

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**“LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACION  
CON LA SATISFACCION LABORAL DE LOS COLABORADORES DE  
LA VETERINARIA ANIMAL CENTER, 2024”**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

Bach. Alejandra Ybone Salas Amezquita

**ORCID: 0009-0006-0328-4418**

**ASESOR:**

MBA. Victor Samuel D. Márquez Tirado

**ORCID: 0000-0001-5467-886X**

**Para optar el Título Profesional de:**

**INGENIERO COMERCIAL**

**Tacna – Perú**

**2024**

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo **Alejandra Salas Amezquita**, en calidad de: Egresado de la Escuela Profesional de **Ingeniería Comercial** de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, identificado con DNI **71583855** Soy autor de la tesis titulada: ***LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACION CON LA SATISFACCION LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA VETERINARIA ANIMAL CENTER, 2024*** , teniendo como asesor al ***MBA. Victor Samuel D. Márquez Tirado***.

### DECLARO BAJO JURAMENTO:

- Ser el único autor del texto entregado para obtener el **Título profesional de Ingeniero Comercial**, y que tal texto no ha sido plagiado, ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
- Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual, como tal no atento contra derecho de terceros.
- Declaro, que la tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor (a) de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente, asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas

pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o trabajo de investigación.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Tacna, 04 diciembre del 2024

A handwritten signature in black ink is positioned to the left of a circular fingerprint impression. Both are placed above a horizontal line.

Bach. Nombres y apellidos completos

DNI: 71583855

### **Dedicatoria**

A mis amados padres Yovana y Henry, a mi hermana Evelyn y mis sobrinos Cristian y Mia, quienes se sienten orgullosos por este logro mío, a toda mi familia por su apoyo en este camino para fortalecer mis competencias académicas.

Alejandra

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a Dios por permitirme llegar hasta este punto de mi vida, cumpliendo con mis objetivos profesionales, académicos y personales.

A mis padres, por su constante apoyo, educación y consejos. A mis maestros y jurados que en este tiempo me enseñaron la importancia de la educación, que sin su ayuda y guía no hubiera sido posible culminar esta tesis.

A mi familia y a esa persona especial, por su motivación constante y sus buenos deseos.

Alejandra

## Índice de Contenidos

Dedicatoria .....	iv
Agradecimientos .....	v
Índice de Tablas .....	ix
Índice de Figuras .....	x
Resumen .....	xi
Abstract .....	xii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1 Descripción del problema.....	3
1.2 Formulación del problema .....	5
1.2.1 Problema general .....	5
1.2.2 Problemas específicos .....	5
1.3 Justificación e importancia de la investigación.....	6
1.3.1 Relevancia Teórica .....	6
1.3.2 Relevancia Práctica .....	6
1.3.3 Relevancia Metodológica .....	6
1.3.4 Relevancia Empresarial .....	6
1.4 Objetivos de la investigación .....	7
1.4.1 Objetivo general .....	7
1.4.2 Objetivos específicos.....	7
1.5 Hipótesis.....	7
1.5.1. Hipótesis general .....	7
1.5.2. Hipótesis específicas .....	7

CAPITULO II .....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Antecedentes relacionados con la investigación .....	9
2.1.1. Antecedentes internacionales .....	9
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	10
2.1.3. Antecedentes locales .....	11
2.2. Bases teórico – científicas .....	12
<b>2.2.1. Gestión de Recursos Humanos</b> .....	12
2.2.2. La gestión de recurso humano.....	13
Dimensiones de la gestión del recurso humano .....	17
<b>2.2.3. Importancia de la gestión del recurso humano</b> .....	18
2.2.4. Satisfacción laboral .....	19
<b>2.2.5. Características de la satisfacción laboral</b> .....	20
Dimensiones de la satisfacción laboral .....	21
2.2.6. Importancia de la satisfacción laboral .....	23
2.3. Definición de términos básicos .....	24
CAPÍTULO III.....	26
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	26
3.1. Tipo de investigación .....	26
3.2. Nivel de investigación.....	26
3.3. Diseño de investigación .....	26
3.4. Población y muestra del estudio.....	26
3.4.1. Población.....	26
3.4.2. Muestra.....	27
3.5. Variables.....	27
3.5.1. Identificación de la variable 1 .....	27

