial.
Confirmabilidad y neutralidad	Los resultados de la investigación tienen veracidad en la descripción	1. Los resultados fueron contrastados con la literatura existente. 2. Los hallazgos de la investigación fueron contrastados con investigaciones de los contextos internacional, nacional y regional que tuvieron similitudes con las variables estudiadas de los últimos cinco años de antigüedad. 3. Se declaró la identificación y descripción de las limitaciones y alcance encontrada por el investigador.
Relevancia	Permitió él logró de los objetivos planteados obteniendo un mejor estudio de las variables	1. Se llegó a la comprensión amplia de las variables estudiadas. 2. Los resultados obtenidos tuvieron correspondencia con la justificación.

Fuente: Elaborado en base a: Noreña, A.L.; Alcaraz-Moreno, N.; Rojas, J.G.; y Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan,* 12(3). 263-274. Disponible http://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/1824/pd

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

ANALISIS DESCRIPTIVO DEL CUESTIONARIO COMPETENCIAS EMPRESARIALES Y ESTRATEGIAS OPERATIVAS

Competencias Empresariales

Tabla N° 1

Análisis descriptivo en base a si ¿Le gusta trabajar en equipo?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	13	100,0

Fuente: Cuestionario

Figura Nª 1

Fuente: Tabla Nª 1

En la figura 1 se observa que el 100% de los encuestados manifiestan estar DE ACUERDO en el gusto por trabajar equipo.

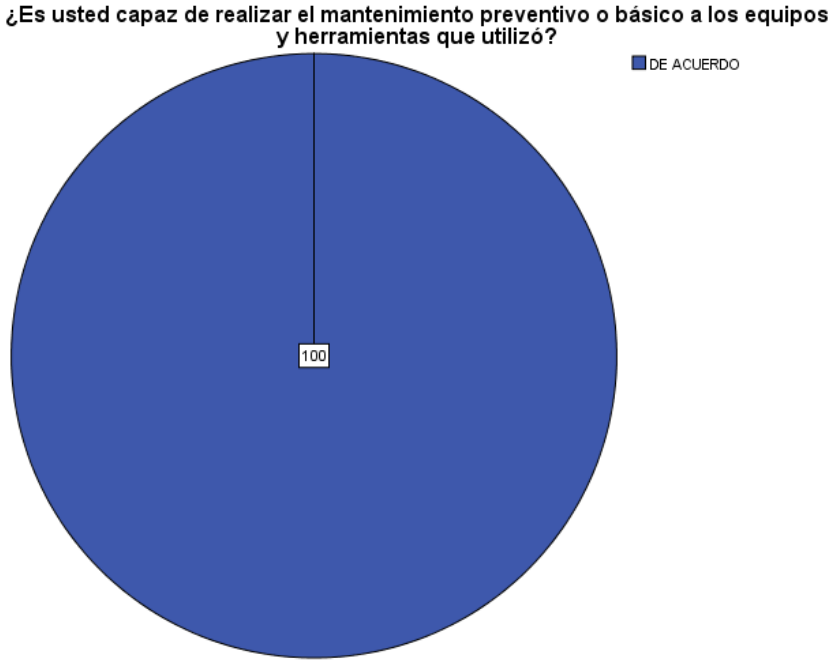
Tabla N° 2

Análisis descriptivo en base a si ¿Es usted capaz de realizar el mantenimiento preventivo o básico a los equipos y herramientas que utiliza?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	13	100,0

Fuente: Cuestionario

Figura Nª 2



Fuente: Tabla Nª 2

En la figura 2 se observa que el 100% de los encuestados manifiestan estar DE ACUERDO con respecto a ser capaz de realizar el mantenimiento preventivo o básico a los equipos y herramientas que utiliza.

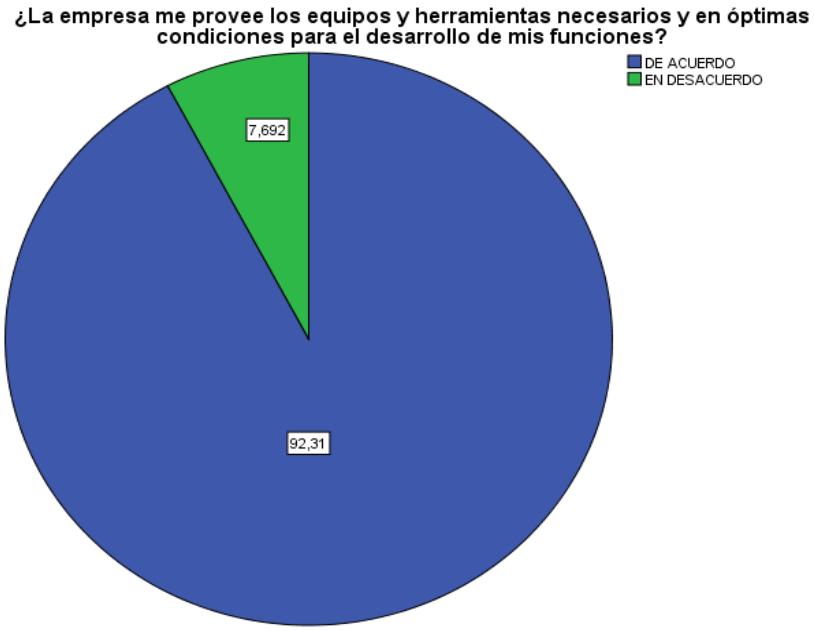
Tabla N° 3

Análisis descriptivo en base a si ¿La empresa me provee los equipos y herramientas necesarios y en óptimas condiciones para el desarrollo de mis funciones?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	12	92.3
EN DESACUERDO	1	7.7
TOTAL	13	100

Fuente: Cuestionario

Figura Nª 3



Fuente: Tabla Nª 3

En la figura 3 se observa que el 92.3% de los participantes estuvieron DE ACUERDO en que la empresa provee los equipos y herramientas necesarios y en óptimas condiciones para el desarrollo de las funciones de cada uno de los colaboradores. Sin embargo el 7.7% está EN DESACUERDO.

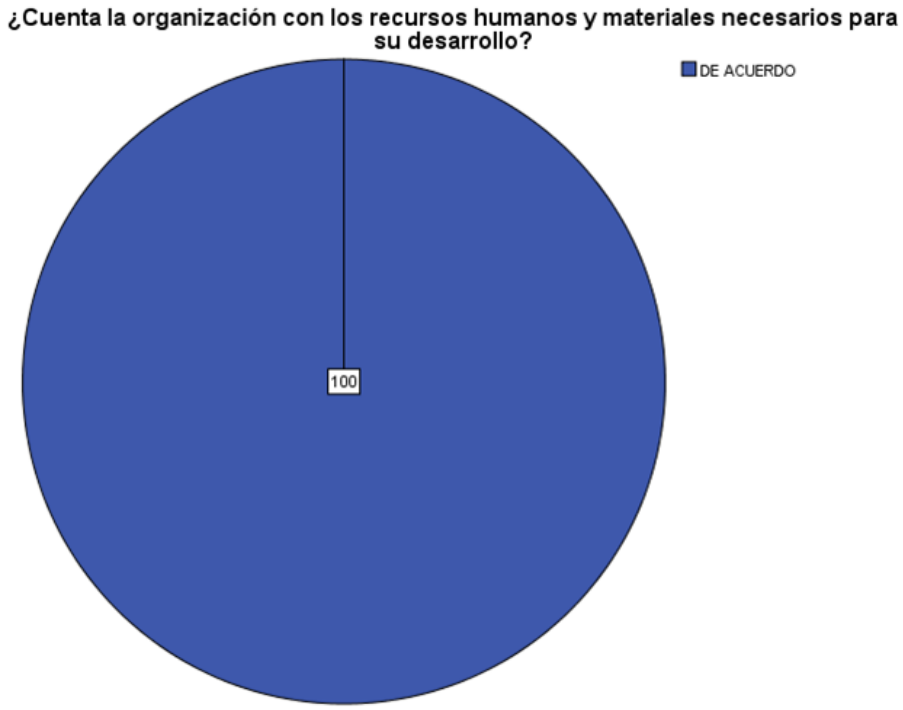
Tabla N° 4

Análisis descriptivo en base a si ¿Cuenta la organización con los recursos humanos y materiales necesarios para su desarrollo?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	13	100,0

Fuente: Cuestionario

Figura Nª 4



Fuente: Tabla Nª 4

En la figura 4 encontramos que el 100% de los encuestados manifiestan estar DE ACUERDO con respecto a que la organización cuenta con los recursos humanos y materiales necesarios para su desarrollo.

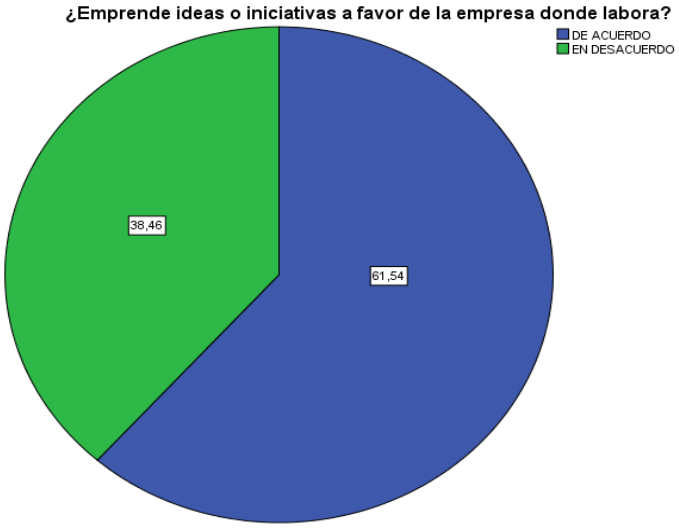
Tabla N° 5

Análisis descriptivo en base a si ¿Emprende ideas o iniciativas a favor de la empresa donde labora?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	8	61,5
EN DESACUERDO	5	38.5
TOTAL	13	100

Fuente: Cuestionario

Figura Nª 5



Fuente: Tabla Nª 5

En la figura 5 se observa que el 61,5% de los participantes estuvieron DE ACUERDO en que ellos emprenden ideas o iniciativas a favor de la empresa donde labora. Sin embargo el 38,5% está EN DESACUERDO.

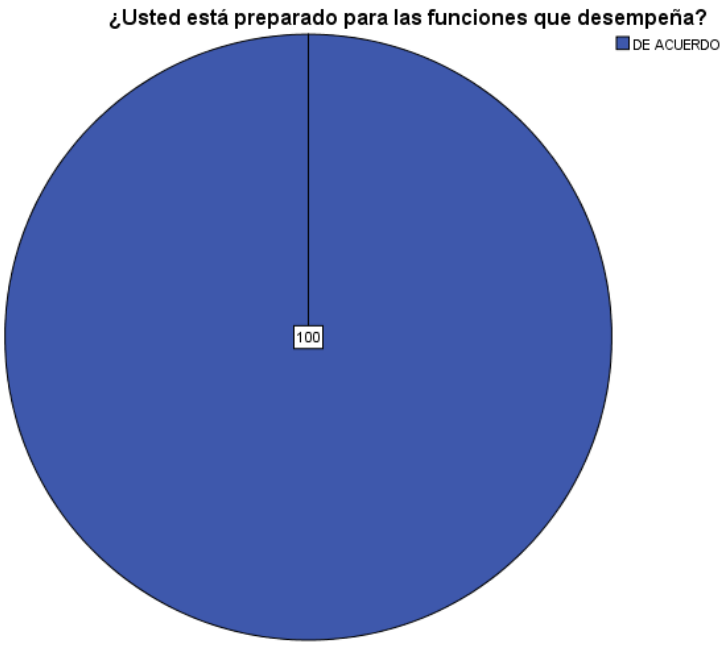
Tabla N° 6

Análisis descriptivo en base a si ¿Usted está preparado para las funciones que desempeña?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	13	100,0

Fuente: Cuestionario

Figura Nº 6



Fuente: Tabla Nª 6

En la figura 6 encontramos que el 100% de los encuestados manifiestan estar DE ACUERDO con respecto a que los participantes están preparados para las funciones que desempeñan.

Tabla N° 7

Análisis descriptivo en base a si ¿Prioriza las tareas en función de las necesidades de la organización?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	13	100,0

Fuente: Cuestionario

Figura Nº 7

Fuente: Tabla Nº 7

En la figura 7 observamos que el 100% de los encuestados manifiestan estar DE ACUERDO con respecto a la priorización de las tareas en función de las necesidades de la organización.

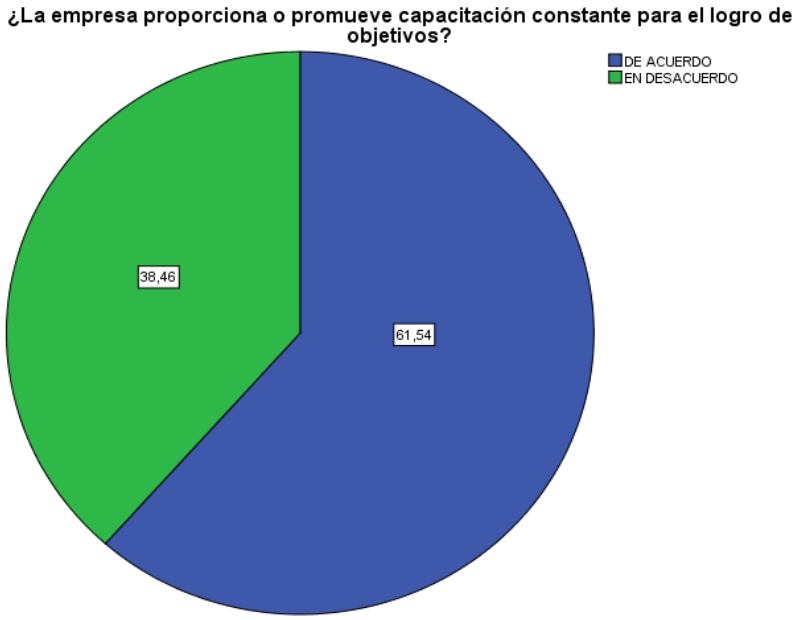
Tabla N° 8

Análisis descriptivo en base a ¿La empresa proporciona o promueve capacitación constante para el logro de objetivos?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	8	61,5
EN DESACUERDO	5	38.5
TOTAL	13	100

Fuente: Cuestionario

Figura Nª 8



Fuente; Tabla Nº 8

En figura 8 se observa que el 61,5% de los participantes estuvieron DE ACUERDO en que la empresa proporciona o promueve capacitación constante para el logro de objetivos. Sin embargo el 38,5% está EN DESACUERDO.

