



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA EMPRESA GAREM EN
SANTS BARCELONA – ESPAÑA, 2017**

**PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN**

Autor:

Bach: Calderón Gavidia Alberto

Asesor:

Mg. Bocanegra García Miguel Ángel Reynerio

Línea de Investigación

Talento humano y comportamiento organizacional

Pimentel - Perú

2019

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA SATISFACCIÓN
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA GAREM
EN SANTS BARCELONA – ESPAÑA, 2017**

Aprobación de Jurado

Asesor (a): Mg. Bocanegra García Miguel Ángel R.
Nombre Completo Firma

Presidente (a): Dr. Mego Núñez Onésimo
Nombre completo Firma

Secretario (a): Dra. Sofia Irene Delgado Wong
Nombre Completo Firma

Vocal (a): Dr. Hugo Redib Espinoza Rodríguez
Nombre Completo Firma

DEDICATORIA

Este trabajo de lo dedico a Dios y a mi familia porque me brindaron apoyo en diferentes aspectos de mi vida preocupándose por mi bienestar.

Especialmente a mis padres Alberto Calderón Alarcón y a mi madre Basilia Gavidia Hurtado porque son mi apoyo y alegría, dándome la fortaleza necesaria para seguir adelante.

A mi hermana Liliana Calderón Gavidia por motivarme a terminar con mis estudios.

Alberto Calderón Gavidia

AGRADECIMIENTOS

Se lo agradezco a Dios, por estar conmigo en cada paso y fortalecer mi corazón, espíritu y mente iluminar mis pensamientos y por haberme puesto en mi camino aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo este tiempo.

A la Universidad Señor de Sipán por brindarme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente y del mundo académico del cual he adquirido logros, conocimientos, experiencias.

A los la Escuela profesional de administración por permitirme avanzar en mis metas profesionales.

A mi familia por orientarme en la dirección de mis pensamientos y acciones.

A mis amigos de esta universidad quedo agradecido con sus palabras, sinceras, consejeras y motivadoras que me impulsaron a culminar con esta investigación.

Le agradezco a mis docentes por su orientación y exigencia para que la tesis quede de la mejor forma posible, sin su ayuda y apoyo no hubiese sido posible lograr este trabajo.

Alberto Calderón Gavidia

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo: Proponer un plan de gestión de recursos humanos para mejorar la satisfacción de los trabajadores de la empresa Garem 2017, ubicada en Barcelona – España. La insatisfacción de los trabajadores de la empresa Garem veterinaria ubicada en Barcelona – España, que se da por una floja gestión administrativa, lo cual motivo a desarrollar el presente trabajo. La formulación del problema fue ¿Cómo mejorar la Satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Garem veterinarios en Sants Barcelona-España?

De la misma manera se justifica porque permitió mejorar el trabajo que se hace en la veterinaria, brindando información que les sirva como guía para llevar a cabo dicha proposición. Para analizar la situación actual de la veterinaria Garem, se aplicó una metodología de enfoque cuantitativo, tipo descriptivo - propositivo, con un método deductivo, de diseño no experimental transversal y cuya población estuvo conformada por 20 trabajadores. Para la muestra se usó a toda la población, se aplicó un cuestionario con escala de Likert. Y una entrevista al gerente de la empresa. Los resultados arrojaron que hay una tendencia a la media en satisfacción laboral de los trabajadores con su empleo.

La conclusión es que, dentro de una empresa veterinaria, no se puede permitir tener a sus trabajadores insatisfechos ya que esto influye en su trabajo y en el clima laboral lo cual se ve reflejado en la atención al cliente y esto afectaría la reputación de la empresa.

Palabras clave: Satisfacción laboral y gestión recursos humano

ABSTRACT

The objective of this research was to: Propose a human resources management plan to improve the satisfaction of the employees of the Garem 2017 company, located in Barcelona - Spain. The dissatisfaction of the workers of the Garem veterinary company located in Barcelona, Spain, which is due to a weak administrative management, which motivates the development of the present work. The formulation of the problem was How to improve the job satisfaction of the workers of the company Garem veterinarians in Sants Barcelona-Spain?

In the same way is justified because it allowed to improve the work done in the veterinary, providing information that serves as a guide to carry out this proposal. To analyze the current situation of the veterinary Garem, a methodology of quantitative approach was applied, descriptive - explanatory and proactive type, with a deductive, inductive method of transversal non - experimental design and whose population consisted of 20 workers. For the sample the whole population was used, a Likert scale questionnaire was applied. And an interview with the company manager. The results showed that there is a tendency to the average in labor satisfaction of the workers with their employment.

The conclusion is that, within a veterinary company, you cannot afford to have your workers dissatisfied as this influences their work and the work environment which is reflected in the customer service and this would affect the reputation of the company.

Key words: Job satisfaction, Human resources.

INDICE

| | |
|---|------|
| DEDICATORIA | iii |
| AGRADECIMIENTOS | iv |
| RESUMEN | v |
| ABSTRACT | vi |
| INDICE | vii |
| ÍNDICE DE FIGURAS | viii |
| ÍNDICE DE TABLAS | viii |
| I. INTRODUCCIÓN | ix |
| 1.1. Realidad Problemática | 11 |
| 1.2. Trabajos previos | 16 |
| 1.3. Teorías relacionadas al tema | 31 |
| 1.4. Formulación del Problema | 47 |
| 1.5. Justificación e importancia del estudio | 48 |
| 1.6. Hipótesis | 49 |
| 1.7. Objetivos | 49 |
| 1.7.1. Objetivo general | 49 |
| 1.7.2. Objetivos específicos | 49 |
| II. MATERIAL Y MÉTODOS | 50 |
| 2.1. Tipo y diseño de la investigación | 50 |
| 2.2. Población y Muestra | 51 |
| 2.3. Variables y Operacionalización | 51 |
| 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad | 54 |
| 2.5. Métodos de análisis de datos | 56 |
| 2.6. Aspectos Éticos | 56 |
| 2.7. Criterios de rigor científico | 57 |
| III. RESULTADOS | 58 |
| 3.1. Resultados | 58 |
| 3.2. Discusión de resultados | 75 |
| 3.3. Aporte científico | 83 |
| IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 104 |
| 4.1. Conclusiones | 104 |
| 4.2. Recomendaciones | 105 |
| REFERENCIAS | 106 |
| ANEXOS | 111 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1 Operacionalización de la variable Independiente..... | 52 |
| Tabla 2 Operacionalización de la variable Dependiente | 53 |
| Tabla 3 Análisis de fiabilidad..... | 55 |
| Tabla 4 Aspectos éticos de la investigación | 56 |
| Tabla 5 Criterios de rigor científico de la investigación | 57 |
| Tabla 6 ¿Cómo es la atracción que siente por la labor que está realizando?..... | 61 |
| Tabla 7 ¿Qué tales son las posibilidades de éxito y ascenso que tiene en el trabajo? | 62 |
| Tabla 8 ¿Qué tan satisfecho esta con la retribución salarial? | 63 |
| Tabla 9 ¿Qué tan conforme está usted con la remuneración que recibe en comparación a sus compañeros de la misma área? | 64 |
| Tabla 10 ¿Cómo siente el reconocimiento que le dan sus jefes a su trabajo asignado?..... | 65 |
| Tabla 11 ¿Cuán buena piensa que es el modo de elogiar su trabajo por parte de los jefes? | 66 |
| Tabla 12 ¿Qué tan asertivos son los comentarios constructivos por parte de su jefe?..... | 67 |
| Tabla 13 ¿Qué tan partícipe le hacen sentir sus jefes de los éxitos y fracasos de su área de trabajo? | 68 |
| Tabla 14 ¿Cómo siente la relación con sus compañeros? | 69 |
| Tabla 15 ¿Qué tan bien recibidas son sus opiniones entre sus compañeros? | 70 |
| Tabla 16 ¿Cómo es su nivel de satisfacción con sus compañeros de trabajo? | 71 |
| Tabla 17 ¿Qué le parece las condiciones laborales de su empresa? | 72 |
| Tabla 18 ¿Qué tan buenas es la flexibilidad de horarios y de descanso que le brinda la empresa | 73 |
| Tabla 19 ¿Qué tan óptimos son los ambientes de su área de trabajo? | 74 |
| Tabla 20 Análisis FODA..... | 85 |
| Tabla 21 Matriz FODA | 86 |
| Tabla 22 Actividades de la estrategia de mejora de la comunicación interna | 88 |
| Tabla 23 Programa de capacitación | 90 |
| Tabla 24 Actividades de la estrategia de diseño de la estructura organizacional | 93 |
| Tabla 25 Actividades de la estrategia de promoción del servicio en medios digitales | 93 |
| Tabla 26 Actividades de la estrategia de reconocimiento de metas logradas..... | 94 |
| Tabla 27 Actividades de la estrategia de designación de rangos de ascenso | 95 |
| Tabla 28 Actividades de motivación laboral | 96 |
| Tabla 29 Plan de acción | 98 |
| Tabla 30 Presupuesto y cronograma | 100 |
| Tabla 31 Promedio Ingresos de la empresa. Método de Regresión Lineal | 102 |
| Tabla 32 Recuperación de la inversión en función al presupuesto de ingresos y egresos de la empresa. | 102 |
| Tabla 33 Matriz de Consistencia | 112 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 ¿Cómo es la atracción que siente por la labor que está realizando? | 61 |
| Figura 2 ¿Qué tales son las posibilidades de éxito y ascenso que tiene en el trabajo? | 62 |
| Figura 3 ¿Qué tan satisfecho está con la retribución salarial?..... | 63 |
| Figura 4 ¿Qué tan conforme está usted con la remuneración que recibe en comparación a sus compañeros de la misma área? | 64 |
| Figura 5 ¿Cómo siente el reconocimiento que le dan sus jefes a su trabajo asignado? | 65 |
| Figura 6 ¿Cuán buena piensa que es el modo de elogiar su trabajo por parte de los jefes?..... | 66 |
| Figura 7 ¿Qué tan asertivos son los comentarios constructivos por parte de su jefe? | 67 |
| Figura 8 ¿Qué tan partícipe le hacen sentir sus jefes de los éxitos y fracasos de su área de trabajo? | 68 |
| Figura 9 ¿Cómo siente la relación con sus compañeros?..... | 69 |
| Figura 10 ¿Qué tan bien recibidas son sus opiniones entre sus compañeros?..... | 70 |
| Figura 11 ¿Cómo es su nivel de satisfacción con sus compañeros de trabajo?..... | 71 |
| Figura 12 ¿Qué le parece las condiciones laborales de su empresa?..... | 72 |
| Figura 13 ¿Qué tan buenas es la flexibilidad de horarios y de descanso que le brinda la empresa? | 73 |
| Figura 14 ¿Qué tan óptimos son los ambientes de su área de trabajo? | 74 |
| Figura 15 Propuesta de organigrama para la empresa Garem | 92 |

I. INTRODUCCIÓN

El recurso humano es reconocido por diversos empresarios de éxito, como el principal activo de la organización, pues son los trabajadores quienes operan la empresa. La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. Bajo este contexto surge el problema estudiado en la presente investigación.

El objetivo central fue determinar qué gestión de recursos humanos mejorara la satisfacción laboral de la empresa Garem veterinarios Barcelona España. El problema quedó formulado bajo la siguiente interrogante: ¿Cómo la gestión de recursos humanos mejorará la satisfacción laboral de la empresa Garem veterinarios, Barcelona – España? La metodología se centró en un estudio descriptivo propositivo de nivel no experimental, la recolección de datos se realizó mediante un cuestionario. Luego de obtener los resultados se logró determinar que en la empresa Garem existe un bajo nivel de satisfacción por parte de los colaboradores, como consecuencia de una deficiente gestión del recurso humano.

La presente investigación estuvo conformada por cuatro capítulos, como se describen a continuación:

Capítulo I: Conformado por la problemática de la investigación desde un panorama internacional, nacional y local, además se presentó antecedentes del estudio, las bases teóricas de las variables, la formulación del problema, justificación, hipótesis y por último se presentó los objetivos.

Capitulo II: Se incluyó la parte metodológica de la investigación, describiendo el tipo, diseño, población y muestra, variables y operacionalización, técnicas, métodos y los aspectos éticos y científicos.

Capitulo III: Se presentó los resultados del estudio, la discusión y el aporte científico.

Capitulo IV: Conformado por las conclusiones y recomendaciones.

Por último se presentaron las referencias y los anexos de la investigación.

1.1. Realidad Problemática

A Nivel Internacional

Según Chiavenato (2011) las personas constituyen el capital humano de la organización. Este capital vale más o menos en la medida que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla ágil y competitiva. Las personas son muy importantes dentro de una sociedad, con sus experiencias cotidianas adquieren conocimientos que muestran diversas maneras como resolver problemas según sus capacidades.

La gestión del talento humano en una organización aporta conseguir los objetivos institucionales.

Para Cupe (2018) el gestionar adecuadamente el talento humano permitirá a una organización crecer y consolidarse en el mercado, por esto, el área encargada de llevar a cabo esta tarea, es de vital importancia dentro de una organización. La finalidad de la Gestión del Talento Humano actualmente en las organizaciones ha trascendido de forma vertiginosa a medida que en los procesos de toma de decisiones define un liderazgo a la vanguardia y notablemente capacitado en aptitudes y actitudes. Es importante el desarrollo de este trabajo porque contribuirá al conocimiento de uno de los factores más álgidos y trascendentales de la administración, brindando nuevos enfoques para el buen desenvolvimiento, de tal manera que se logren los objetivos trazados, especialmente, en el ámbito administrativo.

Acá el autor manifiesta la importancia que debe tener una buena gestión del talento humano para la empresa. En Garem veterinarios, como en muchas otras empresas, se tiene el talento humano más hace falta una buena gestión que guie al desarrollo profesional de estas personas para el beneficio de la organización y de ellas mismas.

Brito, Gonzales y Pórtela (2015) descubren que el comportamiento humano en el trabajo está basado en factores motivacionales que generan satisfacción o insatisfacción, pudiéndose establecer como aspectos del contenido de trabajo y en el contexto organizacional que generan esas sensaciones positivas y negativas. Por lo cual, la motivación del personal es fundamental para el rendimiento de los trabajadores, esto les genera satisfacción laboral y una mejora en su trabajo. En Garem veterinarios han descuidado este campo, lo cual se ve reflejado en la falta de entrega de los trabajadores dentro de la empresa, dado que la gerencia no cuenta con un plan de gestión que motive al personal.

Sánchez, Sánchez, Cruz y Sánchez (2014) relacionan el clima organizacional con la satisfacción laboral, dado que, si los empleados perciben un buen clima organizacional, sus componentes serán más adecuados para el logro del bienestar de la empresa. En todas las empresas que quieran obtener los mejores resultados se debe mantener un clima laboral óptimo ya que esto conlleva a una mejor satisfacción laboral. Esto se tendrá en cuenta en la empresa Garem veterinarios en cual debe ajustar su clima organizacional para lograr una mejora en la satisfacción de sus trabajadores.

Sotomayor (2013) manifiesta que las organizaciones se deben preocupar por la satisfacción laboral de sus colaboradores; para así juntos alcanzar los objetivos o metas que se lleven a cabo. La empresa tiene que buscar esos factores que motiven a su personal el cual haga sentirse motivado e involucrado con la empresa. En Garem veterinarios se tienen que buscar metas que tengan en cuenta al personal para que ellos también se identifiquen con estos pongan su esfuerzo y sientan satisfacción al lograr dichos objetivos.

A Nivel Nacional

Toda empresa pequeña, mediana o grande necesita de los principios de la gestión del talento humano.

Para Nicolás y Rubio (2015) cada vez son más las empresas sociales que forman el tejido productivo español. Como cualquier otra organización, deben gestionarse eficientemente. Sin embargo, son escasas las investigaciones que analizan la dirección de este tipo de empresa y, en menor medida, las que se centran en la gestión de los recursos humanos. Este trabajo analiza la gestión de los recursos humanos de las empresas sociales españolas, utilizando como metodología un estudio de casos. Los resultados confirman que las empresas sociales realizan prácticas de recursos humanos pero que, a veces, difieren de las realizadas por las empresas no sociales, debido al fuerte componente social que las mueve y que atrae a trabajadores a contribuir en su misión. De ahí que, para evitar que el talento se escape de la empresa social, sea necesario que esta realice prácticas éticas y responsables de recursos humanos, así como que gestione, de manera acorde a sus características, a los voluntarios que colaboran en las mismas.

La empresa Garem veterinarios como colaboradora de la asociación Garem es una organización cuyo propósito es ayudar a quienes lo necesitan, esta es una empresa con enfoque social, la cual debe gestionar los recursos humanos según las características de los trabajadores con vocación social para la retención del talento.

Las empresas tienen que tener en cuenta a su personal como un recurso valioso, pues de acuerdo a lo señalado por García (2014) la gestión de recursos humanos forma parte fundamental de la organización y estrategia final de cualquier empresa. Una adecuada gestión tiene que pasar inevitablemente por considerar que las personas que trabajan en una empresa son el mayor valor de la misma y que todos los objetivos se consiguen gracias a ellas. Además, hay que garantizar que para el desarrollo de los procesos de la organización se cuenta con el número indispensable de personas con la formación necesaria, en los puestos adecuados y en el momento preciso.

La empresa Garem tiene que contar con una gestión que sepa tener a su personal, bien formado cumpliendo plenamente las funciones de su puesto. Aunque se ha avanzado mucho en las políticas de Recursos Humanos todavía queda mucho por recorrer.

Según América Economía (2016) se realizó una encuesta de Adecco sobre la felicidad en el trabajo en España la cual evidenció que 6 de cada 10 trabajadores en España creen que su empresa aún no aplica políticas dedicadas al bienestar y satisfacción del empleado, ni otro tipo de medidas dedicadas a la felicidad laboral de sus trabajadores. Y eso a pesar de que 9 de cada 10 trabajadores lo tienen en cuenta, en mayor o menor medida, a la hora de buscar trabajo o cambiar de empresa.

La empresa Garem no aplica normas dedicadas a la satisfacción laboral y esto es un punto en contra para la retención del talento. Si se quiere tener a los trabajadores satisfechos se tiene que tener en cuenta lo siguiente.

Como muestran los datos del estudio publicado en Solo Marketing (2016), casi el 70% de la gente está insatisfecha con su trabajo, apuntando como principal motivo la remuneración económica en el 25% de los casos. Por el contrario, aquellos que sí se sienten contentos con su empleo apuntan el buen ambiente laboral como factor determinante, en el 41% de los resultados. Es importante señalar que entre las variables que entran en juego en el segmento descontento, encontramos la falta de un buen clima (18%), la no retribución de los logros profesionales a los empleados (19%), o la falta de desafíos (13%), entre otras. Por otro lado, en los casos en los que sí están satisfechos con su trabajo, la oportunidad para aportar ideas y la retribución de los logros son otros factores que favorecen dicha satisfacción laboral. Otra de las cuestiones planteadas a los encuestados es la percepción del valor de sus tareas en la contribución a la actividad empresarial. El 78% asegura tener un empleo fundamental para la organización.

En GAREM veterinarios tendrán que tener en cuenta estos datos para la mejora de la satisfacción laboral.

Para mantener buenos niveles de satisfacción laboral hay que mantener bajo el estrés manteniendo un buen ambiente laboral.

Según un estudio realizado por la empresa fabricante de pavimento textil, Interface publicado en El Economista (2017) la sobrecarga de trabajo es el principal motivo de estrés, un buen ambiente laboral es un aspecto clave a la hora de retener el talento y favorecer la productividad. Por el contrario, en España un 60% de trabajadores afirma que su nivel de bienestar en su puesto de empleo es bajo. Entre los principales motivos que explican la insatisfacción de los españoles con sus empleos destacan la duración de la jornada laboral (solo 4 de cada 10 trabajadores cumple con la jornada de 8 horas diarias) y el estrés, que afecta al 60% de empleados. En este sentido, un 50% de los encuestados considera que empieza su jornada laboral con estrés o agotamiento, cifra que aumenta hasta el 70% una vez finalizado su día. En cuanto a las causas del estrés, la sobrecarga de trabajo es el motivo que señala un 46% de españoles, las condiciones laborales insatisfactorias y la duración de la jornada laboral son las causantes para el 27% de empleados. En cuanto a la duración de la jornada laboral, en España, el empleado medio pasa en su trabajo 1,701 horas al año. Aun así, la cantidad de horas trabajadas no se traduce en un aumento de la productividad.

En este estudio se refleja varias causas a tener en cuenta para la mejora de la satisfacción de los trabajadores, es relevante no sobreexplotar a los trabajadores, manteniendo bajos los niveles de estrés y un buen clima laboral.

A Nivel Local

La Asociación GAREM Veterinarios fue creada en el 2014 en colaboración de la ONG "Grupo de Ayuda y Respuesta en Emergencias" (GAREM), están involucrados contra el maltrato y el abandono orientada a gente de escasos recursos a tratar y prevenir enfermedades de sus animales a precios bajos, con la mayor profesionalidad, orientados al bienestar de animal.

La empresa se inició en un consultorio pequeño con una sala de cirugías donde se especializaban en castraciones de animales menores (gatos, perros), al trabajar de forma asertiva fue ganando buena reputación en el vecindario y creciendo. Ahora cuenta con dos clínicas en tres años, con equipo moderno y buenos profesionales.

Al haber crecido se ha ganado clientela, pero también la dificultad administrativa ha crecido el cual se ha hecho notar en la satisfacción de los trabajadores por su centro de trabajo, en la cual la empresa tiene que mejorar para mantener una estabilidad en el negocio.

Respecto a la estructura de la organización, José Gevner García Iriarte es el dueño y gerente principal de la empresa, se encarga de tomar las decisiones finales concernientes a la empresa. Él empezó con una pequeña consulta y ahora maneja dos clínicas, él es una persona muy trabajadora y ha progresado gracias a las cirugías a precios bajos, pero muchas veces incumple con los acuerdos u horarios hacia sus trabajadores. Después vienen los encargados que son dos personas de su confianza una contadora, un administrador, los cuales se encargan de la organización dentro de la empresa, lo llevan bien se organizan y tienen experiencia, pero muchas veces toman decisiones finales saltándose al gerente. Pedro Hernández Villa es el administrador dentro de la empresa organiza los horarios, las funciones del personal, hace los pedidos de productos, la contadora es Cristina Estudillo que se encarga de llevar los papeleos de la empresa.

Todos los veterinarios se desenvuelven en distintas áreas, pero son 5 que se encargan de la parte clínica de la empresa, consultas. Hay 3 que se encargan de diagnóstico por imagen y cirugías. Los veterinarios son Santiago Patricio Machado, Sara Pires, Adriana Rodríguez, Sofia Espinedo, Marco Espinedo.

Se encargan de las cirugías y ecografías Rafael Atoche, Liliana Calderón, Javier Revol Crespo. Los auxiliares Adrián José Pérez Reverter, Francisca alcalde Fernández, María del Carmen Márquez estos son los principales el resto son practicantes universitarios que suelen estar unos meses, Se encargan de recepción, citas, cobros, limpieza de materiales, ayudan a los veterinarios en los que haga falta.

Los empleados, son 8 veterinarios 10 auxiliares y 2 de limpieza. Los veterinarios suelen ser gente joven recién graduada, muchos llegan con poca experiencia, pero se les abre las puertas porque cobran menos que la media en Barcelona, dentro de la empresa van cogiendo experiencia y suelen quedarse por un promedio de un año o dos, pero al salir contratan gente nueva ya que hay una alta oferta de veterinarios recién graduados en España. Este es un sistema oportunista que funciona, pero a la vez crea un malestar de los trabajadores, poca fidelidad y mala fama laboral a la empresa. El personal de limpieza que se encarga de mantener limpio los suelos, los baños y mantener aseada la veterinaria en general.

La situación problemática en la empresa es la insatisfacción laboral que se tiene por parte de los trabajadores debido a una deficiente gestión de recursos humanos. En la empresa, una de las causas de la insatisfacción laboral es la baja remuneración de los trabajadores, la poca estimulación moral y material, es decir, la falta de incentivos anímicos y recompensas por la buena producción, la mala comunicación existente entre el personal administrativo y los trabajadores que da lugar a malos entendidos, trabajo deficiente.

Entre los efectos producidos por la insatisfacción laboral está tener a los trabajadores desmotivados, sin ganas de dar lo mejor y progresar dentro de la empresa que se refleja en su labor. Esto conlleva a reclamos de los clientes, lo cual es una muy mala publicidad por el boca a boca. Se produce una desorganización interna, ya que una mala comunicación da lugar a malos entendidos de organización tanto en citas como en turnos y labores.

Los veterinarios en Garem contribuyen en una sociedad animal más sana. Ellos atienden mascotas diariamente para que se mantengan saludables identificando enfermedades, localizando agentes patógenos, inspeccionando el alimento, certificando animales aptos, evitando la propagación de enfermedades en animales y personas.

Las relaciones entre trabajadores se ven cordiales y con personal dispuesto al compañerismo, aunque nunca faltan malos entendidos por lo general se llevan bien, entre ellos. Solo que se puede percibir un ambiente de incomodidad por parte de los trabajadores a las condiciones de la empresa causando insatisfacción por su labor.

1.2. Trabajos previos

A Nivel Internacional

Espinoza (2017) en su tesis titulada “La satisfacción laboral y el ausentismo del personal en el Banco Central del Ecuador (QUITO)” tuvo como objetivo determinar los niveles de Satisfacción Laboral y Ausentismos del personal del Banco Central del Ecuador (Quito). Su metodología fue de tipo descriptiva – relacional y tuvo un diseño no experimental. Asimismo, la investigación determinó una muestra la cual se encontraba integrada por 68 personas de género tanto femenino como masculino, todos ellos trabajadores de diferentes áreas de la Institución. Para la recolección de información contaron con una teca e instrumentos los cuales fueron una encuesta y un cuestionario los mismo que fueron aplicados a la muestra de la investigación. En los resultados, se obtuvo

que el grado de satisfacción de los trabajadores de la institución resulta ser un gran objeto de investigación, puesto que carece de un control y asimismo fomenta el ausentismo. También pudo obtenerse que los trabajadores insatisfechos, mayormente incurren en permanente ausentismo, terminado así de afirmar que la insatisfacción laboral fomenta ausentismos en los colaboradores, así como también la escasez de un control. Por lo que el autor concluye que la falta de satisfacción de un colaborador incita a que este se muestre ausente en su puesto de trabajo ya que no se siente a gusto en el contexto laboral.

Siendo de gran importancia tal investigación ya que gracias al diagnóstico que se obtuvo podrá ser adoptado por la misma institución y por otras más que deseen motivar a su personal y disminuir el ausentismo.

Carrasco (2017) en su tesis de título “La satisfacción laboral que tiene el personal del departamento de operaciones y el personal del departamento administrativo financiero en relación a la compensación laboral que brinda la organización Grúas Atlas” tuvo como objetivo comparar el nivel de satisfacción que existe entre el personal del área de operaciones Quito con el personal del área administrativa financiera en la compañía Grúas Atlas respecto a la compensación laboral que esta brinda. Su metodología de la investigación fue de un diseño no experimental y transversal descriptivo, su enfoque fue cuantitativo y como se determinó descriptiva. En lo que concierne a su muestra estuvo integrada por 75 personas pertenecientes a las áreas de operaciones y al de administrativo financiero entre mujeres y hombres. Se contó como técnica e instrumento de recolección de información a la entrevista y a un cuestionario los cuales fueron aplicados a la muestra. Los resultados evidenciaron que en el área administrativa y financiera existe cierta insatisfacción respecto a las compensaciones laborales y asimismo con el área de operaciones se obtuvo que también en su gran mayoría del personal de esta área se encuentran muy insatisfechos. De manera que el autor concluye en que ambas áreas se muestran un cierto grado de indiferencia en lo que concierne la satisfacción laboral puesto que existen factores que incitan esta insatisfacción siendo uno de los más fundamentales las compensaciones laborales.

El estudio será de gran significado ya que servirá como referencia para guiar a otros que se basen en las mismas variables, asimismo el estudio podrá ser aplicado en las empresas lo cual ayudará a generar una mayor motivación en el personal, ordenarla de una manera estratégica y alcanzar la mejoría y progreso de sus colaboradores.

Cruz (2017), en su estudio titulado “Satisfacción laboral y su incidencia en la productividad de laboratorios Laturi CIA LTDA” teniendo como objetivo principal evaluar la Satisfacción Laboral y su incidencia en la Productividad de la Empresa Laboratorios Laturi Cía. Ltda., con la finalidad de cumplir con los requerimientos demandados por los usuarios. La investigación fue de un enfoque cualitativo y de tipo exploratoria - propositiva y con un diseño descriptiva. Asimismo, determino una muestra la cual se encontraba integrada por 25 personas entre ellos el personal de planta y también el administrativo. Se les aplico una encuesta la cual contribuirá a la recolección de datos para continuar con el desarrollo de la investigación. En tanto los resultados se pudo visualizar que uno de los elementos que incitan a los colaboradores a sentir insatisfacción laboral se basa en el salario pues su gran mayoría opinan que poseen un nivel de satisfacción laboral por ese motivo, pero logra rescatarse que la gran mayoría se encuentran contentos en sus puestos de trabajo. El autor llego a la conclusión en que este estudio permitió demostrar que uno de los fundamentales factores de estudio para lograr generar un excelente contexto laboral y una eficaz productividad es el capital humano.

La investigación es de gran relevancia puesto que beneficiara para los mismos gerentes y colaboradores del Laboratorio como también para otras empresas que deseen obtener un mejor contexto laboral y puedan lograr sentirse satisfechos por su desempeño.

Pecho (2016) en su tesis titulada “Programa de gestión motivacional para la mejora de la satisfacción laboral de los colaboradores del área de formación general y básica de la Universidad Autónoma del Perú -2016” cuyo objetivo fue elaborar un programa de gestión motivacional para mejora de la satisfacción laboral de los colaboradores del área de Formación General y Básica de la Universidad Autónoma del Perú en el 2016. A partir de ello se formuló el siguiente problema: ¿Qué efectos produce el programa de gestión motivacional para la mejora de la satisfacción laboral de los colaboradores, del área de Formación General y Básica, en la Universidad Autónoma del Perú en el 2016? En la justificación se determina que es pertinente ya que permitirá mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores del área de Formación General y Básica lo cual generará la mejora de los procesos académicos. Utilizo la siguiente metodología en el contexto de la investigación, el diseño es cuasi experimental transversal, este tipo de diseño implica que la investigación está orientada a comprobar y contrastar teorías, sin intervenir en su desarrollo, donde el tipo de investigación del estudio es: correlacional-expofacto y la población está conformada por

85 docentes, donde la muestra es 22 docentes, una parte del total de la población en los cuales se aplican los cuestionarios. En conclusión: Si se aplicara el programa motivacional entonces, mejorará la satisfacción laboral de los colaboradores del área de Formación General y Básica de “Universidad Autónoma del Perú” en el 2016.

La relevancia de esta tesis con nuestro caso es que hay un antecedente de mejora y que también aplicaríamos un programa motivacional para mejorar la satisfacción laboral en empresa Garem. Para tener una buena gestión de recursos humanos (GTH) se debe tener en cuenta al talento humano.

En la tesis de Galarza (2016) titulada “Análisis de la gestión del talento humano en las PYMES medianas del sector manufacturero de Quito y propuesta de un esquema mejorado.” tuvo como objetivo describir la gestión del talento humano en Pymes medianas del sector manufacturero de Quito y planear un esquema de mejora. El estudio cualitativo analiza la GTH en PYMES del sector manufacturero de Quito. Se eligieron dos empresas con características similares, pero diferente actividad, realizándose una investigación de campo. En la inmersión inicial se aplicó la técnica de la observación, realizaron pláticas informales y anotaciones, obteniendo información de fuente primaria. Luego se diagnosticó la situación actual, aplicando encuestas a algunos empleados de ambas empresas, para conocer sus impresiones y necesidades en el área de talento humano. Finalmente se realizó una inmersión profunda donde se efectuaron entrevistas estructuradas a los responsables de la GTH. Con los resultados obtenidos se plantea un esquema de mejora. Los resultados indican que estas empresas gestionan el talento humano de manera informal y no cuentan con un área específica dedicada a esta función, tal vez por su tamaño y escasos recursos. Tanto directivos como empleados coinciden en el deseo de mejorar temas como capacitación, incentivos y comunicación interna. La conclusión general es que la gestión del talento humano en las PYMES debe ser pragmática, creativa y flexible.

En Garem veterinarios tiene que apuntar a tener una gestión de recursos humanos que desarrolle el talento del personal y mantenerlos capacitados. Para que una empresa marche debidamente necesita mantener una buena satisfacción laboral de sus empleados.

La relevancia es que quienes presentan Burnout alto y desgaste psíquico no necesariamente está directamente relacionado con la satisfacción laboral, salvo en lo que es la dimensión de ilusión por el trabajo, esto quiere decir que, si los empleados no tienen expectativas de desarrollo laboral, esto puede ser una causa de burnout y por ende no estar

satisfechos en su trabajo. Se ha incluido este trabajo, porque se relaciona con los trabajadores del sector salud en veterinaria y el estrés laboral al que están expuestos.

Rodríguez (2017) en su tesis titulada “Gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores del Ministerio de la Producción periodo 2016” tuvo como objetivo principal determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los colaboradores del Ministerio de la Producción periodo 2016. La metodología de la investigación pertenece a una básica de tipo descriptivo y correlacional, con un diseño no experimental. Su muestra se conformó por 108 trabajadores de la dirección general de políticas y desarrollo pesquero del ministerio de la producción. En lo que concierne la técnica y el instrumento de recolección de datos se utilizaron la encuesta y el cuestionario los cuales fueron aplicados a la muestra del estudio. En lo que son los resultados se obtuvo que existe una adecuada orientación en relación al nivel entre la gestión administrativa en la dimensión control y la satisfacción laboral de los trabajadores del Ministerio de la Producción. El autor concluye que existe una importante relación entre o que son las variables de estudio.

La investigación se considera de gran relevancia puesto que servirá como referencia y además nos demuestra lo primordial que es dentro de las empresas ya que esta se encarga se sustentar las bases para la realización y potencializar las actividades.

Osorio y Zaravia (2016) en su tesis titulada “Gestión del Talento Humano y la Calidad de Servicio en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial - Gobierno Regional de Huancavelica - 2016” tuvo como finalidad decretar la vinculación que existe entre la gestión del talento humano la calidad de servicio en el personal en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial -Huancavelica – 2016. Su metodología es de tipo básica, de un nivel correlacional y con un diseño descriptiva. Su muestra se encontraba integrada por 50 personas todos ellos trabajadores, a quienes se les decidió aplicar un cuestionario para lograr recolectar la información necesaria que contribuya a continuar con el desarrollo de la investigación. Como resultados logramos obtener que según los colaboradores consideran que su desempeño laboral realmente es productivo, sin embargo, existe un cierto porcentaje que no lo considera así de modo que creen necesario que se implemente un programa de capacitaciones que los ayuden a desempeñarse mejor en sus puestos de trabajo. Se concluye que es prescindible contar con una gestión de talento humano y de esta manera poder ofrecer una calidad de servicio, ya que se ha convertido en una gran necesidad de una población.