<b>Definición Operacional de la variable 1</b> .....	28
3.5.2. Identificación de la variable 2 .....	28
<b>Definición operacional de la variable 2</b> .....	29
3.6. Técnicas e instrumentos de investigación .....	30
3.7. Confiabilidad de los instrumentos .....	30
3.8. Procesamiento y análisis de datos .....	31
CAPÍTULO IV .....	32
RESULTADOS .....	32
4.1. Descripción del Trabajo de Campo .....	32
4.2. Análisis estadístico descriptivo de los resultados .....	34
<b>4.2.1. Variables de control</b> .....	35
4.2.2. <i>Análisis estadístico de la variable 1: Desarrollo de la Gestión del recurso humano</i> .....	37
4.2.3. Análisis estadístico de la variable 2: Satisfacción laboral .....	41
4.3. Pruebas estadísticas .....	43
<b>4.3.1. Pruebas de normalidad</b> .....	43
4.4. Verificación de Hipótesis .....	44
<b>4.4.1. Verificación de Hipótesis Específicas</b> .....	44
<b>4.4.2. Verificación de Hipótesis General</b> .....	46
DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	48
CONCLUSIONES .....	50
RECOMENDACIONES .....	51
Referencias y Bibliografía .....	53
Anexos .....	59
Anexo 1: Matriz de Consistencia .....	60
Anexo 2: Instrumento .....	61
Anexo 3: Validez y Confiabilidad del Instrumento de Investigación .....	63

## Índice de Tablas

Tabla 1 Definición operacional de la variable 1: Desarrollo de la gestión del talento humano.....	28
Tabla 2 Definición operacional variable 2: Satisfacción Laboral.....	29
Tabla 3 Confiabilidad del concepto gestión del talento.....	31
Tabla 4 Confiabilidad del concepto satisfacción laboral.....	31
Tabla 5 Estadísticos descriptivos.....	34
Tabla 6 Prueba de normalidad.....	44
Tabla 7 Correlación de la gestión del talento y la motivación intrínseca.....	44
Tabla 8 Correlación de la gestión del talento y la motivación extrínseca.....	45
Tabla 9 Correlación de la gestión del talento y la satisfacción laboral.....	46

## Índice de Figuras

Figura 1 Genero.....	35
Figura 2 Edad.....	35
Figura 3 Nivel de estudios.....	36
Figura 4 Nivel de ingresos .....	37
Figura 5 Dimensión acciones .....	38
Figura 6 Dimensión capacidades .....	39
Figura 7 Dimensión identidad.....	40
Figura 8 Dimensión aprendizaje .....	41
Figura 9 Dimensión intrínseca .....	42
Figura 10 Dimensión motivación extrínseca.....	43

## Resumen

La investigación desarrollada está relacionada con la gestión de recursos humanos y su relación con la satisfacción de los colaboradores de la veterinaria Animal Center, al respecto, podemos mencionar como uno de los resultados principales de la investigación, que la satisfacción de los colaboradores, principalmente a través de la motivación extrínseca mejora el performance de los mismos, lo cual contribuye a incrementar el valor de la empresa. De otro lado, dado que los datos no tenían una distribución normal se utilizó el test no paramétrico de Rho Spearman con el propósito de validar las hipótesis planteadas, así mismo, el diseño de la investigación esta alineada epistemológicamente con el método científico, las hipótesis están basadas en la lógica deductiva, de corte transversal y no experimental, en consecuencia, se aplicó un cuestionario a los colaboradores de la empresa analizada.

Finalmente, los resultados están asociados con la literatura, en el sentido que una gestión adecuada contribuye a la satisfacción de los colaboradores y por ende eleva la productividad de los mismos.

Palabras claves: Gestión del recurso humano, satisfacción de colaborador, motivación intrínseca y extrínseca.

### **Abstract**

The research developed is related to human resources management and its relationship with the satisfaction of the workers of the Animal Center veterinary, in this regard, we can mention as one of the main results of the research, that the satisfaction of the collaborators, mainly Through extrinsic motivation, their performance improves, which contributes to increasing the value of the company. On the other hand, given that the data did not have a normal distribution, the non-parametric Rho Spearman test was used with the purpose of validating the proposed hypotheses. Likewise, the research design is epistemologically aligned with the scientific method, the hypotheses are based on deductive, cross-sectional and non-experimental logic, consequently, a questionnaire was applied to the collaborators of the company analyzed.

Finally, the results are associated with the literature, in the sense that adequate management contributes to employee satisfaction and therefore increases their productivity.