Tabla N° 9

Análisis descriptivo en base a si ¿Le agrada relacionarse con las personas de su trabajo?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	13	100,0

Fuente: Cuestionario

Figura Nº 9

Fuente: Tabla Nª 9

En la figura 9 observamos que el 100% de los encuestados manifiestan estar DE ACUERDO con respecto al agrado que sienten al relacionarse con las personas de su trabajo.

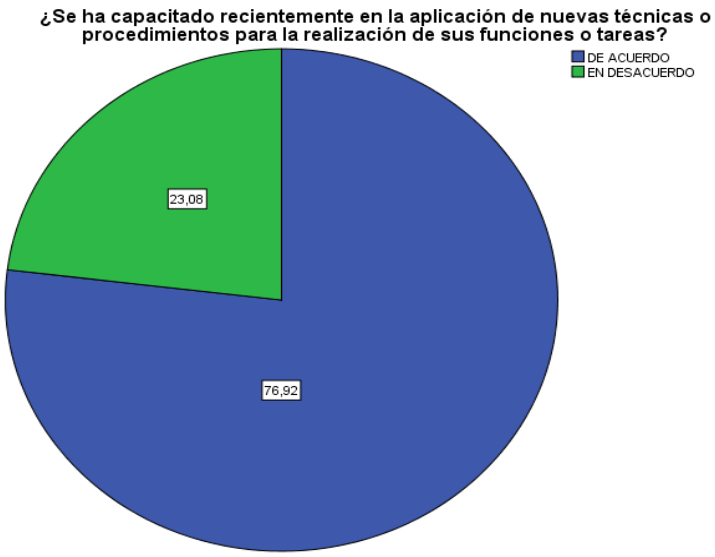
Tabla N° 10

Análisis descriptivo en base a ¿Se ha capacitado recientemente en la aplicación de nuevas técnicas o procedimientos para la realización de sus funciones o tareas?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	10	76,9
EN DESACUERDO	3	23,1
TOTAL	13	100

Fuente: Cuestionario

Figura Nª 10



Fuente: Tabla Nº 10

En la figura10 se encontró que el 76,9% de los participantes estuvieron DE ACUERDO en que se han capacitado recientemente en la aplicación de nuevas técnicas o procedimientos para la realización de sus funciones o tareas. Sin embargo el 23,1% manifiesta estar EN DESACUERDO.

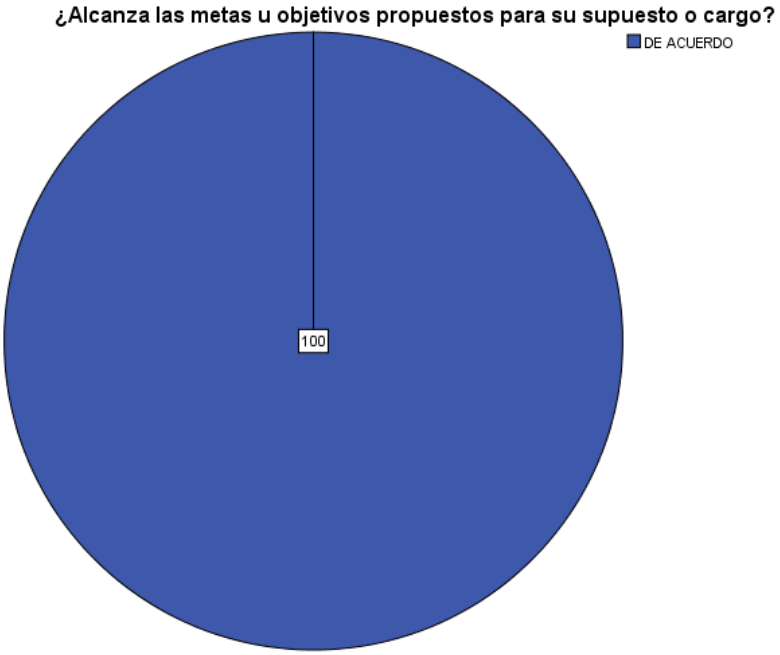
Tabla N° 11

Análisis descriptivo en base a si ¿Alcanza las metas u objetivos propuestos para su supuesto o cargo?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	13	100,0

Fuente: Cuestionario

Figura Nª 11



Fuente: Tabla Nª 11

En la figura 11 encontramos que el 100% de los encuestados manifiestan estar DE ACUERDO con respecto al cumplimiento de sus metas u objetivos propuestos para su supuesto o cargo.

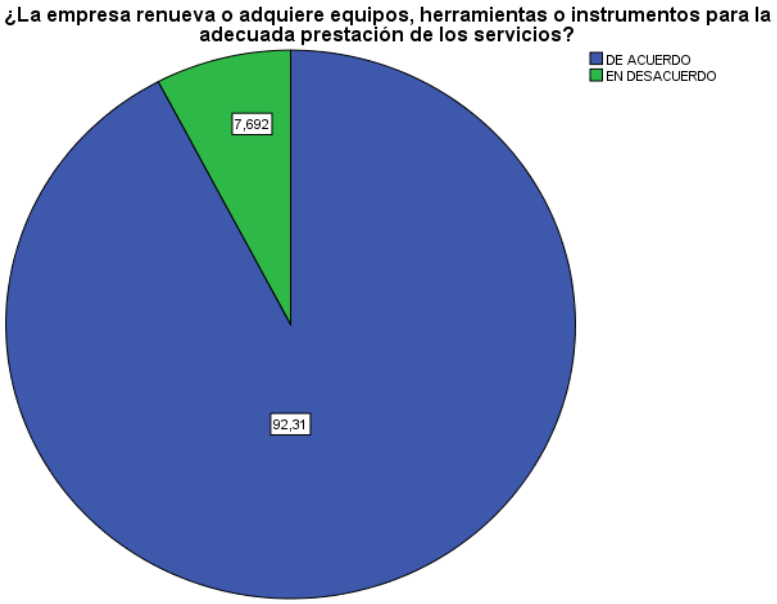
Tabla N° 12

Análisis descriptivo en base a ¿La empresa renueva o adquiere equipos, herramientas o instrumentos para la adecuada prestación de los servicios?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	12	92,3
EN DESACUERDO	1	7,7
TOTAL	13	100

Fuente: Cuestionario

Figura Nª 12



Fuente; Tabla Nª 12

En la figura12 se encontró que el 92,3% de los participantes estuvieron DE ACUERDO en que la empresa renueva o adquiere equipos, herramientas o instrumentos para la adecuada prestación de los servicios. Sin embargo el 7,7% manifiesta estar EN DESACUERDO.

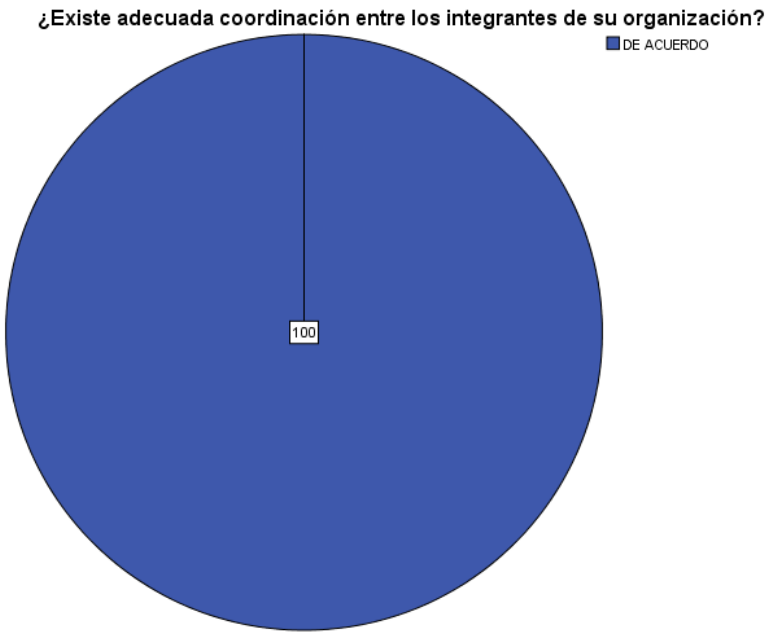
Tabla N° 13

Análisis descriptivo en base a si ¿Existe adecuada coordinación entre los integrantes de su organización?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	13	100,0

Fuente: Cuestionario

Figura Nª 13



Fuente: Tabla Nª 13

En la figura 13 se evidencia que el 100% de los encuestados manifiestan estar DE ACUERDO en que existe una adecuada coordinación entre los integrantes de la organización.

Tabla N° 14

Análisis descriptivo en base a si ¿Conoce usted el manejo de los equipos y herramientas que utiliza para el desempeño de sus funciones?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	13	100,0

Fuente: Cuestionario

Figura Nª 14

Fuente; Tabla Nº 14

En la figura 14 se observa que el 100% de los encuestados manifiestan estar DE ACUERDO que cada uno de ellos conoce el manejo de los equipos y herramientas que utiliza para el desempeño de sus funciones.

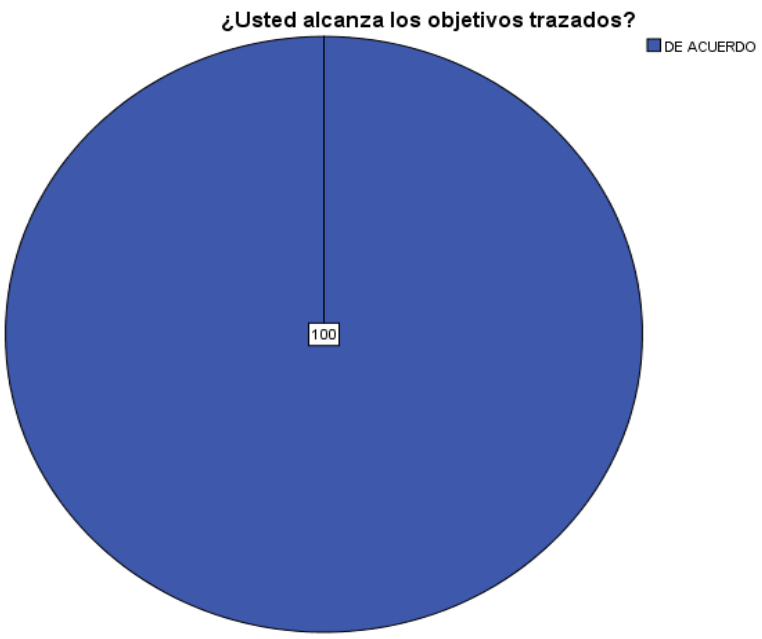
Tabla N° 15

Análisis descriptivo en base a si ¿Usted alcanza los objetivos trazados?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	13	100,0

Fuente: Cuestionario

Figura Nª 15



Fuente: Tabla Nº 15

En la figura 15 encontramos que el 100% de los encuestados manifiestan estar DE ACUERDO en que logran alcanzar sus objetivos trazados.

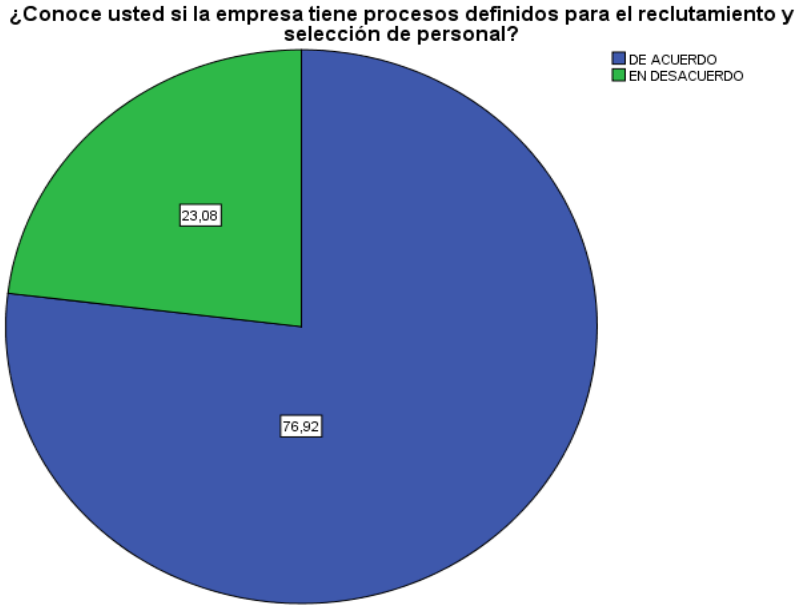
Tabla N° 16

Análisis descriptivo en base a ¿Conoce usted si la empresa tiene procesos definidos para el reclutamiento y selección de personal?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	10	76,9
EN DESACUERDO	3	23,1
TOTAL	13	100

Fuente: Cuestionario

Figura Nª 16



Fuente: Tabla Nª 16

En la figura16 se encontró que el 76,9% de los participantes estuvieron DE ACUERDO en que tienen conocimiento que la empresa tiene procesos definidos para el reclutamiento y selección de personal. Sin embargo el 23,1% manifiesta estar EN DESACUERDO.