La presente investigación se considera ser muy valioso, ya que consentirá que se determine la relación que hay entre ambas variables. Asimismo, servirá de modelo para otras investigaciones ya que demuestra que tiene mucho que ver la forma de cómo se gestiona al capital humano para conseguir un desempeño laboral adecuado.

Zelada (2018) en su tesis titulada “La Gestión del talento humano y la Satisfacción laboral en los Docentes de la Universidad Tecnológica del Perú, 2017” cuyo objetivo fue instituir la vinculación que hay entre Gestión del Talento Humano y Satisfacción laboral en La Universidad Tecnológica del Perú (UTP), 2017. La investigación se desarrolló bajo un método hipotético deductivo. Su tipo de fue básico y su diseño era no experimental. En lo que concierne su muestra se encontraba compuesta por 169 colaboradores pertenecientes al área de docentes. Como técnica e instrumentos de recolección de datos se seleccionó la encuesta y el cuestionario, los cuales fueron aplicados a la muestra de la investigación. Los resultados obtenidos fueron que el grado de satisfacción laboral que poseen los trabajadores es regular, asimismo se indica que existe una correlación positiva entre ambas variables. El autor concluye que, al existir una correlación positiva y media, afirma que, a mayor liderazgo de las personas, mayor la satisfacción laboral.

El presente estudio servirá como antecedente para tales investigadores que se encuentren interesados por ambas o una de las variables, asimismo se verán beneficiados todos los colaboradores de la empresa especialmente del área de docentes. Se tiene que tener en cuenta una remuneración apropiada a los trabajadores para mantener la satisfacción laboral.

A Nivel Nacional

En la tesis de Almadana (2016) el objeto principal ha sido estudiar la importancia de la compensación total dentro de la estrategia de recursos humanos y determinar si es la retribución extrínseca financiera directa es la más valorada dentro de la misma, así como la tendencia de los demás tipos de retribución en la organización de acuerdo a la importancia en el desarrollo de la estrategia de la organización y en concreto, a la atracción, retención de capital humano. Las hipótesis fundamentales del trabajo han sido sometidas a un contraste empírico utilizando para ello la información obtenida de una muestra de 39 profesionales de recursos humanos de importantes organizaciones en Málaga. La evidencia empírica es suficiente para concluir que de acuerdo a nuestra “hipótesis 1” la retribución extrínseca financiera directa de tipo fijo es más valorada y termina condicionando las variables

dependientes del comportamiento organizacional, es decir, las nuevas tendencias y modelos de compensación en relación a la era actual de la información y la apuesta por el capital humano y retención de talento deberían ofrecer mayores resultados tanto en la retribución no financiera como en la retribución intrínseca, sin embargo en el estudio empírico la valoración de los profesionales de recursos humanos es mayor para la retribución de tipo extrínseca financiera directa fija y solo después para la retribución intrínseca. Por tanto, podemos afirmar que las organizaciones apuestan por la compensación total pero aún existe una importante referencia a la retribución fija. En relación a la “hipótesis 2” los datos del estudio muestran que la importancia de la función de la compensación en la estrategia de recursos humanos es relativa y para obtener un mayor reconocimiento debemos orientar su gestión hacia la consultoría de recursos humanos. Por tanto, debemos pasar de una gestión administrativa al nuevo campo de la consultoría y estrategia con lo que obtendríamos un reconocimiento de mayor importancia entre la gestión de recursos humanos... La compensación debe ser coherente con la estrategia general de la compañía. En nuestro estudio, de acuerdo a la “hipótesis 3” se demuestra que existe una correlación positiva entre la compensación y la estrategia de la organización, su revisión y modificación de acuerdo con los cambios en las estructuras de la organización, las prioridades estratégicas, valores, procesos, tecnologías y las nuevas demandas que estos cambios hacen en las personas. Los profesionales de recursos humanos pertenecen mayoritariamente a los comités de dirección de las organizaciones y tienen suficiente influencia dentro de la organización si a esto añadimos que la función de compensación está suficientemente alineada con la estrategia de recursos humanos y por tanto de la organización, podemos concluir que los profesionales de recursos humanos tienen suficiente influencia en la organización...

En definitiva, el estudio de la compensación total en las organizaciones es complejo ya que forma parte de la estrategia de recursos humanos y por consiguiente de la estrategia de la organización que está sujeta a constantes cambios y forma parte del proceso de intercambio de incentivos y contribuciones con el personal de la propia organización que a su vez está sujeto a las influencias de numerosas variables del comportamiento organizacional. Entender los factores de comportamiento de las personas y cómo, a la luz de estos factores, qué procesos y prácticas de compensación pueden ser desarrollados para aumentar la satisfacción, el compromiso de trabajo, la productividad, la conducta positiva, etc. Las conclusiones obtenidas nos hacen pensar en futuras líneas de investigación ya que, si bien el estudio ha contado con la participación de los profesionales de recursos humanos

y, por tanto, una visión bastante profesional y cercana a la realidad analizada, se pueden plantear otros enfoques diferentes que pueden ayudar a completar y nuevamente verificar cada una de las dimensiones con el análisis de los trabajadores actuales de las organizaciones analizadas.

En Garem veterinarios se tienen que buscar políticas retributivas más acertadas para que incentiven a los trabajadores. Ya que se observó que los trabajadores pueden tener la motivación intrínseca pero la motivación extrínseca da mejores resultados.

Romero (2016) en su tesis titulada “Relaciones interpersonales y satisfacción laboral en las enfermeras que laboran en el hospital dos de mayo” cuyo objetivo es determinar la relación que existe entre relaciones interpersonales y satisfacción laboral. Utilizo la siguiente metodología: La investigación desarrollada es básica, se ha empleado un diseño no experimental, transaccional con una población de 82 colaboradores, el grado de confiabilidad es de 0,779 para la variable relaciones interpersonales compuesto por 27 ítems y la confiabilidad de alfa de Cronbach de 0,902 para la variable satisfacción laboral compuesta por 36 ítems. Para medir la variable de estudio se empleó como instrumento el cuestionario, el cual fue debidamente validado y aplicado. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, se empleó como método de investigación el hipotético deductivo

Se llegó a las siguientes conclusiones: primera, existe relación entre la satisfacción laboral y las relaciones interpersonales en enfermeras que laboran en el hospital nacional dos de mayo 2016 ($r= 0,820$ y $p= 0,000$), lo que significa que a buenas relaciones interpersonales las enfermeras tienen una satisfacción laboral. Segunda, existe relación entre la comunicación y la satisfacción laboral en enfermeras que laboran en el Hospital Nacional Dos de Mayo, 2016 ($r= 0,492$ y $p= 0,000$), asimismo cuando hay una buena comunicación existe una buena satisfacción laboral. Tercera, existe relación entre las actitudes y la satisfacción laboral en enfermeras que laboran en el Hospital Nacional Dos de mayo 2016 ($r= 0,584$ y $p= 0,000$), en consecuencia, a una buena actitud mejora la satisfacción laboral de las enfermeras. Cuarta: Existe relación entre el trato y la satisfacción laboral en enfermeras que laboran en el Hospital Nacional Dos de mayo 2016 ($r= 0,762$ y $p= 0,000$), a un mejor trato las enfermeras tendrán una mejoría en su satisfacción laboral”.

La relevancia es que son empresas medicas dedicadas a la salud en el cual se ha demostrado que ha mejores relaciones interpersonales mejora la satisfacción de los

trabajadores lo cual es un punto a tener en cuenta para la empresa Garem veterinarios. El estrés laboral y agotamiento mental en el trabajo causa muchos estragos en la satisfacción laboral. El sentirse quemado en el trabajo es muy negativo para los trabajadores y la empresa.

En la tesis de Frutos (2014) titulada “Relación entre los modelos de gestión de recursos humanos y los niveles de estrés laboral y burnout en los profesionales de enfermería de atención especializada” tuvo como objetivo identificar la prevalencia y el nivel de estrés laboral o burnout de los profesionales de enfermería de un grupo de instituciones sanitarias de atención especializada de titularidad pública y privada con diferentes modelos de gestión de los recursos humanos, analizando su relación con las variables sociodemográficas, laborales y los factores de riesgo psicosocial, así como, las diferentes consecuencias en la salud de los trabajadores.

Utilizo la siguiente metodología, con el fin de contrastar las hipótesis definidas y de alcanzar los objetivos planteados en el capítulo anterior, hemos optado por la realización de un estudio observacional, descriptivo, de corte transversal y multicéntrico. Este estudio se ha realizado utilizando como instrumento de medida un cuestionario de 172 preguntas distribuidas en 5 grupos o apartados en los que se integran instrumentos ya validados previamente, y que se utilizan según su estructura original, a excepción del Inventario de Estrés Laborales del Personal de Enfermería. El "Cuestionario de Problemas Psicosomáticos" (CPP), el "Maslach Burnout Inventory" (MBI-HSS), el cuestionario de "Estrés Laborales para el Personal de Enfermería" (ELPE), y el “Cuestionario para la evaluación de aspectos psicosociales en la realización y organización del trabajo de los profesionales de enfermería de atención especializada (hospitalaria)”, integrantes del instrumento de medida de nuestro estudio, tienen una buena consistencia interna con unos coeficientes alfa de Cronbach que varían entre 0,958 y 0,491.

Se llegó a las siguientes conclusiones, se han encontrado diferencias significativas en la prevalencia del síndrome de burnout en su relación con las variables: centro de trabajo, titularidad, modelo de gestión, edad, condición laboral, unidad/servicio de trabajo, turno de trabajo, esfuerzo físico del trabajo, estado de salud percibido, nivel de estrés percibido y absentismo por enfermedad y no se han encontrado diferencias significativas en relación con las variables: sexo, estado civil, nº de hijos y categoría profesional

Los resultados obtenidos, reflejan diferencias significativas entre estrés laboral, y las variables categoría profesional, titularidad del centro y modelo de gestión de los recursos

humanos. De los estresores expresados por los profesionales de enfermería de nuestro estudio en la opción abierta del cuestionario, el 97% están relacionados con la gestión de los recursos humanos, organización del trabajo y la falta de soporte interno de ayuda. Saber gestionar los recursos humanos es fundamental para lograr una optimización en la satisfacción laboral esto se logra con motivación.

En la tesis de Lara (2013) “Satisfacción laboral en la unidad de gestión clínica: Opinión de los profesionales de enfermería” tuvo como propósito conocer el nivel de satisfacción laboral de los profesionales de enfermería pertenecientes a las Unidades de Gestión Clínica de las Áreas Hospitalarias Virgen Macarena y Virgen del Rocío de Sevilla. Objetivo específicos - Conocer el perfil de los profesionales de enfermería pertenecientes a la UGC e identificar las posibles diferencias según sexo, categoría y situación laboral. Utilizo la siguiente metodología Estudio descriptivo y transversal, realizado mediante metodología cuantitativa a través del modelo de cuestionario de Font Roja adaptado a las variables socio-demográficas y laborales del estudio. trabajando a un nivel de confianza del 95%, estimándose la muestra poblacional en 357 Profesionales. El análisis estadístico de los datos se realizó mediante el Programa Informático IBM SPSS Statistics 19.01. Se llegó a las conclusiones que la satisfacción laboral en la profesión enfermera ha sido objeto de estudio en numerosas ocasiones, pero no hemos encontrado estudios publicados acerca de la satisfacción laboral de enfermería en las Unidades de Gestión Clínica.

Para analizar y comprender las actitudes e ideas acerca de la satisfacción y motivación que tienen los profesionales de enfermería de las UGC, hemos partido de la definición que Locke realizó sobre la motivación laboral en la Teoría de la Fijación de Objetivos junto con la Teoría de los dos factores de Herzberg, donde la consecución de los objetivos supone el éxito de todos (usuarios, profesionales e institución). Otros autores han relacionado la motivación laboral con la Inteligencia Emocional que según Daniel Goleman y partiendo de la definición de Salovey y Mayer fue propuesta como variable a tener en cuenta en el rendimiento del trabajo.

Ante las percepciones positivas y negativas que la UGC plantea en los profesionales de enfermería (Diplomados en Enfermería y Técnicos de Cuidados Auxiliares de Enfermería), se consideró pertinente centrar el objetivo de este trabajo en la búsqueda de los factores que influyen en la satisfacción y motivación laboral de los profesionales de enfermería de la UGC. En esta investigación, se analizaron los factores intrínsecos más

valorados por los profesionales de enfermería de la UGC como son la satisfacción, la motivación y el reconocimiento junto con otros factores extrínsecos a los Profesionales, destacando entre estos el liderazgo enfermero y la incentivación económica derivada de la consecución de los objetivos propuestos en el Acuerdo de Gestión Clínica.

La relevancia de esta tesis con esta es que se puede relacionar los puntos que mejoraron la satisfacción laboral para utilizarlos en la empresa Garem veterinarios. Hay que saber adaptar las características del trabajo a los empleados para que se sientan conformes, por ello:

En la tesis de Hidalgo (2016) titulada “diseño del trabajo y su relación con la satisfacción laboral, estrés de rol y burnout” tuvo como finalidad obtener evidencia empírica acerca de la relación entre las características de diseño del trabajo, los distintos componentes de la satisfacción laboral, del estrés de rol y del burnout. Utilizo la siguiente metodología, El estudio se realizó con una muestra de 406 participantes, correspondientes a distintas organizaciones y sectores de actividad, de los cuales, el 25,1% pertenecían al sector de educación, el 18,7% al sector sanitario, el 13,3% al sector del telemarketing, mientras el 42,9% incluía una gran variedad de sectores asociados a servicios tales como logística, justicia, consultoría, arte, cartografía, inmobiliario, seguridad, informático, entre otros.

Los instrumentos utilizados para la evaluación de los dominios de variables fueron cuatro cuestionarios, uno destinado a la medición de las características de diseño del trabajo existentes en la actividad laboral de los participantes (variables independientes) y otros tres cuestionarios dirigidos a la evaluación de satisfacción laboral, estrés de rol y burnout (variables dependientes). Con objeto de realizar el análisis de las propiedades psicométricas de los instrumentos de medida se utilizó el análisis de fiabilidad modelo α de Cronbach y el análisis factorial confirmatorio (AFC). Llego a las siguientes conclusiones, las características del diseño del trabajo contribuyen a una mejor explicación de la satisfacción laboral, del estrés de rol y del burnout; no obstante, la contribución relativa de cada una de sus dimensiones no es homogénea. Por tanto, podemos considerar que, a través del conocimiento del funcionamiento de las mismas, se pueden establecer rediseños adecuados para mejorar los niveles de satisfacción laboral, estrés de rol y burnout en función de las circunstancias de cada organización. La autonomía en la toma de decisiones es una característica de diseño del trabajo que juega un rol fundamental en cuanto a la explicación de los diferentes componentes de satisfacción laboral, estrés de rol y burnout. Así, su

relevancia puede llegar a ser crítica a la hora de planificar cambios orientados al mejoramiento de los resultados individuales.... La variedad de tareas es una característica de diseño del trabajo que juega un rol fundamental en cuanto a la explicación de los diferentes componentes de estrés de rol y burnout. Este aspecto confirma los hallazgos de investigaciones previas que establecían la necesidad de diseñar trabajos que impliquen realizar diferentes actividades con objeto de fomentar la creatividad, el aprendizaje, etc. y minimizar el aburrimiento.

La relevancia del aporte de esta tesis es que se puede utilizar los datos para relacionarlo con el nivel de estrés y burnout dentro de la empresa Garem veterinarios, así determinar factores de diversas causas de la insatisfacción laboral de los trabajadores. La vida personal y familiar influye en los trabajadores y si desde el trabajo se puede dar un soporte psicológico, ayudara a mejorar la satisfacción laboral.

En su trabajo de fin de grado Bravo (2016) titulada “Satisfacción Laboral de los trabajadores españoles durante la crisis” cuyo objetivo fue el analizar los efectos de variables tanto laborales como personales y familiares, sobre la satisfacción laboral de los asalariados que trabajaban en el momento de la encuesta. Utilizó la siguiente metodología, los datos utilizados han sido los disponibles en la Encuesta de Condiciones de Vida publicada por el INE en el año 2013. Estos datos son especialmente interesantes porque son los únicos disponibles para España una vez la última crisis económica se hubo asentado y sus efectos ya se habían hecho notar. Con ellos, a través de un análisis univariante y más tarde con un análisis de regresión, hemos visto cómo se comportan las variables seleccionadas, y de qué forma afectan al bienestar de los trabajadores en su empleo. Se llegó a las siguientes conclusiones Un contrato fijo hace aumentar la satisfacción laboral frente a uno temporal; el nivel de renta (que lo usamos como un proxy del salario) aumenta la felicidad en el trabajo; cuanto más satisfecho esté el individuo con el tiempo que emplea en llegar al trabajo más feliz será en él; las horas de trabajo a la semana hacen aumentar ligeramente la satisfacción laboral, al igual que los años pasados en el trabajo remunerado. Por otro lado, la edad influye de forma negativa a la satisfacción laboral; las mujeres son en media más felices que los hombres en su empleo; y tener una buena salud es positivo en cuanto a satisfacción laboral se refiere. En el caso de los estudios, encontramos una relación negativa entre el nivel de estudios y la felicidad en el trabajo cuando analizamos su efecto controlando por otras variables laborales, mientras que en el análisis univariante y en la literatura vemos que tiene

efectos positivos. Esto, como dijimos, se puede deber a la brecha existente entre las condiciones laborales reales y las expectativas que tienen los trabajadores con altos niveles de estudio...”

La relevancia de este trabajo es que nos da datos de la tendencia de los trabajadores a la satisfacción laboral según los factores estudiados, esto nos aporta información a nuestra investigación en la empresa Garem veterinarios.

A Nivel Local

Cristiani (2016), en su tesis titulada “Gestión de Recursos Humanos: el papel del contexto, principales antecedentes y consecuencias para empleados y empresas” el objetivo fundamental de esta investigación es analizar la relación de la función de recursos humanos, en contextos diferentes sobre las prácticas de GRH, y a su vez la relación de éstas con el desempeño laboral. Utilizaron datos de encuesta. Los resultados se basan en la información que brindaron gerentes o responsables de RH... el estudio muestra que niveles más altos en la escala de prácticas centradas en la persona están asociados positivamente con mejores resultados a nivel de desempeño. Se llegó a las siguientes conclusiones: El rol estratégico que desempeña la función de RH presenta una relación positiva con la adopción de prácticas de GRH centradas en el desempeño y en la persona. Es decir, cuando la función de RH es evaluada y su director forma parte del Comité de Dirección, participa desde temprano en la estrategia del negocio, es responsable de decisiones clave en lo que respecta a contratación, compensación, formación y desarrollo, esto conlleva que se adopten más prácticas de GRH. Los resultados muestran también que organizaciones con mayor proporción de trabajadores sindicalizados y reconocidos e involucrados en la negociación colectiva, tienden a presentar mayores niveles de prácticas de GRH.

La relevancia de esta tesis es que demuestra que una buena gestión de recursos humanos y la implicación de los encargados influye poderosamente en el desempeño de los trabajadores y que por ende mantiene una óptima satisfacción laboral. En el mundo de hoy las mujeres cada vez más ocupan cargos importantes, son parte del talento humano. La gestión de RH tiene que proyectarse a satisfacerlas laboralmente.

Arias (2015) en su tesis titulada “Sistema de certificación de Gestión de Igualdad y Equidad de Género y políticas de recursos humanos: relación e impacto sobre los resultados de las organizaciones” el objetivo fue contribuir al desarrollo de la temática sobre la implementación de los sistemas de igualdad y equidad de género y su impacto en la

performance corporativa y su diferenciación competitiva. Con fundamento en la lógica del pensamiento inductivo, del Enfoque Cualitativo, se hace pertinente abordar así el problema de análisis, bajo el alcance de un estudio Exploratorio y Explicativo, con el método del estudio del caso. Al constituir éste en una herramienta idónea para el desarrollo y cumpliéndose nuestros objetivos. Llego a las siguientes conclusiones, Mediante la investigación empírica realizada, se ha logrado establecer que el sistema de igualdad y equidad de género tiene un impacto tanto en las prácticas de recursos humanos orientadas al compromiso como en la performance de la organización. En definitiva, mediante los casos de estudio, los resultados permiten comprobar que tales organizaciones, al implementar los sistemas de igualdad y equidad de género, han desarrollado conjuntos de prácticas de RRHH que han potenciado así el compromiso del personal para con las organizaciones, al tener mejores ambientes laborales, más amigables para con las mujeres, donde se les valora, se les da la dignidad que merecen, se les comprende en sus necesidades y responsabilidades para con sus familias, personas dependientes, personas con discapacidad, etc. Y se les brindan las soluciones efectivas por parte de la empresa a las dificultades que puedan enfrentar en estos temas, las mujeres comienzan a poder desarrollar su carrera profesional, se sienten más motivadas y satisfechas y comienzan a aportar sus conocimientos y experiencias a la organización. Se le brindan entonces más oportunidades laborales, se les promociona efectivamente y se promueven sus competencias y habilidades.

La relevancia es que a través de una gestión de recursos humanos en los cuales se implante una buena igualdad de género se vería reflejado en la motivación y satisfacción laboral en las mujeres, esto es importante ya que en Garem veterinarios hay bastante personal femenino. Es necesario contar con profesionales bien calificados que hayan tenido un óptimo rendimiento universitario, eso influirá en su futuro laboral y en la satisfacción que sientan por realizar su trabajo.

Medir y Montolio (2014) en la tesis titulada “Satisfacción laboral de los graduados catalanes y los determinantes de su valoración de la formación recibida en la universidad” tuvo como propósito poner a prueba dos hipótesis que relacionan distintos aspectos de la satisfacción personal de los egresados, después de presentar brevemente las principales características de la ocupación de los graduados catalanes. Así, la primera hipótesis afirma que cuanto mayor es la calidad de la ocupación, se observan mayores niveles de satisfacción en el trabajo (H1). La segunda hipótesis, más relevante para este estudio, afirma que la mayor

calidad de la ocupación, la mayor categoría laboral y el mayor rendimiento académico impactan positivamente en la valoración de la formación recibida en la universidad cuando se evalúa el trabajo actual (H2). La metodología utilizada para lograr el contraste de las hipótesis mencionadas previamente se basa en tablas de contingencia, análisis de correlación y análisis estadístico multivariado. Para contrastar las dos hipótesis usamos modelos de regresión lineal que nos permiten comparar las variables de interés sobre un conjunto de variables de control que son consideradas pertinentes para explicar la valoración individual como el sexo, la edad, el nivel educativo de los padres y el tiempo de duración de la carrera.

A partir de los modelos propuestos para explicar la evaluación de la formación recibida en relación a su utilidad para el trabajo y su satisfacción, se analizaron 13.180 graduados de las universidades catalanas (entrevistados durante el primer trimestre de 2014) la mayor parte de los cuales trabajaban en el momento de la encuesta (84%). La valoración media realizada por los graduados entrevistados de la formación/educación recibida en la universidad con respecto al trabajo que están llevando a cabo es más de 4,36 sobre 7. En conclusión, dado que las variables más importantes son el “índice de calidad del trabajo” y la “categoría ocupacional”, podríamos sintetizar los resultados con la frase: "dime el trabajo que realizas y te diré qué nivel de satisfacción tienes con él y cómo valoras los conocimientos adquiridos en la universidad".

En Garem se debe tener en cuenta esta tendencia de este trabajo es que si los profesionales perciben tener una formación laboral importante que cubra sus expectativas y retos profesionales aumentara la satisfacción de realizar su trabajo y verán que sus estudios universitarios valieron la pena, eso influye en la autoestima de los empleados. Después de la crisis, muchos convenios laborales se modificaron en perjuicio de los trabajadores y los veterinarios no fueron la excepción.

Según el artículo de Gonzales (2016) informa que: “El colectivo de veterinarios de la Generalitat de Catalunya denunciará frente a la conselleria de Salut la situación laboral que están viviendo desde que en 2012 se llevará a cabo una modificación de sus convenios laborales declarada ilegal por el Tribunal Superior de Justicia de Catalunya. Esta medida, según Andreu Martí, portavoz de la sección de CCOO de Veterinarios, obliga a los veterinarios a trabajar más para ganar lo mismo y que les ha englobado en la misma categoría laboral que a los Funcionarios de Prisiones o Mossos d'Esquadra, en lo que a horarios respecta, viéndose obligados a trabajar días como el 24 o el 31 de diciembre.

Acá se refleja que los veterinarios en Barcelona no son bien remunerados como los profesionales que son, la gran mayoría está inconforme con su salario ya que ganan mucho menos de la media en Europa y lo mismo que otras profesiones técnicas no universitarias. En GAREM muchos de ellos se sentían mal remunerados en Barcelona y España por los convenios laborales que les obliga a trabajar más y ganar menos.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Gestión de Recursos Humanos

Según Pereda y Berrocal (2018) afirman que:

“Se refiere a las políticas y actividades que se vuelven importante para el manejo de temas relacionados a las relaciones interpersonales en la labor administrativa; es decir, su función es realizar la convocatoria, evaluación, capacitación, el pago tanto como brindar seguridad y equidad en el entorno para los trabajadores de la empresa”

Según Tarcica (2014) afirme que:

“La gestión de recursos humanos trata del proceso administrativo que se aplica para el aumento y conservación de los esfuerzos, la salud, las prácticas de la misma empresa y de manera general, del país. Asimismo, el proceso de apoyo a los trabajadores para el logro de una calidad de comportamiento tanto social como personal y un mejor desempeño que pueda satisfacer los requerimientos y anhelos de cada persona”.

1.3.1.1. Objetivos de la gestión de Recursos humanos

Delaux (2017), manifiesta que “los individuos conforman ser activo importante de la institución. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de los empleados, funcionarios, gerentes, sub gerentes para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales”. (p. 87)

Los individuos tienden a incrementar o reducir los puntos fuertes y blandengues de una empresa, ligados a la manera en que se les brinda un trato. La administración de recursos humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

Colaborar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión para cumplir con sus objetivos a un corto plazo.

Siempre se debe proporcionar competitividad a la institución debe emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral en el momento adecuado.

Proporciona a la organización empleados bien entrenados y motivados: para luego obtener resultados esperados y deseados por la empresa.

Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el entorno laboral: los trabajadores no contentos tienden a alejarse de las empresas.

Ejecutar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) siempre debe ser de un estado bueno, ya que la mayoría de las personas pasamos mayor tiempo en el centro de trabajo.

1.3.1.2. Importancia de la Gestión de Recursos Humanos

Según Delaux (2017) indica que el objetivo final de todos los procesos de gestión de R.H. en una empresa es el de guiar la conducta de los sujetos que la conforman hacia la consecución con eficiencia de los propósitos planeados por la gerencia. Para la consecución de los propósitos y metas de una compañía, es necesario establecer los mecanismos de gestión necesarios con el fin de guiar las decisiones y acciones.

Estos mecanismos se materializan en los procesos de gestión de Recursos Humanos. Es necesario tomar conciencia de que el comportamiento de los sujetos que las dirigen y conforman determina todo lo que sucede en ellas, y por ende sus resultados. Trabajo mal o bien ejecutados, negocios rentables o no, proyectos culminados a tiempo o atrasados, inversiones certeras o equivocadas, comunicaciones oportunas o inoportunas, decisiones correctas o incorrectas en todos los niveles, todos surgen del comportamiento de las personas involucradas en los distintos niveles. (Delaux, 2017)

1.3.1.3. Factores de Recursos Humanos

Lastras (2018) manifiesta que los factores de la gestión de recursos humanos son los mencionados a continuación: Factores ambientales externos: competitividad, sindicatos, normas y reglamentos, condiciones económicas, culturales y sociales. Entre los factores ambientales internos están: misión, visión, propósitos y estrategias.

1.3.1.4. Dimensiones para elaborar un Plan de Gestión de Recursos Humanos

Lastras (2018) argumenta las siguientes dimensiones:

Conocimiento del equipo

Es de suma importancia al momento de realizar la gestión de las relaciones entre las personas. Su función es mantener una relación directa con el colaborador, conociendo el plano personal y profesional de su vida. De esta manera, tiene que saber cuál es el rubro en el que se desempeña la compañía, la situación financiera y económica de la misma y de sus competidores, las oportunidades y los principales riesgos que encontramos en el mercado.

La motivación

La importancia de la motivación es un aspecto fundamental, puesto que si el trabajador está cómodo laborando en la organización producirá resultados beneficiosos para la misma. Los factores que inciden en este propósito son los beneficios otorgados, la remuneración, las oportunidades de crecimiento personal, entre otras.

Desarrollo del equipo

Habla de las oportunidades que les son brindadas a los colaboradores para que éstos tengan la opción de crecer tanto personal, social como económicamente. Específicamente, es el líder quien determina las competencias de forma sencilla y se encarga de transmitir las de la misma manera a los implicados directos con el fin de que se realice a través de la cadena de mando, de acuerdo a como corresponda.

Consecución de objetivos

Es, en resumen, lo que la organización busca conseguir, el objetivo el cual quiere cumplir, a su vez es vital mantenerse sobre los colaboradores, mostrando preocupación constante por ellos y supervisar el desarrollo de sus actividades.

1.3.1.5. Políticas de Recursos Humanos

Lacalle (2016) señala que las políticas de recursos humanos son el reflejo de la manera en que las empresas buscan mostrar a sus integrantes para la consecución de los fines empresariales y, hacer más fáciles las condiciones en alcanzar los propios.

- a) Organización. Cuál será su deber en la empresa
- b) Retención. Cuál es la manera de conservar a los trabajadores que laboran en la empresa.
- c) Desarrollo. Cuál es la manera correcta de capacitar y buscar el desarrollo a las personas en una empresa.
- d) Auditoria. De qué manera conocer las actividades que realizar los trabajadores.

1.3.1.6. Procesos de la Gestión de Recursos Humanos

Lacalle (2016) señala que los principales procesos en la gestión de recursos humanos son: buscar la integración, organización, conservar, alcanzar el desarrollo y auditar a los trabajadores.

Integración de Personas

“Tomado como el proceso inicial, el cual es responsable de las actividades que tienen que ver con la convocatoria, la selección de personal y la investigación de mercado” (Lacalle, 2016 p.52).

Reclutamiento

Trata de la interrelación de conocimiento que son expuestos con el fin de llamar a atención de postulantes capaces y competentes que puedan ocupar un lugar en la empresa. Determina el desarrollo del camino idóneo para la provisión a la empresa la presentación de personas que son requeridas para el logro de sus propósitos (Lacalle, 2016).

Reclutamiento interno

Lacalle (2016) afirma que es utilizado para los postulantes que laboran en la empresa, con el fin de realizar su traslado a otro tipo de actividades mayormente motivadoras y difíciles. Manifiesta que cuando existe un puesto específico por ocuparse, la organización se encarga de colocar al ideal, buscando que los trabajadores se adapten, pudiendo ser transferidos o promovidos.

El reclutamiento interno toma en cuenta aspectos tales como la promoción, transferencia con promoción, transferencia, programas de desarrollo y línea de carrera para los trabajadores, requiriendo una coherencia continua, rápida y una combinación, entre el área de adecuación y las demás áreas de la compañía (Lacalle, 2016).

Reclutamiento externo

“Actúa con postulantes externos, en otras palabras, con aspirantes de los cuales han llamado su atención mediante los procesos de incorporación” (Lacalle, 2016 p.52).

Técnicas de reclutamiento

El reclutamiento externo recae sobre los aspirantes que actualmente existen, pudiéndose verificar a través de sistemas de selección de personal como, por ejemplo, los registros de aspirantes que postularon, recomendaciones a través de otros colaboradores de la empresa, avisos sobre la compañía, contactos con centros de estudios básicos y superiores, noticias en periódicos y revistas o por medio de internet (Lacalle, 2016).

Selección

Lacalle (2016) Refleja parte del proceso de unificación de personal, siendo su proceso precedente, la contratación. La selección se basa en la distinción y elección del postulante adecuado para el puesto. La selección se encarga de elegir entre los aspirantes que han postulado, para la vacante disponible y para la compañía con el fin de mantener o incrementar el trabajo de los colaboradores junto con la eficacia y eficiencia de la empresa.

Lacalle (2016) manifiesta que las técnicas para la selección, se dividen en las siguientes:

a) La entrevista de selección. Es el intercambio de datos e información que se da entre dos personas o más, resaltando que una parte tiene más interés en saber más de la otra.

b) Pruebas o exámenes de conocimientos o de habilidades. Mide el grado de comprensión cotidiana y específica de los postulantes solicitados para el puesto, evaluando el nivel de preparación tanto técnico como profesional, así como el dominio y conocimiento de idiomas, herramientas de cálculo y procesamiento de datos, entre otras. De otro lado, la evaluación o medición de estas aptitudes determinan modelos de responsabilidad, que son útiles para conocer como es el trabajo de los aspirantes.

c) Test psicológicos. Están conformados por una disposición determinada e imparcial de acuerdo a los modelos de gestión de los individuos. Su principal tarea es el análisis de estos modelos bajo situaciones generales o comunes, para poder compararlas con modelos previamente implantado en investigaciones estructuradas.

d) Test de personalidad. Sirven para hacer un análisis de las distintas características de la personalidad, siendo estos los definitivos de acuerdo a su condición o forma. Se conoce como un rasgo de personalidad a una peculiaridad distintiva del sujeto que los distingue de los demás.

e) Las técnicas de simulación. Las técnicas de dinámica grupal por lo general son las más usadas, cuya finalidad es pasarse el paso de la descripción personal y pasar al trato grupal usando la técnica verbal y realizando ejercicios grupales.

Procesos de organización de recursos humanos

Lacalle (2016) señala que es el paso dos de la organización de recursos humanos, el cual comprende la incorporación de los nuevos integrantes, el diseño del puesto de trabajo y la evaluación del desempeño laboral. Luego de esto, se procede a determinar la responsabilidad de los sujetos, manifestando que es importante incluirlos a la empresa, colocándolos en sus puestos de trabajo específico y realizar la evaluación de su desenvolvimiento en el puesto.

Diseño del Puesto

Lacalle (2016) señala que existen 4 pasos principales:

a) La agrupación de responsabilidades que el seleccionado tendrá que desempeñar, es decir lo que comprende el puesto de trabajo.

b) La forma en la que debe realizar esa lista de responsabilidades o funciones, es decir cómo debe proceder de acuerdo al puesto.

c) Las personas a las que el seleccionado debe de informar los reportes correspondientes al puesto laboral, en otras palabras, la relación que mantiene con sus jefes.

d) Las personas a las cuales debe dirigir o mantener bajo supervisión el seleccionado, en otras palabras, la relación con sus subalternos.