**Keywords:** Human talent management, employee satisfaction, intrinsic and extrinsic motivation.

## Introducción

En el contexto empresarial contemporáneo, la gestión de recursos humanos (RRHH) ha emergido como un pilar fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. La capacidad de una empresa para atraer, retener y motivar a su personal no solo afecta directamente su productividad y eficiencia, sino que también influye en la satisfacción y el bienestar de los empleados, aspectos que son cada vez más reconocidos como determinantes del rendimiento organizacional general (Amstrong & Taylor, 2020).

La satisfacción laboral, entendida como el grado de conformidad de los empleados con sus condiciones de trabajo y su entorno laboral, es un factor crucial en la gestión de recursos humanos. Investigaciones previas han demostrado que empleados satisfechos son más comprometidos, presentan menor rotación, y contribuyen positivamente al clima laboral y la cultura organizacional (Robbins & Judge, 2018). En este sentido, la relación entre la gestión de RRHH y la satisfacción laboral es un área de estudio de gran relevancia, especialmente en sectores donde el capital humano es el principal activo de la empresa, como es el caso de la Veterinaria Animal Center.

Animal Center, una clínica veterinaria ubicada en la ciudad de Tacna, enfrenta desafíos comunes en el sector, como la necesidad de mantener un equipo altamente especializado y comprometido en un entorno de trabajo que puede ser tanto emocional como físicamente demandante. Dado que el éxito de la veterinaria depende en gran medida de la calidad del servicio ofrecido, el bienestar y la satisfacción de sus empleados son elementos clave para asegurar una atención de alta calidad a los animales y, en última instancia, la satisfacción del cliente.

Esta investigación se centra en analizar cómo las prácticas de gestión de recursos humanos en la Veterinaria Animal Center se relacionan con la satisfacción laboral de sus empleados. El estudio tiene como objetivo identificar las áreas de la gestión de RRHH que impactan de manera significativa en la satisfacción laboral, proporcionando así una base empírica para mejorar las políticas y prácticas en la empresa.

El trabajo se estructura en cuatro capítulos. El primer capítulo, Planteamiento del problema, aborda el contexto en el que se desarrolla la investigación, identificando las problemáticas específicas relacionadas con la gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral en la veterinaria. El segundo capítulo, Marco teórico, ofrece una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre los conceptos clave del estudio, incluyendo teorías y modelos relevantes. En el tercer capítulo, Metodología, se describe el diseño de la investigación, los métodos de recolección de datos, y el análisis estadístico utilizado para evaluar la relación entre las variables estudiadas. Finalmente, en el cuarto capítulo, Resultados, conclusiones y recomendaciones, se presentan los hallazgos del estudio, se discuten sus implicaciones, y se ofrecen recomendaciones prácticas para mejorar la gestión de recursos humanos en la Veterinaria Animal Center.

A través de este enfoque, la presente investigación no solo busca contribuir al conocimiento académico en el área de recursos humanos, sino también proporcionar herramientas prácticas que permitan a Animal Center mejorar la satisfacción laboral de sus empleados, fortaleciendo así su posición competitiva en el mercado.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Descripción del problema

La Clínica Animal Center es una empresa dedicada al rubro veterinario en la ciudad de Tacna, cuenta con 18 colaboradores en sus distintas áreas tanto administrativas como médicas. Se observa que no existe un área dedicada a los recursos humanos, y las funciones del encargado del personal se limitan únicamente a tareas relacionadas con los procesos de remuneración y selección del personal, dejando de lado labores importantes como la motivación, retención, satisfacción y fidelización del cliente interno. Además, la empresa no cuenta con metas que estén alineadas e involucren a sus colaboradores, lo que conlleva entre otros problemas a la falta de un buen clima laboral, por lo tanto, los colaboradores no se sienten identificados ni se esfuerzan en sumar a las metas comerciales de la empresa.

Todo este contexto organizacional conlleva a un alto grado de insatisfacción laboral que se tiene por parte de los colaboradores debido a la inexistente gestión de recursos humanos. Se asume que una de las causas de la insatisfacción laboral es la falta de capacitación de los colaboradores en procesos y protocolos de atención y gestión comercial, la poca estimulación moral y material, es decir, la falta de incentivos anímicos y recompensas monetarios por la buena producción, además de que no existen canales de comunicación eficientes que identifique las responsabilidades y funciones, generando confusión y mal servicio, dando lugar a reclamos y quejas por parte de clientes que tiene como consecuencia la disminución de cartera de clientes afectando así en la rentabilidad de la empresa.