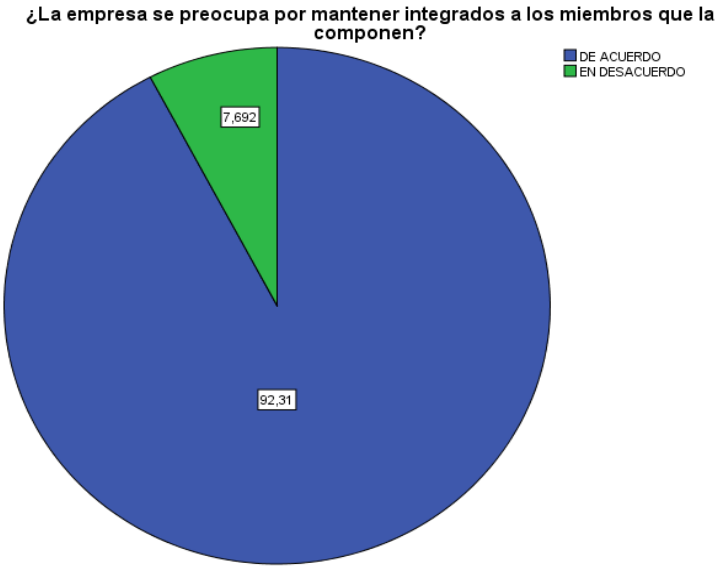
Tabla N° 17

Análisis descriptivo en base a ¿La empresa se preocupa por mantener integrados a los miembros que la componen?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	12	92,3
EN DESACUERDO	1	7,7
TOTAL	13	100

Fuente: Cuestionario

Figura Nº 17



Fuente: Tabla Nª 17

En la figura17 se encontró que el 92,3% de los participantes estuvieron DE ACUERDO en que la empresa se preocupa por mantener integrados a los miembros que la componen. Sin embargo el 7,7% manifiesta estar EN DESACUERDO.

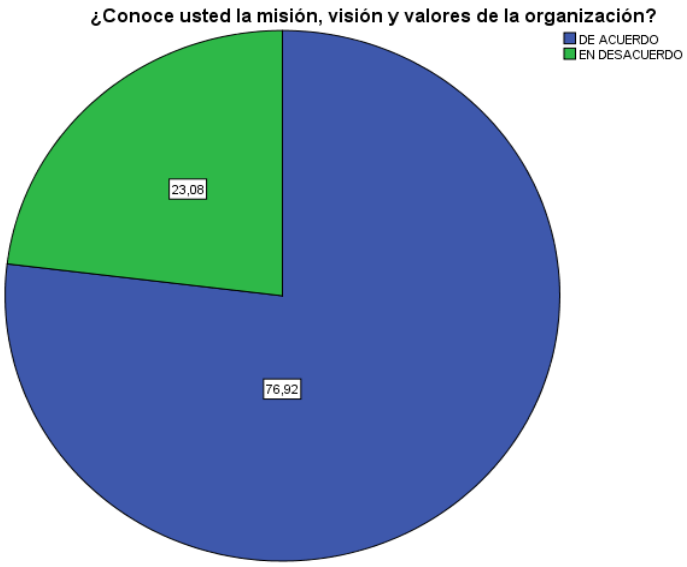
Tabla N° 18

Análisis descriptivo en base a ¿Conoce usted la misión, visión y valores de la organización?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	10	76,9
EN DESACUERDO	3	23,1
TOTAL	13	100

Fuente: Cuestionario

Figura Nº 18



Fuente: Tabla Nº 18

En la figura18 se encontró que el 76,9% de los participantes estuvieron DE ACUERDO en que los encuestados conocen la misión, visión y valores de la organización. Sin embargo el 7,7% manifiesta estar EN DESACUERDO.

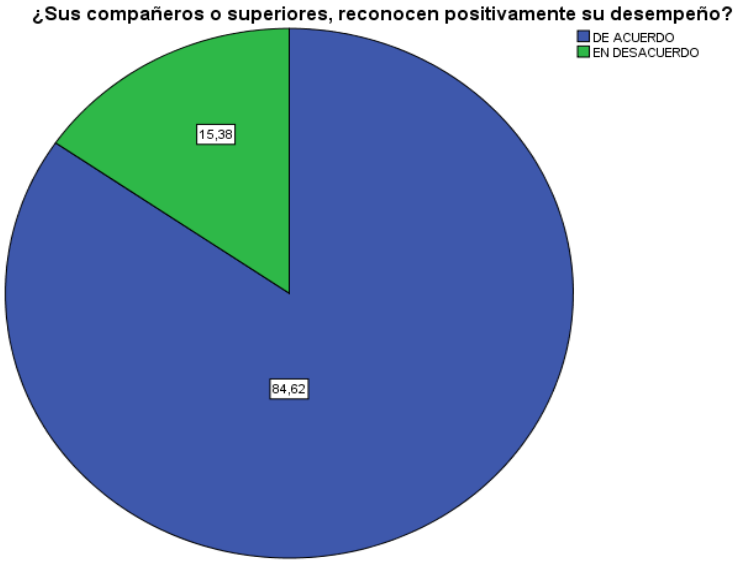
Tabla N° 19

Análisis descriptivo en base a ¿Sus compañeros o superiores, reconocen positivamente su desempeño?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	11	84,6
EN DESACUERDO	2	15,4
TOTAL	13	100

Fuente: Cuestionario

Figura Nº 19



Fuente: Tabla Nº 19

En la figura 19 se encontró que el 84,6% de los participantes estuvieron DE CUERDO en que sus compañeros o superiores, reconocen positivamente su desempeño. Sin embargo el 15,4% manifiesta estar EN DESACUERDO

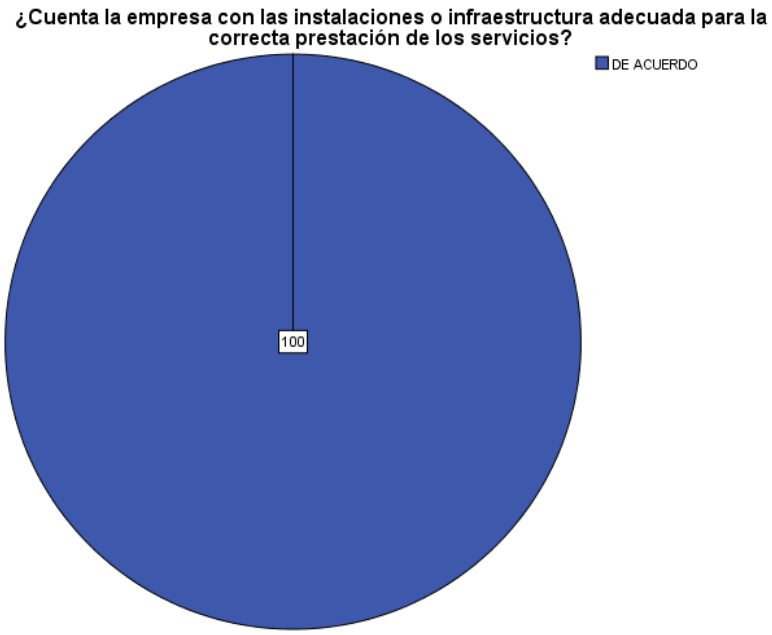
Tabla N° 20

Análisis descriptivo en base a si ¿Cuenta la empresa con las instalaciones o infraestructura adecuada para la correcta prestación de los servicios?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	13	100,0

Fuente: Cuestionario

Figura Nª 20



Fuente: Tabla Nº 20

En la figura 20 encontramos que el 100% de los participantes manifiestan estar DE ACUERDO con respecto a que la empresa cuenta con las instalaciones o infraestructura adecuada para la correcta prestación de los servicios

Tabla N° 21

Análisis descriptivo en base a ¿Antes de tomar una decisión importante para la organización, siempre es consultada con el personal que la integra?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	10	76,9
EN DESACUERDO	3	23,1
TOTAL	13	100

Fuente: Cuestionario

Figura Nº 21

Fuente: Tabla Nª 21

En la figura 21 se encontró que el 76.9% de los participantes estuvieron DE CUERDO en que antes de tomar una decisión importante para la organización, siempre les es consultada con el personal que la integra. Sin embargo el 23,1% manifiesta estar EN DESACUERDO.

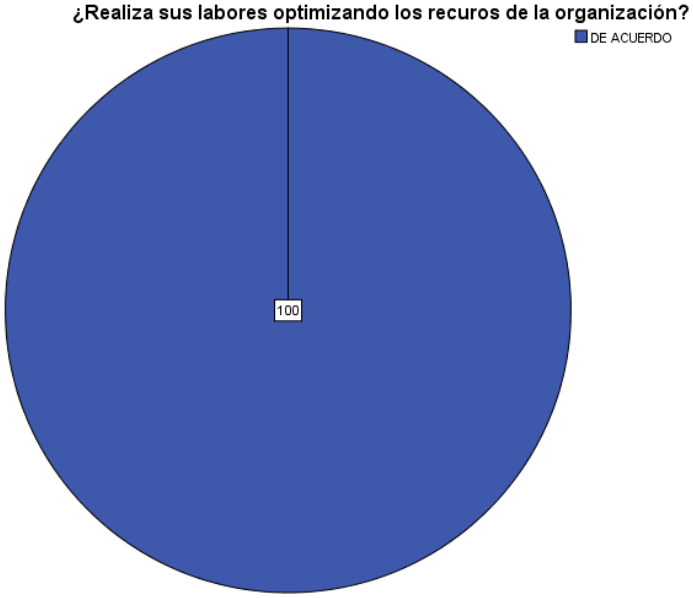
Tabla N° 22

Análisis descriptivo en base a si ¿Realiza sus labores optimizando los recursos de la organización?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	13	100,0

Fuente: Cuestionario

Figura Nº 22



Fuente: Tabla Nª 22

En la figura 22 encontramos que el 100% de los participantes manifiestan estar DE ACUERDO con respecto a que la empresa realiza sus labores optimizando los recursos de la organización.

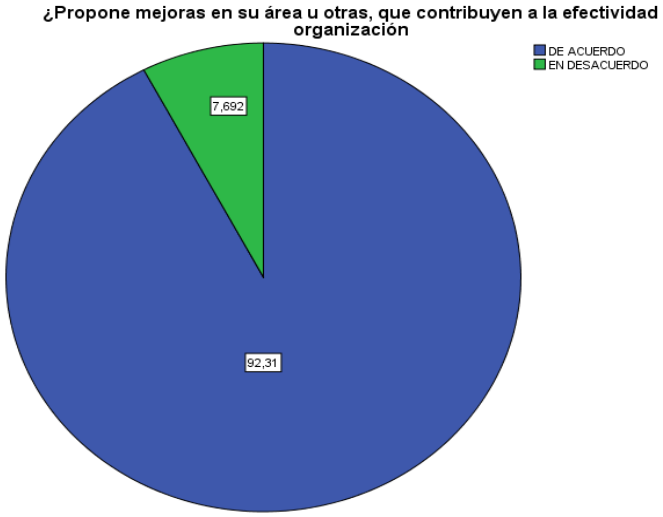
Tabla N° 23

Análisis descriptivo en base a ¿Propone mejoras en su área u otras, que contribuyen a la efectividad organización?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	12	92,3
EN DESACUERDO	1	7,7
TOTAL	13	100

Fuente: Cuestionario

Figura Nº 23



Fuente: Tabla Nª23

En la figura 23 se encontraron que el 92,3% de los participantes estuvieron DE CUERDO en que ellos proponen mejoras en su área u otras, que contribuyen a la efectividad organización. Sin embargo el 7,7% manifiesta estar EN DESACUERDO.

Estrategias operativas

Tabla N° 24

Análisis descriptivo en base a ¿La empresa utiliza estrategias de marketing para captar clientes?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	12	92,3
EN DESACUERDO	1	7,7
TOTAL	13	100

Fuente: Cuestionario

Figura Nº 24

Fuente: Tabla Nº 24

En la figura 24 se encontraron que el 92,3% de los participantes estuvieron DE CUERDO en que la empresa utiliza estrategias de marketing para captar clientes. Sin embargo el 7,7% manifiesta estar EN DESACUERDO.

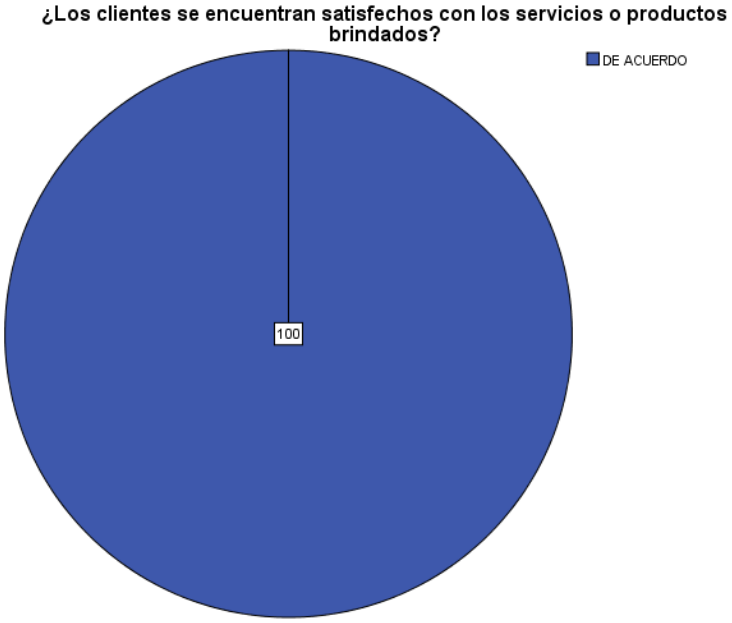
Tabla N° 25

Análisis descriptivo en base a si ¿Los clientes se encuentran satisfechos con los servicios o productos brindados?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	13	100,0

Fuente: Cuestionario

Figura Nª 25



Fuente: Tabla Nº 25

En la figura 25 encontramos que el 100% de los participantes manifiestan estar DE ACUERDO con respecto a que los clientes se encuentran satisfechos con los servicios o productos brindados.