Al hablar del diseño del puesto, se refiere a la definición de lo que trata el puesto de trabajo, de los procedimientos que comprende y sobre con quienes debe mantener relaciones laborales, con el fin de dar satisfacción a los requerimientos sociales.

La evaluación del desempeño

Lacalle (2016) indica que es una calificación metodología de cómo cada individuo se desempeña en determinada área de la empresa y su desenvolvimiento en el trabajo. Esta valoración es un procedimiento para asignar a la excelencia, al aporte y las

condiciones de un sujeto, realizándose mediante el uso de distintas operaciones como la estimación de méritos, los informes de progreso, la valoración del desempeño, la eficiencia alcanzada, entre otras.

Proceso de retención de los recursos humanos

Lacalle (2016) enuncia como el paso número tres, el cual necesita una serie de atenciones especiales, en las cuales principalmente figura el salario, la seguridad, higienes y los beneficios sociales del trabajo.

Remuneración

Manifiesta que el salario alude a la compensación que el trabajador recibe a cambio de hacer ciertas actividades de la empresa, principalmente se trata de la relación de intercambio entre la compañía y los colaboradores. La remuneración es directa pues, el abono recibido por cada colaborador se da como salario, comisión y bonificaciones; y también de manera indirecta, este salario comprende las cláusulas del contrato laboral y el plan operativos que entrega la empresa (Lacalle, 2016).

Proceso de desarrollo de recursos humanos

Lacalle (2016) señala que el paso cuatro comprende las capacitaciones también conocidas como actividades de progreso, desarrollo personal, aprendizaje y mejora del desarrollo empresarial.

Capacitación

Lacalle (2016) manifiesta que la capacitación es el proceso de educación a corto plazo, a través de la cual a los sujetos se les brindan indicaciones, desarrollan sus aptitudes en relación a propósitos establecidos.

El desarrollo de Personal

Lacalle (2016) señala que se trata de un procedimiento que ayuda en la construcción de los conocimientos de los colaboradores, realizando los cambios pertinentes. Este proceso comprende un cambio, con el cual se intenta realizar una reforma y mejorar las capacidades del personal que no cuenta con altos niveles de desempeño con el objetivo de que consiga nuevas tareas.

El desarrollo organizacional

Lacalle (2016) señala que se trata de un esfuerzo realizado en el largo plazo, con el objetivo de mejorar las técnicas de valoración a través de una calificación óptima y de la gestión de conocimiento empresarial enfocado en los grupos que tienen ciertas responsabilidades, en aquellos grupos pasajeros y en el conocimiento entre grupos con la ayuda de un asesor.

Proceso de auditoría de recursos humanos

Lacalle (2016) manifiesta que se trata de un proceso de valoración de las actividades del Área de Recursos Humanos con la finalidad de mejorarlas, en otras palabras, conforma una tarea de revisión de la calidad con el propósito de ver como dichas tareas aportan a las técnicas empleadas por la empresa.

1.3.1.7. Evolución de gestión de Talento Humano

La evolución del talento humano, según Delaux (2017) demuestra los cambios y las transformaciones del área de Recursos humanos. En la era del conocimiento, lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones. En la actualidad el recurso humano ha dejado de ser un área estresante, temerosa o en otras palabras cerrada para ahora convertirse en un área accesible, amigable, transparentes.

1.3.1.8. Otros puntos importantes

Para tener una buena gestión de los recursos humanos hay que tomar en cuenta el talento humano

Fernández y Junquera (2014), define la Gestión del talento humano como: “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

1.3.2. Satisfacción Laboral

Según Alles (2015):

La satisfacción laboral es considerada como un sentimiento positivo y satisfactoria a consecuencia de la perspectiva subjetiva de las vivencias laborales del individuo, basado en un sentimiento de bienestar, goce o prosperidad que vive el colaborador

respecto a las actividades que desarrolla en su trabajo. Esta emoción puede llegar a generalizarse y abarcar todas las características o elementos basado en el trabajo.

Silvera (2016), precisa que “es una agrupación de emociones y también sentimientos tanto beneficiosos como no beneficiosos con lo que los colaboradores ven su trabajo. Más que todo se trata de la condición afectividad, una emoción de satisfacción o de insatisfacción referido hacia algo” (p.32).

1.3.2.1. Características de la Satisfacción Laboral

Uribe (2015) indica como caracteres del puesto intervienen en la perspectiva de las circunstancias existentes del puesto son: Remuneración, Situaciones de trabajo, Inspección, Compañeros, Contenido del puesto, Seguridad en el cargo, Oportunidades de avance.

1.3.2.2. Teorías relacionadas a la Satisfacción Laboral

Teoría bifactorial de Herzberg

Marin (2015) afirma que, mediante una variedad de encuestas, conformemente evaluadas y categorizadas, el especialista Frederick Herzberg manifestó dos elementos de mayor influencia en la estimulación y bienestar de los colaboradores.

Factores higiénicos. Se basa en factores que se encuentran vinculados en la situación laboral como la situación de trabajo, la relación de los directores o la remuneración. Si estos son positivos, el individuo no se sentirá insatisfecho en su área de trabajo, sin embargo, esto no quiere decir que generen la estimulación suficiente para el resultado de los objetivos anhelados por la misma entidad. (Marin, 2015)

Factores motivacionales. Hace referencia a las acciones retadoras, alentadoras y verdaderamente estimulantes del puesto de trabajo. Se relatan con la fuerza que incitan el impulso que se requiere para lograr manejar a los individuos a situar sus fuerzas en la empresa con la finalidad de obtener óptimos resultados. (Marin, 2015)

Teoría sobre Satisfacción Laboral de McGregor

Según la teoría X de McGregor dirigida a los trabajadores, propone que los empleados suelen ser seres humanos mediocres que no funcionan sin incentivos ya sea bajo cierta amenaza laboral o que necesitan estar controlados con cierta mano dura. Que solo

algunos trabajadores sienten apego por el trabajo y a ellos se le aplica la teoría, los cuales son productivos para los objetivos de la empresa. Por lo que se considera que puede tener algo de verdad, mas no por ser privativo en el humano más bien por su instrucción, estimulación, salud mental y su gusto laboral. (Marin, 2015)

La Teoría Z de William Ouchi

Esta teoría sugiere que las personas no desvinculan su situación de ser humano a la de trabajador y que la humanización de las situaciones laborales incrementa el grado de productividad de la organización y de paso a la autoestima de los mismos trabajadores. Esta teoría se considera ser participativa, basada en relaciones, pretendiendo comprender al empleado como un ser integral el cual no puede apartar su vida de trabajo con la de su vida privada, por tal implica algunos requisitos esenciales tales como la confianza, el trabajo en conjunto, el trabajo de por vida, las vinculaciones personales y toma de decisiones colectiva, aplicándose de forma ordenada para conseguir elevar el desempeño del capital humano y de esta manera obtener un elevado nivel de productividad empresarial. (Marin, 2015)

Teoría de los Sistemas de Recompensas Justas

En esta teoría se hace referencia al sistema de las remuneraciones y al de las políticas de ascenso que se desarrollan en la compañía. Este tipo de sistema deberá ser percibido como justo por el lado de los trabajadores, para que de tal modo ellos se logren sentir complacidos con el mismo, no se debe permitir que existan ambigüedades y este deberá de concordar según sus perspectivas. En tanto la percepción de justicia intervienen la confrontación social, las solicitudes del trabajo en sí, las destrezas del personal y la estandarización de los salarios de la corporación. (Marin, 2015).

Satisfacción con el salario. Los pagos, las retribuciones o remuneraciones y gratificaciones son considerados como la compensación la cual se les brinda a los trabajadores por su tiempo de labores en la empresa. La gestión del área de recurso humano mediante esta acción vital avala la satisfacción de los colaboradores, por lo que a su misma vez contribuye a adquirir, conservar y detener una energía de trabajo productiva. Diferentes investigaciones han dado a demostrar que la compensación es una de las características que posiblemente se considere como el esencial motivo de esa insatisfacción en los colaboradores. (Marin, 2015).

1.3.2.3. Dimensiones de la Satisfacción Laboral

Según Rangel (2015), basados en la teoría de Locke (1979) tal punto es considerado como uno de los componente o elementos más indicados como razón de complacencia e insatisfacción.

Satisfacción con el trabajo. en esta dimensión se compone la atracción intrínseca a las labores, probabilidades de éxito, reconocimiento del mismo, ascenso, instrucción, etc.

Satisfacción con el salario. En este punto se considera la manera en la que el dinero es repartido (de una manera equitativa). La teoría estudiada por Sánchez (2014) manifiesta que la satisfacción con las retribuciones tiene que ver con la diferencia entre las actividades que se le asigno y lo que recibe como pago, mientras que la teoría de igualdad los trabajadores confrontan sus contribuciones propias y los beneficios que acogen a diferencia de los demás y manifiestan excluyendo cualquier discrepancia.

Satisfacción con el reconocimiento aprobaciones, elogios, y cuán loable resulta un trabajo ejecutado. Incluye las cosas buenas, así como también las críticas respecto al mismo.

Satisfacción con los colegas de trabajo. Caracterizada por competencias entre compañeros, apoyo y amistades entre los mismos.

Satisfacción con las condiciones de trabajo. Aspectos de las condiciones laborales importantes y necesarias para el individuo; flexibilidad de horario, de descansos, ambientes laborales óptimos.

1.3.2.4. Medición de la Satisfacción Laboral

Rangel (2015) afirma que la satisfacción laboral es definida como una cualidad global que acoge el individuo ante sus actividades laborales. Considerándose tal definición muy extensa, sin embargo, es esencial para el concepto, debe tener siempre presente que el trabajo de un individuo consta de algunas cosas más que las acciones evidentes de manipular documentos, brindar atención a los clientes o manejar un medio de transporte.

Los trabajos necesitan interacciones tanto con el resto de sus compañeros como los directores, desarrollar la estandarización y políticas de la empresa, cumplir con las reglas de desempeño, vivir en situaciones de trabajo que logren diferenciarse de lo magnifico, entre

otros componentes más. Dando a comprender que el análisis del colaborador en tanto a su nivel de satisfacción o insatisfacción con su empleo es un argumento complejo de una variedad de componentes prudentes del trabajo. (Rangel, 2015).

1.3.2.5. Niveles de satisfacción laboral

Rangel (2015) determina dos diferentes tipos de evaluación en lo que refiere la satisfacción laboral:

a) Satisfacción general. Indicador promedio que podría llegar hacer sentir el colaborador ante las diferentes etapas de su trabajo.

b) Satisfacción por facetas. Nivel menor o mayor de satisfacción ante aspectos de su empleo, condecoraciones, beneficios, requisitos del empleo, vigilancia recibida, colegas del trabajo, leyes de la compañía. Satisfacción de trabajo se encuentra vinculada con el clima organizacional de la compañía y al rendimiento de trabajo.

El nivel de satisfacción de trabajo se considera inconstante de una agrupación a otra y se vincula con diferentes variables. La evaluación de estas correlaciones concede a que se conozcan en qué conjuntos son más posible las conductas asociadas con la poca satisfacción. El punto clave se encuentra dando vueltas alrededor de las edades, el grado ocupacional, y la dimensión de la compañía. (Rangel, 2015)

Conforme los trabajadores van envejeciendo suelen comenzar a sentirse más satisfechos con su empleo, después de un tiempo, este nivel de satisfacción va disminuyendo, puesto a que estas promociones suelen ser menos frecuentes, y asimismo deben afrontar la aproximación de la jubilación. Los individuos que posee un nivel ocupacional mucho más elevado suelen mostrarse mayormente más satisfechos con su empleo, ya que es más habitual que estas sean pagadas de una mejor manera. (Rangel, 2015)

Rangel (2015), indica que el grado de satisfacción en el empleo es mucho mejor en compañías pequeñas, puesto que las compañías de mayor tamaño suelen fastidiar a sus colaboradores, manipular el procedimiento de contribución y delimitar la dimensión de la proximidad del personal, amistad y trabajo en conjuntos pequeños.

1.3.2.6. Satisfacción y desempeño laboral

Según Coaching (2016) asevera que diferentes autores se encuentran equivocados concerniente a la idea de que por que existen elevados niveles de satisfacción

de trabajo también existirá un elevado nivel de rendimiento por el lado de los colaboradores, puesto que este menciona que el colaborador puede llegar a tener elevados, medios y mínimos niveles de productividad y aun así seguirá manteniendo el grado de rendimiento que le suministro satisfacción. Mientras tanto otros estudios aseveran que por motivo de la elevada productividad en la compañía incita en el colaborador grados altos de satisfacción estimulando de esta manera el bienestar ya sea interno como externo.

Coaching (2016) presenta los siguientes factores que estimulan e inhiben al empleado:

a) Factores estimulantes. Tenemos a la inversión en los empleados (capacitación), reconocimiento a los esfuerzos, la autonomía y participación del empleado, valorizar a los empleados, el brindar oportunidades a los empleados, la claridad en las políticas y reglas en la organización.

b) Factores inhibidores. Tenemos a la Recriminación excesiva, la gratitud fingida, las fallas en el seguimiento, el trato abusivo y la inestabilidad. Es importante hacer mención que pese de que diferentes estudios no han logrado precisar una correlación entre lo que es satisfacción y desempeño o ya sea viceversa, si determinan con total seguridad que la satisfacción y la productividad dependen del contexto laboral, el tipo de carácter del colaborador, la estructura de la compañía, etc.

1.3.2.7. Efectos de la satisfacción laboral

Chiang y Nuñez (2014) señalan que el interés de los administradores tiende a centrarse en su efecto en el desempeño del empleado. Los investigadores han reconocido este interés, de modo que encontraron un gran número de estudios que se han diseñado para evaluar el impacto de la satisfacción en el puesto sobre la productividad, el ausentismo y la rotación del empleado.

Satisfacción y productividad

Como puntos de vista fundamentales acerca de la correlación que existe entre satisfacción y productividad, pueden llegarse a resumir en la aseveración de un colaborador feliz es un colaborador altamente productivo. Estudios manifiestan que si existe una relación positiva entre ambas variables. (Chiang y Nuñez, 2014)

Como otro punto fundamental en el tema de la satisfacción y la productividad se considera a la dirección de flecha causal. En su gran mayoría los estudios acerca de esta relación hacían uso de diseños de estudios los cuales no lograban probar el motivo y el efecto. Mientras que estudios que se dedicaron a controlar esta probabilidad indicaron que como conclusión mas valida se obtuvo que la productividad conducía a la satisfacción, mucho más que si se trata a la inversa. Asimismo, en el supuesto de la compañía compensa la productividad, puesto que esta deberá aumentar el reconocimiento verbal, el grado del salario y las posibilidades de un ascenso. (Chiang y Nuñez, 2014)

Satisfacción y Rotación de personal

Un empleado muestra su insatisfacción abandonando su trabajo, es decir sale en busca de un mejor empleo o busca cambiarse de su área de trabajo sin justificación alguna. Según Coaching (2016) más alta rotación dentro de la organización se debe a que los empleados muestran niveles de satisfacción bajos, esto puede deberse a:

- a) El empleado mantiene conflictos con su jefe, como con sus compañeros de trabajo.
- b) El empleado experimenta una marcada falta de satisfacción laboral.
- c) El empleado no recibe reconocimiento alguno por su trabajo.
- d) El empleado empieza a sentirse estancando en su carrera.

El autor menciona ciertos indicadores negativos sobre la excesiva rotación de trabajadores dentro de la organización, como son:

- a) Las organizaciones asumen costos por las capacitaciones a los nuevos empleados, aspectos como inducción, una guía para el desarrollo de habilidades para el puesto de trabajo.
- b) Costos de reemplazo: reclutamiento, selección y reubicación de los nuevos contratos.

Satisfacción y ausentismo

Una de las fundamentales causas que provocan el ausentismo en la compañía, siendo esta una relación negativa constante entre estos dos términos, da a entender que los colaboradores que se encuentran insatisfechos poseen, más posibilidades de tener mayor cantidad de faltas en el trabajo, llegando así a afectar al resto de colaboradores que si se

encuentran satisfechos orientándolos a que tomen la misma decisión para lograr deleitarse también ellos de los permisos los cuales no implican ningún tipo de castigo. (Chiang y Nuñez, 2014)

Los colaboradores que se encuentran insatisfechos no siempre logran proyectar su alejamiento, puesto que se les hace más sencillo dar respuesta a las oportunidades de hacerlo. Este tipo de faltas voluntarias tienden a darse de una manera más seguido en algunas agrupaciones de trabajadores y suelen darse en los días lunes o viernes. (Chiang y Nuñez, 2014)

Otra manera en la que los trabajadores tienden a demostrar su insatisfacción con los ambientes de empleo es a través de las tardanzas, los que llegan tarde, si se hace presente a sus labores, pero después de la hora indicada y designada de las horas laborales, además definidos como retardos son una forma de ausentismo por tiempos cortos, que consta de unos minutos hasta el varias horas respectivamente cada caso, y esta es otra manera en la que los trabajadores hacen presente retiro físico de su colaboración activa en la compañía. Esta anomalía suele paralizar que se llegue a completar el trabajo en el momento trazado y aturde las correlaciones productivas con el resto de compañeros de labores, sin embargo, pueden existir motivos legítimos para poder hacerse tarde un par de veces. (Chiang y Nuñez, 2014)

1.3.2.8. Modelo dinámico de la satisfacción laboral

Chiang y Nuñez (2014) afirma que esta satisfacción debe ser explicada como una consecuencia del transcurso de la interacción entre el individuo y su ambiente de empleo, en la que se desarrolla un papel esencial para las variables como el control el mandato para poder regularizar tal integración y, por ende, las probabilidades de influir en el contexto laboral. de tal manera que el individuo puede llegar a diferentes maneras de satisfacción laboral. Coexisten seis maneras de satisfacción laboral.

a) La satisfacción laboral progresiva. El individuo incrementa su nivel de aspiraciones con vistas a conseguir cada vez mayores niveles de satisfacción.

b) La satisfacción laboral estabilizada. El individuo mantiene su nivel de aspiraciones.

c) La satisfacción laboral resignada. El individuo, reduce su nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo.

d) La insatisfacción laboral constructiva. El individuo, siente insatisfacción y mantiene su nivel de aspiraciones de buscar formas de solucionar y dominar la situación sobre la base de una suficiente tolerancia a la frustración.

e) La insatisfacción laboral fija. El individuo, mantiene su nivel de aspiraciones y no intenta dominar la situación para resolver sus problemas.

f) La pseudo-satisfacción laboral. El individuo, siente frustración y ve los problemas como no solucionables y mantiene su nivel de aspiraciones.

1.3.2.9. Las Condiciones favorables de trabajo

Bordas (2016), indica que, al realizar cualquier actividad, es muy importante proteger siempre la integridad física y mental del trabajador y tener mucho cuidado de riesgos de salud, inherentes a la actividad que se realice y el ambiente físico donde se ejecute. El ambiente de trabajo está determinado por las condiciones ambientales (ruido, temperatura, iluminación); las condiciones de tiempo (jornadas de trabajo, horas extras, períodos de descanso, entre otros) y por las condiciones sociales (organización informal, estatus).

Dentro de las condiciones ambientales, la más importante es la iluminación del sitio de trabajo, es decir, de la cantidad de luz en el punto donde se desarrolla la actividad dependerá de la tarea visual que el empleado deba ejecutar. Esto es de suma importancia porque una mala iluminación puede afectar la vista, así como los nervios. (Bordas, 2016)

Otro factor muy importante es el ruido, en este aspecto lo principal es determinar cómo el ruido afecta la salud del empleado y su audición la cual se pierde cuanto mayor es el tiempo de exposición a éste. El efecto desagradable de los ruidos depende de la intensidad y frecuencia del sonido y la variación de los ritmos. (Bordas, 2016)

El medio ambiente humano y físico en el que desarrolla el trabajo cotidiano es de importancia para la satisfacción laboral, este se encuentra relacionado con la interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada trabajador. Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo, la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas y los utensilios. Estos factores facilitan el bienestar de las personas que pasan largas horas en el trabajo y repercute en la calidad de sus labores. (Bordas, 2016)

1.3.2.10. Los incentivos y la motivación laboral

Si la empresa pudiera supervisar perfectamente y sin costo alguno a sus empleados, el uso del pago de incentivos se presentaría como innecesario, ya que empresa y empleados podrían negociar sobre el nivel de esfuerzo que debería aportar estos últimos, determinándose la retribución final en función del cumplimiento o no de lo acordado. (Bordas, 2016)

Por ello, es de esperar que cuando existan dificultades de supervisión y, por tanto, sea costoso determinar directamente el esfuerzo o las aportaciones efectuadas por el trabajador, la empresa recurra más frecuentemente al uso de retribución variable y de motivaciones de diferentes índoles. En consecuencia, deberíamos esperar una asociación negativa entre pago de incentivos y cantidad de recursos destinados a la supervisión. (Bordas, 2016)

A la empresa le interesa motivar a sus empleados para que realicen un mayor esfuerzo cuando puede obtener unos mayores beneficios como consecuencia de los resultados del mismo. Donde el esfuerzo de los trabajadores apenas repercute en los resultados que consigue la empresa, no es especialmente interesante el uso de la retribución variable. En el caso de los incentivos a la productividad, esto equivale a decir que éstos serán empleados cuando sea especialmente provechoso que los empleados aceleren su ritmo de producción y fabriquen un mayor número de unidades de producto. (Bordas, 2016)

1.4. Formulación del Problema

Problema General

¿Cómo la gestión de recursos humanos mejorará la satisfacción laboral de la empresa Garem veterinarios, Barcelona – España?

Problemas Específicos

¿Qué tipo de gestión de recursos humanos se viene aplicando en la empresa Garem veterinarios Barcelona España?

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral en la empresa Garem veterinarios de Barcelona España?

¿Qué factores de la gestión de recursos humanos mejoraran la satisfacción laboral en la empresa Garem veterinarios Barcelona España?

1.5. Justificación e importancia del estudio

Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirman que justificar una investigación, implica exponer las diversas razones, de principal importancia que motivan al investigador a realizar el estudio, en la Justificación de la Investigación, se procede a definir por qué y para qué o lo que se busca y para qué, se desarrolla el tema de estudio considerado. Además de ello, debe formularse y responderse las interrogantes acerca de la posibilidad que el estudio llene un vacío cognitivo con relación a un determinado problema.

Justificación Teórica

Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirman que la justificación se presenta desde un aspecto teórico, porque implica reconocer las teorías que sustentan las variantes estudiadas.

La investigación se justifica ya que, si se aplica el plan de gestión de recursos humanos propuesto, entonces mejora la satisfacción de los trabajadores de la empresa. Para la dimensión gestión de recursos humanos se utilizó la teoría de Lastras 2018, para la dimensión satisfacción laboral se tuvo en cuenta los estudios de Rangel 2015 basados en la teoría de Locke 1979.

Justificación Metodológica

Hernández, Fernández y Baptista (2014) aseveran que, la justificación metodológica implica describir la utilidad del estudio, toda investigación debe realizarse con un propósito definido. Debe explicar porque es conveniente la investigación y qué o cuáles son los beneficios que se esperan con el conocimiento obtenido.

En la presente investigación se utilizó los principios del método deductivo, para recoger la información se utilizó la técnica de la encuesta y la entrevista, con sus instrumentos el cuestionario y la guía de entrevista.

Justificación social

Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan que la justificación social indica el aporte para la institución en estudio y el beneficio para la sociedad.

La presente investigación al finalizar y ser validada sirve como instrumento técnico científico para la gestión de los recursos humanos, así como aumentar la satisfacción laboral de sus colaboradores en la empresa materia de investigación y todas las empresas de este rubro.

1.6. Hipótesis

La gestión de recursos humanos mejorara la satisfacción laboral de la empresa Garem veterinarios Barcelona España

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Determinar qué gestión de recursos humanos mejorara la satisfacción laboral de la empresa Garem veterinarios Barcelona España

1.7.2. Objetivos específicos

Establecer el tipo de gestión de recursos humanos que se viene aplicando en la empresa Garem veterinarios Barcelona España

Analizar el nivel de satisfacción laboral en la empresa Garem veterinarios, Barcelona España

Describir los factores de la gestión de recursos humanos que mejorarán la satisfacción laboral en la empresa Garem veterinarios Barcelona España

II. MATERIAL Y MÉTODOS

2.1. Tipo y diseño de la investigación

2.1.1. Tipo de investigación

Descriptiva. De acuerdo a Hernández, Fernández, y Baptista (2014) señala que este tipo de investigación implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera. Los resultados de una investigación descriptiva no pueden ser utilizados como una respuesta definitiva o para refutar una hipótesis, pero si las limitaciones son comprendidas, pueden constituir una herramienta útil en muchas áreas de la investigación científica.

Propositivo. Según Hernández, Fernández, y Baptista (2014) indican que un estudio de tipo propositivo se enfoca en proponer una solución a un problema identificado, se caracteriza por generar conocimiento y aportar soluciones. La presente investigación es de tipo propositivo porque se elaboró una propuesta de solución centrada en la gestión del recurso humano de la empresa para mejorar la satisfacción del colaborador de la empresa Garem veterinarios Barcelona España

Enfoque cuantitativo. Hernández, Fernández, y Baptista (2014) explica que, bajo la perspectiva cuantitativa, la recolección de datos es equivalente a realizar una medición” Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico SPSS, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Por tanto, la presente es una investigación de tipo descriptiva propositiva ya que estudió la gestión de recursos humanos con la satisfacción laboral de la empresa GAREM, estas fueron las dos variables dentro de este trabajo. En la investigación se observó y describió el funcionamiento de la empresa según estas variables. Se utilizó un enfoque cuantitativo ya que se midió los resultados de las preguntas que se aplicó a los empleados y al gerente.

2.1.2. Diseño de Investigación

El diseño de la investigación es no experimental y transversal. Según Hernández, Fernández, y Baptista (2014) los estudios no experimentales constan de la observación de las situaciones ya existentes dentro de la empresa, el propósito es describir

las variables y analizar su incidencia e interrelación en un tiempo específico, por eso es de tipo transversal, ya que la recolección de información se hizo en un solo momento y en un tiempo único.

El diseño, de acuerdo al tipo de investigación fue el siguiente:

M → Oxy → P

M: Muestra de colaboradores

O: Gestión de Recursos Humanos y Satisfacción Laboral

P: Propuesta de investigación

2.2. Población y Muestra

La población estuvo conformada por todos los trabajadores de la empresa, la muestra fue igual a la población, la cual es pequeña, la cual consta de los 20 trabajadores de la veterinaria Garem ubicada en Sants Barcelona.

2.3. Variables y Operacionalización

2.3.1. Variables del estudio

Variable independiente: Gestión de Recursos Humanos

Definición Conceptual.

Según Lacalle (2016) la Gestión de Recursos Humanos es “la disciplina que se encarga de organizar a los trabajadores y a las personas que laboran en una empresa para alcanzar los objetivos de ambas partes”.

Variable Dependiente: Satisfacción Laboral

Definición Conceptual.

Según Coaching (2016) afirman que “la satisfacción o insatisfacción en el trabajo surge a medida que el empleado obtiene más y más información acerca de su centro de trabajo. No obstante, la satisfacción en el trabajo es dinámica, ya que puede disminuir incluso con rapidez mayor que la de su surgimiento”.

2.3.2. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable Independiente

| Variable | Dimensiones | Indicadores | Técnicas e Instrumentos |
|-----------------------------|--------------------------|--|------------------------------|
| Gestión de Recursos Humanos | Conocimiento del equipo | Nivel de conocimiento del equipo interno y la situación de la empresa. | |
| | La motivación | Nivel de motivación para realizar el trabajo. El sueldo, los beneficios obtenidos por la empresa, las oportunidades de desarrollo personal. | Técnica: Entrevista |
| | Desarrollo del equipo | Nivel de crecimiento laboral dentro de la empresa. Económico, social y personal. | Instrumento: Cuestionario |
| | Consecución de objetivos | Nivel de obtención de resultados por parte de los trabajadores. El estar encima de los trabajadores, preocuparnos por ellos y saber que están haciendo bien sus tareas | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2*Operacionalización de la variable Dependiente*

| Variable | Dimensiones | Indicadores | Técnicas e Instrumentos |
|----------------------|--|---|--|
| Satisfacción laboral | Satisfacción con el trabajo | Posibilidades de éxito, atracción por el trabajo, ascenso y aprendizaje. | Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario |
| | Satisfacción con el salario | Satisfacción remunerativa, equidad en comparación con otros trabajadores y el valor del trabajo asignado. | |
| | Satisfacción con el reconocimiento | Aprobaciones, elogios, y cuán loable resulta un trabajo ejecutado | |
| | Satisfacción con los colegas de trabajo | Compañerismo en el trabajo. Amistades entre los trabajadores | |
| | Satisfacción con las condiciones de trabajo: | Flexibilidad de horario, de descansos, ambientes laborales óptimos. | |

Fuente: Elaboración propia

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1. Técnicas de recolección de información

Técnicas

Encuestas:

Esta técnica, de acuerdo a Hernández, Fernández, y Baptista (2014) es una de las más usadas y se fundamenta en un cuestionario de preguntas precisas y claras, tienen que estar de acuerdo al tema tratado. Asimismo, permite orientar a la búsqueda de los problemas o situaciones que se requiere investigar”.

La recolección de información por medio de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se puedan investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimientos, la encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en relación con su objeto de investigación (Mendez, 2013).

Entrevistas:

Para la entrevista se utilizó un cuestionario de preguntas abiertas con cinco interrogantes que responden a las dimensiones de la variable independiente, fue dirigida al gerente de la empresa. Se utilizó el juicio de expertos para corroborar la validez del cuestionario.

Instrumento

Cuestionarios: Un cuestionario es un conjunto de preguntas que se confecciona para obtener información con algún objetivo en concreto. Hacen referencia a su condición de guía y programa para una entrevista o encuesta.

Se utilizó un cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa.

Preguntas de selección múltiple. Se les conoce también con el nombre de multicotomas son preguntas de alternativa fija, ya que la persona solo tiene la alternativa de elegir de entre cinco opciones. Se le indicó al empleado que escoja la alternativa más cercana a su punto de vista.

Guía de entrevista: El protocolo toma forma según el tipo de entrevista. Para la entrevista utilizaremos un listado de preguntas específicas, por lo tanto, se obtendrán respuestas inmediatas que argumentan sobre la situación literal de la empresa.

Para ello podemos tener en cuenta a Hernández, Fernández, y Baptista, (2014) que argumenta que, debe plantearse todo un conjunto de interrogantes sobre el problema de la investigación, que a la postre nos ayudará a resolver muchos problemas sobre el tipo de preguntas que debemos hacer, cómo hacerlas y a quién realizarlas.

¿Qué datos e información debo recoger para resolver el problema, comprobar las hipótesis y cumplir con los objetivos?

¿Para qué son esos datos e información?

¿Dónde debo recoger la información?

¿Cuánta información debo recoger para alcanzar los propósitos, metas y resultados?

¿Cómo se alcanzarán estos propósitos?

Estas interrogantes se tuvieron en cuenta al formular las preguntas para llegar más a fondo en indagar sobre la actual gestión de recursos humanos en la empresa GAREM veterinarios.

2.4.2. Validez y confiabilidad

Validez. Se utilizó el juicio de tres expertos con el grado académico mínimo de magister, quienes se encargarán de analizar y evaluar su estructura.

Confiabilidad. Se ha dado a través del programa estadístico SPSS. por medio de la estimación del coeficiente alfa de Cronbach (coeficiente > 8).

Tabla 3

Análisis de fiabilidad

| Estadísticas de fiabilidad | |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,845 | 14 |

Fuente: Resultado SPSS, alfa de cronbach.

2.5. Métodos de análisis de datos

Deductivo: El método deductivo de análisis utilizado de acuerdo a Hernández, Fernández, y Baptista (2014) manifiesta que el método deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdaderas universales se vuelvan explícitas. Esto es que a partir de las situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. así de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares. Utilizando este método se obtuvo conclusiones a partir del análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores.

Analítico: Hernández, Fernández, y Baptista (2014) define este método como un proceso que permite al investigador conocer la realidad, es el proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo se establece las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen su objetivo de investigación. Este método nos permitió conocer, examinar, identificar cada una de las partes que caracterizan una realidad y examinarlas por separado a nuestras variables. (p.242)

2.6. Aspectos Éticos

Los criterios éticos que fueron tomados en cuenta para la investigación se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 4

Aspectos éticos de la investigación

| 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. |
| Fiabilidad | Se trata de una interacción social donde no se deben provocar actitudes que condicionen las respuestas de los participantes |

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.

2.7. Criterios de rigor científico

Los Criterios de rigor científico tomados en cuenta para la investigación se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 5

Criterios de rigor científico de la investigación

| Criterios | Características del criterios | Procedimientos |
|---|---|--|
| Credibilidad mediante el valor de la verdad y autenticidad | Resultados de las variables observadas y estudiadas | Los resultados reportados son reconocidos como verdades por los participantes. Hubo una Observación continua y prolongada del fenómeno. |
| Transferibilidad y aplicabilidad | Resultados para la generación del bienestar organizacional mediante la transferibilidad. | Se realizó una descripción del contexto y de los participantes. Recogida de datos a partir de cuestionarios y entrevista a los participantes. Se usó la muestra que es igual a la población |
| Consistencia para la replicabilidad | Resultados obtenidos mediante esta investigación | Transcripciones textuales de las entrevistas. El cuestionario empleado para el recojo de información fue certificado por evaluadores externos para verificar la relevancia del estudio. |
| Confiabilidad y neutralidad | Los resultados de la investigación tienen veracidad en la descripción | Transcripciones textuales de la entrevista. Contrastación de los resultados con investigaciones de los contextos internacional, nacional, y regional que tuvieron similitudes con las variables estudiadas en los últimos cinco años de antigüedad. |
| Relevancia | Permitió el logro de los objetivos planteados obteniendo un mejor estudio de las variables. | Se llegó a una comprensión amplia de la problemática en estudio. Correspondencia entre la justificación y los resultados obtenidos. |

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.

III. RESULTADOS

3.1. Resultados

3.1.1. Gestión de Recursos Humanos

Resultados de la aplicación de la entrevista al gerente general de la empresa.

3.1.1.1. Nivel de conocimiento interno del equipo

¿Cómo es el comportamiento interno del equipo de trabajo?

Dentro de la empresa hay un buen ambiente de trabajo, los veterinarios se llevan bien, usualmente hay buena comunicación con el personal y los encargados, pero ya que la empresa cuenta con 20 personas no es tan fácil de administrar.

Se les paga el salario base, el cual se les va aumentando con el tiempo más las horas extras. Contamos con una mayoría de empleados multifuncionales, los cuales se diversifican en las tareas de la empresa.

A veces hay malos entendidos entre trabajadores, pero se suelen solucionar con los encargados, las relaciones no son malas. En la relación de los empleados con la contadora hay cierta tensión porque hace funciones que no le corresponden como supervisar el trabajo de los veterinarios.