Entre las consecuencias de la insatisfacción laboral existente está tener a los colaboradores desmotivados, sin ganas de dar lo mejor y progresar dentro de la empresa, reflejando sus malestares en su labor diaria. Causando reclamos de los clientes, lo cual da pie a mala publicidad y poco resultado comercial para la empresa.

De acuerdo a Montoya (2019), actualmente el capital humano es lo más importante en una organización y la clave para llegar al éxito, este debe ser gestionado de la mejor manera porque aporta valor a la empresa y ventaja competitiva. Toda empresa pequeña, mediana o grande necesita de una óptima gestión del recurso humano, ya que lo que diferencia una organización de otra es aquello que no vemos, es decir las personas que la componen. “Lo esencial es invisible a los ojos”. (Saint-Exupéry, 2016)

Para Hatum (2019) también la gestión de recurso humano es la clave del éxito, pero, aunque el recurso humano es esencial, no es suficiente por sí solo para garantizar la sostenibilidad de una empresa a largo plazo. Es decir, que para que el recurso se desarrolle adecuadamente y se pueda aprovechar de manera completa, la empresa debe trabajar en la mejora de su cultura empresarial para que valore y promueva el talento. El autor recomienda definir claramente los valores y objetivos de la organización fomentando así un ambiente de trabajo motivador y colaborativo, una empresa que invierta en programas de formación y desarrollo, y que implemente sistemas de recompensas y reconocimiento.

Barreto (2020) Explica que la motivación es un factor importante para el desempeño laboral debido a que este influye en la productividad, la calidad del trabajo, la creatividad, el compromiso y la satisfacción laboral de los colaboradores. Un colaborador satisfecho con su trabajo está comprometido y motivado a mejorar su desempeño.

Por último, hay que tener en cuenta las expectativas de los colaboradores. Según Fuentes (2022) las expectativas según su generación buscan atender necesidades distintas, los jóvenes por ejemplo buscan sentirse identificados con la organización y tener un ambiente de trabajo flexible para poder trabajar de manera productiva y tener un equilibrio entre su vida laboral y personal. En otras palabras, las empresas deben estar atentas a las necesidades de sus empleados para crear un ambiente de trabajo atractivo y motivador que fomente la retención del talento.

## **1.2 Formulación del problema**

### ***1.2.1 Problema general***

¿Cómo se relaciona la gestión de Recursos Humanos con la satisfacción laboral de los colaboradores de la clínica veterinaria Animal Center de la ciudad de Tacna, año 2024?

### ***1.2.2 Problemas específicos***

- a) ¿Como se relaciona la gestión de Recursos Humanos con la motivación intrínseca de los colaboradores de la clínica veterinaria Animal Center de la ciudad de Tacna, año 2024?
- b) ¿Como se relaciona la gestión de Recursos Humanos con la motivación extrínseca de los colaboradores de la clínica veterinaria Animal Center de la ciudad de Tacna, año 2024?

### **1.3 Justificación e importancia de la investigación**

#### ***1.3.1 Relevancia Teórica***

Los resultados de la investigación están orientados a actualizar con nuevos conocimientos en el área de gestión de Recursos Humanos relacionada a la satisfacción de los colaboradores, debido a que es la clave para el éxito de las empresas.

#### ***1.3.2 Relevancia Práctica***

Esta investigación se desarrolla con la finalidad de implementar en la clínica veterinaria Animal Center de Tacna, las diferentes herramientas de gestión de los recursos humanos que permitan mejorar la satisfacción laboral y así mismo mejorar el desempeño comercial y mejorar los resultados de la empresa.

#### ***1.3.3 Relevancia Metodológica***

La presente investigación requerirá la ejecución del método científico, empezando por la identificación de la realidad problemática, luego se determinan los objetivos, planteo de hipótesis, consiguiendo responder los problemas inicialmente planteados. Por ello se necesitará de técnicas e instrumentos de recolección de datos. Es por ello que dicha metodología podrá ser tomada por futuros investigadores que quieran estudiar alguna de las variables tocadas en la presente tesis.

#### ***1.3.4 Relevancia Empresarial***

La presente investigación no solo ofrece un análisis académico, sino que también proporciona herramientas prácticas para que Animal Center pueda mejorar su gestión de recursos humanos. Al implementar las recomendaciones de la investigación, la clínica veterinaria podrá ver mejoras significativas en la productividad de sus colaboradores, retención del talento humano, satisfacción del

cliente interno y externo y, en última instancia, incremento en la rentabilidad y éxito comercial en el largo plazo.