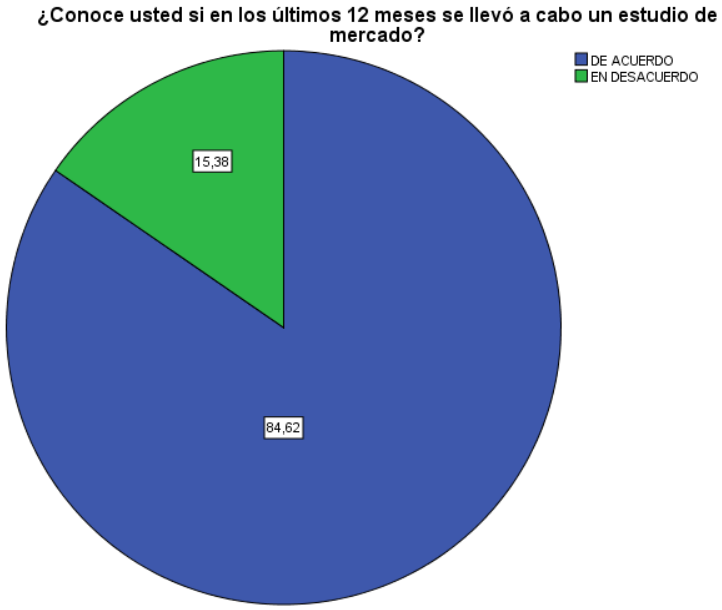
Tabla N° 26

Análisis descriptivo en base a ¿Conoce usted si en los últimos 12 meses se llevó a cabo un estudio de mercado?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	11	84,6
EN DESACUERDO	2	15,4
TOTAL	13	100

Fuente: Cuestionario

Figura Nº 26



Fuente: Tabla Nº 26

En la figura 26 se encontraron que el 84,6% de los participantes estuvieron DE CUERDO en que conocen si en los últimos 12 meses se llevó a cabo un estudio de mercado en la empresa. Sin embargo el 15,4% manifiesta estar EN DESACUERDO.

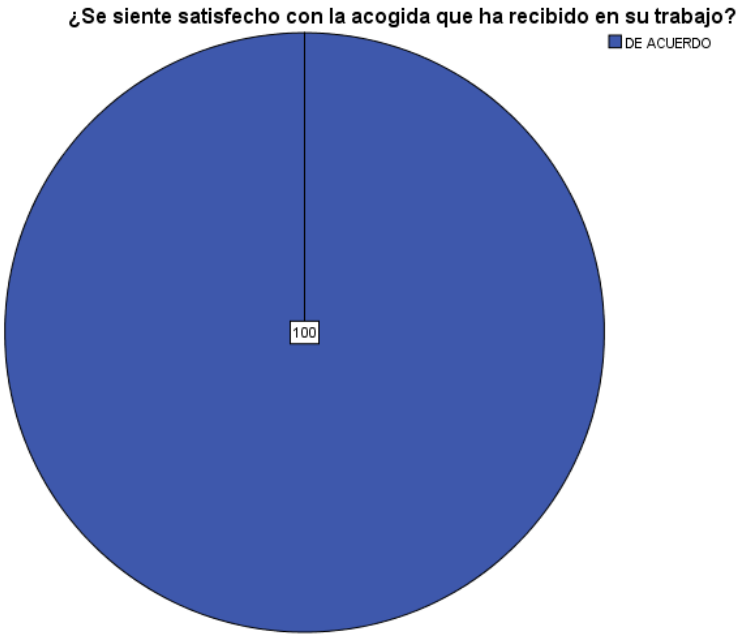
Tabla N° 27

Análisis descriptivo en base a si ¿Se siente satisfecho con la acogida que ha recibido en su trabajo?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	13	100,0

Fuente: Cuestionario

Figura Nº 27



Fuente: Tabla Nº 27

En la figura 27 encontramos que el 100% de los participantes manifiestan estar DE ACUERDO con respecto a que se sienten satisfechos con la acogida que ha recibido en su trabajo.

Tabla N° 28

Análisis descriptivo en base a ¿El salario que percibe le permite satisfacer sus necesidades?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	12	92,3
EN DESACUERDO	1	7,7
TOTAL	13	100

Fuente: Cuestionario

Figura Nº 28

Fuente: Tabla Nª 28

En la figura 28 se encontraron que el 92,3% de los participantes estuvieron DE CUERDO en que el salario que percibe le permite satisfacer sus necesidades. Sin embargo el 7,7% manifiesta estar EN DESACUERDO.

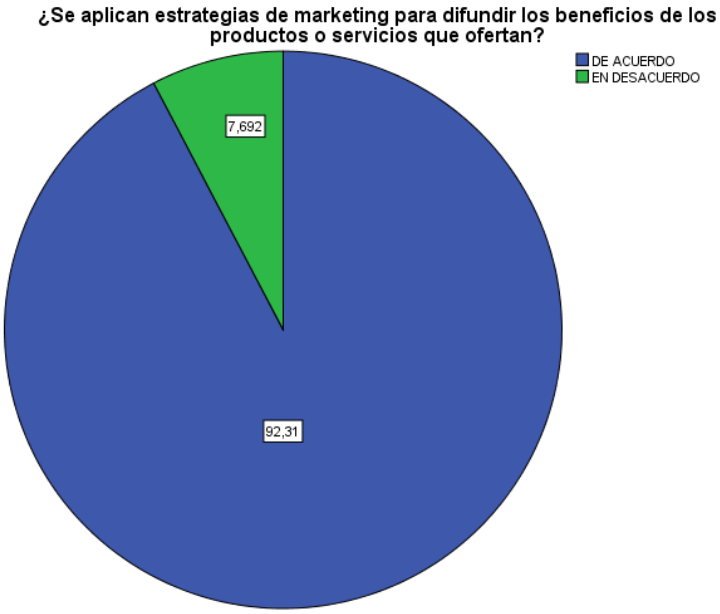
Tabla N° 29

Análisis descriptivo en base a ¿Se aplican estrategias de marketing para difundir los beneficios de los productos o servicios que ofertan?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	12	92,3
EN DESACUERDO	1	7,7
TOTAL	13	100

Fuente: Cuestionario

Figura Nº 29



Fuente: Tabla Nº 29

En la figura 29 se encontraron que el 92,3% de los encuestados estuvieron DE CUERDO en que la empresa aplica estrategias de marketing para difundir los beneficios de los productos o servicios que ofertan. Sin embargo el 7,7% manifiesta estar EN DESACUERDO.

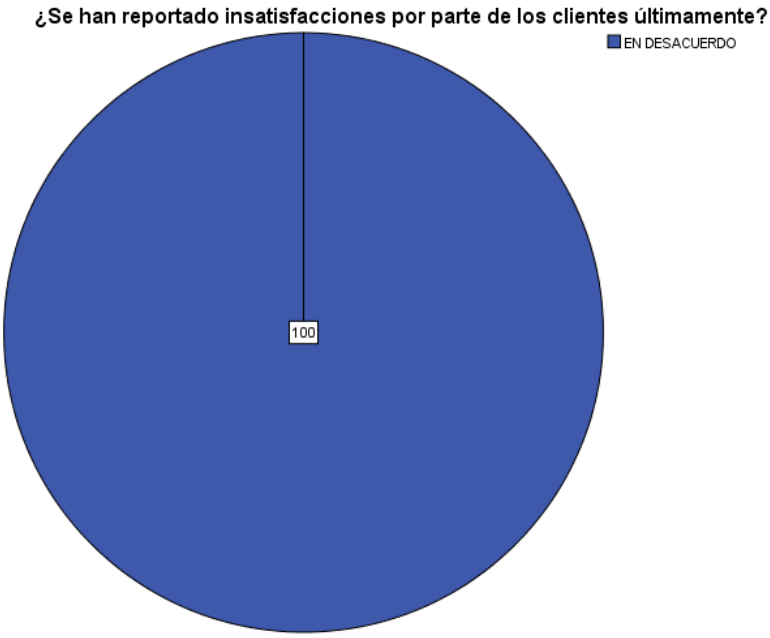
Tabla N° 30

Análisis descriptivo en base a si ¿Se han reportado insatisfacciones por parte de los clientes últimamente?

	f	Porcentaje
EN DESACUERDO	13	100,0

Fuente: Cuestionario

Figura Nº 30



Fuente: Tabla Nº 30

En la figura 30 encontramos que el 100% de los participantes manifiestan estar EN DESACUERDO con respecto a que se han reportado insatisfacciones por parte de los clientes últimamente.

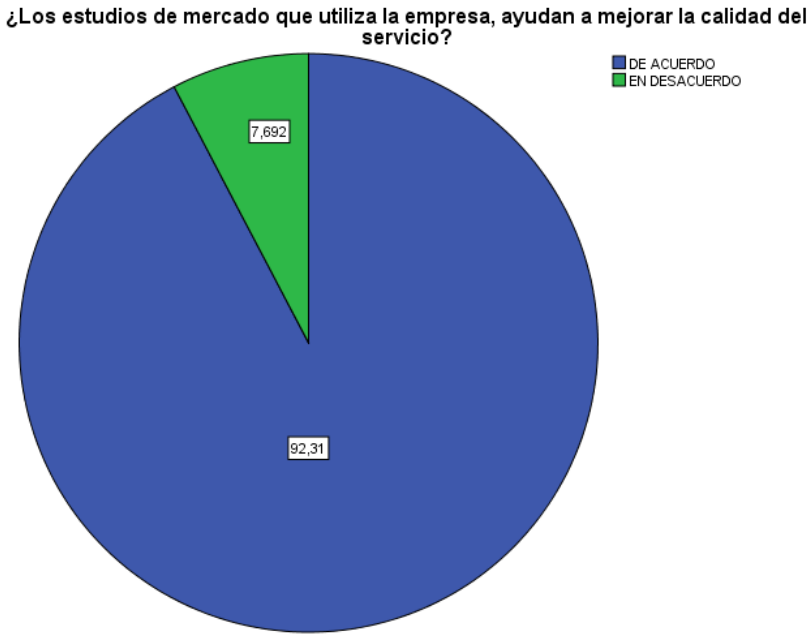
Tabla N° 31

Análisis descriptivo en base a ¿Los estudios de mercado que utiliza la empresa, ayudan a mejorar la calidad del servicio?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	12	92,3
EN DESACUERDO	1	7,7
TOTAL	13	100

Fuente: Cuestionario

Figura Nº 31



Fuente: Tabla Nº 31

En la figura 31 se encontraron que el 92,3% de los encuestados estuvieron DE CUERDO en que los estudios de mercado que utiliza la empresa, ayudan a mejorar la calidad del servicio. Sin embargo el 7,7% manifiesta estar EN DESACUERDO.

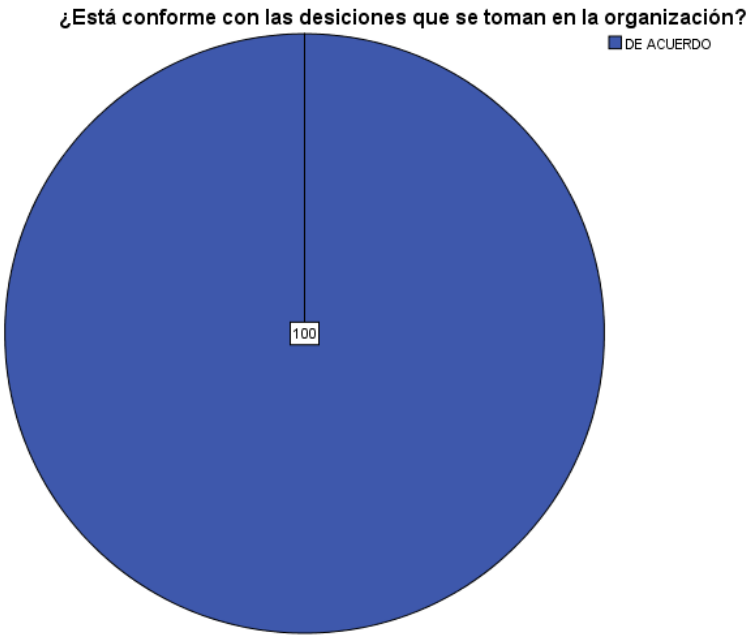
Tabla N° 32

Análisis descriptivo en base a si ¿Está conforme con las decisiones que se toman en la organización?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	13	100,0

Fuente: Cuestionario

Figura Nº 32



Fuente: Tabla Nº 32

En la figura 32 encontramos que el 100% de los participantes manifiestan estar DE ACUERDO con respecto a que están conformes con las decisiones que se toman en la organización.