Muchas veces se cruzan las funciones de los veterinarios con los auxiliares técnicos de veterania (ATV), y se desorganiza el funcionamiento interno de la empresa.

Los clientes son atendidos de primera mano por los recepcionistas que son (ATV), Estos separan citas, cobran y atienden a los clientes de primera mano. También se encargan de mantener los productos ordenados, de ayudar a los veterinarios en cirugías y esterilizar material, etc. Los veterinarios, diagnostican y dan el tratamiento requerido. Si es necesario se hace cirugías o pruebas ya que se cuenta con equipo de ecografía, para análisis de sangre, eses, y orina.

Están los encargados de la administración, se encargan de llevar las cuentas, las cuales reportan a la contadora. Los administradores organizan al personal, hacen los pedidos, verifican la publicidad, solucionan problemas con los clientes, etc. También se encargan de reportar al gerente las decisiones finales y más importantes concernientes a la empresa.

Como gerente y dueño de la empresa, tomo las decisiones finales de contratos y despidos, compra de material, cambios en el funcionamiento de la empresa.

3.1.1.2. Nivel de conocimiento del externo de la empresa

¿Qué estrategias externas aplica la empresa que beneficien a los trabajadores?

La empresa se dedica al rubro veterinario, hasta ahora va económicamente bien encaminada, ya que hemos aumentado el número de clientes en los últimos meses por nuestras promociones en cirugías y precios más accesibles, tenemos esa ventaja con las veterinarias cercanas. Por la zona solo hay 3 veterinarias más, por lo cual hay mercado, Aunque la idea es expandirse a otras zonas de la ciudad que cuenten con pocas veterinarias. El riesgo sería que salga nueva competencia que equipare nuestros precios, pero con mejor atención al cliente y organización interna.

En la forma de contratación, de primera mano se hace contratos temporales de 1 a 3 meses, a trabajadores que necesite la empresa, luego evaluando su capacidad, se suele hacer contratación fija a los veterinarios o personal que demuestre su validez en la empresa.

3.1.1.3. Nivel de motivación para realizar el trabajo

¿Cuál es la motivación que aplica la empresa en relación a la satisfacción, salario, salud y bienestar de su personal en el trabajo?

Reconocemos que es muy baja ya que no contamos con incentivos de ningún tipo y no existe un programa a seguir, pero es un tema pendiente el cual tenemos que ocuparnos, ahora mismo la empresa está expandiéndose y ha invertido mucho dinero en ello, pero a mediano plazo con las nuevas ganancias del negocio se podrá implementar un plan de mejora en el bienestar de los trabajadores.

Ahora mismo no contamos con un programa motivacional por la inversión de la expansión de la empresa, esto no da lugar a los incentivos salariales, pero si a los no salariales como el reconocimiento y comidas. No se descarta que a mediano plazo se adapte un plan o programa de incentivos, el cual permita a los trabajadores estar más satisfechos en la empresa.

Ellos cuentan con un seguro de salud y se intenta escuchar y resolver las necesidades dentro de las posibilidades actuales de la empresa.

3.1.1.4. Nivel de desarrollo laboral dentro de la empresa

¿Cómo es el crecimiento laboral de los trabajadores dentro de la empresa?

Por ahora no contamos con un plan de desarrollo, los puestos son asignados y conforme van llegando nuevos personales, se va evaluando la evolución y ganándose el contrato fijo y mejora de condiciones.

El personal que se tiene en puesto fijo es de confianza, con la apertura de nuevos consultorios se necesitara más trabajadores, pero ahora contamos con puestos fijos, aunque todos los veterinarios hacen de todo y se ayudan entre ellos.

En el caso de los ATV es diferente ya que ellos son estudiantes de veterinaria o recién egresados que se les hace un contrato especial acorde a la necesidad de la empresa y suelen ser de corto plazo. Solemos contratarlos también en modalidad de prácticas, para darles la oportunidad de fórmalos a medida de las exigencias de la empresa. Se averigua sobre su situación, estudios y con qué experiencia previa cuentan, se explican las condiciones laborales de la empresa y lo que le podemos ofrecer según sus capacidades.

3.1.1.5. Nivel de obtención de resultados por parte de los trabajadores

¿De qué manera se encarga de que los empleados cumplan la obtención de los resultados?

Se les supervisa según la cantidad de trabajo que tienen, es decir si se les programa tres casos en la mañana, ellos tienen que finalizar la atención requerida, se les apoya en los que sea necesario para que cumplan con el objetivo, también cuentan con los ATV, material listo y disponible. Si les sobra tiempo se le pasa a consulta o adelantar trabajo de otros casos. Al final se organiza al personal para que a pesar de la cantidad de trabajo cumplan con la atención requerida a los pacientes.

3.1.2. Satisfacción Laboral

Tabla 6

¿Cómo es la atracción que siente por la labor que está realizando?

| Valoración | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Muy mal | 1 | 5,0 | 5,0 | 5,0 |
| Mal | 2 | 10,0 | 10,0 | 15,0 |
| Medio | 9 | 45,0 | 45,0 | 60,0 |
| Bueno | 7 | 35,0 | 35,0 | 95,0 |
| Muy bueno | 1 | 5,0 | 5,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Garem veterinarios Barcelona, marzo 2018

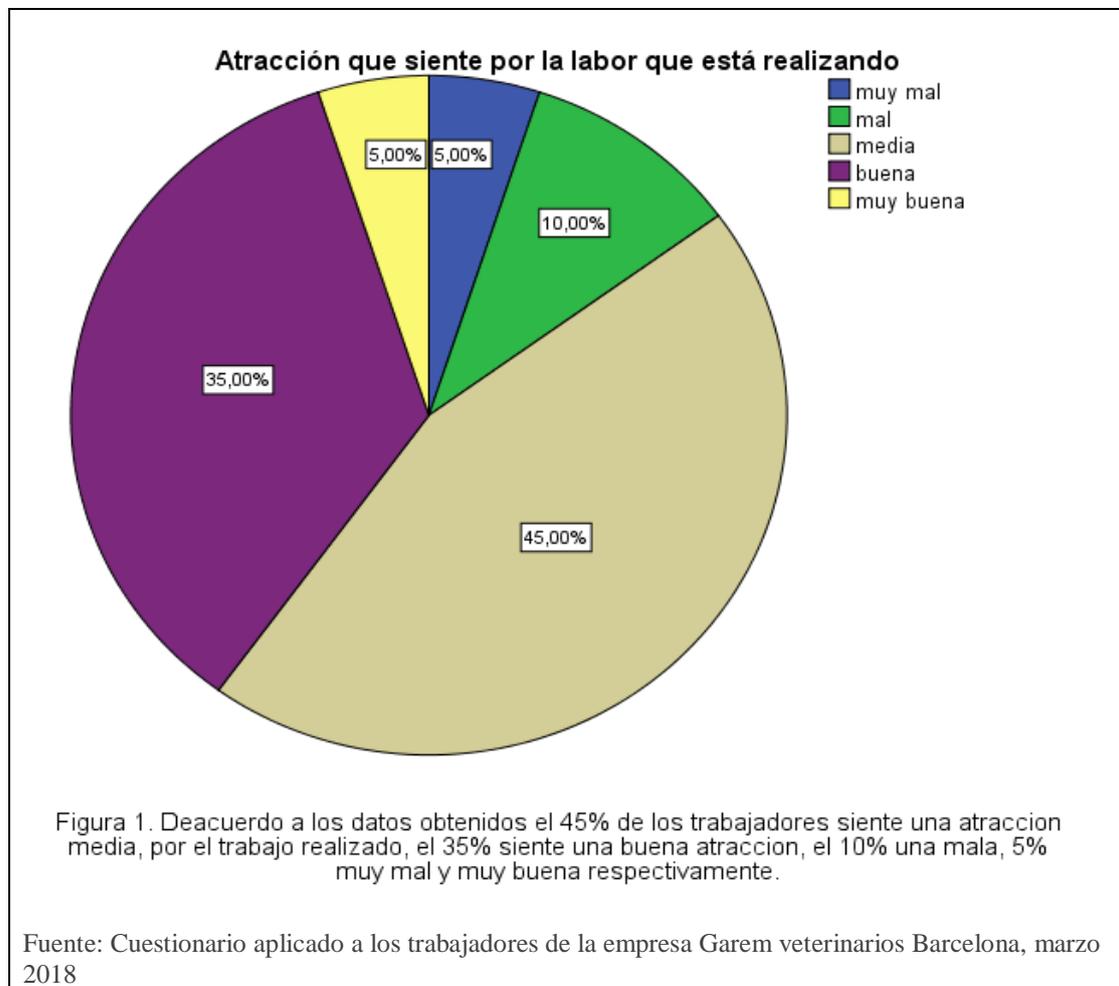


Tabla 7

¿Qué tales son las posibilidades de éxito y ascenso que tiene en el trabajo?

| Valoración | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Muy mal | 3 | 15,0 | 15,0 | 15,0 |
| Mal | 6 | 30,0 | 30,0 | 45,0 |
| Medio | 9 | 45,0 | 45,0 | 90,0 |
| Bueno | 1 | 5,0 | 5,0 | 95,0 |
| Muy bueno | 1 | 5,0 | 5,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Garem veterinarios Barcelona, marzo 2018

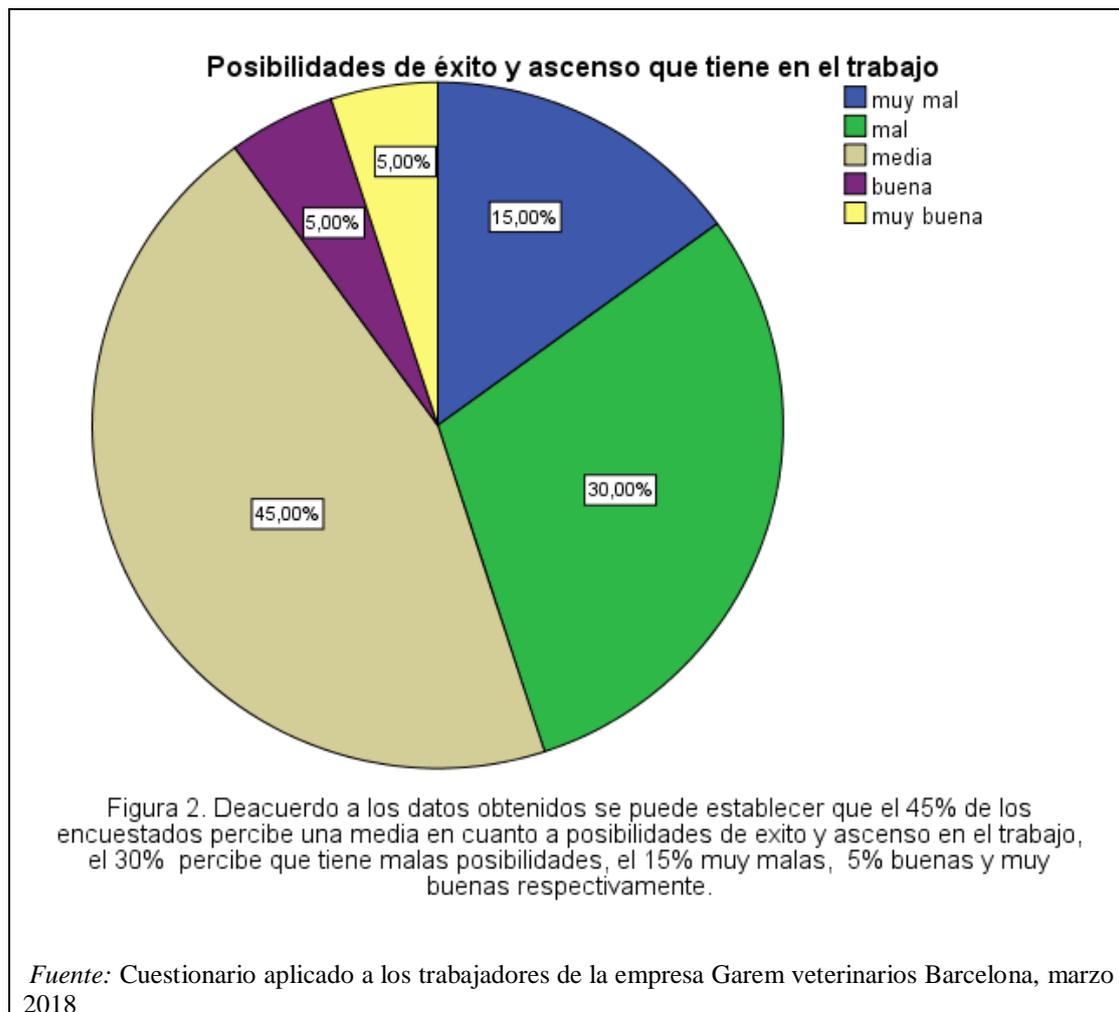


Tabla 8

¿Qué tan satisfecho esta con la retribución salarial?

| Valoración | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Mal | 8 | 40,0 | 40,0 | 40,0 |
| Medio | 9 | 45,0 | 45,0 | 85,0 |
| Bueno | 2 | 10,0 | 10,0 | 95,0 |
| Muy bueno | 1 | 5,0 | 5,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Garem veterinarios Barcelona, marzo 2018

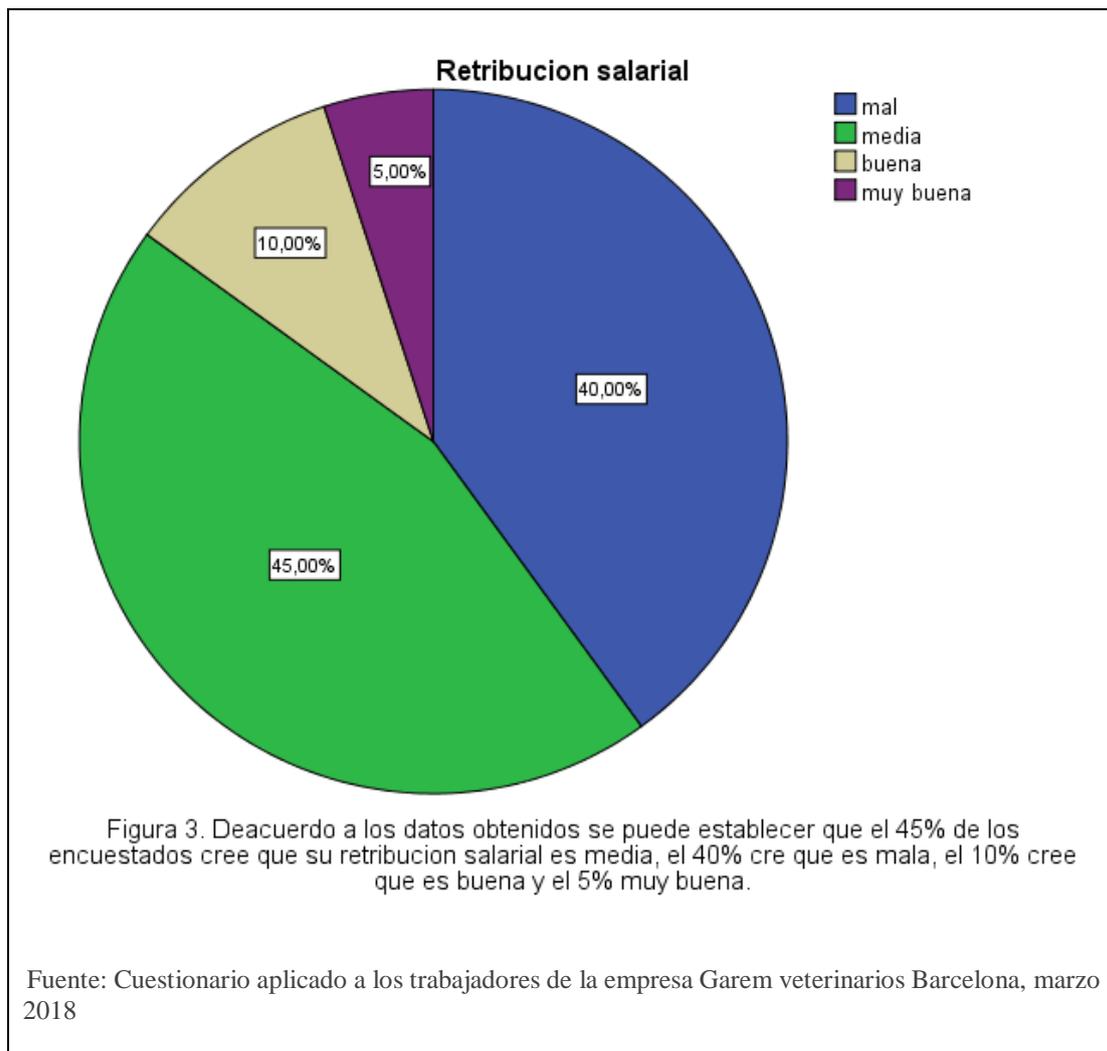


Tabla 9

¿Qué tan conforme está usted con la remuneración que recibe en comparación a sus compañeros de la misma área?

| Valoración | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Muy mal | 1 | 5,0 | 5,0 | 5,0 |
| Mal | 5 | 25,0 | 25,0 | 30,0 |
| Medio | 7 | 35,0 | 35,0 | 65,0 |
| Bueno | 6 | 30,0 | 30,0 | 95,0 |
| Muy bueno | 1 | 5,0 | 5,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Garem veterinarios Barcelona, marzo 2018

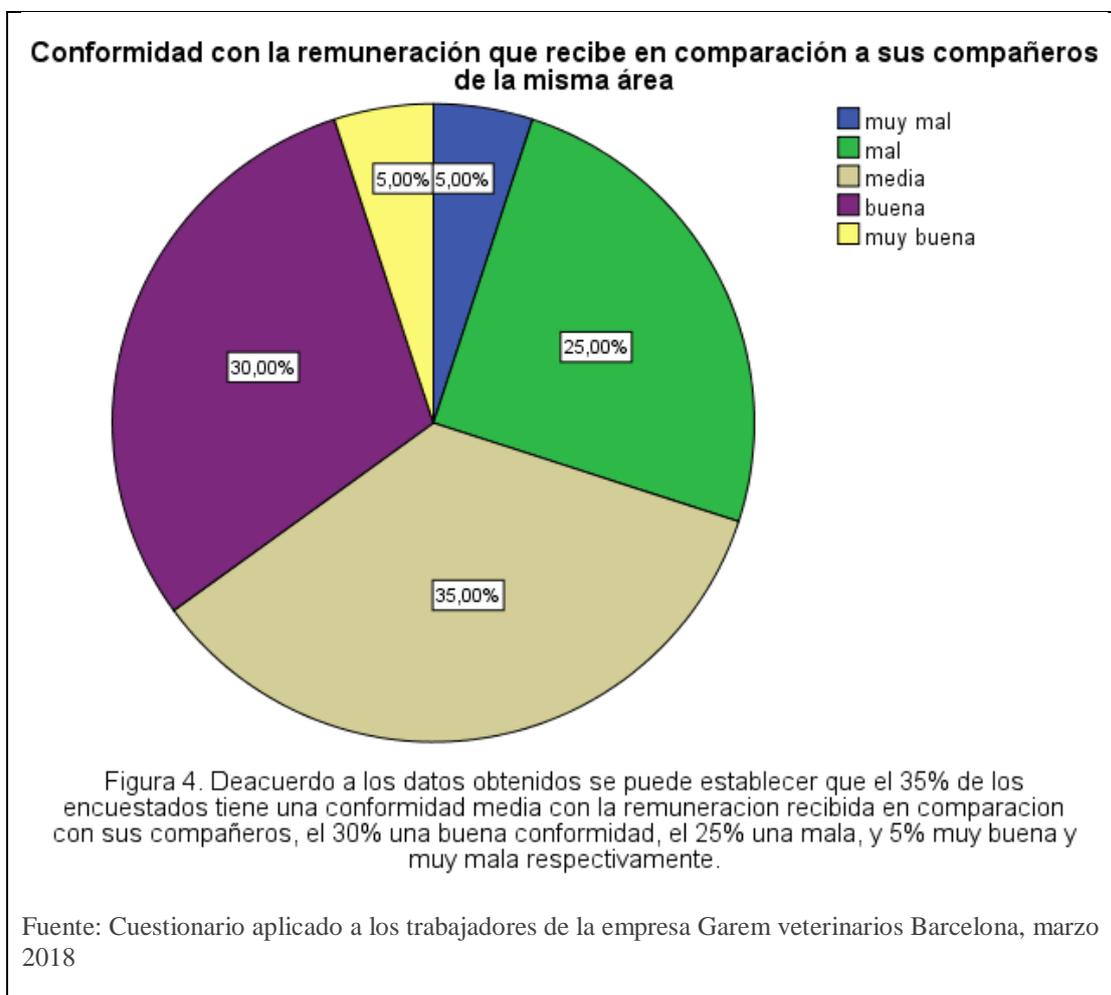


Tabla 10

¿Cómo siente el reconocimiento que le dan sus jefes a su trabajo asignado?

| Valoración | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Muy mal | 3 | 15,0 | 15,0 | 15,0 |
| Mal | 10 | 50,0 | 50,0 | 65,0 |
| Medio | 6 | 30,0 | 30,0 | 95,0 |
| Bueno | 1 | 5,0 | 5,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Garem veterinarios Barcelona, marzo 2018

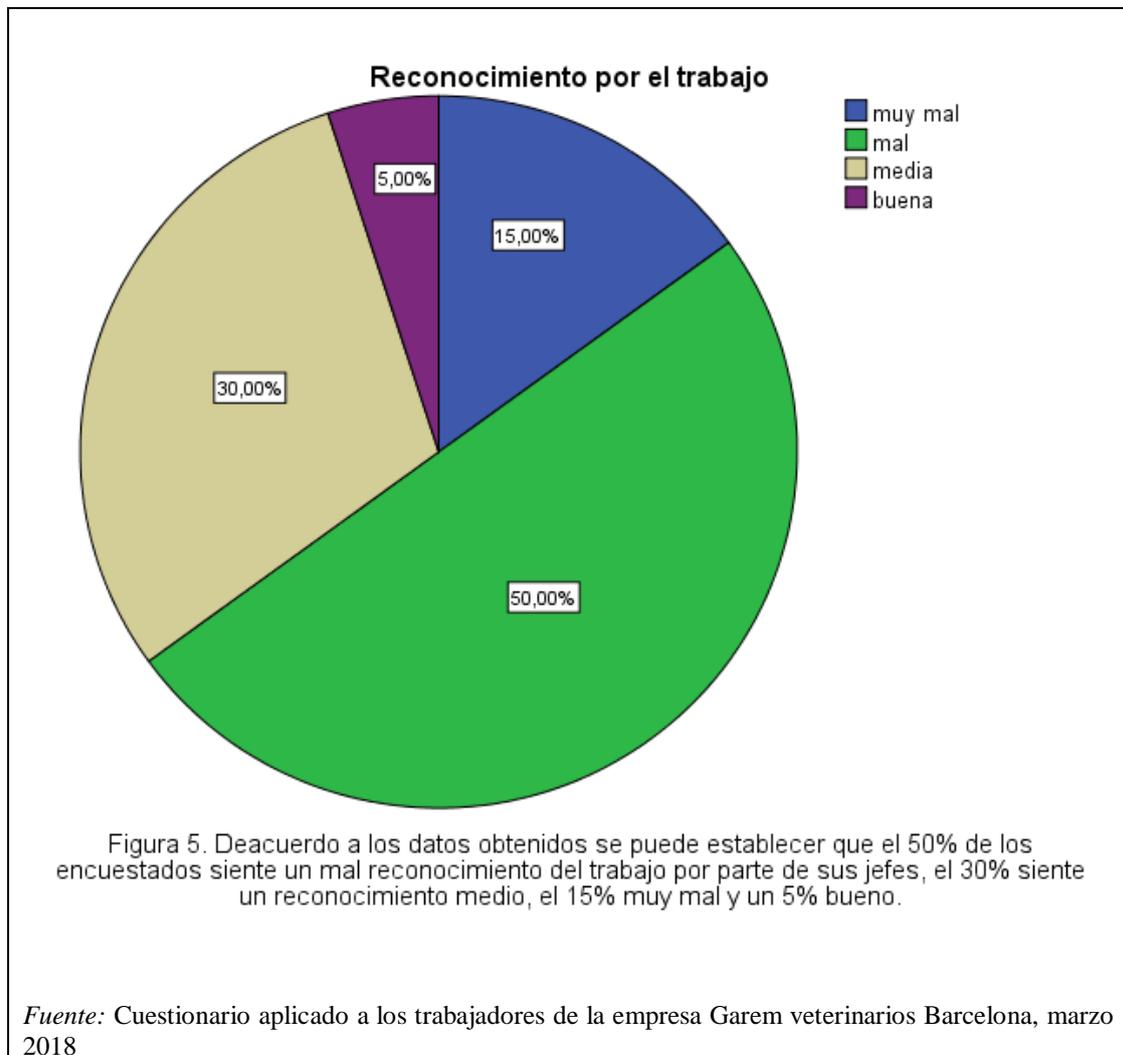


Tabla 11

¿Cuán buena piensa que es el modo de elogiar su trabajo por parte de los jefes?

| Validación | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Muy mal | 1 | 5,0 | 5,0 | 5,0 |
| Mal | 6 | 30,0 | 30,0 | 35,0 |
| Medio | 7 | 35,0 | 35,0 | 70,0 |
| Buena | 4 | 20,0 | 20,0 | 90,0 |
| Muy bueno | 2 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Garem veterinarios Barcelona, marzo 2018

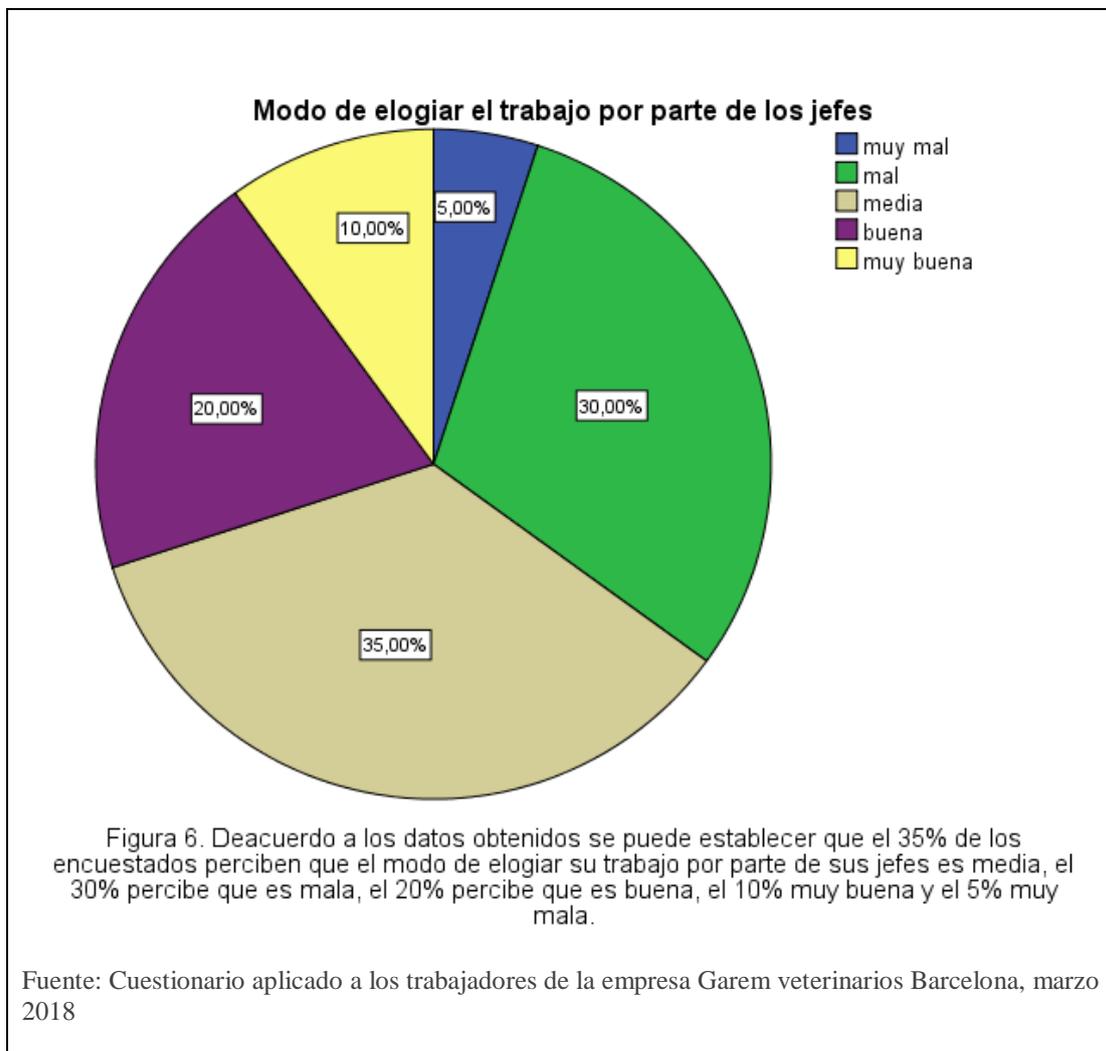


Tabla 12

¿Qué tan asertivos son los comentarios constructivos por parte de su jefe?

| Validación | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Muy mal | 1 | 5,0 | 5,0 | 5,0 |
| Mal | 3 | 15,0 | 15,0 | 20,0 |
| Medio | 10 | 50,0 | 50,0 | 70,0 |
| Bueno | 5 | 15,0 | 15,0 | 95,0 |
| Muy bueno | 1 | 5,0 | 5,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Garem veterinarios Barcelona, marzo 2018

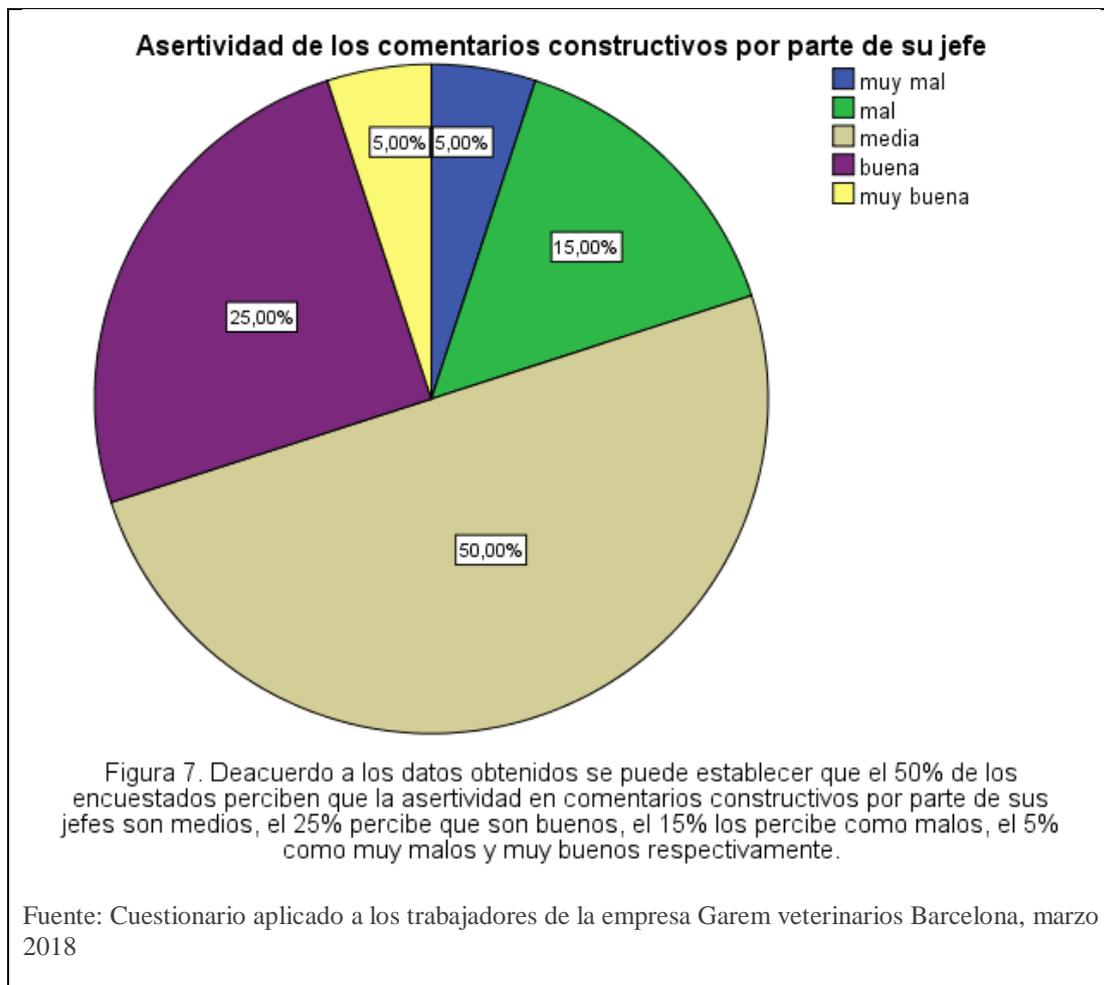


Tabla 13

¿Qué tan partícipe le hacen sentir sus jefes de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?

| Valoración | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Mal | 6 | 30 | 30,0 | 30,0 |
| Medio | 9 | 45,0 | 45,0 | 75,0 |
| Bueno | 3 | 15,0 | 15,0 | 90,0 |
| Muy bueno | 2 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Garem veterinarios Barcelona, marzo 2018