## **1.4 Objetivos de la investigación**

### ***1.4.1 Objetivo general***

Determinar la relación de la gestión de Recursos Humanos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la clínica veterinaria Animal Center en el año 2024.

### ***1.4.2 Objetivos específicos***

- a) Determinar cómo se relaciona la gestión de Recursos Humanos con la motivación intrínseca de los colaboradores de la clínica veterinaria Animal Center en el año 2024.
- b) Determinar cómo se relaciona la gestión de Recursos Humanos con la motivación extrínseca de los colaboradores de la clínica veterinaria Animal Center en el año 2024.

## **1.5 Hipótesis**

### **1.5.1. Hipótesis general**

La gestión del recurso humano se relaciona con la insatisfacción laboral en los colaboradores de la clínica veterinaria Animal Center en el año 2024.

### **1.5.2. Hipótesis específicas**

#### **Primera Hipótesis**

La gestión del recurso humano se relaciona con la motivación intrínseca en los colaboradores de la clínica veterinaria Animal Center en el año 2024.

**Segunda Hipótesis**

La gestión del recurso humano se relaciona con la motivación extrínseca de los colaboradores de la clínica veterinaria Animal Center en el año 2024.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **2.1. Antecedentes relacionados con la investigación**

##### ***2.1.1. Antecedentes internacionales***

(Pacheco Román, 2019) En su investigación titulada “Análisis de la satisfacción laboral actual y componentes que afectan el clima organizacional en el sub-área de armado de la empresa Silcosil, para la propuesta de un instrumento de control de gestión del talento humano”, siendo este un estudio realizado en la empresa Metalúrgica Silcosil Ltda. En Chile, evaluó el estado de satisfacción laboral de los trabajadores del sub-área de Armado, con el objetivo de proponer un instrumento para la gestión del talento humano. Bajo una metodología mixta, exploratoria y descriptiva, se aplicaron entrevistas al Gerente de Administración y Finanzas y encuestas a 70 trabajadores. Se analizaron cinco factores clave: motivación, liderazgo, comunicación interna, trabajo en equipo y estructura organizacional. Los resultados mostraron una satisfacción y clima laboral “medianamente satisfecho”, con una correlación positiva y significativa de 0,686. Como parte de la propuesta, se realizó un análisis FODA del sub-área y se diseñaron objetivos estratégicos alineados con la misión y visión de la empresa. Esto permitió desarrollar un Balanced Scorecard con indicadores clave para mejorar la satisfacción laboral y la productividad.

(Yazlle, 2019) En su investigación titulada “Gestión de talento humano y desempeño laboral” Una investigación realizada en las farmacias Alvarado I y II de Orán, Salta, tuvo como objetivo determinar la importancia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal. Con un enfoque cuantitativo-descriptivo, se utilizaron entrevistas a los propietarios y cuestionarios aplicados a los

trabajadores. Los datos recopilados se analizaron mediante estadística descriptiva. Los resultados indicaron una relación directa y muy alta entre las variables (gestión de talento humano y desempeño laboral) destacaron la necesidad de implementar evaluaciones de desempeño y un plan de capacitación para los empleados, con el fin de optimizar su rendimiento laboral.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

(Proaño Alvarez & Soto Antil, 2020) en su tesis titulada “Los factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores de las empresas agroindustriales de la provincia de Virú en el contexto covid-19, año 2020” cuyo objetivo principal fue determinar la relación entre los factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos y la satisfacción laboral de los colaboradores de las empresas agroindustriales de la provincia de Virú en el contexto covid-19. El diseño fue experimenta-transeccional – correlacional y su muestra es de 383 colaboradores de un total de 68,802 y el instrumento que utilizaron fue la encuesta. La investigación concluye que los factores motivacionales se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores. Por tanto, la satisfacción laboral varía en relación directa a medida que los factores motivacionales están o no presentes.