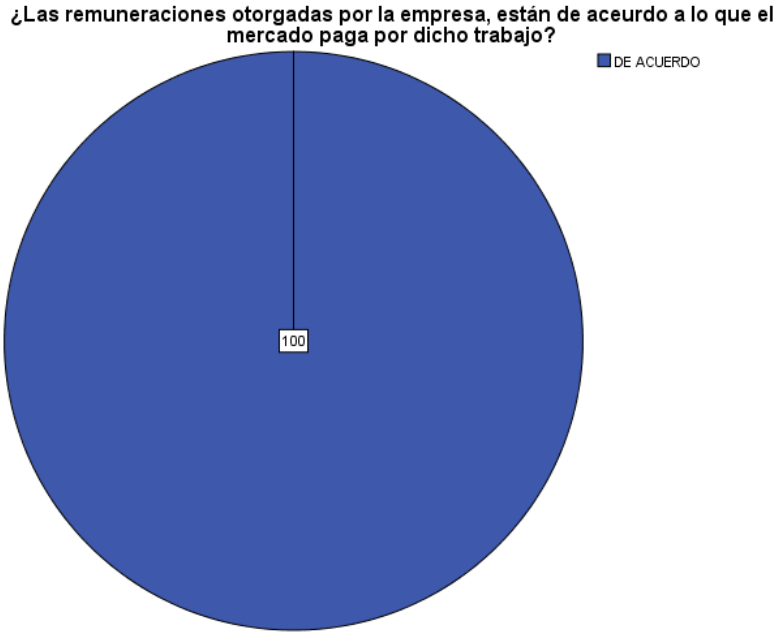
Tabla N° 33

Análisis descriptivo en base a si ¿Las remuneraciones otorgadas por la empresa, están de acuerdo a lo que el mercado paga por dicho trabajo?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	13	100,0

Fuente: Cuestionario

Figura Nº 33



Fuente: Tabla Nº 33

En la figura 33 encontramos que el 100% de los participantes manifiestan estar DE ACUERDO con respecto a que las remuneraciones otorgadas por la empresa, están de acuerdo a lo que el mercado paga por dicho trabajo.

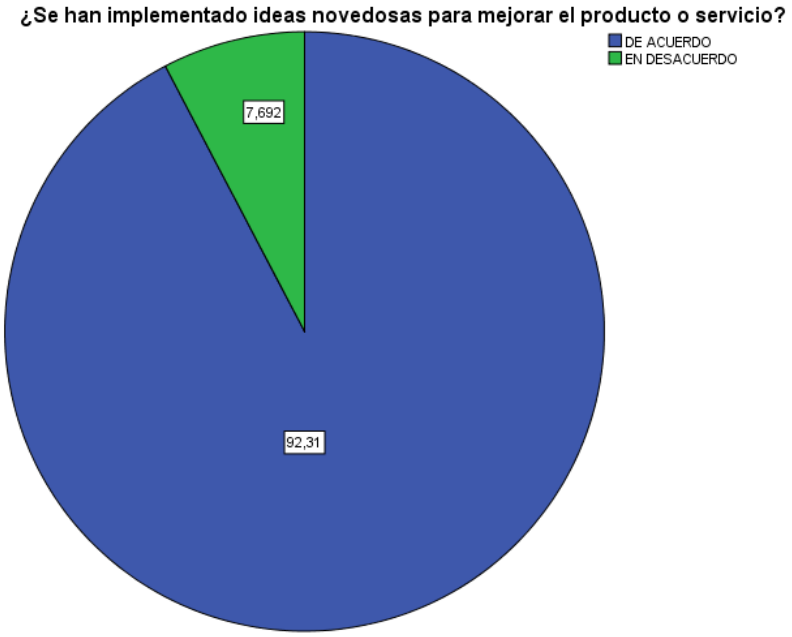
Tabla N° 34

Análisis descriptivo en base a ¿Se han implementado ideas novedosas para mejorar el producto o servicio?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	12	92,3
EN DESACUERDO	1	7,7
TOTAL	13	100

Fuente: Cuestionario

Figura Nº 34



Fuente: Tabla Nª 34

En la figura 34 se encontraron que el 92,3% de los encuestados estuvieron DE CUERDO en que se han implementado ideas novedosas para mejorar el producto o servicio. Sin embargo el 7,7% manifiesta estar EN DESACUERDO.

Tabla N° 35

Análisis descriptivo en base a si ¿Cree usted que el servicio o productos brindados están de acorde a la demanda del consumidor?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	13	100,0

Fuente: Cuestionario

Figura Nº 35

Fuente: Tabla Nº 35

En la figura 35 encontramos que el 100% de los participantes manifiestan estar DE ACUERDO con respecto a que el servicio o productos brindados están de acorde a la demanda del consumidor.

Tabla N° 36

Análisis descriptivo en base a si ¿La empresa mide el grado de satisfacción de sus clientes?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	13	100,0

Fuente: Cuestionario

Figura Nª 36

Fuente: Tabla Nª 36

En la figura 36 encontramos que el 100% de los participantes manifiestan estar DE ACUERDO con respecto a que la empresa mide el grado de satisfacción de sus clientes.

Tabla N° 37

Análisis descriptivo en base a si ¿Se siente valorado(a) por las labores que realiza?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	13	100,0

Fuente: Cuestionario

Figura Nº 37

Fuente: Tabla Nª 37

En la figura 37 encontramos que el 100% de los participantes manifiestan estar DE ACUERDO con respecto a que se sienten valorados por las labores que realizan.

Tabla N° 38

Análisis descriptivo en base a si ¿La empresa invierte en la mejora de las instalaciones o equipos?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	13	100,0

Fuente: Cuestionario

Figura Nº 38

Fuente: Tabla Nª 38

En la figura 38 encontramos que el 100% de los encuestados manifiestan estar DE ACUERDO con en que la empresa invierte en la mejora de las instalaciones o equipos.

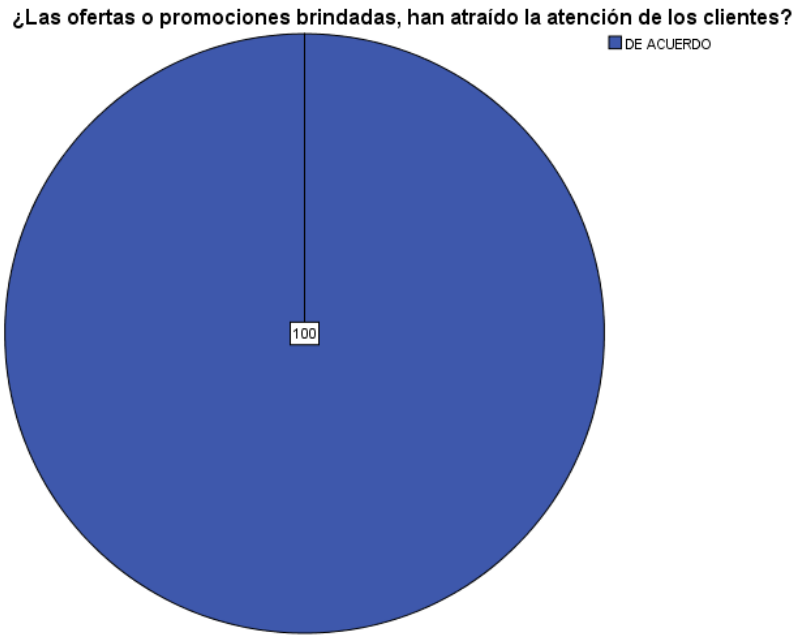
Tabla N° 39

Análisis descriptivo en base a si ¿Las ofertas o promociones brindadas, han atraído la atención de los clientes?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	13	100,0

Fuente: Cuestionario

Figura Nº 39



Fuente: Tabla Nª 39

En la figura 39 encontramos que el 100% de los encuestados manifiestan estar DE ACUERDO con en las ofertas o promociones brindadas, han atraído la atención de los clientes.

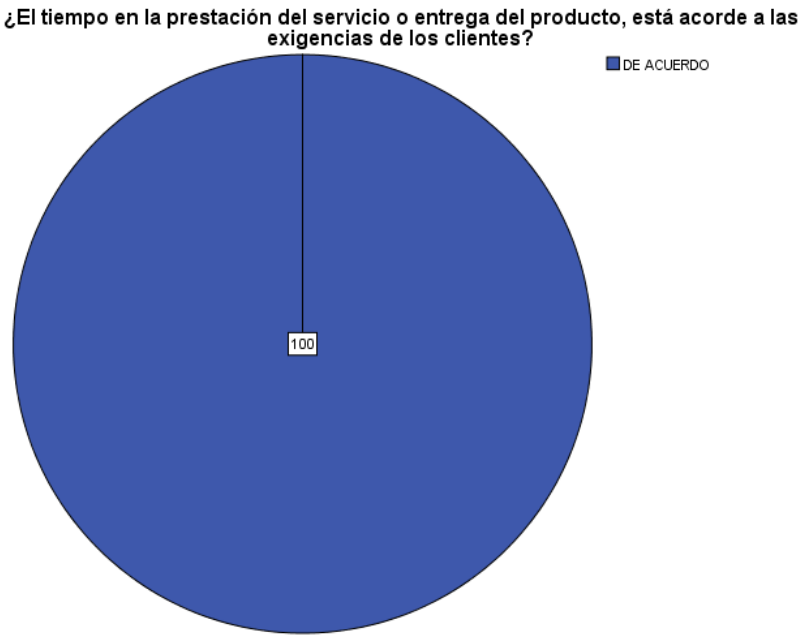
Tabla N° 40

Análisis descriptivo en base a si ¿El tiempo en la prestación del servicio o entrega del producto, está acorde a las exigencias de los clientes?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	13	100,0

Fuente: Cuestionario

Figura Nº 40



Fuente: Tabla Nª 40

En la figura 40 encontramos que el 100% de los participantes manifiestan estar DE ACUERDO en que el tiempo en la prestación del servicio o entrega del producto, está acorde a las exigencias de los clientes.

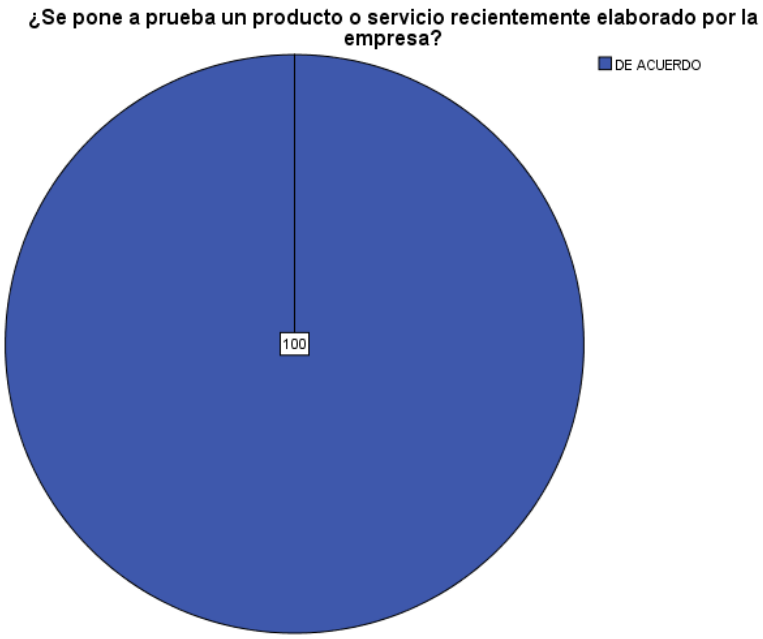
Tabla N° 41

Análisis descriptivo en base a si ¿Se pone a prueba un producto o servicio recientemente elaborado por la empresa?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	13	100,0

Fuente: Cuestionario

Figura Nª 41



Fuente: Tabla Nª 41

En la figura 41 encontramos que el 100% de los participantes manifiestan estar DE ACUERDO en que se pone a prueba un producto o servicio recientemente elaborado por la empresa.

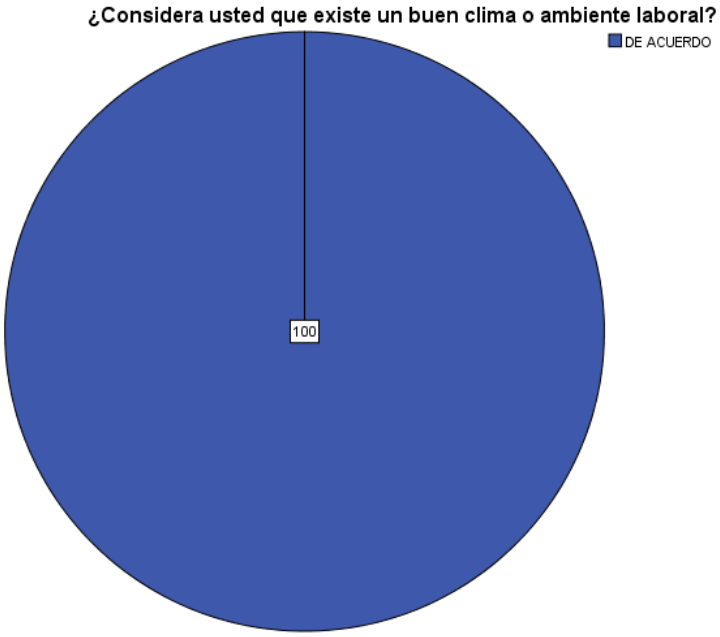
Tabla N° 42

Análisis descriptivo en base a si ¿Considera usted que existe un buen clima o ambiente laboral?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	13	100,0

Fuente: Cuestionario

Figura Nº 42



Fuente: Tabla Nº 42

En la figura 42 encontramos que el 100% de los participantes manifiestan estar DE ACUERDO en que existe un buen clima o ambiente laboral.