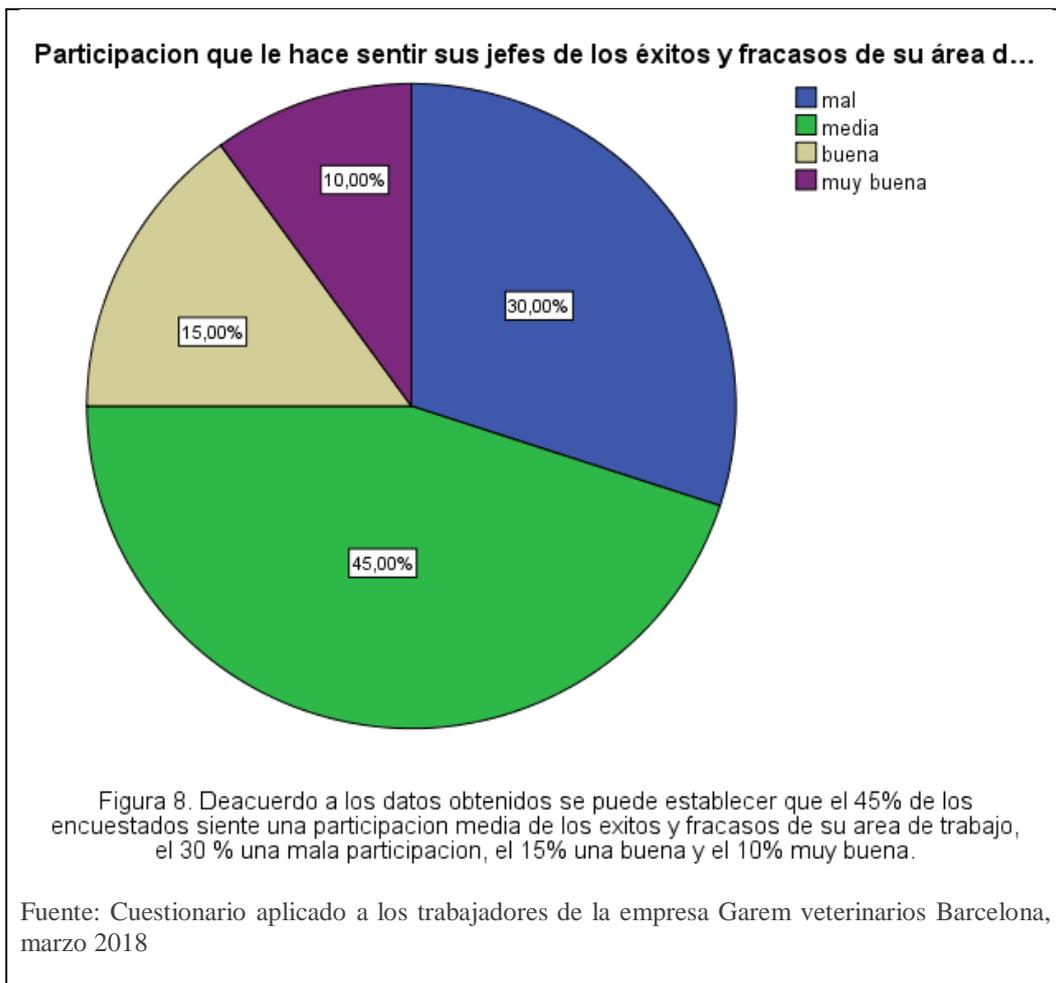


Tabla 14

¿Cómo siente la relación con sus compañeros?

| Validación | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Mal | 1 | 5,0 | 5,0 | 5,0 |
| Medio | 8 | 40,0 | 40,0 | 45,0 |
| Bueno | 9 | 45,0 | 45,0 | 90,0 |
| Muy bueno | 2 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Garem veterinarios Barcelona, marzo 2018

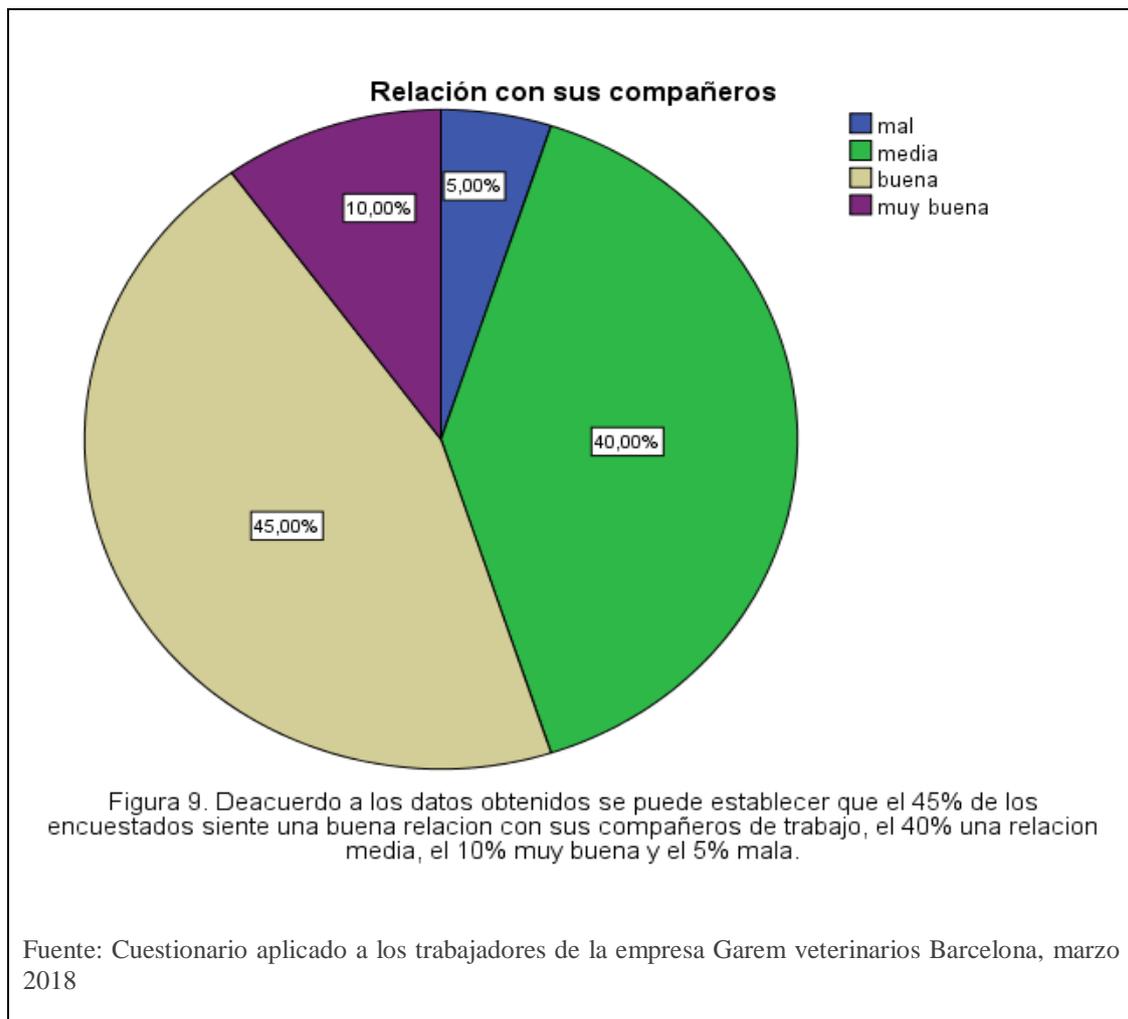


Tabla 15

¿Qué tan bien recibidas son sus opiniones entre sus compañeros?

| Validación | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Muy mal | 1 | 5,0 | 5,0 | 5,0 |
| Mal | 2 | 10,0 | 10,0 | 15,0 |
| Medio | 12 | 60,0 | 60,0 | 75,0 |
| Bueno | 4 | 20,0 | 20,0 | 95,0 |
| Muy bueno | 1 | 5,0 | 5,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Garem veterinarios Barcelona, marzo 2018

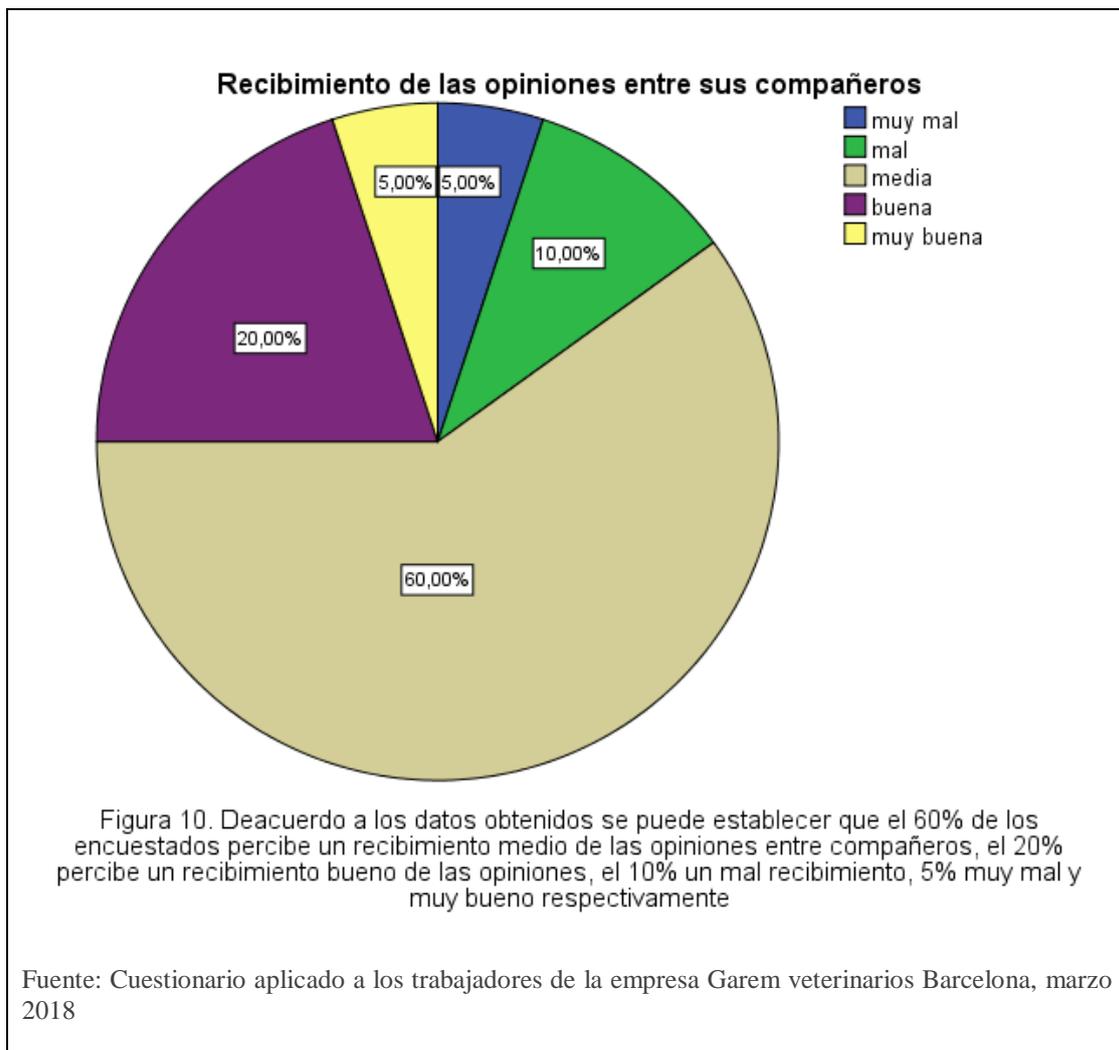


Tabla 16

¿Cómo es su nivel de satisfacción con sus compañeros de trabajo?

| Validación | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Mal | 1 | 5,0 | 5,0 | 5,0 |
| Media | 8 | 40,0 | 40,0 | 45,0 |
| Buena | 9 | 45,0 | 45,0 | 90,0 |
| Muy buena | 2 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Garem veterinarios Barcelona, marzo 2018

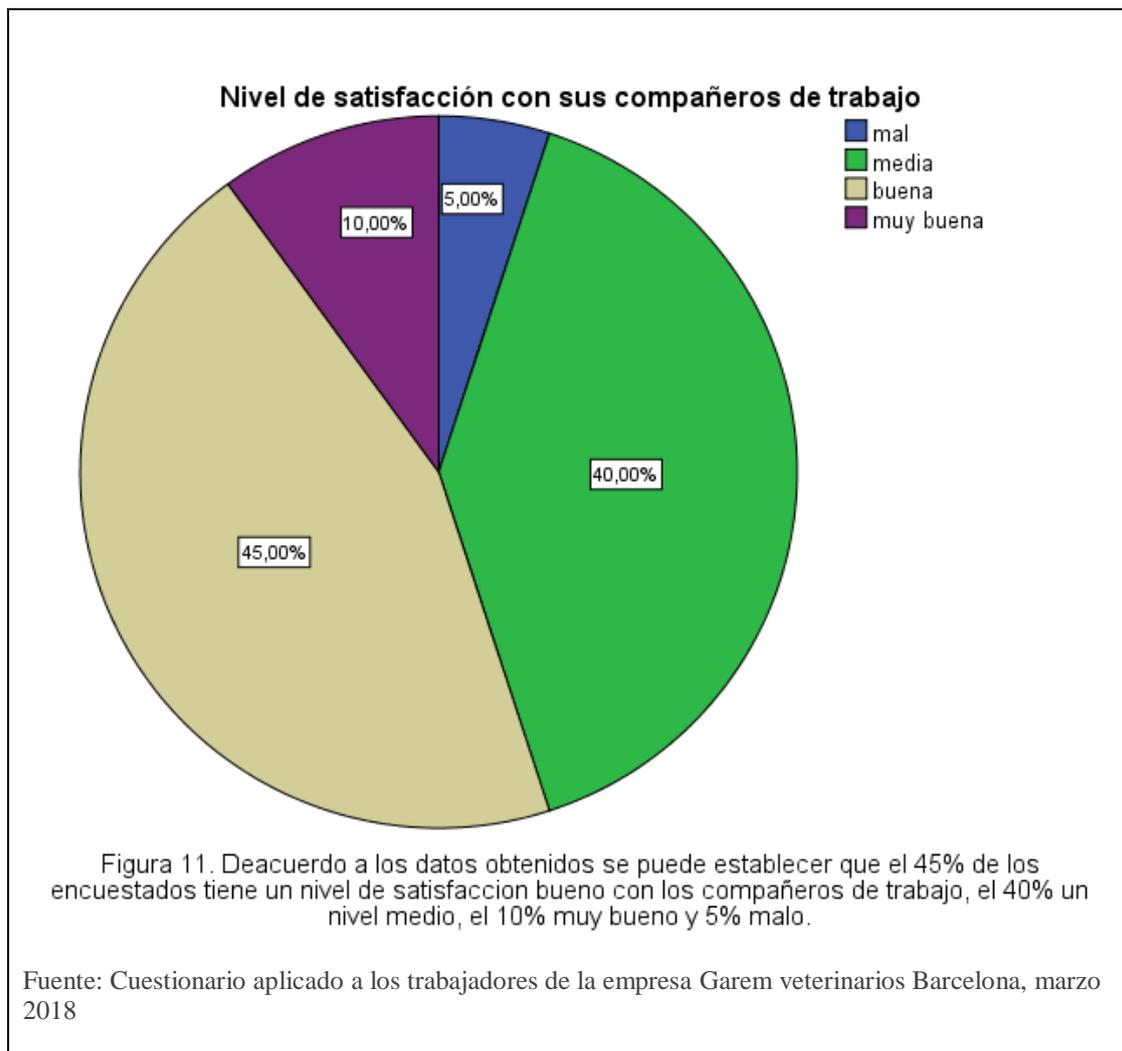


Tabla 17

¿Qué le parece las condiciones laborales de su empresa?

| Validación | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Muy mal | 2 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| Mal | 6 | 30,0 | 30,0 | 40,0 |
| Media | 9 | 45,0 | 45,0 | 85,0 |
| Buena | 3 | 15,0 | 15,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Garem veterinarios Barcelona, marzo 2018

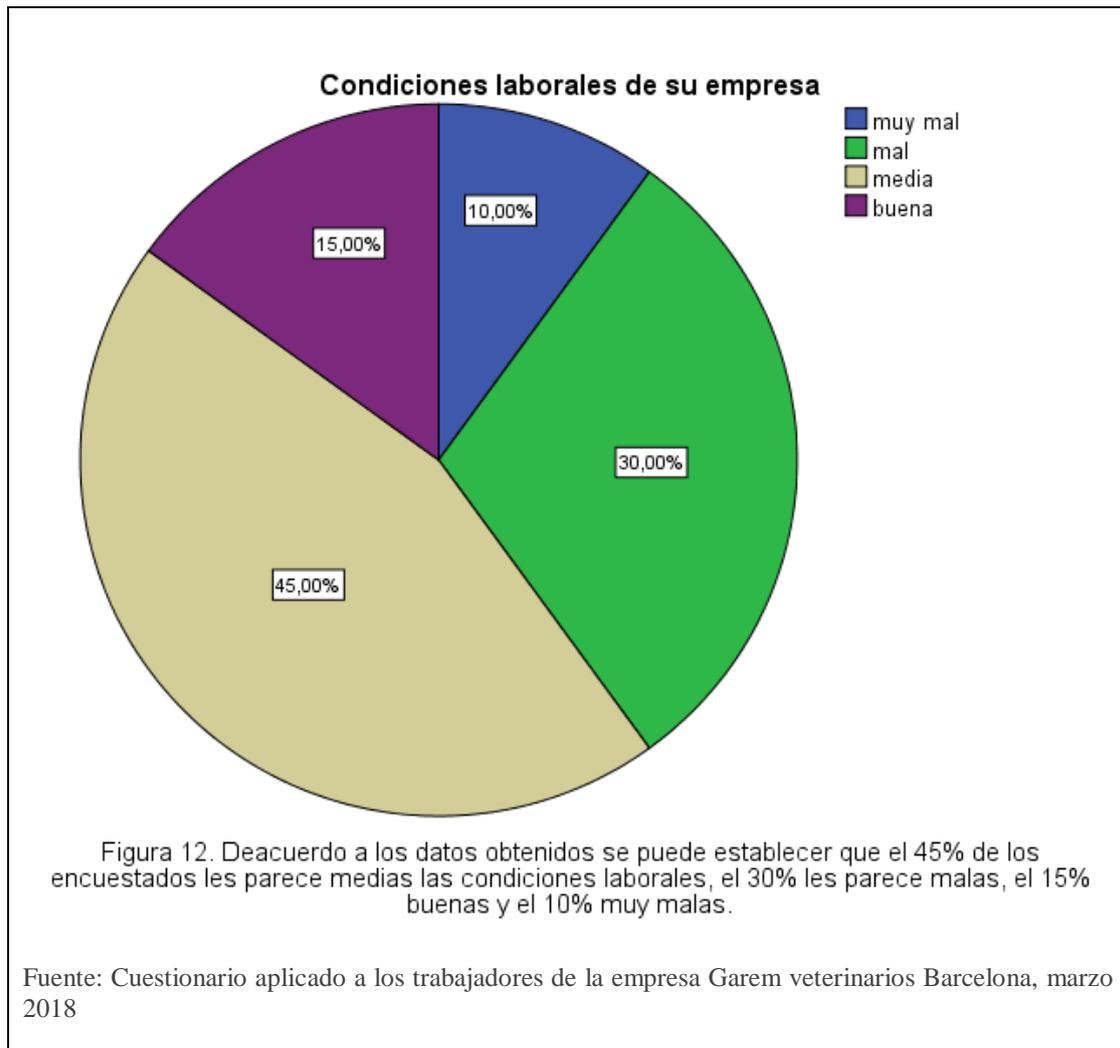


Tabla 18

¿Qué tan buenas es la flexibilidad de horarios y de descanso que le brinda la empresa?

| Validación | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Muy mal | 1 | 5,0 | 5,0 | 5,0 |
| Mal | 5 | 25,0 | 25,0 | 30,0 |
| Media | 9 | 45,0 | 45,0 | 75,0 |
| Buena | 5 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Garem veterinarios Barcelona, marzo 2018

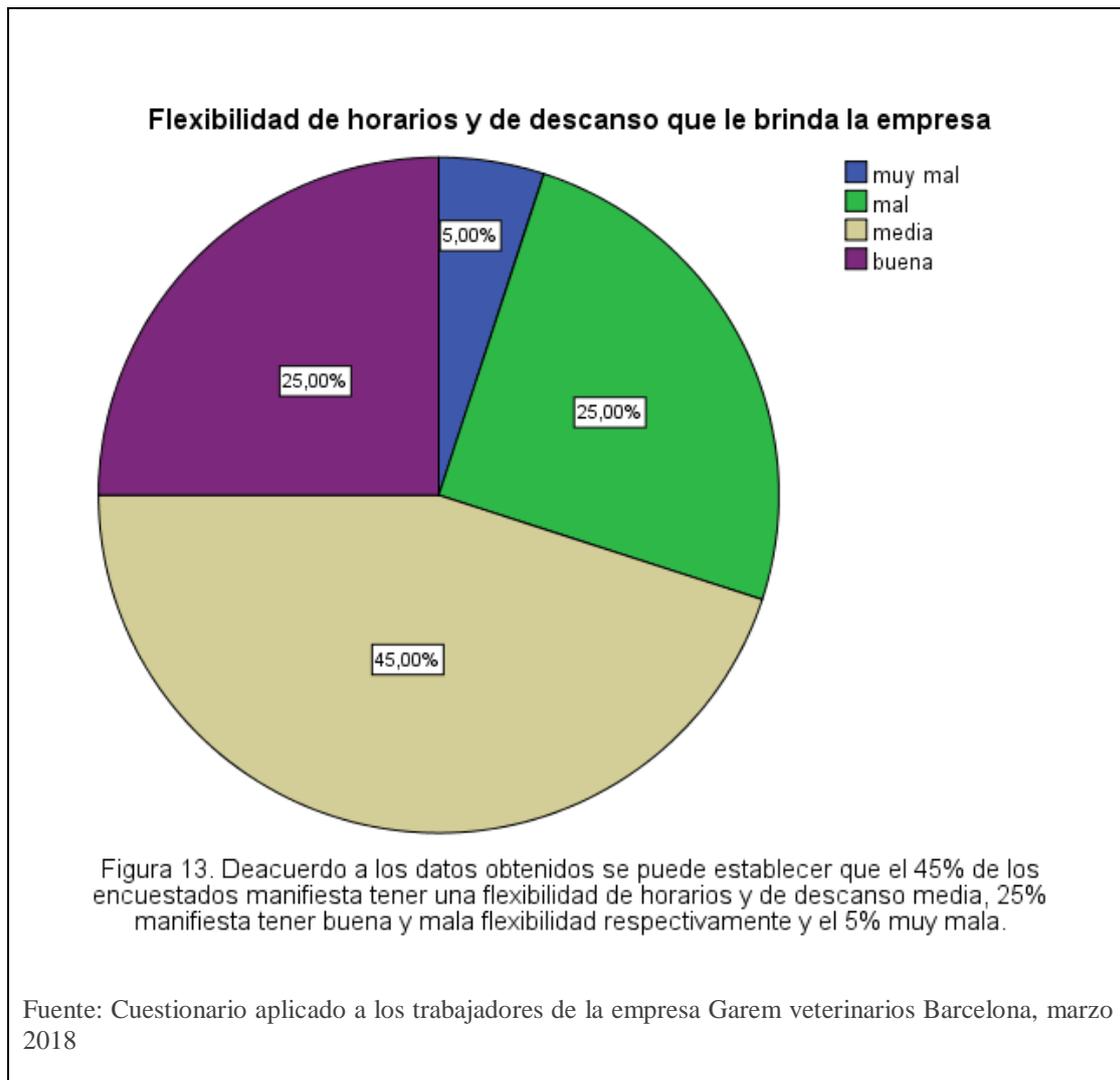
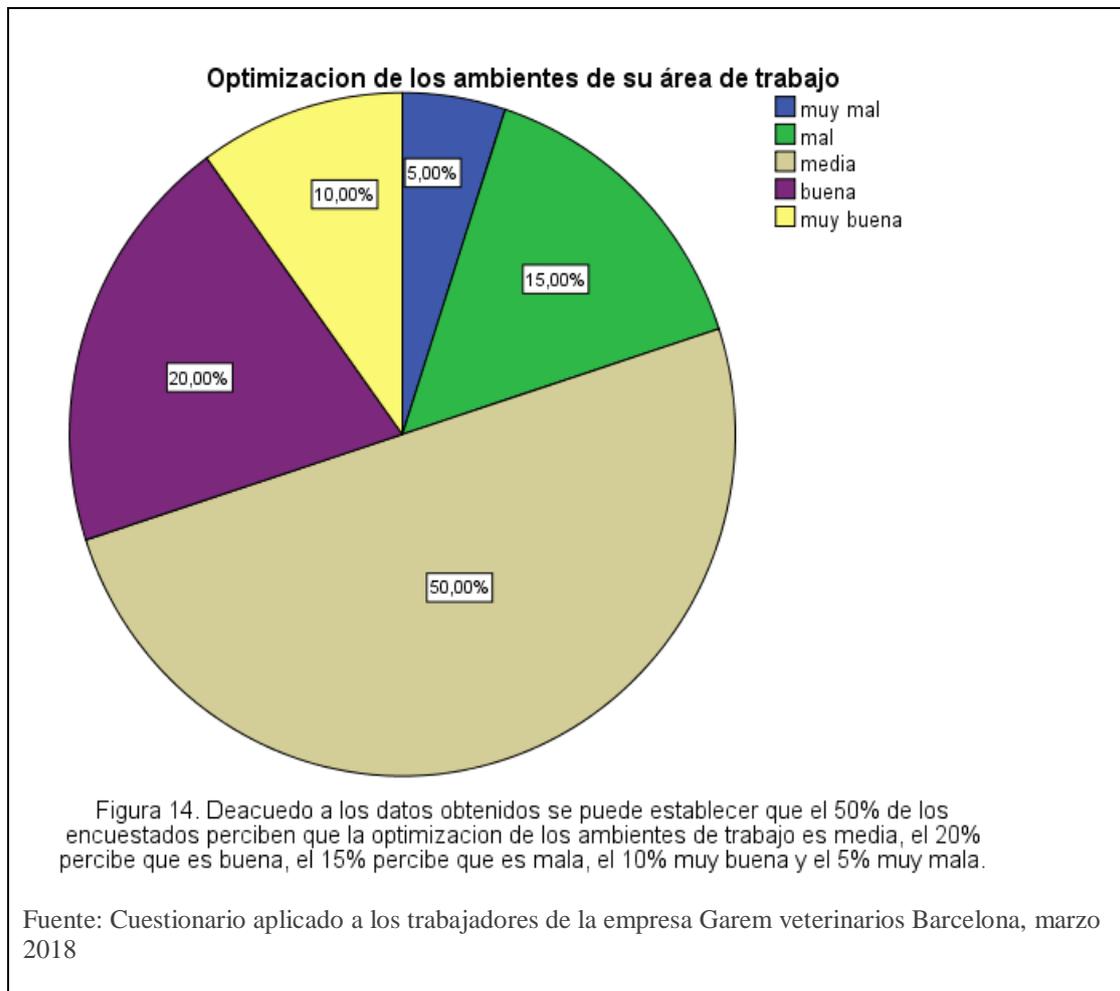


Tabla 19

¿Qué tan óptimos son los ambientes de su área de trabajo?

| Validación | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Muy mal | 1 | 5,0 | 5,0 | 5,0 |
| Mal | 3 | 15,0 | 15,0 | 20,0 |
| Media | 10 | 50,0 | 50,0 | 70,0 |
| Buena | 4 | 20,0 | 20,0 | 90,0 |
| Muy buena | 2 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Garem veterinarios Barcelona, marzo 2018



3.2. **Discusión de resultados**

Objetivo específico 1. Establecer el tipo de gestión de recursos humanos que se viene aplicando en la empresa Garem veterinarios

Con relación a la dimensión, conocimiento del equipo; se hizo dos preguntas para evaluar el nivel de conocimiento del equipo interno y la situación de la empresa en el mercado. En la primera podemos apreciar que el gerente tiene una noción general del funcionamiento interno del equipo que, según su óptica, la empresa está marchando con normalidad; con sus altibajos sobre todo en la relación entre el personal y los administrativos, pero es consiente que las decisiones finales las toma él. Lo que debería tener más en cuenta es que no debe tener empleados multifuncionales sino también especialistas en sus áreas y bien satisfechos ya que los veterinarios han estudiado para ello y el servicio se hace de calidad.

En cuanto a la situación de la empresa se pudo percibir que está enfocado en tener a la empresa como un negocio lucrativo más que de servicio. Él tiene un buen conocimiento del mercado externo y de la posición que ocupa su empresa la cual lo aprovecha con buenas promociones, precios bajos y expansión en zonas que le convenga, esto es un gran punto para su negocio, pero tiene que estar de la mano con la satisfacción de su personal para un beneficio mutuo.

Si tiene en cuenta estos puntos se podrá aplicar una mejora en la empresa enfocada a la satisfacción de los trabajadores.

Con relación a la dimensión, la motivación; Acá podemos apreciar que el gerente es consciente de la falta de motivación que se maneja en la empresa, pero no descarta que se pueda realizar una gestión para motivar al personal con incentivos económicos y no económicos. Podemos aprovechar esto para que se lleve a cabo el plan de motivación lo antes posible, ya que el gerente debe ver que el progreso de la empresa va de la mano con la satisfacción laboral. Los trabajadores tienen que estar bien incentivados y remunerados en su trabajo porque esto influye directamente en su satisfacción, lo cual se verá reflejado en la calidad del trabajo que es un factor a favor para la atracción y retención de clientes.

Con relación a la dimensión, desarrollo del equipo, se hizo una pregunta en la cual el gerente tiene que explicar la forma en la cual la empresa ofrece una evolución profesional a sus trabajadores. En esta pregunta se pudo apreciar que el gerente no tiene una idea clara

de cómo desarrollar a su personal en la empresa, él es consciente de ello, y para esto se le proponía un plan de desarrollo de trabajadores con cursos de mejora y actualización, con distribución de trabajo del personal a sus áreas específicas de forma ordenada y puntual nombrando encargados según sus características, para que no sean multifuncionales dentro de toda la empresa. Y ya que cuenta con muchos trabajadores que vienen de prácticas o con contratos temporales, es decir, seleccionar el talento humano y ofrecerles mejorar en puesto y salariales.

Con relación a la dimensión, Consecución de objetivos; se planteó una pregunta para ver el nivel de cumplimiento de los resultados de los trabajadores según los objetivos de la empresa bajo la supervisión de los encargados. Se pudo apreciar que es una supervisión muy superficial, que se les apoya lo justo para que cumplan con su trabajo pero que carecen de una preocupación por el estado anímico y motivación del trabajador, ya que los empleados cumplen con sus labores de manera mecánica, este punto se debe mejorar en ese aspecto ya que los trabajadores deben ser supervisados de una manera que estén motivados en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, los encargados deben brindarle y facilitarle todo lo que este a su alcance para que ello.

Objetivo específico 2. Analizar el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Garem veterinarios

Con relación a la dimensión, satisfacción con el trabajo; en la tabla 1 se observa que el 45% de los empleados siente una atracción media por el trabajo que realiza dentro de la empresa, el 35% siente una buena atracción y el 10% una mala. En la tabla 2 podemos observar que el 45% de los trabajadores sienten una media en cuanto a las posibilidades de éxito y ascenso, el 30% percibe unas malas posibilidades y el 15% muy malas. Esto se interpreta que, aunque muchos trabajadores tienen una buena atracción por su vocación, hay una tendencia a la media, debido a que la atracción por el trabajo se ve disminuida al no tener grandes posibilidades de ascenso por más esfuerzo laboral que hagan. Una empresa no debe tener a su personal medianamente satisfecho si quiere cumplir con sus metas satisfactoriamente, esto se debe corregir con la mejora de los convenios laborales internos y oportunidades de crecimiento profesional. Esto se relaciona con lo encontrado por (Montolio, D. Medir, LL. 2014) En su tesis donde se corrobora que cuanto mayor es la calidad de la ocupación, se observan mayores niveles de satisfacción en el trabajo. Ya que, si los profesionales tienen posibilidades ascenso y éxito en la empresa, estos tendrán

motivación por su trabajo logrando desarrollarse profesionalmente lo cual conlleva a una satisfacción laboral.

Con relación a la dimensión, satisfacción con el salario; En la tabla 3 se observa que el 45% de los trabajadores piensan que su retribución salarial es media, el 40% cree que es mala. Percibimos que los trabajadores están inconformes con el salario debido a que ganan en la empresa el sueldo básico lo mismo que los trabajadores sin estudios universitarios. En la tabla 4 se observa que el 35% de los trabajadores están medianamente conforme con la paga que recibe en comparación a sus compañeros, un 30% cree que es buena y un 25% mala. Acá prevalece la media con opiniones divididas debido a que en la empresa hay sus diferencias salariales, pero esto corresponde al cargo o funciones que lleven los trabajadores, lo cual se tendría que analizar y ver qué tan justa es la equitatividad salarial según rango dentro de la empresa

La alta insatisfacción con el salario se interpreta que los trabajadores están inconformes con el pago de la empresa, debido a que reciben solo el sueldo básico más horas extras, ganando mucho menos de la media salarial en Barcelona y la mitad de los veterinarios en otros países de Europa. Los trabajadores muchas veces trabajan tiempo adicionales o realizan trabajo que no corresponde a su área, el cual no se ve reflejado en pagas extras o bonos por parte de los jefes que haga sentir valorado su trabajo. Esto se relaciona con lo manifestado en el artículo de (Gonzales, 2016) donde la modificación del convenio laboral obligo a los empleados a trabajar más para ganar lo mismo, causando malestar en ellos. Cuando el personal no ve reflejado el esfuerzo de su trabajo en sus remuneraciones, les causa inconformidad. También se relaciona en la tesis de (Almadana, 2016). Donde el objetivo fue estudiar la importancia de la compensación dentro de la estrategia de recursos humanos, en lo cual se reflejó que la remuneración salarial causa una fuerte motivación en los trabajadores. El estudio demostró que, si los empleados se sienten bien pagados por su trabajo, se sentirán anímicamente valorados y esto conduce a un mejor rendimiento laboral. En conclusión, Cuando los trabajadores perciben que la compensación es justa acorde a su desempeño, la dimensión de satisfacción con el salario se ve cubierta. Si en la empresa Garem el gerente no mejora el sueldo de sus trabajadores, seguirá habiendo una justificada insatisfacción salarial, que se verá reflejado en el funcionamiento de la empresa.

Con relación a la dimensión, satisfacción con el reconocimiento. - En la tabla 5 se observa que el 50% de los trabajadores sienten que son mal reconocidos por el trabajo que realizan, el 30% siente un reconocimiento medio; esto refleja que los empleados no son reconocidos adecuadamente por su labor en la empresa. En la tabla 6 se observa que el 35% de los trabajadores percibe medianamente el modo de elogiar su trabajo por parte de sus jefes, el 30% percibe que es mala y el 20% buena; esto quiere decir que la forma de que los jefes alagan el trabajo de sus empleados debe ser mejorado para que estos se sientan reconocidos. En la tabla 7 se observa que al 50% de los trabajadores perciben como media el asertividad en los comentarios constructivos por parte de sus jefes, el 25% los percibe como buenos y el 15% como malos. Lo que se ve reflejado es no hay una mala asertividad en los comentarios constructivos pero que deje mejorar, la forma en como los jefes se comunican con los empleados es fundamental los encargados tienen que saber que palabras usan porque estas pueden incentivar o desmoralizar al trabajador. En la tabla 8 se observa que el 45% de los encuestados siente una media en la participación de los éxitos y fracasos de su área de trabajo, el 30% una siente una mala participación en los éxitos y fracasos. Esto se interpreta que los trabajadores no son bien comunicados de los resultados de su área trabajo; debido a que los jefes están más enfocados en expandir la empresa que en la integración de sus trabajadores. Se relaciona con lo manifestado por Sotomayor (2013) donde manifiesta que las organizaciones se deben preocupar por la satisfacción laboral de sus colaboradores; la empresa tiene que buscar factores que motiven a su personal el cual hagan sentirse involucrado con la empresa. Se corrobora que el reconocimiento laboral es fundamental, enmarcándose dentro del respeto, empatía, críticas constructivas, aprecio personal y profesional del empleado. En conclusión, deberían hacer sentir a sus trabajadores que son importantes, que son piezas valiosas del equipo de trabajo, esto generara un estado de bienestar emocional, mejorando su satisfacción laboral. El reconociendo es fundamental en el trabajo ya que influye a nivel emocional en los trabajadores; la empresa Garem reconoce a sus trabajadores, pero no de una forma acertada y precisa lo cual puede ser una carencia para lograr la satisfacción laboral.

Con relación a la dimensión, Satisfacción con los colegas de trabajo. - En la tabla 9 se observa que el 45 % de los colaboradores siente tener una buena relación con sus compañeros de trabajo, el 40% sienten la relación con sus compañeros en una media. Podemos ver que la relación entre compañeros es relativamente buena, igualmente se puede mejorar, aunque esto no sería un problema inmediato en la empresa. En la tabla 10 se observa

que el 60% piensa que sus opiniones tienen un recibimiento medio entre compañeros, el 20% percibe un buen recibimiento de sus opiniones. Aquí es un punto donde se puede mejorar aún más la inclusión de opiniones entre trabajadores con empatía y comunicación. En la tabla 11 se puede establecer que el 45% de los encuestados tiene un nivel bueno de satisfacción con los compañeros de trabajo, el 40% un nivel medio con los compañeros de trabajo. Esto se interpreta que los trabajadores no están del todo satisfechos con sus colegas de trabajo; debido a que prevalece la media, a pesar que son gente amable, abierta y trabajadora siempre hay pequeñas asperezas por limar o malos entendidos, comentarios inapropiados que crean malestar entre compañeros. Esto se relaciona con lo manifestado en los trabajos previos de Romero, B. (2016). En la tesis titulada “Relaciones interpersonales y satisfacción laboral en enfermeras que laboran en el Hospital Nacional dos de mayo, 2016”. Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. En donde se corrobora la relación que existe entre relaciones interpersonales y satisfacción laboral; demostrándose que las buenas relaciones interpersonales y una buena actitud incrementa la satisfacción con el empleo. En conclusión, la clínica veterinaria Garem, tiene que desarrollar estrategias que mejoren las relaciones interpersonales de los empleados, para aumentar la satisfacción laboral.

Con relación a la dimensión, Satisfacción con las condiciones de trabajo. - En la tabla 12 se observa que el 45% de los trabajadores creen que las condiciones laborales son medias, el 30% les parecen malas y solo el 15% creen que son buenas. En la tabla 13 se observa que el 45% de los trabajadores siente que la empresa cumple medianamente con la flexibilidad de horarios y de descanso, y 25% cree que es mala. En la tabla 14 se observa que el 50% de los empleados califica los ambientes de área de trabajo como media, y el 15% que es mala. Esto se interpreta que los trabajadores están medianamente satisfechos con las condiciones laborales, debido a que no están bien definidas como sueldos extras, beneficios laborales, flexibilidad horaria, descansos, en cuanto ambientes del área de trabajo no se perciba un descontento se debe mejorar la implementación. Esto se relaciona en lo planteado en la realidad problemática en lo manifestado por (García, 2014) donde manifiesta que una adecuada gestión tiene que considerar a las personas como el mayor valor de la empresa. Por consecuencia se debe mejorar las condiciones laborales optimizar los ambientes de las áreas de trabajo, así los empleados estarán más a gusto con la empresa esto aumentara la satisfacción laboral de los trabajadores.

Objetivo específico 3. Describir los factores de la gestión de recursos humanos que mejoraran la satisfacción laboral en la empresa Garem veterinarios

En relación al conocimiento del equipo se mejorara la satisfacción con el reconocimiento y con los colegas de trabajo, ya que los encargados al conocer las cualidades de su personal, así sabrán cómo manejarlos dentro de la empresa, reconociendo sus virtudes, ubicándolos en las áreas donde se desenvuelvan mejor donde puedan tener cargos con responsabilidades mejor remuneradas y juntando personas con las que la relación sea más llevadera, usando la comunicación para que no se les vean entre ellos y así mismos solo como empleados, sino como un grupo unido donde se respire el compañerismo.

En relación a la motivación podremos mejorar la satisfacción con el salario, el reconocimiento a los empleados de forma salarial y no salarial, ya que si se les mejora estos puntos y según su rendimiento se les da los incentivos económicos y no económicos los empleados estarán motivados a cumplir con su labor, tendrán razones para esforzarse laboralmente al ver reflejado su trabajo.

El reconociendo es fundamental en el trabajo ya que influye a nivel emocional en los trabajadores, la empresa GAREM reconoce a sus trabajadores, pero no de una forma acertada y precisa lo cual puede ser tomada por como falta de aprecio de la empresa hacia los trabajadores y es una carencia para lograr la satisfacción laboral.

En relación con el desarrollo del equipo se puede mejorar la satisfacción con las condiciones laborales y contratos para que los empleados sientan que están creciendo laboralmente dentro de la empresa, también con capacitaciones pagadas según su esfuerzo. Esto hará que los empleados vean que tienen un buen futuro laboral aumentando de paso la fidelidad por la empresa.

En relación a la consecución de objetivos mejorara la satisfacción con el trabajo, ya que el logro de objetivos se lleva a cabo con la buena supervisión del personal de una manera orientativa, con críticas constructivas, manteniendo un ambiente armonioso, esto producirá que los empleados se sientan en confianza y con respeto hacia sus jefes, guiándoles a que cumplan las metas con éxito y desarrollen pasión por su trabajo, generando satisfacción por la labor que realizan.

De la figura 2 se muestra un 45% de media, un 30% de mal, 15% muy mal en cuanto a las posibilidades de ascenso que sienten tener en la empresa. Esto es porque no ven

cubiertas las expectativas de desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa. En la figura 3 se observa que en 45% de media y el 40% mal en cuanto a la satisfacción con la retribución salarial. En este punto se nota la inconformidad con la paga recibida, los trabajadores piensan que deberían ganar más por su trabajo.

En la figura 5 sobre el reconocimiento con el trabajo, el 15% estar muy mal, el 50% manifiesta mal, el 30% en la media, esto es un 95% de insatisfacción lo cual se manifiesta en la empresa por la forma en cuanto no les pagan lo suficiente ya que los trabajadores 2 horas extras semanales las cuales no se las reconocen contando solo con el sueldo básico que es 850 euros neto, cuando la mayoría están ganando entre 1100 y 1200 euros. El reconocimiento es fundamental en el trabajo ya que influye a nivel emocional en los trabajadores, la empresa GAREM reconoce a sus trabajadores, pero no de una forma acertada y precisa lo cual puede ser tomada por como falta de aprecio de la empresa hacia los trabajadores y es una carencia para lograr la satisfacción laboral.

En la figura 12 en cuanto a las condiciones laborales los empleados manifiestan que el 45% está en la media, el 30% mal y el 10% muy mal, esto es un 85% de gente inconforme con sus condiciones laborales, ya que no cuentan con beneficios, tienen que cubrir horarios, no cuentan con sindicato, etc. Comparado con otros veterinarios en la misma ciudad.

Si los trabajadores se sienten bien pagados por su trabajo, se sentirán anímicamente valorados y esto conduce a un mejor rendimiento laboral.

Resumen

En la empresa hay tres personas que se encargan de la administración interna. Una es el gerente quien es el que toma las decisiones finales e importantes para la empresa y las otras dos que se encargan de organizar los horarios, áreas, funciones, los salarios, contratar personal, resolver problemas y necesidades de los trabajadores. Dentro de esto surgen ciertas dificultades como la insatisfacción de los trabajadores que esta es causada primordialmente por el mal reconocimiento por parte de los jefes a sus empleados, las pocas posibilidades de ascenso, la baja retribución salarial (el sueldo base y las horas extras al mínimo establecido), y las condiciones laborales que favorecen ampliamente a la empresa.

El gerente quiere tener una empresa de calidad, pero a su vez está invirtiendo el dinero en abrir otra veterinaria, pudiendo haber utilizado ese dinero para mejorar la satisfacción de los trabajadores en su veterinaria actual. Esto causa molestia en el personal

ya que sienten que el gerente se encarga de cubrir sus propias expectativas mas no le importa realmente su personal. Los encargados, deben mejorar en cuanto a la organización de la retribución salarial y no salarial de sus trabajadores, ya que hay varios puntos donde ellos manifiestan inconformidad y mala gestión, como por ejemplo cuando se confunde y mezclan funciones, de los practicantes con los veterinarios, los practicantes cruzan las citas por falta de comunicación interna. Esto genera malos entendidos entre trabajadores y la falta de confianza a sus veterinarios que les hace sentir que no sean reconocidos como profesionales. En conclusión, lo primero que se debe solucionar son los problemas actuales, para tener un mejor funcionamiento de la empresa, el gerente debe ser consciente de ello e invertir en sus trabajadores ya que ellos han manifestado estar inconformes en su labor en diferentes puntos, esto se solucionara si hay una gestión de recursos, enfocada en mejorar la satisfacción de sus trabajadores.

3.3. Aporte científico

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA GAREM EN SANTS BARCELONA – ESPAÑA, 2017.

Visión

Ser una de las mejores y más reconocidas veterinarias de Barcelona, con varias clínicas en la ciudad que ofrezcan una calidad del servicio a precios competitivos con un elevado nivel de profesionalismo, con personal altamente capacitado y satisfecho.

Misión

Ayudar a personas sin recursos a prevenir y tratar a sus mascotas a bajo coste y con la más alta profesionalidad, siempre orientados al bienestar animal. Totalmente implicados en la lucha contra el maltrato y el abandono.

1. Introducción

En la actualidad, producto de las constantes fluctuaciones del mercado y de la ardua competencia, las empresas para lograr sobrevivir a los cambios, deben dar un giro a su gestión integral, involucrando para ello, a todos sus procesos, donde la gestión de recursos humanos ocupa uno de los lugares más importantes para cumplir con éxito la estrategia trazada por la organización.

La empresa no puede desarrollarse en el mercado simplemente con un trabajo eficaz, debe estar en continua mejora, para identificar cuáles son los nuevos requerimientos del cliente y adaptar el perfil de su servicio o producto a las exigencias de su público objetivo y para lograrlo es necesario contar con trabajadores comprometidos y satisfechos.

Existe un consenso implícito respecto a que la satisfacción laboral es uno de los factores fundamentales para optimizar la productividad en la empresa, sin embargo, ello dependerá de la eficiente gestión del potencial humano. Uno de los activos más importantes de la empresa son los colaboradores, por ello es necesario que su gestión haga que las condiciones de trabajo que se les brinda le generen satisfacción y así estos puedan fortalecer su identidad y compromiso con la marca que representan.

Bajo este contexto, surge la necesidad de que la empresa Garem, mejore la satisfacción laboral, considerando los lineamientos de una gestión integral y eficiente del recurso

humano, que le permita revertir la situación que atraviesa caracterizada por trabajadores insatisfechos, condiciones laborales desfavorables, falta de motivación y la falta de compromiso para la consecución de los objetivos organizacionales. La propuesta de gestión de recursos humanos permitirá mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa en estudio, además de generar una mayor calidad en el servicio ofrecido y estimular el crecimiento de la empresa en el mercado.

2. Justificación de la propuesta

La propuesta de gestión de recursos humanos para la empresa Garem, estará alineada a los objetivos estratégicos de la organización los cuales se centran en lograr que la organización sea una de las más competitivas del sector donde se desarrolla, para ello se presentaran acciones de mejora que estarán enfocadas en optimizar la satisfacción laboral de sus trabajadores, con ello no solo se contará con empleados más satisfechos y comprometidos con las actividades que realizan, sino que también se logrará fortalecer su identidad y vínculo con la marca que representan, además se reducirá el estrés y malestar laboral generado en la empresa.

La propuesta se justifica porque parte de un análisis detallado de los resultados encontrados respecto a la percepción del trabajador de la empresa en estudio, a partir de lo cual se logró identificar sus necesidades y diseñar un conjunto de acciones estratégicas para mejorar su satisfacción, la cual es negativa.

En este sentido, para que la propuesta se concrete se requiere del esfuerzo y participación activa de todos los integrantes de la organización y la medición continua de los resultados obtenidos.

3. Objetivo de la propuesta

Mejorar la satisfacción laboral de la empresa Garem Veterinarios, ubicada en Barcelona-España.

4. Análisis situacional

Previo a la elaboración de las acciones de mejora enmarcadas en la gestión de recursos humanos en la empresa Garem, se realizó un análisis situacional interno y externo; a continuación, se presenta a detalle.

Tabla 20*Análisis FODA*

| Fortalezas | Debilidades |
|--|---|
| F1: Experiencia en el sector | D1: Baja motivación laboral |
| F2: Personal calificado | D2: Comunicación interna deficiente |
| F3: Equipo de vanguardia para la atención. | D3: Condiciones laborales desfavorables |
| F4: Cartera de clientes fidelizada | D4: Falta de compromiso laboral |
| F5: Alianzas estratégicas con empresas del sector. | D5: Inexistencia de una línea de carrera en la empresa. |

| Oportunidades | Amenazas |
|--|---|
| O1: Leyes de protección animal | A1: Nuevos competidores |
| O2: Adopción de mascotas | A2: Presencia de competencia desleal |
| O3: Preocupación por el cuidado de los animales | A3: Cambios en la política fiscal (IVA) |
| O4: Nuevas herramientas de control del desempeño laboral | A4: Márgenes comerciales bajos |
| O5: Crecimiento del sector | A5: Escasez de veterinarios profesionales |

Fuente: Elaboración propia

5. Matriz FODA

Tabla 21

Matriz FODA

| | | |
|---|---|---|
| Factores internos | Fortalezas | Debilidades |
| | F1: Experiencia en el sector F2: Personal calificado F3: Equipo de vanguardia para la atención. F4: Cartera de clientes fidelizada F5: Alianzas estratégicas con empresas del sector. | D1: Baja motivación laboral D2: Comunicación interna deficiente D3: Condiciones laborales desfavorables D4: Falta de compromiso laboral D5: Inexistencia de una línea de carrera en la empresa. |
| Factores externos | Oportunidades | Estrategias FO |
| O1: Leyes de protección animal O2: Adopción de mascotas O3: Preocupación por el cuidado de los animales O4: Nuevas herramientas de control del desempeño laboral O5: Crecimiento del sector | E1: Mejorar la comunicación interna mediante actividades de integración entre el personal y superiores de la empresa (F2, F1, O4) E2: Capacitar al personal para potenciar sus competencias de atención en salud y al usuario (F2, F4, O3, O5) | Estrategias DO |
| Amenazas | Estrategias FA | Estrategias DA |
| A1: Nuevos competidores A2: Presencia de competencia desleal A3: Cambios en la política fiscal (IVA) A4: Márgenes comerciales bajos A5: Escasez de veterinarios profesionales | E3: Definir la estructura organizacional (F2, A5) E4: Diseñar la promoción del servicio a través de medios digitales (F5, F1, A2, A4) | E5: Programar asambleas generales para el reconocimiento de metas logradas, premiar a los trabajadores que lograron mejorar su desempeño a pesar de no lograr las metas propuestas y aquellos trabajadores que cumplieron sus metas (D1, D3, D4, O4) E6: Designar rangos de ascenso dentro de la empresa, establecer actividades donde se asigne responsables a las actividades que impliquen la definición de los rangos de ascenso. (D5, A1, A2) E7: Diseñar actividades de motivación laboral (D3, A1) |

Fuente: Elaboración propia

5.1. Objetivos estratégicos

Objetivos Estratégicos (FO)

1. Fortalecer la comunicación entre trabajadores y superiores en la empresa Garem.
2. Integrar a los colaboradores para mejorar el clima laboral
3. Reforzar las competencias de los trabajadores para la calidad de atención.

Objetivos Estratégicos (FA)

1. Definir el diseño organizacional de la empresa Garem
2. Incrementar el número de clientes en la empresa Garem

Objetivos Estratégicos (DO)

1. Generar identidad corporativa mediante el reconocimiento de logros en la empresa.
2. Mejorar la motivación laboral
3. Incrementar la productividad laboral

Objetivos Estratégicos (DA)

1. Crear una línea de carrera en la empresa
2. Fomentar la especialización y el crecimiento de los trabajadores

6. Desarrollo de las estrategias

E1: Mejorar la comunicación interna mediante actividades de integración entre el personal y superiores de la empresa

Cuando no existe una comunicación asertiva y efectiva, y el equipo humano pierde el horizonte o el objetivo de la compañía; si se crean rumores que solo perjudican el clima laboral, están desmotivados y su rendimiento no es eficiente; y si no confían ni se sienten identificados con ella, entonces se genera una baja satisfacción laboral.

La comunicación interna en la organización debe ser asertiva con el fin de lograr una adecuada relación entre todos sus miembros, facilita la consecución de los objetivos y dota a los trabajadores de satisfacción laboral, sin embargo, los resultados muestran que en la

empresa Garem, la comunicación entre los colaboradores es regular, por lo cual se requiere de actividades que generen integración entre los mismos. Otro punto a reforzar es la comunicación con los superiores, que muchas veces no es la adecuada, por la falta de habilidades comunicativas de los trabajadores para expresar sus dudas o quejas ante sus superiores, por ello, a continuación, se presentan las siguientes actividades de mejora.

Tabla 22

Actividades de la estrategia de mejora de la comunicación interna

| Estrategia | Actividades | Meta | Responsable | Costo | |
|--|---|---|---------------|--------|----------|
| | | | | Euros | Soles |
| Mejorar la comunicación interna mediante actividades de integración entre el personal y superiores de la empresa | Programar una reunión de integración por el aniversario de la empresa. | Fortalecer la relación entre el personal y superiores | Administrador | 393,26 | 1,500.00 |
| | Crear el hábito de una reunión grupal al mes, para reconocer los avances de las metas y fortalecer los vínculos sociales de los trabajadores. | Crear una cultura organizacion al enfocada en el trabajador | Administrador | 0,00 | 0,00 |

Fuente: Elaboración propia

E2: Capacitar al personal para potenciar sus competencias de atención en salud y al usuario.

La capacitación servirá para que todos los colaboradores de la empresa cuenten con las competencias específicas y genéricas necesarias para desempeñarse de manera eficiente dentro la empresa. La intención es que los colaboradores se encuentren a la altura de los requerimientos que la empresa Garem necesita, logrando satisfacer las necesidades actuales y futuras de la organización y sus puestos de trabajo. La idea es que los colaboradores estén preparados para llegar a ser competitivas en el mercado y lograr con éxito los objetivos empresariales.

Se diseñó un programa de capacitación centrado en tres talleres dirigidos a los colaboradores de la empresa Gareem, el cual deberá contar con la participación activa de todos, así como de los superiores a cargo, se desarrollará en un periodo de 4 horas por taller programado un día de la semana, que se sugiere sea viernes. La capacitación deberá ser realizada en los ambientes de la empresa Gareem para lo cual se adecuará el ambiente de recepción para el dictado de los talleres.

Tabla 23

Programa de capacitación

| Estrategia | Actividades | Meta | Desarrollo del taller | Responsable | Costo | |
|---|---|---|---|---------------------|--------|--------|
| | | | | | Euros | Soles |
| Capacitar al personal para potenciar sus competencias de atención en salud y al usuario | Diseño taller de servicio al cliente | Mejorar la atención al cliente | <p>Día: sábado Horario: 4pm – 8pm Inicio: Presentación de un caso de atención al cliente negativo en una empresa del sector. Posteriormente se debate las deficiencias mostradas por el trabajador y se establecen pautas para una correcta solución de conflictos. Desarrollo: El capacitador empieza a explicar el tema central del taller demostrando a los asistentes la importancia de una adecuada atención al cliente. Cierre: Se hace entrega de trípticos con lineamientos y apuntes más importantes del tema.</p> | Capacitador externo | 131,16 | 500.00 |
| | Diseño taller de empatía y calidad del servicio | Reforzar el vínculo entre el cliente y la empresa | <p>Día: sábado Horario: 4pm – 8pm Inicio: El capacitador realiza la presentación del tema a desarrollar detallando la importancia de la empatía y calidad del servicio. Desarrollo: Se forman equipos de trabajo y se asigna un caso cotidiano a presentarse en la empresa Gareem, donde los trabajadores exponen las mejores formas de solución y demuestran su empatía con el cliente.</p> | Capacitador externo | 131,16 | 500.00 |

Cierre: Se hace entrega de un díptico con lineamientos y apuntes más importantes del tema.

Día: sábado

Horario: 4pm – 8pm

Inicio: El capacitador solicita la participación de los asistentes, mencionando detalles de lo aprendido en los dos talleres anteriores, posteriormente comienza con una introducción de la importancia del desarrollo y fortalecimiento de las habilidades blandas

Diseño del taller de fortalecimiento de las habilidades blandas para la atención al cliente

Fortalecer el enfoque en el cliente

Desarrollo: El capacitador invita al gerente general para que este describa la historia de la empresa y cuáles son los objetivos organizacionales y la cultura con la que trabaja la empresa. El capacitador prosigue resaltando el esmero de los fundadores de la empresa y genera el compromiso en el colaborador para identificarse con la misión y visión de la empresa.

Cierre: Se evalúa el aprendizaje obtenido con la participación verbal de todos los asistentes. Se reparte un compartir entre los trabajadores.

Capacitador externo Gerente General

181,63 700.00

Fuente: Elaboración propia

E3: Definir la estructura organizacional

Las empresas requieren de una estructura para crecer y ser rentables. El diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas.

Según los resultados obtenidos la empresa Garem, carece de una estructura organizacional definida por lo cual los puestos dentro de la empresa no se encuentran claramente establecidos, ante ello, se diseñó su estructura organizacional considerando los cargos actuales en la empresa.

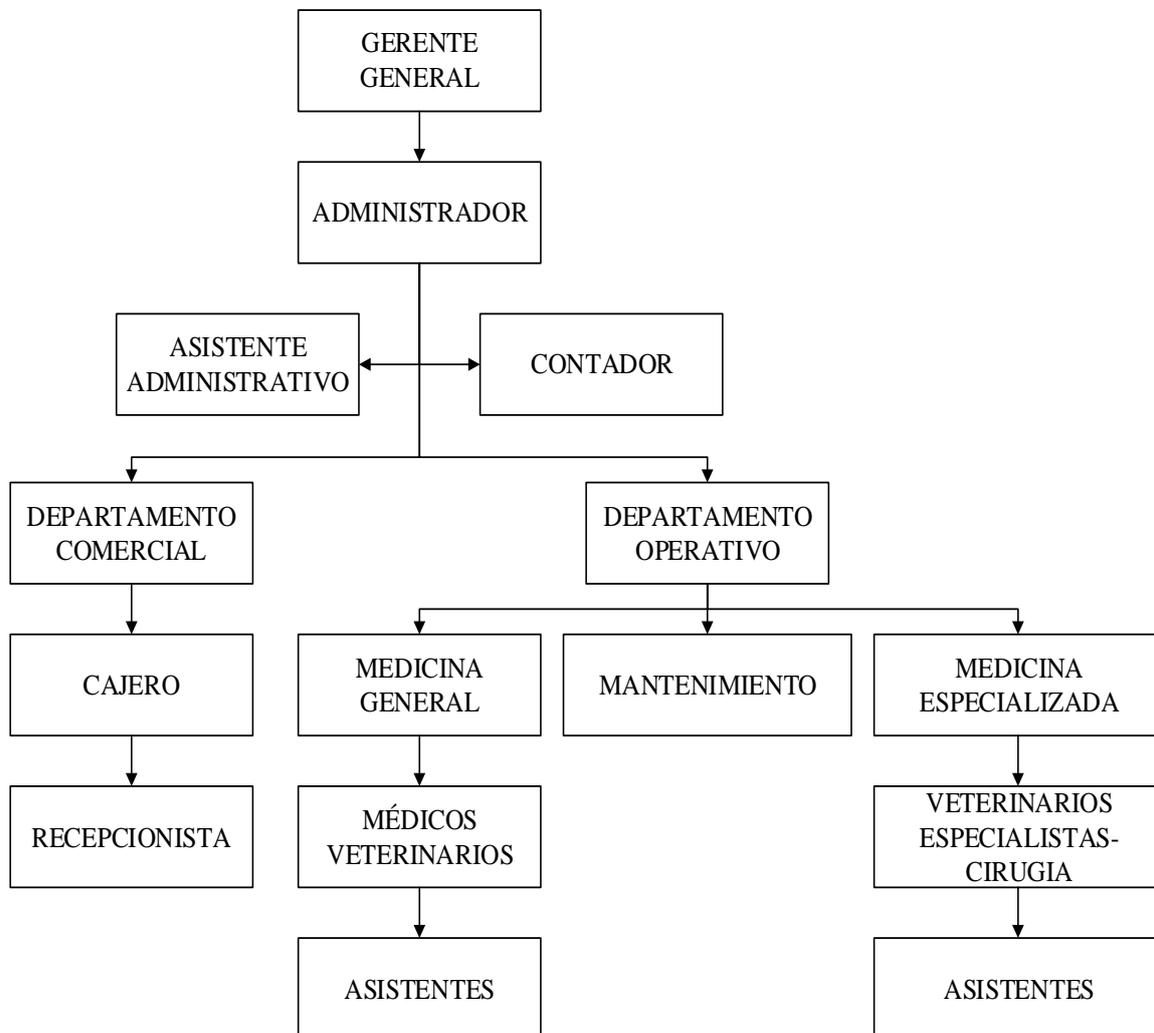


Figura 15 Propuesta de organigrama para la empresa Garem

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24*Actividades de la estrategia de diseño de la estructura organizacional*

| Estrategia | Actividades | Meta | Responsable | Costo | |
|--------------------------------------|--|---|---------------|-------|--------|
| | | | | Euros | Soles |
| Definir la estructura organizacional | Diseño del organigrama para la empresa | Lograr establecer las líneas de autoridad y definición de puestos | Administrador | 0,00 | 0,00 |
| | Comunicar el organigrama a todos los colaboradores de la empresa, entrega de un díptico informativo. | Reconocer su posición actual en la empresa | Administrador | 26,23 | 100.00 |

Fuente: Elaboración propia**E4: Diseñar la promoción del servicio a través de medios digitales**

Los propietarios de pequeñas y medianas empresas deben ser conscientes de la importancia de las estrategias de promoción y comercialización. Éstas ayudan a la organización a utilizar las habilidades de los empleados y grupos de interés y pueden ayudar a desarrollar enfoques creativos para las ventas y servicio al cliente.

Actualmente la empresa Garem, no realiza una promoción de los servicios que ofrece, por lo cual su número de clientes no se incrementa y los ingresos percibidos no favorecen la implementación de mejoras en las condiciones laborales actuales para los trabajadores, como otorgar premios por metas logradas, ofrecer una mejor remuneración por sus labores e incrementar los beneficios del trabajador.

Tabla 25*Actividades de la estrategia de promoción del servicio en medios digitales*

| Estrategia | Actividades | Meta | Responsable | Costo | |
|---|--------------------------------------|---|--------------------------|-------|-------|
| | | | | Euros | Soles |
| Diseñar la promoción del servicio a través de | Creación de una fan page para lanzar | Dar a conocer los servicios que ofrece la empresa Garem | Asistente administrativo | 0,00 | 0.00 |

| | | | | | |
|------------------|---|---|-------------------|--------|--------|
| medios digitales | contenido publicitario Diseñar publicaciones frecuentes para ser lanzadas a través de Facebook. | Generar posicionamiento y que recuerden a la marca en el publico meta | Comiunity manager | 209,94 | 800.00 |
|------------------|---|---|-------------------|--------|--------|

Fuente: Elaboración propia

E5: Programar asambleas generales para el reconocimiento de metas logradas

El reconocimiento laboral es una de las fuentes de satisfacción personal más importantes con las que cuentan las personas para sentirse a gusto con su trabajo, y por extensión con su vida. El reconocimiento del trabajo bien hecho y el esfuerzo personal actúa como una fuerza invisible que estimula la satisfacción y el bienestar de los trabajadores, impulsando a todo el equipo hacia una misma e importante meta: el éxito de la empresa.

De acuerdo al análisis realizado en la empresa Garem, no existe el reconocimiento de las metas logradas por los trabajadores, ni por las mejoras que estos tengan en su desempeño, ello genera que desconozcan si están realizando sus funciones de forma eficiente y no se sientan valorados por la empresa, por lo cual se propone realizar asambleas generales considerando del total de trabajadores de la empresa y reconocer las metas logradas.

Tabla 26

Actividades de la estrategia de reconocimiento de metas logradas

| Estrategia | Actividades | Meta | Responsable | Costo | |
|--|---|--|---------------|-------|--------|
| | | | | Euros | Soles |
| Programar asambleas generales para el reconocimiento de metas logradas | Establecer un cronograma de reconocimiento por metas logradas y trabajador del mes. | Fortalecer el compromiso laboral y mejorar la satisfacción laboral | Administrador | 26,24 | 100.00 |
| | Compra de premios para los trabajadores | Premiar el esfuerzo del trabajador | Administrador | 26,24 | 100.00 |

Fuente: Elaboración propia

E6: Designar rangos de ascenso dentro de la empresa

Los rangos de ascenso implican un proceso continuo por el cual el trabajador determina sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas dentro de una organización. Conocer el plan de carrera que existe en la organización, así como las posibilidades y potencialidades que tienen para acceder a él y en qué horizonte de tiempo, son de gran interés para los colaboradores.

Las posibilidades de tener una línea de carrera dentro de la empresa Garem, genera una mayor satisfacción del trabajador reduciendo la fuga de talento ante mejores oportunidades laborales, por ello es importante que se reconozca las competencias de cada trabajador y de acuerdo a ello se estipulen los requisitos que debe cumplir para ascender en la empresa de acuerdo a la estructura organizacional.

Tabla 27

Actividades de la estrategia de designación de rangos de ascenso

| Estrategia | Actividades | Meta | Responsable | Costo | |
|---|---|---|--|-------|--------|
| | | | | Euros | Soles |
| Designar rangos de ascenso dentro de la empresa | Realizar una asamblea general para definir los rangos de ascenso | Reconocer las competencias de los colaboradores para designarlos en áreas donde tengan un mayor desenvolvimiento. | Gerente general y administrador | 13,11 | 50.00 |
| | Comunicar a los colaboradores la línea de carrera a desarrollar en la empresa | Generar el interés y compromiso del trabajador en cada actividad que realiza. | Administrador | 13,11 | 50.00 |
| | Comenzar con el proceso de selección para ascensos, entrega de trípticos informativos | Fortalecer la identidad corporativa del colaborador y generar un mayor desempeño laboral. | Administrador y jefe de recursos humanos | 39.34 | 150.00 |

Fuente: Elaboración propia

E7: Diseñar actividades de motivación laboral

La motivación laboral se ha convertido en uno de los principales factores a los que los empleadores y las áreas de gestión humana le están prestando atención cada vez más, pues ya se han dado cuenta del impacto tanto positivo de tener empleados motivados a la hora de trabajar. Mejorar la motivación laboral es sinónimo de productividad, mejor rendimiento y empleados comprometidos con las labores que desempeñan.

En los resultados obtenidos se determinó que los trabajadores de la empresa Garem no se sienten motivados, por ello su nivel de satisfacción laboral es bajo, existe una falta de interés en el trabajador por parte de la empresa, por lo cual se propone una serie de actividades que generen motivación laboral.

Tabla 28

Actividades de motivación laboral

| Estrategia | Actividades | Meta | Responsable | Costo | |
|---|---|--|---------------|--------|--------|
| | | | | Euros | Soles |
| Diseñar actividades de motivación laboral | Crear un programa de reconocimiento laboral con incentivos económicos y no económicos ya sea por su trabajo, horas extras, cumplimiento de metas. | Mejorar la motivación y satisfacción laboral del trabajador. | Administrador | 131,21 | 500.00 |
| | Crear una rutina de motivación para realizarla al ingreso al trabajo | Fortalecer la relación trabajador-empresa . | Administrador | 0.00 | 0.00 |

Fuente: Elaboración propia

La organización generará valor y niveles de rendimiento elevados a través de la mejora continua y la innovación sistemática mediante el aprovechamiento de la creatividad de su personal. Se invertirá en la creación de cultura de empoderamiento para la consecución de ambos objetivos, organizacionales y personales. El éxito de la empresa se dará a través de la

satisfacción de su personal, principalmente por la valoración del mismo como capital humano.

7. Control de las actividades

El control es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos y de supervisar los resultados obtenidos en la empresa, posterior a la implementación de acciones de mejora que fueron diseñadas entorno a un problema.

Para el control de las actividades propuestas se deberá realizar una evaluación constante de los resultados obtenidos, sobre todo del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Garem, para lograr percibir resultados positivos es necesario contar con el compromiso de todos los colaboradores para cumplir las actividades programadas.

El control de las actividades propuestas se realizará por el administrador de la empresa Garem, quien medirá cuales son los avances de las actividades en los plazos establecidos, para ello utilizará como herramienta una ficha evaluativa, donde no solo controlará la ejecución de las actividades propuestas, sino que también buscará medir que porcentaje de trabajadores el cambio su percepción sobre las condiciones laborales en la empresa y como mejoro su nivel de satisfacción laboral.