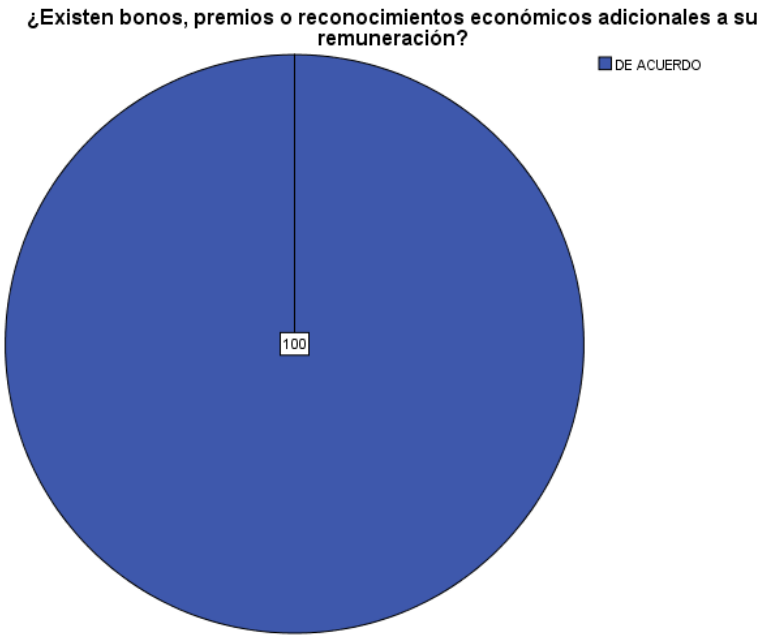
Tabla N° 43

Análisis descriptivo en base a si ¿Existen bonos, premios o reconocimientos económicos adicionales a su remuneración?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	13	100,0

Fuente: Cuestionario

Figura Nº 43



Fuente: Tabla Nª 43

En la figura 43 encontramos que el 100% de los encuestados refieren estar DE ACUERDO con respecto a que existen bonos, premios o reconocimientos económicos adicionales a su remuneración.

Tabla N° 44

Análisis descriptivo en base a si ¿La empresa se preocupa por fidelizar a sus clientes?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	13	100,0

Fuente: Cuestionario

Figura Nª 44

Fuente: Tabla Nª 44

En la figura 44 encontramos que el 100% de los encuestados refieren estar DE ACUERDO con respecto a que la empresa se preocupa por fidelizar a sus clientes.

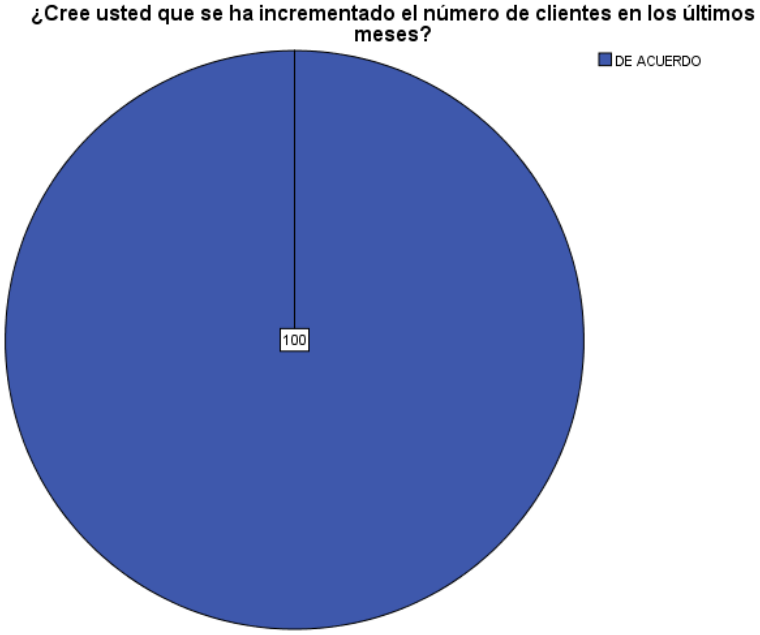
Tabla N° 45

Análisis descriptivo en base a si ¿Cree usted que se ha incrementado el número de clientes en los últimos meses?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	13	100,0

Fuente: Cuestionario

Figura Nª 45



Fuente: Tabla Nª 45

En la figura 45 encontramos que el 100% de los encuestados refieren estar DE ACUERDO con respecto a que se ha incrementado el número de clientes en los últimos meses.

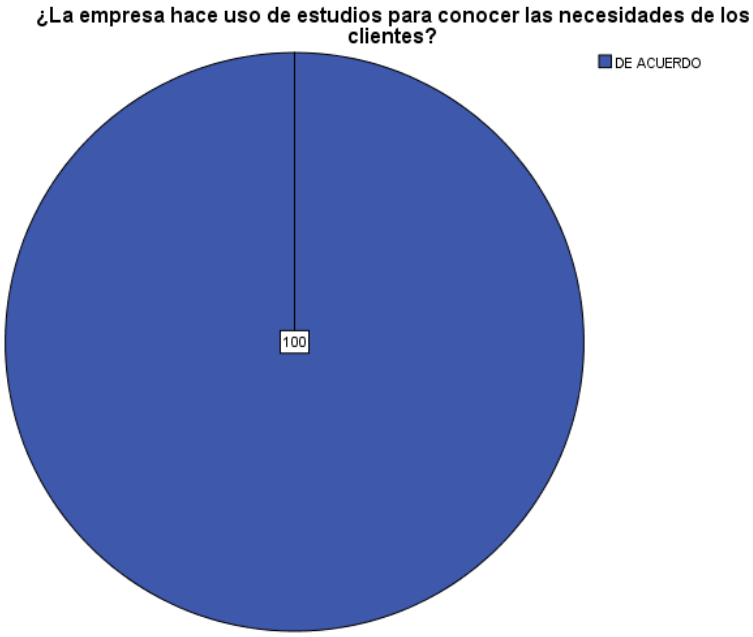
Tabla N° 46

Análisis descriptivo en base a si ¿La empresa hace uso de estudios para conocer las necesidades de los clientes?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	13	100,0

Fuente: Cuestionario

Figura Nª 46



Fuente: Tabla Nº 46

En la figura 46 encontramos que el 100% de los participantes refieren estar DE ACUERDO con respecto a que la empresa hace uso de estudios para conocer las necesidades de los clientes.

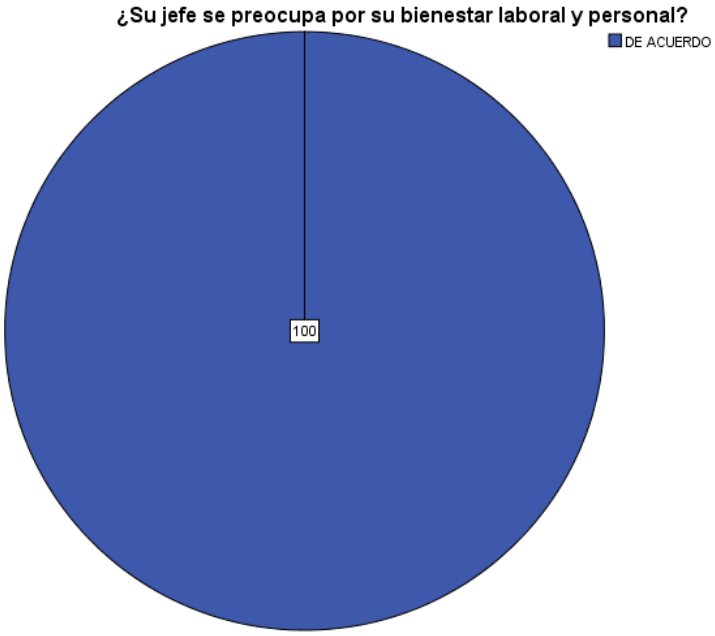
Tabla N° 47

Análisis descriptivo en base a si ¿Su jefe se preocupa por su bienestar laboral y personal?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	13	100,0

Fuente: Cuestionario

Figura Nº 47



Fuente: Tabla Nº 47

En la figura 47 encontramos que el 100% de los participantes refieren estar DE ACUERDO con respecto a que su jefe se preocupa por su bienestar laboral y personal.

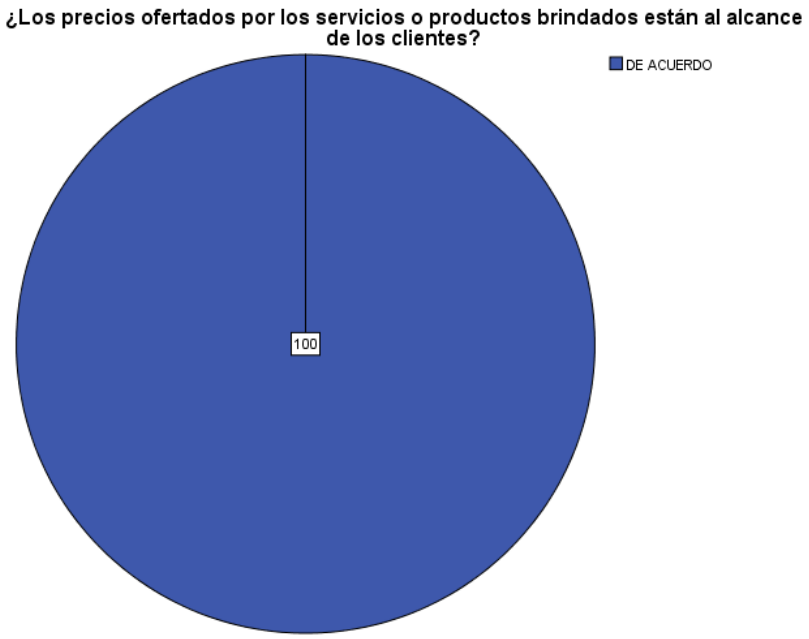
Tabla N° 48

Análisis descriptivo en base a si ¿Los precios ofertados por los servicios o productos brindados están al alcance de los clientes?

	f	Porcentaje
DE ACUERDO	13	100,0

Fuente: Cuestionario

Figura Nª 48



Fuente: Tabla Nª 48

En la figura 48 encontramos que el 100% de los participantes refieren estar DE ACUERDO con respecto a que los precios ofertados por los servicios o productos brindados están al alcance de los clientes.

ANÀLISIS ESTADÌSTICO

1. PRUEBA DE ALFA DE CRONBACH

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,672	48

La consistencia de las puntuaciones de los cuestionarios es medida por la fiabilidad que indica hasta qué punto se obtienen los mismos valores al efectuar la medición en más de una ocasión, bajo condiciones similares, es fiable en los cuestionarios aplicado.

2. R DE PEARSON

a. Hipótesis:

H0: ρxy = 0: No Existe relación entre las competencias empresariales y las estrategias operativas de la Clínica Veterinaria "San Bernardo" – Chiclayo.

H1: ρxy ≠ 0: Si existe relación entre las competencias empresariales y las estrategias operativas de la Clínica Veterinaria "San Bernardo" – Chiclayo.

b. Nivel de significancia α = 0.05

c. Estadístico de prueba:

$$T = r\sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

d. Región Critica

P value < α = 0.05: rechazar Ho

P value > α = 0.05: no rechazar Ho

P value: 0,001

α = 0.05

e. Decisión

Correlaciones

		Competencias	Estrategias operativas
Competencias	Correlación de Pearson	1	.426
	Sig. (bilateral)		.001
	N	60	60
Estrategias operativas	Correlación de Pearson	.426	1
	Sig. (bilateral)	.001	
	N	60	60

f. Conclusión

El valor p < 0.05, en consecuencia, la hipótesis nula es rechazado. El significado de Este resultado es que existe una correlación alta entre las competencias y las estrategias operativas de la empresa.

3. PRUEBA DE NORMALIDAD KOLMOGOROV-SMIRNOV

	Kolmogorov-Smirnov[a]		
	Estadístico	Gl	Sig.
	,899	24	,061

a. Hipótesis:

H0: ρxy = 0: Los datos analizados siguen una distribución normal

H0: ρxy ≠ 0: Los datos analizados no siguen una distribución normal

b. Nivel de significancia α = 0.05

c. Región Critica

P value < α = 0.05: rechazar H0

P value > α = 0.05: no rechazar H0

P value: 0,061

α = 0.05

d. Decisión

Se acepta la hipótesis nula siendo así que la muestra de las puntuaciones en los dos cuestionarios ha sido extraída de una distribución normal, rechazándose la hipótesis alterna, siendo p=0,061, estadístico de normalidad Kolmogorov – Smirnov, que es significativo.

Discusión de resultados

Al analizar las Estrategias Operativas de la Clínica Veterinaria “San Bernardo”. Se puede evidenciar que los colaboradores establecen que se deben hacer mejoras en el cumplimiento de los objetivos operativos, debido a que los colaboradores no conocen si la empresa realiza estudios de mercado, los colaboradores tambien consideran que no se aplican estrategias de marketing para difundir los beneficios de los servicios que se ofrecen. Según Gracia (2010) se puede definir un objetivo como un “resultado que se desea lograr o como los fines hacia los cuales se dirige el comportamiento de una organización, como una medida de eficiencia del proceso de conversión de recursos”. Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer. Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa pues éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma.