8. Plan de acción

Tabla 29

Plan de acción

| Estrategia | Actividades | Meta | Responsable |
|--|---|--|--|
| Mejorar la comunicación interna mediante actividades de integración entre el personal y superiores de la empresa | Programar una reunión de integración por el aniversario de la empresa. | Fortalecer la relación entre el personal y superiores | Administrador |
| | Crear el habito de una reunión grupal al mes, para reconocer los avances de las metas y fortalecer los vínculos sociales de los trabajadores. | Crear una cultura organizacional enfocada en el trabajador | Administrador |
| Capacitar al personal para potenciar sus competencias de atención en salud y al usuario | Diseño del taller de servicio al cliente | Mejorar la atención al cliente | Capacitador externo |
| | Diseño del taller de empatía y calidad del servicio | Reforzar el vínculo entre el cliente y la empresa | Capacitador externo |
| | Diseño del taller de fortalecimiento de las habilidades blandas para la atención al cliente | Fortalecer el enfoque en el cliente | Capacitador externo Gerente General |
| Definir la estructura organizacional | Diseño del organigrama para la empresa | Lograr establecer las líneas de autoridad y definición de puestos | Administrador |
| | Comunicar el organigrama a todos los colaboradores de la empresa, entrega de un díptico informativo. | Reconocer su posición actual en la empresa | Administrador |
| Diseñar la promoción del servicio a través de medios digitales | Creación de una fan page para lanzar contenido publicitario | Dar a conocer los servicios que ofrece la empresa Gareem | Asistente administrativo |
| | Diseñar publicaciones frecuentes para ser lanzadas a través de Facebook. | Generar posicionamiento y recordación de la marca en el publico meta | Community manager |

| | | | |
|--|---|---|---|
| Programar asambleas generales para el reconocimiento de metas logradas | Establecer un cronograma de reconocimiento por metas logradas y trabajador del mes. Compra de premios para los trabajadores | Fortalecer el compromiso laboral y mejorar la satisfacción laboral Premiar el esfuerzo del trabajador Reconocer las competencias de los colaboradores para designarlos en áreas donde tengan un mayor desenvolvimiento. | Administrador Administrador Gerente general y administrador |
| | Realizar una asamblea general para definir los rangos de ascenso | Generar el interés y compromiso del trabajador en cada actividad que realiza. | Administrador |
| Designar rangos de ascenso dentro de la empresa | Comunicar a los colaboradores la línea de carrera a desarrollar en la empresa | Fortalecer la identidad corporativa del colaborador y generar un mayor desempeño laboral. | Administrador y jefe de recursos humanos |
| | Comenzar con el proceso de selección para ascensos, entrega de trípticos informativos | Mejorar la motivación y satisfacción laboral del trabajador. | Administrador |
| | Crear un programa de reconocimiento laboral con incentivos económicos y no económicos ya sea por su trabajo, horas extras, cumplimiento de metas. | | |
| Diseñar actividades de motivación laboral | Crear una rutina de motivación para realizarla al ingreso al trabajo | Fortalecer la relación trabajador-empresa . | Administrador |

Fuente: Elaboración propia

9. Presupuesto y Cronograma

Tabla 30

Presupuesto y cronograma

| Estrategia | Actividades | Cronograma – Meses | | | | | | | | | | | | Costo | |
|--|---|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------|----------|
| | | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | Euros | Soles |
| Mejorar la comunicación interna mediante actividades de integración entre el personal y superiores de la empresa | Programar una reunión de integración por el aniversario de la empresa. | | | | | | | | | | | | | 393,26 | 1,500.00 |
| | Crear el habito de una reunión grupal al mes, para reconocer los avances de las metas y fortalecer los vínculos sociales de los trabajadores. | | | | | | | | | | | | | 0,00 | 0,00 |
| Capacitar al personal para potenciar sus competencias de atención en salud y al usuario | Diseño del taller de servicio al cliente | | | | | | | | | | | | | 131,16 | 500.00 |
| | Diseño del taller de empatía y calidad del servicio | | | | | | | | | | | | | 131,16 | 500.00 |
| | Diseño del taller de fortalecimiento de las habilidades blandas para la atención al cliente | | | | | | | | | | | | | 181,63 | 700.00 |
| Definir la estructura organizacional | Diseño del organigrama para la empresa | | | | | | | | | | | | | 0,00 | 0,00 |
| | Comunicar el organigrama a todos los colaboradores de la empresa, entrega de un díptico informativo. | | | | | | | | | | | | | 26,23 | 100.00 |
| | Creación de una fan page para lanzar contenido publicitario | | | | | | | | | | | | | 0,00 | 0.00 |

| | | | | |
|--|---|--|-----------------|-----------------|
| Diseñar la promoción del servicio a través de medios digitales | Diseñar publicaciones frecuentes para ser lanzadas a través de Facebook. | | 209,94 | 800.00 |
| Programar asambleas generales para el reconocimiento de metas logradas | Establecer un cronograma de reconocimiento por metas logradas y trabajador del mes. | | 26,24 | 100.00 |
| | Compra de premios para los trabajadores | | 26,24 | 100.00 |
| Designar rangos de ascenso dentro de la empresa | Realizar una asamblea general para definir los rangos de ascenso | | 13,11 | 50.00 |
| | Comunicar a los colaboradores la línea de carrera a desarrollar en la empresa | | 13,11 | 50.00 |
| | Comenzar con el proceso de selección para ascensos, entrega de trípticos informativos | | 39,34 | 150.00 |
| Diseñar actividades de motivación laboral | Crear un programa de reconocimiento laboral con incentivos económicos y no económicos ya sea por su trabajo, horas extras, cumplimiento de metas. | | 131,21 | 500.00 |
| | Crear una rutina de motivación para realizarla al ingreso al trabajo | | 0.00 | 0.00 |
| TOTAL PRESUPUESTO | | | 1,325.00 | 5,050.00 |

Fuente: Elaboración propia

10. Recuperación de la inversión

Tabla 31

Promedio Ingresos de la empresa. Método de Regresión Lineal

| Meses | VENTAS | | VENTAS | | PERIODO | X ² | X*Y |
|----------------|---------|------------------------|---------|-------------------------|-----------------|--------------------|------------------------|
| | MENSUAL | (S./mes aprox.) | MENSUAL | (Euros/mes aprox.) | | | |
| Marzo | S/. | 112,843.00 | € | 30,000.00 | 1 | 1 | 112843 |
| Abril | S/. | 120,460.00 | € | 32,025.00 | 2 | 4 | 240920 |
| Mayo | S/. | 135,600.00 | € | 36,050.00 | 3 | 9 | 406800 |
| Junio | S/. | 130,058.00 | € | 34,577.00 | 4 | 16 | 520232 |
| Julio | S/. | 129,008.00 | € | 34,298.00 | 5 | 25 | 645040 |
| Agosto | S/. | 130,200.00 | € | 34,615.00 | 6 | 36 | 781200 |
| Setiembre | S/. | 128,405.00 | € | 34,137.00 | 7 | 49 | 898835 |
| Octubre | S/. | 131,021.00 | € | 34,833.00 | 8 | 64 | 1048168 |
| Noviembre | S/. | 129,506.00 | € | 34,430.00 | 9 | 81 | 1165554 |
| Diciembre | S/. | 128,005.00 | € | 34,031.00 | 10 | 100 | 1280050 |
| | S/. | 1,275,106.00 | € | 338,996.00 | 55 | 385 | 7099642 |
| TOTALES | | $\Sigma Y = 1,275,106$ | | $\Sigma Y = 338,996.00$ | $\Sigma X = 55$ | $\Sigma X^2 = 385$ | $\Sigma X*Y = 7099642$ |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32

Recuperación de la inversión en función al presupuesto de ingresos y egresos de la empresa.

| Periodo/mes | Promedio de ingresos | Promedio de egresos mensual | Total de ingreso aproximado | Diferencia de ingresos | | | |
|-------------|----------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------|-----|-----------|-------------------|
| 1 | S/. | 112,843.00 | S/. | 95,916.55 | S/. | 16,926.45 | Prom. de ingresos |
| 2 | S/. | 120,460.00 | S/. | 102,391.00 | S/. | 18,069.00 | |
| 3 | S/. | 135,600.00 | S/. | 115,260.00 | S/. | 20,340.00 | |

| | | | | |
|----|----------------|----------------|---------------|----------------------|
| 4 | S/. 130,058.00 | S/. 110,549.30 | S/. 19,508.70 | |
| 5 | S/. 129,008.00 | S/. 109,656.80 | S/. 19,351.20 | |
| 6 | S/. 130,200.00 | S/. 110,670.00 | S/. 19,530.00 | |
| 7 | S/. 128,405.00 | S/. 109,144.25 | S/. 19,260.75 | |
| 8 | S/. 131,021.00 | S/. 111,367.85 | S/. 19,653.15 | |
| 9 | S/. 129,506.00 | S/. 110,080.10 | S/. 19,425.90 | |
| 10 | S/. 128,005.00 | S/. 108,804.25 | S/. 19,200.75 | S/. 19,126.59 |
| 11 | S/. 133,281.20 | S/. 111,956.21 | S/. 21,324.99 | S/. 2,198.40 |
| 12 | S/. 134,330.40 | S/. 112,837.54 | S/. 21,492.86 | S/. 2,366.27 |
| 13 | S/. 135,379.60 | S/. 113,718.86 | S/. 21,660.74 | S/. 2,534.15 |

*La recuperación de la inversión de la propuesta se recuperará en 3 periodos.

Fuente: Elaboración propia

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

El tipo de gestión de recursos humanos que se viene aplicando en la empresa Garem veterinarios Barcelona España es inadecuado, según los resultados obtenidos no existe un adecuado control y manejo del potencial humano, el 50% de los colaboradores percibe que su trabajo no se reconoce, además el 45% afirmó que sus superiores no los motivan ni los hacen sentir parte de los éxitos de la empresa, estos resultados evidencian la falta de una adecuada gestión y manejo del personal, por lo cual los resultados en cuanto a productividad y satisfacción son negativos.

En el análisis del nivel de satisfacción laboral en la empresa Garem veterinarios, Barcelona España, el 40% de los colaboradores afirmó que su nivel de satisfacción es regular en la empresa, es decir, perciben que no se valora su trabajo ni se les brinda las condiciones adecuadas para desarrollar sus funciones y, sobre todo, no existe una adecuada gestión del personal por parte de los superiores, otro factor que influye en la baja satisfacción del personal es las escasas posibilidades de ascenso en la empresa, pues el 45% indica que sus posibilidades de obtener un cargo mayor es regular, mientras que un 30% indica que están muy lejos de poder formar una línea de carrera en la organización, por otra parte, el 45% afirmó que la atracción que siente por el trabajo que realiza es regular y un 10% indicó que no siente ningún tipo de atracción por su trabajo.

Los factores de la gestión de recursos humanos que mejorarán la satisfacción laboral en la empresa Garem veterinarios Barcelona España, son los siguientes: retribución salarial, el 85% de los trabajadores percibe que su sueldo no es el adecuado, por tal si la empresa logra otorgar sueldos acordes a las labores del personal este mejorará su nivel de satisfacción, otro factor son las condiciones laborales, según el 40% de los trabajadores son deficientes y un 45% indica que son regulares, sin embargo si la empresa logra mejorar las condiciones del trabajo, como ambientes cómodos, flexibilidad en horarios y el fomento de la comunicación interna asertiva, el desempeño de los trabajadores mejorará, otro factor es el reconocimiento del trabajo, donde el 55% de los trabajadores afirma que no existe, sin embargo con un plan de recompensas por las metas cumplidas la empresa logrará mejorar el nivel de satisfacción en el corto plazo.

4.2. Recomendaciones

Se recomienda al gerente y a los encargados de la empresa Garem veterinarios el realizar cumplir con las actividades de la propuesta para lograr los objetivos estratégicos llevando a cabo la gestión de recursos humanos, para poder llevar a cabo el objetivo general que es mejorar la satisfacción de los trabajadores de la empresa Garem veterinarios ubicada en Barcelona – España,

Dentro de los principales medidas se les recomienda implementar programas de reconocimiento por los logros obtenidos, el aumento salarial, así como charlas de colaboración y compañerismo, para mejorar el ambiente de trabajo, cursos de capacitación laboral, implementar programas de comunicación dentro de la empresa entre jefes y subordinados, escuchando y resolviendo las necesidades laborales de los trabajadores, mejorar las políticas de ascenso junto con el programa de incentivos salariales y no salariales por el trabajo extra realizado, por afiliación de clientes y por buen desempeño de sus funciones.

El beneficio de considerar los resultados obtenidos en el estudio e implementar acciones de mejora a través una gestión de recursos humanos, es de un incremento en la satisfacción de los empleados lo cual se verá reflejado en su trabajo dentro de la empresa, que favorecerá en el clima laboral obteniendo más clientela y mayores ganancias para la empresa.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2015). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Argentina: Granica.
- Almadana, S. (2016). Dirección estratégica de recursos humanos y compensación total. Tesis de pregrado. Obtenido de <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/12400>
- AmericaEconomia. (2016). Recursos Humanos. Recuperado de www.AmericaEconomia.cpm.pe/recurso-humano/5585/pdf.
- Amoros, E. (2007). Comportamiento Organizacional. En A. Eduardo, Comportamiento Organizacional (pág. 272). Lambayeque, Perú: Escuela de Economía - USAT.
- Arias, N. (2015). Sistema de certificación de gestión de igualdad y equidad de género y políticas de recursos humanos, relación e impacto sobre los resultados de las organizaciones. Tesis de pregrado. Obtenido de <http://roderic.uv.es/handle/10550/50590>
- Bordas, M. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. Madrid: Epub.
- Bravo, A. (2016). Satisfacción Laboral de los trabajadores españoles durante la crisis. Tesis de pregrado. Obtenido de <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/10333>
- Broncano, Y. (2014). Satisfacción laboral y síndrome de burnout en enfermeras del servicio de emergencia y cuidados críticos del hospital san Bartolomé. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/326309694_Satisfaccion_laboral_y_Sindrome_de_Burnout_en_enfermeras_del_Servicio_de_Emergencia_y_Cuidados_Criticos_del_Hospital_San_Bartolome_2010
- Carrasco, C. (2017). La satisfacción laboral que tiene el personal del departamento de operaciones y el personal del departamento administrativo financiero en relación a la compensación laboral que brinda la organización Grúas Atlas. Tesis de pregrado. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10032/1/T-UCE-0007-PI004-2017.pdf>
- Cerda, H. (1991). Los elementos de la investigación. Bogotá - Colombia: El buho.
- Chiang, M., & Nuñez, J. (2014). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: R.B. Servicios Editoriales S.L.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México, México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES. S.A. DE C.V.
- Coaching. (2016). *Alcanza la satisfacción laboral: Los secretos para ser feliz en el trabajo*. Francia: LE PETIT LITTERAIRE.
- Cristiani, A. (2016). *Gestión de recursos humanos, el papel del contexto, principales antecedentes y consecuencias para empleados y empresas*. Tesis de pregrado. Obtenido de <http://roderic.uv.es/handle/10550/54703>
- Cruz, P. (2017). *Satisfacción laboral y su incidencia en la productividad de laboratorios Laturi CIA LTDA*. Tesis de pregrado. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26444/1/43%20GIS.pdf>
- Cupe, W. (2018). *Importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones*. Recuperado de www.gestion-del-talento-humano.com.pe.
- Delaux, H. (2017). *Modelo de Gestión estratégica de RRHH en organizaciones del Estado*. España: Redactum.
- ElEconomista.es. (2017). *Insatisfacción laboral entre los trabajadores*. *El Economista*, <https://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/8616018/09/17/La-insatisfaccion-laboral-se-cuela-en-la-oficina.html>.
- Espinoza, C. (2017). *La satisfacción laboral y el ausentismo del personal en el Banco Central del Ecuador (QUITO)*. Tesis de Pregrado. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10031/1/T-UCE-0007-PI005-2017.pdf>
- Fernández, E., & Junquera, B. (2014). *Iniciación a los recursos humanos*. España: Septem ediciones.
- Frutos, M. (2014). *Relación entre los modelos de gestión de recursos humanos y los niveles de estrés laboral y burnout en los profesionales de enfermería de atención especializada*. Tesis de pregrado. Obtenido de <https://buleria.unileon.es/handle/10612/3508>

- Galarza, A. (2016). Análisis de la gestión del talento humano en las PYMES medianas del sector manufacturero de Quito y propuesta de un esquema mejorado. Tesis de pregrado. Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/15190>
- García, A. (2014). Propuesta de gestión de recursos humanos enfermeros en el ámbito de un hospital universitario de tercer nivel. *Gestión sanitaria*, 9.
- García, E. (2015). *Gestión contable, fiscal y laboral*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Gómez, M. (2015). *Incidencia de los recursos humanos en la cadena de suministro*. Cataluña - España: Universidad de Barcelona.
- Gonzales, B. (2016). Los veterinarios de la generalista se movilizan en contra de la precariedad. *El mundo*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hidalgo, M. (2016). Diseño de trabajo y su relación con la satisfacción laboral, estrés de rol y burnout. Obtenido de <https://repositorio.uam.es/handle/10486/680195>
- Izar, J. (2016). *Contabilidad administrativa*. México D.F: Ediciones de contadores públicos.
- Lacalle, G. (2016). *Gestión de recursos humanos*. España: Editex.
- Lastras, S. (2018). *Las cuatro dimensiones en la gestión de recursos humanos*. Madrid - España: Lumesse Audalia.
- Llontop, E. (2017). *Gestión de recursos humanos y su relación con el desempeño laboral en el área de mantenimiento de la I.E. Karl Weiss Chiclayo 2015*. Tesis de pregrado. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4361/Llontop%20Fuentes%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Locke, E. (1976). *Naturaleza y causas de la satisfacción laboral*. Maryland, USA: Dunnette, M.D.
- López, A. (2016). *Plan de recursos humanos*. España: ESIC.
- Marin, A. (2015). *Sociología de la empresa*. Madrid: Iberico europea de ediciones, SA.

- Martínez, C. (2013). Satisfacción laboral en la unidad de gestión clínica: Opinión de los profesionales de enfermería. Tesis de pregrado. Obtenido de <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/69769>
- Medir, L., & Montolio, D. (2014). Satisfacción laboral de los graduados catalanes y los determinantes de su valoración de la formación recibida en la universidad. Obtenido de <http://revistes.ub.edu/index.php/RED/article/view/14394>
- Méndez, C. (2013). Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en las ciencias empresariales. México: Limusa S.A.
- More, L. (2017). Gestión del talento humano para la mejora del desempeño laboral en la Empresa Ángel Divino, Chiclayo 2016. Tesis de pregrado. Obtenido de https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USSS_ee77d67b7dbe907d99783d3b79b9c4f4
- Nicolás, C. Rubio, A. (2015). Gestión de recursos humanos en la empresa social. Gestión de recursos humanos en la empresa social, 83.
- Osorio, Y., & Zaravia, F. (2016). Gestión del Talento Humano y la Calidad de Servicio en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial - Gobierno Regional de Huancavelica - 2016. Tesis de pregrado. Obtenido de http://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/UPLA/216/T037_40662715_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pacheco, M. (2016). Programa de gestión motivacional para la mejora de la satisfacción laboral de los colaboradores del área formación general y básica de la Universidad Autónoma del Perú -2016. Tesis de pregrado. Obtenido de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/80101?mode=full>
- Pereda, S., & Berrocal, F. (2018). Dirección y gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Universitaria Ramón Areces.
- Rangel, S. (2015). Desempeño y satisfacción laboral desde la autovaloración. España: Académica española.
- Rodríguez, J. (2017). Gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores del Ministerio de la Producción periodo 2016. Tesis de pregrado. Obtenido de

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9070/Rodr%C3%ADguez_GJP.pdf?sequence=1

Rodríguez, Y. (2013). Gestión de recursos humanos. Madrid, España.

Romero, B. (2016). Relaciones interpersonales y satisfacción laboral en las enfermeras que laboran en el hospital dos de mayo. Tesis de pregrado.

Sánchez, R. (2014). Gestión y psicología en empresas y organizaciones. Madrid: ESIC.

Shuttleworth, M. (2008). Diseño de Investigación descriptiva. London - Uk: Explorable.

Silvera, A. (2016). Gerencia y administración. Colombia: Coruniamericana.

SoloMarketing. (2016). Estudio sobre la satisfacción laboral en España. SoloMarketing.

Tarcica, J. (2014). Como convertirse en un campeón de Recurso Humanos. Chile: Bookbaby.

Uribe, J. (2015). Clima y ambiente organizacional. México: Manual Moderno.

Zelada, E. (2018). La Gestión del talento humano y la Satisfacción laboral en los Docentes de la Universidad Tecnológica del Perú, 2017. Tesis de pregrado. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/17305/Zelada_FEA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla 33

Matriz de Consistencia

| PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPOTESIS | VARIABLES |
|--|---|---|---|
| ¿Qué gestión de recursos humanos mejorará la satisfacción laboral de la empresa Garem veterinarios, Barcelona – España? | Determinar qué gestión de recursos humanos mejorara la satisfacción laboral de la empresa Garem veterinarios Barcelona España | H1.- La gestión de recursos humanos mejora la satisfacción laboral de la empresa Garem veterinarios Barcelona España | Variable Independiente: recursos humanos |
| PROBLEMAS ESPECIFICOS | | | |
| ¿Qué tipo de gestión de recursos humanos se viene aplicando en la empresa Garem veterinarios Barcelona España? | Establecer el tipo de gestión de recursos humanos que se viene aplicando en la empresa Garem veterinarios Barcelona España | H0.- La gestión de recursos humanos no mejora la satisfacción laboral de la empresa Garem veterinarios Barcelona España | Variable dependiente: satisfacción laboral |
| ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral en la empresa Garem veterinarios Barcelona España? | Analizar el nivel de satisfacción laboral en la empresa Garem veterinarios Barcelona España | | |
| ¿Qué factores de la gestión de recursos humanos mejoraran la satisfacción laboral en la empresa Garem veterinarios Barcelona España? | Describir los factores de la gestión de humanos que mejoraran la satisfacción laboral en la empresa Garem veterinarios Barcelona España | | |

Fuente: Elaboración propia.

**ANEXO 02
INSTRUMENTOS
CUESTIONARIO**

Ficha Técnica del Instrumento

Nombre: Encuesta para evaluar la satisfacción laboral (cuantitativa)

Dirigida a: Empleados la empresa Garem veterinarios de Barcelona, España.

Autor: Alberto Calderón Gavidia

Año: 2017

¿Qué mide? Mide factores que, según la teoría analizada, dan pauta al nivel de satisfacción laboral de los empleados:

Reactivos: El instrumento cuenta con 14 reactivos de tipo escala Likert, a cada pregunta podrán responder de acuerdo a la siguiente escala:

| Grado | Calificación |
|--------------|---------------------|
| Muy mal | A |
| Mal | B |
| Medio | C |
| Bueno | D |
| Muy bueno | E |

Tiempo de aplicación:

No hay tiempo de aplicación.

Forma de aplicación:

Auto aplicable

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

Edad:

Puesto que desempeña:

Instrucciones

La presente encuesta tiene la finalidad de medir la satisfacción laboral del personal, por lo que a continuación encontrará una serie de preguntas las cuales deberá leer y asignarle una calificación.

| Grado | Calificación |
|--------------|---------------------|
| Muy mal | A |
| Mal | B |
| Medio | C |
| Bueno | D |
| Muy bueno | E |

Deberá encerrar en un círculo la respuesta que más se adecue a su opinión, únicamente puede marcar una opción por respuesta. Las respuestas serán de uso confidencial y no le comprometen en su desempeño laboral.

- 1 ¿Cómo es la atracción que siente por la labor que está realizando? A B C D E
- 2 ¿Qué tales son las posibilidades de éxito y ascenso que tiene en el trabajo?
- 3 ¿Qué tan bien retribuida cree usted que es su labor? A B C D E
- 4 ¿Qué tan conforme está usted con la remuneración que recibe en comparación a sus compañeros de la misma área? A B C D E
- 5 ¿Cómo siente el reconocimiento que le dan sus jefes a su trabajo asignado? A B C D E
- 6 ¿Qué tan asertiva piensa usted, que es la manera de elogiar su trabajo, por parte de sus jefes? A B C D E
- 7 ¿Cuan buenos son los comentarios constructivos por parte de sus jefes? A B C D E

- 8 ¿Qué tan participe le hacen sentir sus jefes de los éxitos y fracasos de su área de trabajo? A B C D E
- 9 ¿Cómo siente la relación con sus compañeros? A B C D E
- 10 ¿Qué tan bien recibida son sus opiniones entre sus compañeros? A B C D E
- 11 ¿Cómo es su nivel de satisfacción con sus compañeros de trabajo A B C D E
- 12 ¿Qué le parece las condiciones laborales de su empresa? A B C D E
- 13 ¿Qué tan buena es la flexibilidad de horarios y de descanso que le brinda la empresa? A B C D E
- 14 ¿Qué tan óptimos son los ambientes de su área de trabajo? A B C D E

Gracias por su colaboración

Ficha Técnica del instrumento

Nombre: Cuestionario para evaluar la gestión de recursos humanos

Dirigida a: El gerente de la empresa Garem veterinarios, ubicada en Barcelona, España.

Autor: Alberto Calderón Gavidia

Año: 2017

¿Qué mide? Mide factores que, según la teoría analizada, dan pauta a la como se está gestionando los recursos humanos

Reactivos: El instrumento cuenta con 5 preguntas. Cada pregunta está dirigida a medir las dimensiones de la variable independiente (gestión de recursos humanos) en este trabajo.

Tiempo de aplicación: No hay tiempo de aplicación.

ENTREVISTA DE RECURSOS HUMANOS

Nombre del Evaluado:

Puesto:

Unidad:

1. ¿Cómo es el funcionamiento interno de la empresa?
2. ¿Cuál es la principal estrategia externa del negocio?
3. ¿Cómo es la satisfacción, motivación, salud y bienestar de su personal en el trabajo?
4. ¿Cómo es el crecimiento laboral de los trabajadores dentro de la empresa?
5. ¿De qué manera se da a conocer los resultados del desempeño del personal?

ANEXO 03 VALIDACIONES



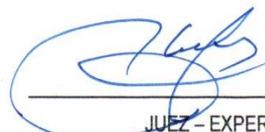
**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS
CUESTIONARIO**

| | | |
|--|--|---------------------------------|
| NOMBRE DEL JUEZ | | Roger Fernando Claudio Calderon |
| | PROFESIÓN | lic. Educación |
| | ESPECIALIDAD | Gestión Social. |
| | EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS) | 30 años |
| | CARGO | DTC. |
| SATISFACCION LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA GAREM VETERINARIOS EN BARCELONA, ESPAÑA 2017 | | |
| DATOS DE LOS TESISISTAS | | |
| NOMBRES | ALBERTO CALERON GAVIDIA | |
| ESPECIALIDAD | ESCUELA DE ADMINISTRACION | |
| INSTRUMENTO EVALUADO | Cuestionario | |
| OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION | GENERAL Determinar qué gestión de recursos humanos mejorara la satisfacción de los trabajadores de la empresa Gareem. | |
| | ESPECÍFICOS a) Analizar el nivel de satisfacción laboral en la empresa Gareem veterinarios, Barcelona España. b) Describir los factores de la gestion de recursos humanos que mejoraran la satisfacción laboral en la empresa Gareem. | |
| EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS | | |
| DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO | El instrumento consta de 14 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación. | |
| INSTITUCIONES FINANCIERAS | | |
| Satisfacción con el trabajo | | |
| 1.- ¿Cómo es la atracción que siente por la labor que está realizando? | TA(/) | TD() |
| a) b) c) d) e) | SUGERENCIAS: _____ _____ | |

| | |
|---|---|
| 2.- ¿Qué tales son las posibilidades de éxito y ascenso que tiene en el trabajo? a) b) c) d) e) | TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| SATISFACCION CON EL SALARIO | |
| 3.- ¿Qué tan bien retribuida cree usted que es su labor? a) b) c) d) e) | TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| 4.- ¿Qué tan conforme está usted con la remuneración que recibe en comparación a sus compañeros de la misma área? a) b) c) d) e) | TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| SATISFACCION CON EL RECONOCIMIENTO | |
| 5.- ¿Cómo siente el reconocimiento que le dan sus jefes a su trabajo asignado? a) b) c) d) e) | TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| 6.- ¿Qué tan asertiva piensa usted, que es la manera de elogiar su trabajo, por parte de sus jefes? a) b) c) d) e) | TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| 7.- ¿Cuán buenos son los comentarios constructivos por parte de sus jefes? a) b) c) d) e) | TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| 8.- ¿Qué tan participe le hacen sentir sus jefes de los éxitos y fracasos de su área de trabajo? a) b) c) d) e) | TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| SATISFACCION CON LOS COLEGAS DE TRABAJO | |
| 9.- ¿Cómo siente la relación con sus compañeros? a) b) c) d) e) | TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| 10.- ¿Qué tan bien recibida son sus opiniones entre sus compañeros? a) b) c) d) e) | TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| 11.- ¿Cómo es su nivel de satisfacción con sus compañeros de trabajo? a) b) c) d) e) | TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |

| SATISFACCION CON LAS CONDICIONES DE TRABAJO | |
|---|--|
| 12.- ¿Qué le parece las condiciones laborales de su empresa? a) b) c) d) e) | TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| 13.- ¿Qué tan buena es la flexibilidad de horarios y de descanso que brinda la empresa? a) b) c) d) e) | TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| 14.- ¿Qué tan óptimos son los ambientes de su área de trabajo? a) b) c) d) e) | TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |

| | |
|-------------------------|-------------------------|
| 1. PROMEDIO OBTENIDO: | N° TA _____ N° TD _____ |
| 2. COMENTARIO GENERALES | |
| 3. OBSERVACIONES | |



 JUEZ - EXPERTO
 16486158.

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

ENTREVISTA

| | | |
|--|---|---|
| NOMBRE DEL JUEZ | | Roger Fernando Chaudini Calderón |
| | PROFESIÓN | lc. Educación |
| | ESPECIALIDAD | Ciencias Sociales |
| | EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS) | 30 años |
| | CARGO | DTC |
| GESTION DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GAREM VETERINARIOS EN BARCELONA, ESPAÑA 2017 | | |
| DATOS DE LOS TESISISTAS | | |
| NOMBRES | ALBERTO CALERON GAVIDIA | |
| ESPECIALIDAD | ESCUELA DE ADMINISTRACION | |
| INSTRUMENTO EVALUADO | ENTREVISTA | |
| OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION | <u>GENERAL</u> Determinar qué gestión de recursos humanos mejorara la satisfacción de los trabajadores de la empresa Garem. | |
| | <u>ESPECÍFICOS</u> a) Establecer el tipo de gestion de recursos humanos que se viene aplicando en la empresa Garem veterinarios, Barcelona España. b) Describir los factores de la gestion de recursos humanos que mejoraran la satisfacción laboral en la empresa Garem veterinarios Barcelona España. | |
| EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS | | |
| DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO | El instrumento consta de 5 preguntas, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido de esta investigación. | |
| 1.- ¿Cómo es el funcionamiento interno de la empresa? | TA(✓) TD() | SUGERENCIAS: _____ _____ _____ |

| | |
|---|---|
| 2.- ¿Cuál es la principal estrategia externa del negocio? | TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____ |
| 3.- ¿Cómo es la satisfacción, motivación, salud y bienestar de su personal en el trabajo? | TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____ |
| 4.- ¿Cómo es el crecimiento laboral de los trabajadores dentro de la empresa? | TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____ |
| 5.- ¿De qué manera se da a conocer los resultados del desempeño laboral? | TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____ |

| | |
|-------------------------|-------------------------|
| 4. PROMEDIO OBTENIDO: | N° TA _____ N° TD _____ |
| 5. COMENTARIO GENERALES | |
| 6. OBSERVACIONES | |



JUEZ - EXPERTO
16486158

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS
CUESTIONARIO**

| | | |
|--|--|----------------------------------|
| NOMBRE DEL JUEZ | | <i>Quésimo Hego Santos</i> |
| | PROFESIÓN | <i>Licenciado en Administr.</i> |
| | ESPECIALIDAD | <i>Doctor en Administración</i> |
| | EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS) | <i>9 años</i> |
| | CARGO | <i>Director de Investig. USS</i> |
| SATISFACCION LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA GAREM VETERINARIOS EN BARCELONA, ESPAÑA 2017 | | |
| DATOS DE LOS TESISISTAS | | |
| NOMBRES | ALBERTO CALERON GAVIDIA | |
| ESPECIALIDAD | ESCUELA DE ADMINISTRACION | |
| INSTRUMENTO EVALUADO | Cuestionario | |
| OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION | GENERAL Determinar qué gestión de recursos humanos mejorara la satisfacción de los trabajadores de la empresa Garem. | |
| | ESPECIFICOS a) Analizar el nivel de satisfacción laboral en la empresa Garem veterinarios, Barcelona España. b) Describir los factores de la gestion de recursos humanos que mejoraran la satisfacción laboral en la empresa Garem. | |
| EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTA TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS | | |
| DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO | El instrumento consta de 14 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación. | |
| INSTITUCIONES FINANCIERAS | | |
| Satisfacción con el trabajo | | |
| 1.- ¿Cómo es la atracción que siente por la labor que está realizando? a) b) c) d) e) | TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____ | |

| | |
|---|---|
| 2.- ¿Qué tales son las posibilidades de éxito y ascenso que tiene en el trabajo? a) b) c) d) e) | TA(4) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| SATISFACCION CON EL SALARIO | |
| 3.- ¿Qué tan bien retribuida cree usted que es su labor? a) b) c) d) e) | TA(4) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| 4.- ¿Qué tan conforme está usted con la remuneración que recibe en comparación a sus compañeros de la misma área? a) b) c) d) e) | TA(4) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| SATISFACCION CON EL RECONOCIMIENTO | |
| 5.- ¿Cómo siente el reconocimiento que le dan sus jefes a su trabajo asignado? a) b) c) d) e) | TA(4) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| 6.- ¿Qué tan asertiva piensa usted, que es la manera de elogiar su trabajo, por parte de sus jefes? a) b) c) d) e) | TA(4) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| 7.- ¿Cuán buenos son los comentarios constructivos por parte de sus jefes? a) b) c) d) e) | TA(4) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| 8.- ¿Qué tan participe le hacen sentir sus jefes de los éxitos y fracasos de su área de trabajo? a) b) c) d) e) | TA(4) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| SATISFACCION CON LOS COLEGAS DE TRABAJO | |
| 9.- ¿Cómo siente la relación con sus compañeros? a) b) c) d) e) | TA(4) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| 10.- ¿Qué tan bien recibida son sus opiniones entre sus compañeros? a) b) c) d) e) | TA(4) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| 11.- ¿Cómo es su nivel de satisfacción con sus compañeros de trabajo? a) b) c) d) e) | TA(4) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |

| SATISFACCION CON LAS CONDICIONES DE TRABAJO | |
|---|---|
| 12.- ¿Qué le parece las condiciones laborales de su empresa? a) b) c) d) e) | TA(4) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| 13.- ¿Qué tan buena es la flexibilidad de horarios y de descanso que brinda la empresa? a) b) c) d) e) | TA(4) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| 14.- ¿Qué tan óptimos son los ambientes de su área de trabajo? a) b) c) d) e) | TA(4) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |

| | |
|-------------------------|-----------------------------|
| 1. PROMEDIO OBTENIDO: | N° TA <u>14</u> N° TD _____ |
| 2. COMENTARIO GENERALES | |
| 3. OBSERVACIONES | |