El diagnóstico de las competencias empresariales que presentan los colaboradores de la Clínica Veterinaria “San Bernardo, indica que las mismas se encuentran afectadas, debido a que la empresa no realiza capacitaciones constantes que permitan el desarrollo de habilidades de los trabajadores. En este sentido Cejas 2005, afirma que Mmediante la actualización de conocimientos se logra reducir la brecha que existe entre, lo que se hace y la manera correcta de realizar las cosas. En la actualidad son muchas las organizaciones interesadas en el tema de gestión de recursos humanos, más aún en la formación de estos. Hoy más que nunca los actores que intervienen en los cambios organizacionales se encuentran comprometidos no solo en la consecución de los fines de la empresa, sino también en el desarrollo de las capacidades de las personas

CAPITULO V: PROPUESTA INVESTIGACION

PROPUESTA INVESTIGACION

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN MOTIVACIONAL, ORIENTADA A MEJORAR LAS COMPETENCIAS LABORALES DEL PERSONAL DE LA CLINICA VETERINARIA "SAN BERNARDO" - CHICLAYO

1. Presentación

Dentro de la organización es importante que los colaboradores de la Clínica Veterinaria “San Bernardo” estén motivados de diferentes formas para que tengan la capacidad de resolver conflictos que se presenten en algún momento de su vida laboral. Existen diversos métodos en talleres motivacionales para desarrollar las competencias sociales y personales que son parte de la mejora de su desempeño laboral.

La propuesta motivacional, orientada a mejorar las competencias empresariales en la Clínica Veterinaria San Bernardo, ayudará al colaborador a conocer los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación como también los factores como nivel de desempeño, competencias de gestión y diseño de trabajo, mediante habilidades y competencias que se pueden desarrollar a partir de estos talleres, dinámicas, que identifique la importancia y beneficios de la motivación en el ámbito laboral, con el fin de mejorar sus competencias.

Debemos tener en cuenta que esta propuesta motivacional se dará en un mediano plazo , donde los resultados serán positivos si el compromiso se da de ambas partes, tanto de la organización como de los colaboradores.

2. Detección de Necesidades

Se determinó la necesidad de proponer una propuesta motivacional mediante los factores intrínsecos, extrínsecos, nivel de desempeño, competencias de gestión y diseño de trabajo, gracias a la observación y encuesta que se realizó a los colaboradores al inicio de la investigación, cuyos resultados se encuentran detallados en la situación problemática; pues, en ésta última se describe la realidad de la organización, concluyendo que los colaboradores no desarrollan las estrategias operativas en relación a las competencias.

Se detectó esta necesidad, por los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario a los colaboradores de la Clínica San Bernardo, se determinó que el personal no cuenta con las competencias óptimas para realizar las estrategias operativas.

3. Objetivo de la Propuesta Motivacional

La propuesta de esta investigación es la mejora de las competencias a través de los factores motivacionales de los colaboradores de la Clínica Veterinaria San Bernardo y de esta manera realizar talleres, dinámicas que ayudarán a mejorar su desempeño laboral.

4. Normas y Políticas de la Propuesta Motivacional

Todos los trabajadores de la Clínica Veterinaria San Bernardo recibirán talleres, dinámicas orientadas a mejorar el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de ellas.

Los talleres deberán estar identificados previamente por los responsables de áreas para la obtención de la certificación de la propuesta motivacional para el desarrollo del desempeño laboral.

Para realizar los talleres, dinámicas a los colaboradores se tomará en cuenta el tiempo de ingreso a la organización.

Para la obtención de los certificados de los talleres orientados a mejorar las competecnias solo se podrá hacer con la asistencia, puntualidad y participación en la propuesta motivacional.

Todos los talleres, dinámicas deberán estar estructurados y tener un cronograma de actividades establecido. Así mismo se dotará de recursos, materiales didácticos a los participantes. Al finalizar los talleres se realizará una evaluación, tomando en cuenta los contenidos, cronogramas, las estrategias y recursos utilizados a lo largo de la propuesta motivacional para el desarrollo del desempeño laboral.

5. Talleres de la Propuesta Motivacional

TALLER 1: Taller de Automotivación

La finalidad de este taller es que los colaboradores aprendan a conocerse y desarrollar herramientas que les permitan producir ese combustible para seguir con su día a día, tengan iniciativa y satisfacción al realizar sus actividades.

Temario

a) El autoconocimiento.
b) Confianza e iniciativa
c) La autorrealización.
d) Compromiso.
e) ¿Cuál es mi motivación vital?, ¿qué busco?, ¿qué necesito?

Dinámicas

a) **El periodicazo**

Se forma en un círculo con los colaboradores sentados, cada cual dirá su nombre una sola vez y en voz alta, mientras que otro colaborador se pone al centro y tendrá un rollo de periódico, se dirá un nombre de los que participen, por ejemplo, Felipe, inmediatamente el colaborador que está en el centro tratará de identificarlo para darle un periodicazo (sin que sea fuerte), pero Felipe al escuchar su nombre tendrá que decir el nombre de alguien más para evitar que le peguen, si no lo hace, perderá y ocupará el lugar de quien está al centro con el periódico. Si Felipe menciona a María, de igual manera, ésta tendrá que decir otro nombre, si se tarda perderá y será ella quien se ubique en el centro del círculo. Todos los participantes tendrán que ser mencionados.

Quien ocupa el centro tendrá que ser muy hábil para aprenderse los nombres y correr a dar el periodicazo a la persona que se mencione, si

le pega a alguien que ya ha dicho otro nombre, seguirá de pie hasta pegarle a una persona que tarde en decir cualquier nombre.

Esta Dinámica les enseña el autoconocimiento y relacionarse con los demás, ya que depende de conocer los nombres de los compañeros de trabajo para no perder el juego.

TALLER 2: Taller de Rendimiento e Incentivos

La finalidad de este taller es que estén enfocados en alcanzar su objetivo de manera desinteresada.

Temario

a) Recompensa para el logro de las metas.
b) Mejorar la productividad.
c) Incentivos: clases de incentivos.
d) Interés por hacer las cosas.
e) Estímulo para obtener alguna recompensa ofrecida

Dinámica

a) Crucigrama

Los colaboradores de la Clinica Veterinaria San Bernardo se agruparan en parejas, en el cual tendrán que llenar un crucigrama gigante establecido en una pizarra, el crucigrama tendrá contenido todo referente a la organización, estará hecho a base de cartulina gruesa con diversos colores , las respuestas también serán de cartulina con diferentes colores que se podrán pegar en la pizarra con un pegamento especial; para llenar ese crucigrama se tendrá un tiempo establecido de 5 minutos ya que serán 15 preguntas; la pareja ganadora obtendrá 30 soles.

Esta dinámica reforzara su rendimiento mental y obtendrá mayor conocimiento sobre la organización, al mismo tiempo les enseñara a trabajar en equipo.

TALLER 3: Taller para la importancia del liderazgo

La finalidad de este taller es que los colaboradores de la Clinica Veterinaria San Bernardo identifiquen la importancia de la toma de decisiones y el liderazgo en una organización

Temario

a) Que es el liderazgo
b) Para que sirve y cuáles son sus beneficios
c) Qué importancia tiene la toma de decisiones en una organización
d) El liderazgo y la toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Dinámica

a) Decisiones fáciles y difíciles

El couching explica lo que es tomar una decisión sobre una situación concreta: A lo largo del día tomamos muchas decisiones, por ejemplo cuando elijo qué ropa me pongo hoy, qué libros me llevo a clase, ¿voy a ir a jugar esta tarde después de hacer los deberes?, etc. En este momento el couching pide a los colaboradores que digan en voz alta algunas de las decisiones que toman habitualmente a lo largo del día, anotándolas en la pizarra.

Después explicará que algunas decisiones son fáciles de tomar y otras son difíciles, dependiendo de las circunstancias de cada persona, por ejemplo elegir entre un chicle de menta o fresa no entraña dificultad, pero decirle a una amiga o un amigo que no voy a su casa como habíamos quedado, puede ser más complicado, porque a lo mejor se enfada conmigo. Es decir, que al tomar decisiones hay que tener en cuenta las consecuencias de lo que elegimos.

Luego el coaching explica que, para tomar bien una decisión, existen seis pasos fundamentales que hay que dar y los anota resumidos en la pizarra:

- Paso 1: Defino el problema o la decisión que debo tomar.
- Pasó 2: Busco información: ¿Qué necesito saber antes de tomar una decisión? Debo conocer todas las opiniones, etc.
- Pasó 3: Identifico alternativas: ¿Cuántos caminos puedo tomar?, ¿Cuántas soluciones diferentes existen?
- Paso 4: Pienso en las consecuencias y resultados: Tengo que pensar si la alternativa escogida es buena o mala, si me afecta a mí sólo o a mis amistades, a la familia, etc.
- Paso 5: Escojo la alternativa con mejores resultados y menos consecuencias negativas.
- Paso 6: Analizo la decisión tomada: ¿Estoy contento con ella?, ¿Qué he aprendido?

A continuación el coaching divide la clase en grupos y reparte una Hoja para los colaboradores por grupo. Lo cual deben escribir decisiones fáciles y difíciles que se toman en la municipalidad.

TALLER 4: Taller para aumentar el grado de iniciativa

La finalidad de este taller es que los colaboradores de la Clinica Veterinaria San Bernardo se identifiquen con la organización y tengan un alto grado de iniciativa para el desempeño laboral.

Temario

a) La iniciativa empresarial
b) El espíritu empresarial
c) La innovación como factor diferencial
d) El emprendedor: cualidades

Dinámica

b) El cerdo

Todos los colaboradores deberán estar sentados en orden, y deberán decir lo que más les gusta de la parte del cerdo. Por ejemplo: Lo que

más me gusta del cerdo es el jamón. Así todos hasta que cada uno haya nombrado una parte, (a ser posible que no se repitan).

Una vez realizado esto, daremos otra vuelta pero en ésta ocasión cada uno debe de besar la “parte del cerdo” que ha nombrado, al compañero de la derecha. Por ejemplo: quien haya dicho el muslo, deberá besar el muslo del compañero. Así sucesivamente hasta que todos los colaboradores hayan besado al compañero de la derecha la parte del cerdo que hayan citado.

Esta Dinámica les enseña la autorrealización e iniciativa de cada colaborador, crear un ambiente agradable y acercamiento a los compañeros de trabajo.

TALLER 5: Taller de Relaciones Interpersonales

La finalidad de este taller es integrar a todos los colaboradores mediante temas serios con humor, mejorando el ambiente laboral, el trabajo en equipo, la comunicación interna.

Temario

a) Aceptación e integración social.
b) Construir valor, integridad y confianza.
c) Eliminar el chisme y la crítica.
d) Relaciones humanas como base del éxito.
e) La sonrisa como medio infalible para mejorar el desempeño laboral.

Dinámicas

a) **El refugio atómico**

El coaching crea ambiente, invitando a los colaboradores que se imaginen que se encuentran en un estado de emergencia nacional, debido a que una guerra nuclear ha destrozado el planeta. Tan solo existe un búnquer, el cual tiene una capacidad para cinco personas, habiéndose distribuido cada grupo en un total de seis personas, por lo que uno de los integrantes del grupo deberá quedarse fuera

encontrando la muerte. Entre dicho grupo de cinco personas, se debe de entablar un diálogo, apuntando cada uno sus habilidades para intentar quedarse dentro del búnquer, pues el quedarse fuera supone automáticamente la muerte. Entre todo el grupo se debe de elegir cuál de los integrantes del grupo quedará fuera.

Esta Dinámica les enseña a reflexionar sobre la aceptación e integración social, ya que depende de sus propias habilidades en quedarse dentro den búnquer.

TALLER 6: Taller trabajo en equipo

La finalidad de este taller que los colaboradores lleguen hacer sinergia, para crear compañerismo dentro de la organización.

Temario

a) Que es un trabajo en equipo
b) Bases del trabajo en equipo
c) Técnicas de trabajo en equipo

Dinámicas

a). **El pasa el aro**

Los colaboradores de la Clinica Veterinaria San Bernardo forman un gran círculo tomados de la mano a la persona a su izquierda y a su derecha. Un aro se coloca en torno a un conjunto de manos cruzadas. Desde este punto, los colaboradores deben pasar el aro alrededor del círculo sin desatar las manos, pueden usar su cuerpo a través del aro y también pasarlo por encima de su cabeza, se toma el tiempo que lleva a los colaboradores pasar el aro alrededor del círculo, los colaboradores pueden volver a intentarlo y mejorar su tiempo anterior.

Esta Dinámica les enseña el trabajo en equipo ya que los colaboradores deben aprender a moverse juntos, deben tener cuidado, deben comunicarse y coordinar sus movimientos corporales, para

aumentar la dificultad, se debe poner más de un aro en el círculo, asegurando de que algunos sean de diferentes tamaños y puedan moverse a través de otros aros.

6. Recursos, Beneficios y Técnicas

6.1. Recursos Materiales

a) Pizarrón (pizarra acrílica).
b) Material impreso (separatas informativas).
c) Bolsa de globos.
d) Bolsa de confeti o picadillos.
e) Micrófono y parlantes.
f) Cartulinas.
g) Plumones.
h) Cinta de embalaje.
i) Papelotes.
j) Papel sabana.
k) Periódico.
l) Diapositivas de los temas a tratar.
m) Videos de casos exitosos en el ámbito laboral.

6.2. Beneficios

a) Dinero.

6.3. Técnicas de Aprendizaje

a) Lluvia de ideas.
b) Participación de los colaboradores.
c) Discusión de los colaboradores.