 JUEZ - EXPERTO

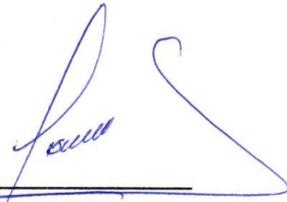
16451057

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS
ENTREVISTA**

| | | |
|--|---|------------------------------|
| NOMBRE DEL JUEZ | | Mésimo Mego Núñez |
| | PROFESIÓN | Licenciado en Administración |
| | ESPECIALIDAD | Doctor en Administración |
| | EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS) | 9 años |
| | CARGO | Director de investig. USS |
| GESTION DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GAREM VETERINARIOS EN BARCELONA, ESPAÑA 2017 | | |
| DATOS DE LOS TESISISTAS | | |
| NOMBRES | ALBERTO CALERON GAVIDIA | |
| ESPECIALIDAD | ESCUELA DE ADMINISTRACION | |
| INSTRUMENTO EVALUADO | ENTREVISTA | |
| OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION | <u>GENERAL</u> Determinar qué gestión de recursos humanos mejorara la satisfacción de los trabajadores de la empresa Garem. | |
| | <u>ESPECIFICOS</u> a) Establecer el tipo de gestion de recursos humanos que se viene aplicando en la empresa Garem veterinarios, Barcelona España. b) Describir los factores de la gestion de recursos humanos que mejoraran la satisfacción laboral en la empresa Garem veterinarios Barcelona España. | |
| EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS | | |
| DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO | El instrumento consta de 5 preguntas, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido de esta investigación. | |
| 1.- ¿Cómo es el funcionamiento interno de la empresa? | TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____ | |

| | |
|---|---|
| 2.- ¿Cuál es la principal estrategia externa del negocio? | TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| 3.- ¿Cómo es la satisfacción, motivación, salud y bienestar de su personal en el trabajo? | TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| 4.- ¿Cómo es el crecimiento laboral de los trabajadores dentro de la empresa? | TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| 5.- ¿De qué manera se da a conocer los resultados del desempeño laboral? | TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |

| | |
|-------------------------|-----------------------------|
| 4. PROMEDIO OBTENIDO: | N° TA <u>05</u> N° TD _____ |
| 5. COMENTARIO GENERALES | |
| 6. OBSERVACIONES | |



 JUEZ - EXPERTO
 16451057

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS
CUESTIONARIO**

| | | | |
|--|--|--|-------|
| NOMBRE DEL JUEZ | | Julio Valera Aredo. | |
| | PROFESIÓN | Lic. Administración. | |
| | ESPECIALIDAD | Administración de Negocios | |
| | EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS) | 35 años | |
| | CARGO | DTC. | |
| SATISFACCION LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA GAREM VETERINARIOS EN BARCELONA, ESPAÑA 2017 | | | |
| DATOS DE LOS TESISISTAS | | | |
| NOMBRES | | ALBERTO CALERON GAVIDIA | |
| ESPECIALIDAD | | ESCUELA DE ADMINISTRACION | |
| INSTRUMENTO EVALUADO | | Cuestionario | |
| OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION | | <p>GENERAL Determinar qué gestión de recursos humanos mejorara la satisfacción de los trabajadores de la empresa Garem.</p> <p>ESPECIFICOS a) Analizar el nivel de satisfacción laboral en la empresa Garem veterinarios, Barcelona España. b) Describir los factores de la gestion de recursos humanos que mejoraran la satisfacción laboral en la empresa Garem.</p> | |
| EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS | | | |
| DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO | | El instrumento consta de 14 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación. | |
| INSTITUCIONES FINANCIERAS | | | |
| Satisfacción con el trabajo | | | |
| 1.- ¿Cómo es la atracción que siente por la labor que está realizando? | | TA(✓) | TD() |
| a) b) c) d) e) | | SUGERENCIAS: _____ _____ _____ | |

| | |
|---|---|
| 2.- ¿Qué tales son las posibilidades de éxito y ascenso que tiene en el trabajo? a) b) c) d) e) | TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| SATISFACCION CON EL SALARIO | |
| 3.- ¿Qué tan bien retribuida cree usted que es su labor? a) b) c) d) e) | TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| 4.- ¿Qué tan conforme está usted con la remuneración que recibe en comparación a sus compañeros de la misma área? a) b) c) d) e) | TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| SATISFACCION CON EL RECONOCIMIENTO | |
| 5.- ¿Cómo siente el reconocimiento que le dan sus jefes a su trabajo asignado? a) b) c) d) e) | TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| 6.- ¿Qué tan asertiva piensa usted, que es la manera de elogiar su trabajo, por parte de sus jefes? a) b) c) d) e) | TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| 7.- ¿Cuán buenos son los comentarios constructivos por parte de sus jefes? a) b) c) d) e) | TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| 8.- ¿Qué tan participe le hacen sentir sus jefes de los éxitos y fracasos de su área de trabajo? a) b) c) d) e) | TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| SATISFACCION CON LOS COLEGAS DE TRABAJO | |
| 9.- ¿Cómo siente la relación con sus compañeros? a) b) c) d) e) | TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| 10.- ¿Qué tan bien recibida son sus opiniones entre sus compañeros? a) b) c) d) e) | TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| 11.- ¿Cómo es su nivel de satisfacción con sus compañeros de trabajo? a) b) c) d) e) | TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |

| SATISFACCION CON LAS CONDICIONES DE TRABAJO | |
|---|---|
| 12.- ¿Qué le parece las condiciones laborales de su empresa? a) b) c) d) e) | TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| 13.- ¿Qué tan buena es la flexibilidad de horarios y de descanso que brinda la empresa? a) b) c) d) e) | TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |
| 14.- ¿Qué tan óptimos son los ambientes de su área de trabajo? a) b) c) d) e) | TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ |

| | |
|-------------------------|-------------------------|
| 1. PROMEDIO OBTENIDO: | N° TA _____ N° TD _____ |
| 2. COMENTARIO GENERALES | |
| 3. OBSERVACIONES | |


 JUEZ = EXPERTO

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

ENTREVISTA

| | | |
|--|---|-----------------------------------|
| NOMBRE DEL JUEZ | | <i>Julio Valera Quedo.</i> |
| | PROFESIÓN | <i>lic. Administración</i> |
| | ESPECIALIDAD | <i>Administración de Negocios</i> |
| | EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS) | <i>35 años</i> |
| | CARGO | <i>Drc.</i> |
| GESTION DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GAREM VETERINARIOS EN BARCELONA, ESPAÑA 2017 | | |
| DATOS DE LOS TESISISTAS | | |
| NOMBRES | ALBERTO CALERON GAVIDIA | |
| ESPECIALIDAD | ESCUELA DE ADMINISTRACION | |
| INSTRUMENTO EVALUADO | ENTREVISTA | |
| OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION | <u>GENERAL</u> Determinar qué gestión de recursos humanos mejorara la satisfacción de los trabajadores de la empresa Garem. | |
| | <u>ESPECÍFICOS</u> a) Establecer el tipo de gestion de recursos humanos que se viene aplicando en la empresa Garem veterinarios, Barcelona España. b) Describir los factores de la gestion de recursos humanos que mejoraran la satisfacción laboral en la empresa Garem veterinarios Barcelona España. | |
| EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS | | |
| DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO | El instrumento consta de 5 preguntas, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido de esta investigación. | |
| 1.- ¿Cómo es el funcionamiento interno de la empresa? | TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____ | |

| | |
|---|---|
| 2.- ¿Cuál es la principal estrategia externa del negocio? | TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____ |
| 3.- ¿Cómo es la satisfacción, motivación, salud y bienestar de su personal en el trabajo? | TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____ |
| 4.- ¿Cómo es el crecimiento laboral de los trabajadores dentro de la empresa? | TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____ |
| 5.- ¿De qué manera se da a conocer los resultados del desempeño laboral? | TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____ |
| | |

| | |
|-------------------------|-------------------------|
| 4. PROMEDIO OBTENIDO: | N° TA _____ N° TD _____ |
| 5. COMENTARIO GENERALES | |
| 6. OBSERVACIONES | |



JUEZ - EXPERTO

ANEXO 04:
RESOLUCION DE APROBACION DE PROYECTO DE TESIS



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
RESOLUCIÓN N° 0726 - FACEM-USS-2017

Chiclayo, 31 de julio del 2017.

VISTO:

El oficio N° 810-2017/FACEM-USS, de fecha 31 de Julio del 2017, en el que el Decano de la FACEM, Dr. Max F. Urbina Cárdenas y la relación de Proyectos de Tesis de los estudiantes del IX ciclo de la EAP de Administración del semestre académico 2017-I, modalidad virtual, y;

CONSIDERANDO:

Que, la investigación constituye una función esencial y obligatoria de la Facultad de Ciencias Empresariales de la USS; ya que a través de la producción del conocimiento se desarrollan propuestas de solución a las necesidades de la sociedad; con especial énfasis en la realidad nacional.

Que, el trabajo de investigación: tesis, es un estudio que debe denotar rigurosidad metodológica, originalidad, relevancia social, utilidad teórica y/o práctica en el ámbito empresarial.

Que, según el artículo 29° del Reglamento de Grados y Títulos Específico de la FACEM, una vez aprobado el título del trabajo de investigación: Tesis, por parte del comité de Investigación de la escuela profesional; éste será registrado en el catálogo virtual de trabajos de investigación de la Facultad, a cargo del coordinadora de investigación de la escuela profesional de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Estado a lo expuesto y en el uso de las atribuciones conferidas,

SE RESUELVE

ARTICULO ÚNICO: APROBAR los Proyecto de Tesis de los estudiantes del IX ciclo de la EAP de Administración del semestre académico 2017-I, modalidad virtual a cargo del docente Mg. Miguel Ángel Bocanegra García, de acuerdo al cuadro adjunto.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN SAC.

Max Fernando Urbina Cárdenas
Dr. Max Fernando Urbina Cárdenas
DECANO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS EMPRESARIALES



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

Facultad de Ciencias Empresariales

Samora Mory Guarnizo
Mg. Samora Mory Guarnizo
SECRETARIA ACADÉMICA

ADMISIÓN E INFORMES

074 481610 - 074 481632

CAMPUS USS

Km. 5, carretera a Pimentel
Chiclayo, Perú

www.uss.edu.pe

Cc. Escuela, Archivo

ANEXO 05
CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA EMPRESA



GAREM Veterinarios
Carrer de Vallespir, 15
08014, Barcelona, Cataluña, España
Teléfono: (0034) 935031551

CARTA DE ACEPTACION DE SOLITUD

25 Agosto del 2017

Señor (a)

Mg. JESUS ALBERTO JIMENEZ GARCIA

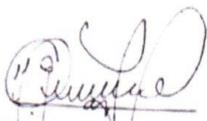
Decana de la Facultad de Ciencias Empresariales

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN

Asunto: Aceptación de solicitud realizada por estudiante

Expreso mi cordial saludo y a la vez informo sobre la aceptación por parte de nuestra empresa al alumno: Alberto Calderón Gavidia con DNI: 41782035, estudiante de la carrera de Administración de la Universidad Señor de Sipán para que realice su investigación titulada: "GESTION DE RECURSOS HUMANOS PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA GAREM EN SANTS BARCELONA – ESPAÑA, 2017", así como se autorice a recoger la información pertinente, a través del instrumento que estime conveniente.

Atentamente



Veterinario: Geuner J. Garcia Iriarte

G.A.R.E.M.
Veterinarios ONC

CIF 666425372
C/ Vallespir, 15 - CP: 08014

ANEXO 06
ACTA DE ORIGINALIDAD



**ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE
INFORME DE INVESTIGACIÓN**

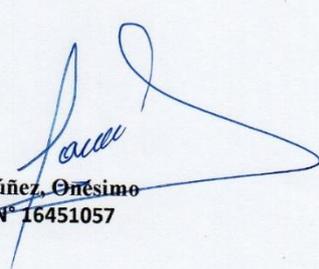
Yo, Onésimo Mego Núñez, docente de la asignatura de Investigación II de la EAP Administración y revisor de la investigación aprobada mediante Resolución N° 0726 - 2017/FACEM-USS, presentada por el estudiante ALBERTO CALDERON GAVIDIA

Titulada "GESTION DE RECURSOS HUMANOS PARA LA SATISFACCION LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA GAREM EN SANTS BARCELONA – ESPAÑA, 2017"

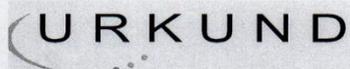
Puedo constar que la misma tiene un índice de similitud del 8 % verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el programa Urkund.

Por lo que concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con lo establecido en la Resolución Rectoral N° 007-2017/USS, que aprueba las políticas para evitar plagio y uso de Urkund en la USS, para el año 2017.

Pimentel, 22 de Enero del 2019


Mego Núñez, Onésimo
DNI N° 16451057

ANEXO 07
REPORTE URKUND



Urkund Analysis Result

Analysed Document: PARAFRASEO CALDERON_GAVIDIA_ALBERTO.docx (D46787311)
Submitted: 1/14/2019 8:34:00 PM
Submitted By: megoonesimo@crece.uss.edu.pe
Significance: 8 %

Sources included in the report:

FERNANDEZ Y REQUEJO2.docx (D45642182)
CARREÑO FLORES OSCAR DAVID.docx (D44774973)
TESIS SATISFACCIÓN LABORAL 22-06-2018.docx (D40394062)
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10032/1/T-UCE-0007-PI004-2017.pdf>
<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26444/1/43%20GIS.pdf>
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10031/1/T-UCE-0007-PI005-2017.pdf>
<http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/15190>
[http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4361/Llontop%20Fuentes%20.pdf?
sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4361/Llontop%20Fuentes%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
<https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/69769>
<http://revistes.ub.edu/index.php/RED/article/view/14394>
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USSS_ee77d67b7dbe907d99783d3b79b9c4f4
<http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/80101?mode=full>
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9070/Rodr%C3%ADguez_GJP.pdf?
sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9070/Rodr%C3%ADguez_GJP.pdf?sequence=1)
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/17305/Zelada_FEA.pdf?sequence=1
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/17305/Zelada_FEA.pdf?
sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/17305/Zelada_FEA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Instances where selected sources appear:

91

**ANEXO 08:
FORMATO T1**



FORMATO Nº T1-CI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES)

(LICENCIA DE USO)

Pimentel, 22 de Enero del 2019

Señores
Centro de Información
Universidad Señor de Sipán
Presente.-

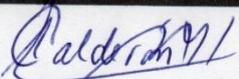
Los suscritos:

Calderón Gavidia Alberto con DNI N° 41782035.

En mí (nuestra) calidad de autor (es) exclusivo (s) del trabajo de investigación titulado: **“GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA GAREM EN SANTS BARCELONA – ESPAÑA, 2017”**, presentado y aprobado en el año 2017, como requisito para optar el Título de Administración, de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la EAP de Administración Pública, por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) al Centro de Información de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mí (nuestro) trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de tesis, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de tesis a través del Repositorio Institucional en la página Web del Centro de Información, así como de las redes de información del país y del exterior.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de tesis y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo N° 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

| APELLIDOS Y NOMBRES | NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD | FIRMA |
|--------------------------|----------------------------------|--|
| Calderón Gavidia Alberto | 41782035. |   |

ANEXO: 09
DECLARACION JURADA



DECLARACIÓN JURADA

DATOS DEL AUTOR: Autor Autores

CALDERON GAVIDIA ALBERTO

Apellidos y nombres

| | | |
|----------|------------|----------------------|
| 41782035 | 2142819867 | Virtual |
| DNI N° | Código N° | Modalidad de estudio |

Administración

Escuela académico profesional

Ciencias Empresariales

Facultad de la Universidad Señor de Sipán

Bachiller

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

Informe de investigación

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor o autores del proyecto y/o informe de investigación titulado: Gestión de recursos humanos para la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Garem en Sants Barcelona – España, 2017
2. La misma que presento para optar el grado de: Titulado en Administration
3. Que el proyecto y/o informe de investigación citado, ha cumplido con la rigurosidad científica que la universidad exige y que por lo tanto no atentan contra derechos de autor normados por Ley.
4. Que no he cometido plagio, total o parcial, tampoco otras formas de fraude, piratería o falsificación en la elaboración del proyecto y/o informe de tesis.
5. Que el título de la investigación y los datos presentados en los resultados son auténticos y originales, no han sido publicados ni presentados anteriormente para optar algún grado académico previo al título profesional.

Me someto a la aplicación de normatividad y procedimientos vigentes por parte de la UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN y ante terceros, en caso se determinará la comisión de algún delito en contra de los derechos del autor.

Calderón Gavidia Alberto

DNI N° 41782035



ANEXO 10: RESOLUCIÓN DE ASESOR DE TESIS



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES RESOLUCIÓN N° 0878-FACEM-USS-2018

Chiclayo, 24 de julio 2018

VISTO:

El OFICIO N° 0575-2018/FACEM-DA-USS, de fecha 19 de julio de 2018, presentado por el Director de la Escuela Académico Profesional de Administración, en el que solicita, la aprobación del Mg. Miguel Angel Reynerio Bocanegra García como Asesor Metodólogo, y;

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con el Estatuto de la USS en su artículo 6° que a la letra dice: "Los fines de la universidad Señor de Sipán S.A.C. son: Fomentar, dirigir y realizar investigación en Humanidades, Ciencia y Tecnología, fomentando la creación intelectual y artística."

Que el Asesor Metodólogo, es el docente que imparte el curso de investigación designado por la Escuela Académico Profesional, el cual acompaña al estudiante en el desarrollo de toda la investigación garantizando su rigor científico.

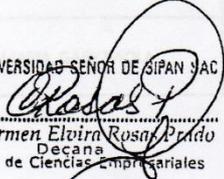
Que siendo necesario consolidar la implementación de un conjunto de Estrategias para el Desarrollo de la Investigación Científica de los estudiantes con la finalidad de que se encaminen los trabajos de investigación, el Decano de Facultad designará el profesor asesor que reúna los requisitos siguientes: a) Competencia y experiencia en el diseño y ejecución de trabajos de investigación; b) Experiencia o especialización en el área del respectivo trabajo.

Estando a lo expuesto y en uso de las atribuciones conferidas y de conformidad con las normas y reglamentos vigentes;

SE RESUELVE

ARTICULO ÚNICO: DESIGNAR, como Asesor Metodólogo al docente Mg. MIGUEL ANGEL REYNERIO BOCANEGRA GARCÍA, de los estudiantes de la asignatura de Investigación II, del X ciclo de la EAP de Administración, correspondiente al semestre académico 2018-, según se detalla en el cuadro adjunto.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.


USS UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN S.A.C.
Dra. Carmen Elvira Rosal Prado
Decana
Facultad de Ciencias Empresariales


UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN
Facultad de Ciencias Empresariales
Mg. Sandra Mory Guarnizo
SECRETARIA ACADEMICA

ADMISIÓN E INFORMES

074 481610 - 074 481632

CAMPUS USS

Km. 5, carretera a Pimentel
Chiclayo, Perú

www.uss.edu.pe

Cc.: Escuela, Archivo

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
RESOLUCIÓN N° 0878-FACEM-USS-2018**

| N° | NOMBRE DEL ESTUDIANTE | TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN |
|----|-----------------------------------|--|
| 1 | CALDERON GAVIDIA, ALBERTO | GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA GAREM EN SANTS BARCELONA - ESPAÑA, 2017 |
| 2 | CONTEÑA BARRIOS, FREDY EDWIN | PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA PROTISA, LIMA - 2018 |
| 3 | CÓRDOVA ELERA, SANDY JEANINA | CALIDAD DE SERVICIO PARA LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES EN MIBANCO AGENCIA HUANCABAMBA 2018 |
| 4 | CUADRAO ROJAS, JAVIER | PROPUESTA DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL CONSORCIO, GESTIONES VIALES DEL NORTE, PIURA -2018 |
| 5 | DIAZ MEDINA, LUZ ANGEJICA | GESTION DOCUMENTAL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA GERENCIA DE RIESGO Y EVALUACIÓN DE PRESTACIONES DEL SEGURO INTEGRAL DE SALUD, DISTRITO DE SAN MIGUEL--LIMA, 2018 |
| 6 | GARCIA RAMIREZ, MARIA EXILDA | LA CADENA DE VALOR EN LA MEJORA DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA EMPRESA PROCAMPO S.A. PIURA -- 2018 |
| 7 | GUILLEN PASTOR, ANTONIETA BEATRIZ | PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL PARA INCREMENTAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS DEL SEGURO INTEGRAL DE SALUD, LIMA 2018 |
| 8 | GUTIERREZ CUYA, ALFREDO | PLAN DE GESTIÓN DE LOGÍSTICA PARA MEJORAR LOS SERVICIOS DE ALMACENAMIENTO DE LA EMPRESA BUENAVENTURA INGENIEROS S.A, LIMA - 2017 |
| 9 | HEREDIA GALVEZ, ELDA | ESTUDIO DE PRE FACTIBILIDAD DE CREACION DE UN CEMENTERIO PRIVADO, PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE LA POBLACION DE CUTERVO, CAJAMARCA - AÑO 2018 |
| 10 | PISCONTE SOTELO, KAREN ESTEFANY | E-COMMERCE COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS BASADA EN BUSINESS MODEL CANVAS, PARA PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA EMPRESA COMERCIAL RAMOS, LIMA 2017 |
| 11 | POZO DE LA CRUZ, AMADOR | RELACION ENTRE ESTRÉS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE SERVICIOS GENERALES DEL INSM HONORIO DELGADO HIDEYO NOGUCHI, LIMA - AÑO 2018 |
| 12 | RAMOS BELTRAN, WALTER ERNESTO | GESTIÓN DE ALMACENES PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE ALMACENAJE DE LA EMPRESA SVR INGENIERÍA Y SUPERVISIÓN E.I.R.L, ILO, 2018 |
| 13 | RODRIGUEZ RAMOS, PERCY EBELING | CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL POLICIAL DEL DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD DEL ESTADO DE LA CIUDAD DE TRUJILLO, 2018 |
| 14 | SANTIVÁÑEZ QUISPE, RAMON AMANCIO | LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CAH CONTRATISTA GENERALES S.A.- LIMA 2018 |
| 15 | SILVA VARGAS, EDISON JONATHAN | PLAN DE GESTION DIRECTIVA PARA MEJORAR LA SATISFACION DE LOS USUARIOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHONGOYAPE, LAMBAYEQUE, 2018 |
| 16 | ZEÑA SANTAMARIA, GABY PAOLA | RELACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DEL DISTRITO DE MOCUMI - LAMBAYEQUE, 2018. |

ADMISIÓN E INFORMES

074 481610 - 074 481632

CAMPUS USS

Km. 5, carretera a Pimentel

Chiclayo, Perú

www.uss.edu.pe

ANEXO 11: RESOLUCIÓN DE JURADO EVALUADOR



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
RESOLUCIÓN N° 0060 - FACEM -USS-2019

Chiclayo, 07 de febrero de 2019

VISTO:

El oficio N° 0096-2019/FACEM-DA-USS, de fecha 06/01/2019, presentado por la Directora de la Escuela Académico Profesional de Administración, y el proveído de la Decana de la FACEM de fecha 07/01/2019, sobre aprobación de Jurados de Tesis y del cronograma de sustentación de los bachilleres de la modalidad presencial, distancia y del PCA, y;

CONSIDERANDO:

Que, mediante informe N° oficio N° 0096-2019/FACEM-DA-USS, de fecha 06/01/2019, presentado por la Directora de la Escuela Académico Profesional de Administración, informa que el (la) (los) bachilleres de la modalidad presencial, distancia y del PCA ha (n) cumplido con todas las exigencias que establece la universidad como requisito para la sustentación de tesis;

Estando a lo expuesto y en uso de las atribuciones conferidas y de conformidad con las normas y reglamentos vigentes;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1°: DESIGNAR, como Jurado (s) Evaluador(es) de tesis a los docentes que se detallan en el cuadro adjunto.

ARTÍCULO 2°: FIJAR, como fecha, hora y lugar de sustentación la detallada en el cuadro adjunto.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.


UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN S.A.C.
Dra. Carmen Elvira Rojas Prado
Decana
Facultad de Ciencias Empresariales


UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN
Mg. Sandra Mory Guarnizo
Secretaría Académica
Facultad de Ciencias Empresariales

ADMISIÓN E INFORMES

074 481610 - 074 481632

CAMPUS USS

Km. 5, carretera a Pimentel

Chiclayo, Perú

Cc.: Escuela, Archivo.

www.uss.edu.pe

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
RESOLUCIÓN N° 0060 - FACEM -USS-2019**

| N° | TÍTULO DE INVESTIGACIÓN | AUTORES | MOD. | PRESIDENTE | SECRETARIO | VOCAL |
|----|--|---|------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1 | REDISEÑO DEL PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS PARA CONTRIBUIR EN LA MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA PROCESADORA PERÚ S.A.C CHICLAYO 2018 | AZULA MERA BLANCA EDITHA | PRESENCIAL | MG. CAROLINA DE LOURDES FALLA GÓMEZ | MG. ABRAHAM JOSÉ GARCÍA YOYERA | MG. CARLA ANGÉLICA REYES REYES |
| 2 | HERRAMIENTAS LEAN MANUFACTURING PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DEL MOLINO CASTILLO S.A.C LAMBAYEQUE 2018 | RODRIGO AGUILAR OVER | PRESENCIAL | MG. CARLA ANGÉLICA REYES REYES | MG. CAROLINA DE LOURDES FALLA GÓMEZ | MG. ABRAHAM JOSÉ GARCÍA YOYERA |
| 3 | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA HELATONYS SAC CHICLAYO 2017 | REQUEJO JULCA LUZ GLADYS | PRESENCIAL | DRA. SOFÍA IRENE DELGADO WONG | MG. CAROLINA DE LOURDES FALLA GÓMEZ | MG. ABRAHAM JOSÉ GARCÍA YOYERA |
| 4 | INFLUENCIA DE LA GESTIÓN COMERCIAL EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO PIURA, SEDE HUANCABAMBA, 2017 | OJEDA CAMPOS DELSON ASUNCIÓN | VIRTUAL | DR. HUGO REDIB ESPINOZA RODRIGUEZ | MG. ABRAHAM JOSÉ GARCÍA YOYERA | MG. CARLA ARLEEN ANASTACIO VALLEJOS |
| 5 | PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA ROMERO COFFE, SAN IGNACIO - 2016 | GARCIA CAUJCHA MARTHA GARCIA CAUJCHA MARINA | PAST | DR. HUGO REDIB ESPINOZA RODRIGUEZ | MG. ABRAHAM JOSÉ GARCÍA YOYERA | MG. CARLA ARLEEN ANASTACIO VALLEJOS |
| 6 | CALIDAD DEL SERVICIO PARA LOS USUARIOS DEL CENTRO DE SALUD SAN IGNACIO - 2016 | CUEVA PELTROCHE BETY KARINA GONZALES ADRIANZEN CESIBEL LORÉNA | PAST | DR. HUGO REDIB ESPINOZA RODRIGUEZ | MG. ABRAHAM JOSÉ GARCÍA YOYERA | MG. CARLA ARLEEN ANASTACIO VALLEJOS |
| 7 | VIABILIDAD COMERCIAL PARA LA CREACIÓN DE UNA TIENDA AGRÍCOLA EN EL CENTRO POBLADO VILLA SAN ISIDRO - TUMBES 2018 | DE LA CRUZ SANTAMARÍA NATALIO | PRESENCIAL | DR. ONÉSIMO MEGO NÚÑEZ | DRA. SOFÍA IRENE DELGADO WONG | DR. HUGO REDIB ESPINOZA RODRIGUEZ |
| 8 | PROPUESTA DE PLAN DE INCENTIVOS PARA REDUCIR LOS ÍNDICES DE MOROSIDAD DE LOS CONTRIBUYENTES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA VICTORIA DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE 2014 | ZEGARRA FABERIO ESTHER YULIANA | PEAD | DR. ONÉSIMO MEGO NÚÑEZ | DRA. SOFÍA IRENE DELGADO WONG | DR. HUGO REDIB ESPINOZA RODRIGUEZ |
| 9 | GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA GAREM EN SANTS BARCELONA - ESPAÑA 2017 | CALDERÓN GAVIDIA ALBERTO | VIRTUAL | DR. ONÉSIMO MEGO NÚÑEZ | DRA. SOFÍA IRENE DELGADO WONG | DR. HUGO REDIB ESPINOZA RODRIGUEZ |
| 10 | IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LOGRAR UNA GESTIÓN COMPETITIVA EN ACTIVAS PRODUCCIONES EN LA CIUDAD DE TRUJILLO 2015 | MORA VÁSQUEZ IVANHOE ELDER | PEAD | DR. ONÉSIMO MEGO NÚÑEZ | DRA. SOFÍA IRENE DELGADO WONG | DR. HUGO REDIB ESPINOZA RODRIGUEZ |
| 11 | PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA RADIAL GENIAL - BAMBAMARCA 2016 | INFANTE ROJAS HÉCTOR JEIMER HERRERA CABANILLAS ELQUI | PAST | DRA. SOFÍA IRENE DELGADO WONG | MG. CAROLINA DE LOURDES FALLA GÓMEZ | MG. CARLA ANGÉLICA REYES REYES |
| 12 | ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA DE TRANSMISIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA REP, LIMA AÑO 2017 | ROJAS MALDONADO ZULLY MARLENE | VIRTUAL | MG. ABRAHAM JOSÉ GARCÍA YOYERA | MG. CARLA ANGÉLICA REYES REYES | MG. CARLA ARLEEN ANASTACIO VALLEJOS |

ADMISIÓN E INFORMES

074 481610 - 074 481632

CAMPUS USS

Km. 5, carretera a Pimentel

Chiclayo, Perú

ANEXO 12: DICTAMEN DE EXPEDITO



DICTAMEN DE TESIS EXPEDITA PARA SUSTENTACIÓN

Pimentel, 5 de febrero de 2019

El (la) Presidente (a) y los miembros del Jurado Evaluador de la Tesis:

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA GAREM EN SANTS BARCELONA - ESPAÑA 2017

Presentado por:

A) CALDERÓN GAVIDIA ALBERTO

Apellidos Nombre(s)

B)

Apellidos Nombre(s)

DICTAMINAN que la tesis está expedita para su sustentación.

Presidente(a) de Jurado: DR. ONÉSIMO MEGO NÚÑEZ
Nombre completo

firma

Miembro (a) de Jurado: DRA. SOFÍA IRENE DELGADO WONG
Nombre Completo

Firma

Miembro (a) de Jurado: DR. HUGO REDIB ESPINOZA RODRIGUEZ
Nombre Completo

ADMISIÓN E INFORMES

074 481610 - 074 481632

CAMPUS USS

Km. 5, carretera a Pimentel
Chiclayo, Perú

www.uss.edu.pe

ANEXO 13: ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Pimentel, 22 de febrero de 2019

El jurado evaluador de la TESIS:

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA GAREM EN SANTS BARCELONA - ESPAÑA 2017

Que ha(n) sustentado:

A) CALDERÓN GAVIDIA ALBERTO

Apellidos Nombre(s)

B)

Apellidos Nombre(s)

INTERESADO (DA) en: **ADMINISTRACIÓN**

ACUERDA

a)

b)

Presidente(a) de Jurado:

DR. ONÉSIMO MEGO NÚÑEZ
Nombre completo

Miembro (a) de Jurado:

DRA. SOFÍA IRENE DELGADO WONG
Nombre Completo

Miembro (a) de Jurado:

DR. HUGO REDIB ESPINOZA RODRIGUEZ
Nombre Completo

ADMISIÓN E INFORMES

074 481610 - 074 481632

CAMPUS USS

Km. 5, carretera a Pimentel

Chiclayo, Perú

www.uss.edu.pe

ANEXO 14: EVIDENCIAS

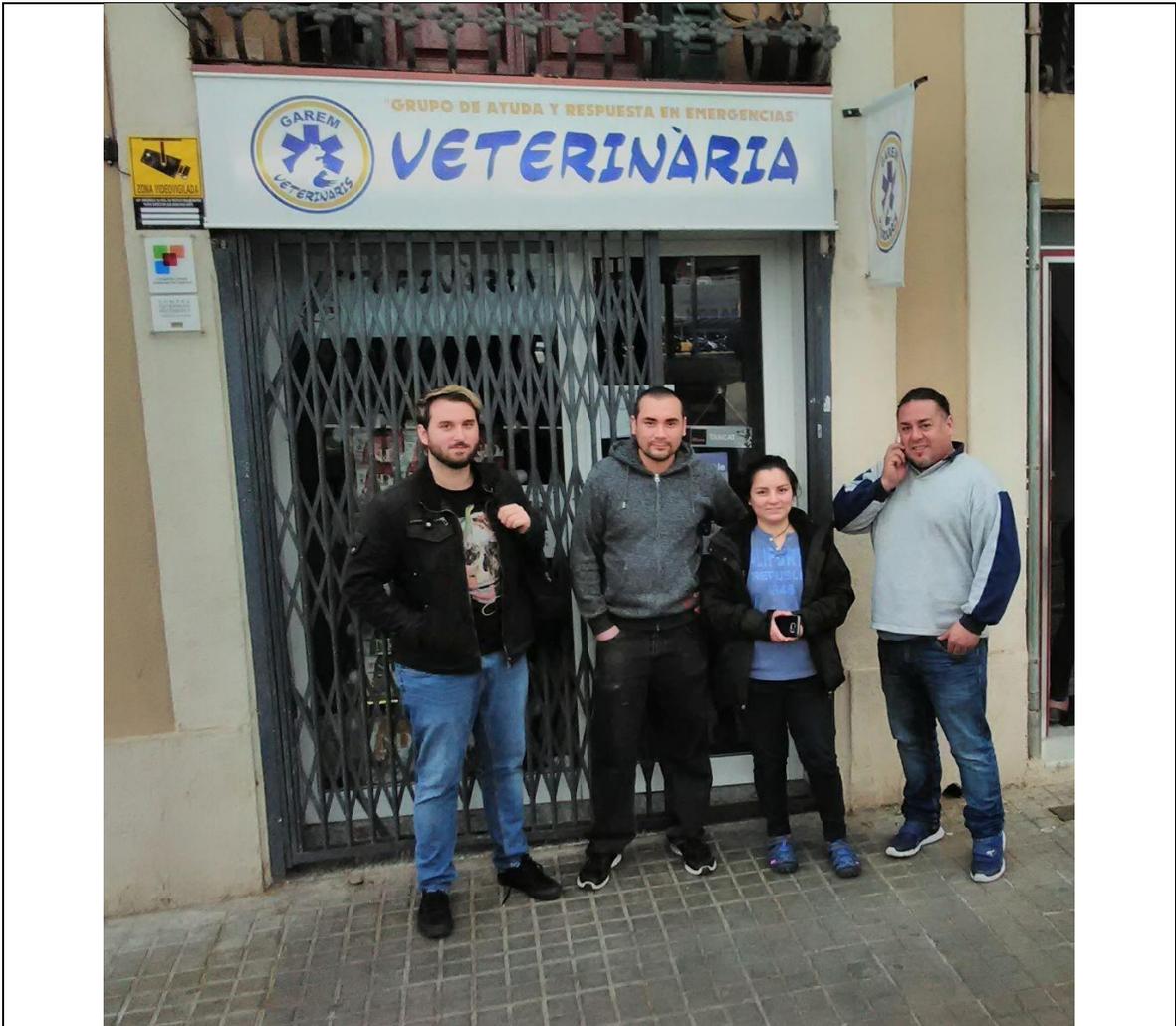


Figura. Puerta de la veterinaria Garem en Barcelona España, El gerente a la derecha, el administrador, la veterinaria principal y el autor del presente estudio.

Fuente: Elaboración propia