7. Desarrollo del Proceso de Actividades

TALLERES	TEMARIO	DINAMICAS	TIEMP O PROGRAMADO	PARTICIPANTES	RESPONSABLES
AUTOMOTIVACION	El autoconocimiento Confianza e iniciativa La autorrealización Compromiso ¿Cuál es mi motivación vital?, ¿qué busco?, ¿qué necesito?	El periodicazo	3 meses	Colaboradores de la Clinica Veterinaria San Bernardo	Bardales Silva Lorena Sarait Guerrero Montenegro Annie Krisley
RENIDMIENTOS E INCENTIVOS	Recompensa para el logro de las metas Mejorar la productividad Incentivos Interés por hacer las cosas estímulo para obtener recompensas ofrecidas	crucigrama	3 meses	Colaboradores de la Clinica Veterinaria San Bernardo	Bardales Silva Lorena Sarait Guerrero Montenegro Annie Krisley
IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO	Que es el liderazgo Para que sirve y cuáles son sus beneficios Qué importancia tiene la toma de decisiones en una organización El liderazgo y la toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	Decisiones fáciles y difíciles	3 meses	Colaboradores de la Clinica Veterinaria San Bernardo	Bardales Silva Lorena Sarait Guerrero Montenegro Annie Krisley
AUMENTAR EL GRADO DE INICIATIVA	La iniciativa empresarial El espíritu empresarial	El cerdo	3 meses	Colaboradores de la Clinica Veterinaria San Bernardo	Bardales Silva Lorena Sarait Guerrero

	La innovación como factor diferencial El emprendedor: cualidades				Montenegro Annie Krisley
RELACIONES INTERPERSONALES	Aceptación e integración social. Construir valor, integridad y confianza. Eliminar el chisme y la crítica. Relaciones humanas como base del éxito. La sonrisa como medio infalible para mejorar el desempeño laboral.	El refugio atómico	3 meses	Colaboradores de la Clinica Veterinaria San Bernardo	Bardales Silva Lorena Sarait Guerrero Montenegro Annie Krisley
TRABAJO EN EQUIPO	Que es un trabajo en equipo Bases del trabajo en equipo Técnicas de trabajo en equipo	El pasa el aro	3 meses	Colaboradores de la Clinica Veterinaria San Bernardo	Bardales Silva Lorena Sarait Guerrero Montenegro Annie Krisley

8. Presupuesto:

MATERIALES Y BENEFICIOS	COSTO (S/.)			CAPITAL HUMANO COSTO (S/.)			COSTO TOTAL
				MESES			
	UNID	CANT	TOTAL	Ene	Feb	Marz	
Pizarrón (pizarra acrílica).	s/.100.00	1	s/.100.00	s/.1,800.00	s/.1,800.00	s/.1,800.00	s/.100.00
Material impreso (separatas informativas).	s/.0.20	200	s/.40.00				s/.40.00
Micrófono y parlantes.	s/.230.00	1	s/.230.00				s/.230.00
Cartulinas.	s/.1.50	20	s/.30.00				s/.30.00
Plumones.	s/.2.00	10	s/.20.00				s/.20.00
Cinta de embalaje.	s/.2.00	2	s/.4.00				s/.4.00
Papelotes.	s/.0.50	18	s/.9.00				s/.9.00
Periódico.	s/.0.50	6	s/.3.00				s/.3.00
Vasos de platicos.	s/.1.00	12	s/.12.00				s/.12.00
Botellas con agua mineral.	s/.1.50	6	s/.9.00				s/.9.00
Polos.	s/.20.00	4	s/.80.00				s/.80.00
Toma todo.	s/.5.00	4	s/.20.00				s/.20.00
Vale	s/.50.00	1	s/.50.00				s/.50.00
Entradas al cine.	s/.15.00	10	s/.150.00				s/.150.00
				s/.5,400.00			**s/.757.00**
				COSTO TOTAL DE LA PROPUESTA MOTIVACIONAL		**s/.6,157.00**	

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.Conclusiones

Existe una relación significativa entre las competencias empresariales y las estrategias operativas de la Clínica Veterinaria "San Bernardo" – Chiclayo.

Las competencias empresariales que presentan los trabajadores de la Clínica Veterinaria “San Bernardo” - Chiclayo, se caracterizan por estar conformadas por conocimientos, habilidades y actitudes que permiten desarrollar el trabajo en equipo, desarrollar el mantenimiento preventivo de las máquinas y efectuar los procedimientos de la empresa.

El cumplimientos de las estrategias operativas se ven afectadas por el factor de capacitación. De acuerdo con la investigación el 38% de los trabajadores afirma no recibir capacitación por parte de la empresa, para el desarrollo y cumplimiento de los estrategias operativas.

La relación entre las competencias y las estrategias operativas de la Clínica Veterinaria “San Bernardo” es directamente proporcional.

6.2. Recomendaciones

Se recomienda fortalecer las competencias empresariales de: trabajo en equipo, desarrollo de mantenimiento y ejecución de procedimientos de la empresa que presentna los trabajadores de la Clínica Veterinaria “San Bernardo”.

Se recomienda implementar una propuesta de capacitación motivacional que permita mejorar las competencias de los trabajadores de la Clínica Veterinaria “San Bernardo”.

REFERENCIAS

Alles, M. (2000). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. (3 ed.). Buenos Aires: Granica.

Antenor, C. (2014). Competencias empresariales. Recuperado de http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-228189.html

Bedoya, E. (2009). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas.* Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/empre/bedoya_se/bedoya_se.htm

Blanco Prieto, Antonio (2007). Trabajadores competentes, Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias, España, ESIC.

Buritica, A. (2012). Evaluación de Competencias empresariales en Estudiantes de Ingeniería Industrial. Recuperado de http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesisd/textoyanexos/658312B958.pdf

Blanco, A. (2011). Trabajadores Competentes. Madrid. Esic Editorial.

Campos, S. y Farroñán, C. (2012). *Análisis y Diseño de Puestos de Trabajo Basado en la Gestión por Competencias del Hospital Referencial Docente Tuman*. Pimentel, Perú. Universidad Señor de Sipán.

Cejas, Magda (2005). La Formación por competencias: Una visión estratégica en la gestión de personas. Visión Gerencial, Año 4, nº 1, Vol 4, enero - junio, 2005.

Cojulún, M. (2011). *Competencias empresariales Como Base Para la Selección de Personal" (Estudio Realizado en la Empresa Piolindo de Retalhuleu).* Recuperado de http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2011/05/43/Cojulun-Maria.pdf

Diario Digital Gestiopolis, (2013). Competencias empresariales: la puesta en valor del capital humano. Recuperado, desde: http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clvalor.htm

Gutiérrez, E. (2012). Competencias gerenciales. Madrid. Esic Editorial.

Gracia, S. (2010). Introducción a la economía de la empresa. México. Interamericana Editores.

Helleriegel, D. (2009) Libro Administración un enfoque basado en competencias, 11ª Edición, CENAGE Learning, México.

Marchant Ramírez, Loreto (2005). Actualizaciones para el desarrollo organizacional, Chile, Universidad de Viña del Mar,

Render, M. (2009). Principios de administración de operaciones. México. Interamericana Editores.

Torres-Sanabria, G. y Mercado-Valenzuela, U. (2014). *Gestión de Competencias empresariales*. España: Universidad de Málaga, página 4 recuperado, desde: http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/10/tsmv.html

Quezada, H. (2013). Competencias empresariales: la puesta en valor del capital humano. Recuperado, desde: qmconsultarrobamailc.net http://qmasociados.netfirms.com

ANEXOS

Anexo N° 01: Matriz de Consistencia
Relación entre las características de las competencias empresariales y las estrategias operativas de la Clínica Veterinaria "San Bernardo" - Chiclayo

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable Independiente
¿Cuál es la relación entre las características de las competencias empresariales y las estrategias operativas de la Clínica Veterinaria "San Bernardo" - Chiclayo?	**Objetivo General:** Determinar la relación entre las características de las competencias empresariales y las estrategias operativas de la Clínica Veterinaria "San Bernardo" - Chiclayo **Objetivos Específicos:** 1. Analizar las competencias empresariales en la Clínica Veterinaria "San Bernardo" – Chiclayo. 2. Determinar el nivel de eficiencia en las estrategias operativas en la Clínica Veterinaria "San Bernardo" – Chiclayo. 3. Analizar el nivel de relación entre las competencias empresariales y estrategias operativas de la Clínica Veterinaria "San Bernardo" – Chiclayo.	Existe una relación entre las características de las competencias empresariales y las estrategias operativas de la Clínica Veterinaria "San Bernardo" - Chiclayo	**Competencias empresariales**
			Variable Dependiente
			Estrategias Operativas

UNIVERSIDAD "SEÑOR DE SIPAN"
Facultad de Ciencias Laborales
Escuela Profesional de Administración

CARTILLA DE VALIDACION NO EXPERMIENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS DE LA ENCUESTA

1	**Nombre del Juez**	
2	**Profesión**	
	Mayor Grado Académico obtenido	
	Experiencia Profesional(en años)	
	Institución donde labora	
	Cargo	

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

"Relación entre las características de las competencias empresariales y las estrategias operativas de la clínica veterinaria "San Bernardo" – Chiclayo"

Autora: Saavedra Ordoñez Jenny Medaly
Asesor:

Instrumento evaluado	Encuesta
Objetivo del Instrumento	El presente cuestionario tiene como objetivo identificar los procesos clave que dan respuesta a los objetivos estratégicos de la clínica veterinaria "San Bernardo – Chiclayo"

Detalle del Instrumento: El instrumento ha sido construido a partir de los indicadores de la operacionalización de la variable.
Esta encuesta será aplicada a los trabajadores de la clínica veterinaria "San Bernardo" – Chiclayo"
Agradeceré evaluar cada ítem marcando con un aspa en "A" si está de acuerdo o en "D" si este en desacuerdo. Si está en desacuerdo por favor indique sugerencias.

I. DATOS GENERALES II.	A ( ) D ( ) Sugerencias:…… .....
2.1. SEXO: Masculino ( ) Femenino ( )	
2.2. Grado de Instrucción	

III. COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECIFÍCAS

Escala de Clasificación:
1= siempre 2= Casi siempre

3= A veces 4= Nunca Ó 1= Muy bueno 2= Bueno 3= Reglar 4= Malo Escala Dicotómicas: a) Si b) no	
Estrategia de Marketing.	
1. ¿La empresa utiliza estrategias de marketing para captar clientes?	A ( ) D ( ) Sugerencias…… …… …… ……
2. ¿Se aplican estrategias para difundir los beneficios de los productos o servicios que ofertan?	A ( ) D ( ) Sugerencias…… …… …… ……
3. ¿Se han implementado ideas novedosas para mejorar el producto o servicio?	A ( ) D ( ) Sugerencias…… …… …… ……
4. ¿Las ofertas o promociones brindadas, han atraído la atención de los clientes?	A( ) D ( ) Sugerencias…… …… …… ……
5. ¿La empresa se preocupa por fidelizar a sus clientes?	A( ) D ( ) Sugerencias…… …… …… ……
Estrategia de producción.	
6. ¿Considera usted que los clientes se encuentran satisfechos con los servicios o productos brindados?	A ( ) D ( ) Sugerencias…… …… …… ……
7. ¿Últimamente se han reportado frecuentes insatisfacciones por parte de los clientes?	A ( ) D ( ) Sugerencias…… …… …… ……
8. ¿Cree usted que el servicio o productos brindados están acorde a la demanda del consumidor?	A( ) D ( ) Sugerencias…… …… ……

	…….
9. ¿Considera usted que el tiempo en la prestación del servicio o entrega del producto, está acorde a las exigencias de los clientes?	A( ) D ( ) Sugerencias…… …… …… ……
10. ¿Cree usted que se ha incrementado el número de clientes en los últimos meses?	A( ) D ( ) Sugerencias…… …… …… ……
Estrategia de investigación.	
11. ¿Conoce usted si en estos últimos 12 meses se llevó a cabo algún estudio de mercado?	A( ) D ( ) Sugerencias…… …… …… ……
12. ¿Los estudios de mercado que utiliza la empresa, ayudan a mejorar la calidad del servicio?	A( ) D ( ) Sugerencias…… …… …… ……
13. ¿La empresa mide el grado de satisfacción de sus clientes?	A( ) D ( ) Sugerencias…… …… …… ……
14. ¿Se pone a prueba un producto o servicio recientemente elaborado por la empresa?	A( ) D ( ) Sugerencias…… …… …… ……
15. ¿La empresa hace uso de estudios para conocer las necesidades de los clientes?	A( ) D ( ) Sugerencias…… …… …… ……
Estrategia de Recursos Humanos.	
16. ¿Se siente satisfecho con la acogida que ha recibido en su trabajo?	A( ) D ( ) Sugerencias…… …… …… ……
17. ¿Está conforme con las decisiones que se toman en la organización?	A( ) D ( ) Sugerencias…… …… …… ……
18. ¿Se siente valorado(a) por las labores	A( ) D ( )

que realiza?	Sugerencias…… …… …… ……
19. ¿Considera usted que existe un buen clima o ambiente laboral?	A( ) D ( ) Sugerencias…… …… …… ……
20. ¿Su jefe se preocupa por su bienestar laboral y personal?	A( ) D ( ) Sugerencias…… …… …… ……
Estrategia Financiera.	
21. ¿Está satisfecho (a) con el salario que percibe?	A( ) D ( ) Sugerencias…… …… …… ……
22. ¿Las remuneraciones otorgadas por la empresa, están de acuerdo a lo que el mercado paga por dicho trabajo?	A( ) D ( ) Sugerencias…… …… …… ……
23. ¿La empresa invierte en la mejora de las instalaciones o equipos?	A( ) D ( ) Sugerencias…… …… …… ……
24. ¿Existen bonos, premios o reconocimiento económicos adicionales a su remuneración?	A( ) D ( ) Sugerencias…… …… …… ……
25. ¿Considera usted que los precios ofertados por los servicios o productos están al alcance de los clientes?	A( ) D ( ) Sugerencias…… …… …… ……

…….

FIRMA JUEZ EXPERO

DNI N°……

Nota: Adicionalmente el Experto puede emitir un informe más detallado y fundamentado que le de consistencia técnica y científica al instrumento evaluado