(Ambia Ramos & Chavez Reyes, 2024) en su tesis titulada “Gestión del talento humano y su influencia en la calidad de atención al cliente en el Grupo Airampo SAC” donde su objetivo principal era en los procesos de gestión del talento humano y en los relacionados con la atención al cliente, se identificó, a través de la investigación correspondiente sobre la situación de la organización, la falta de documentos formales que establezcan claramente las directrices y procedimientos para las áreas de soporte y las de atención al cliente. La investigación emplea un enfoque de estudio de caso cualitativo, con lo cual, la información se obtiene a través de entrevistas y búsqueda

de literatura relacionada. Finalmente concluyo que logró cumplir su objetivo principal al proponer procesos que permiten evaluar la influencia de la gestión del talento humano en la calidad de atención al cliente. Estas propuestas facilitan medir los avances y mejoras en las actividades de ambas áreas, lo que asegura un impacto positivo y un enfoque más estructurado en la relación entre la gestión del talento y la atención al cliente.

### **2.1.3. Antecedentes locales**

(Flores B. E., 2022), en su investigación titulada “satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en los funcionarios y servidores públicos de la municipalidad distrital de Ciudad nueva, Tacna 2022” tuvo como objetivo determinar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los funcionarios y servidores públicos. Utilizando un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental transversal y nivel correlacional, se trabajó con una muestra probabilística de 172 trabajadores seleccionados de una población de 310. Los datos se recolectaron mediante encuestas con cuestionarios validados (alfa de Cronbach de 0,968 y 0,924). Los resultados indicaron que el 51,7 % percibe una satisfacción laboral regularmente adecuada, y el 44,8 % considera su desempeño laboral también regularmente adecuado. Se concluyó que existe una relación significativa y positiva alta entre ambas variables, respaldada por un valor  $p = 0,000 (< 0,05)$  y un coeficiente Rho de Spearman de 0,936.

(Ale, 2022), en su investigación titulada “Gestión de recursos humanos y la productividad de los trabajadores de la empresa la genovesa s.a.c., Tacna 2022” tuvo como objetivo encontrar la relación e impacto que hay entre las variables gestión de recursos humanos y la productividad para ello se empleó una metodología de tipo básica, nivel descriptivo-correlacional, diseño no experimental y corte transversal, con

una muestra de 90 trabajadores. Mediante cuestionarios, se encontró que existe una relación significativa entre la gestión de recursos humanos y la productividad laboral, con un coeficiente de correlación de 0,618. Además, se identificaron relaciones significativas entre la gestión de recursos humanos y diversas capacidades organizacionales: capacidad competitiva (0,573), capacidad financiera (0,564), capacidad tecnológica (0,693) y capacidad del talento humano (0,745). Estos hallazgos resaltan la importancia de la gestión de recursos humanos en el fortalecimiento de la productividad y capacidades estratégicas de la empresa.

## **2.2. Bases teórico – científicas**

### ***2.2.1. Gestión de Recursos Humanos***

Dominguez (2008), menciona que la gestión de recursos humanos puede ser una herramienta crucial para la institución, proporcionando una guía efectiva para manejar aspectos clave como el reclutamiento, la capacitación, el desarrollo profesional y, especialmente, la motivación del personal.

De acuerdo con Agudelo et al. (2016), la gestión de recursos humanos debe alinearse con las normas y directrices establecidas por la empresa y su estructura, para asegurar que el trabajo se realice en consonancia con los objetivos y la misión de la organización. Este alineamiento se logra a través de las habilidades y capacidades de cada miembro en sus respectivos roles (p. 4).

#### ***Planificación de Recursos Humanos***

La planificación de recursos humanos es crucial para que las empresas y organizaciones sean competitivas y rentables. Esto requiere una gestión efectiva de los recursos, asegurando que los empleados necesarios estén disponibles en el momento adecuado y anticipando futuras necesidades. Los departamentos de recursos humanos

deben desarrollar estrategias para la formación, el desarrollo, la selección, el reclutamiento y la motivación, entre otros aspectos

Mendoza et al. (2016) afirman que la planificación de recursos humanos es una función clave dentro de una institución, y su eficacia se manifiesta cuando logra alinear los objetivos personales de los empleados con las metas de la organización. Este proceso de planificación debe ser visto como un proyecto estratégico que apoya el logro de objetivos a mediano y largo plazo (p. 63).

Según los autores, una organización necesita desarrollar un plan estratégico claro que defina su visión y los objetivos a alcanzar. Este plan debe integrar las metas organizacionales con las estrategias necesarias y también debe considerar los objetivos individuales de los empleados. De esta manera, la planificación de recursos humanos se convierte en un mecanismo fundamental para asegurar que todos los esfuerzos estén dirigidos hacia la consecución de los fines institucionales, al mismo tiempo que se fomente el crecimiento y la satisfacción de los empleados. Esta alineación de objetivos contribuye a la coherencia y eficacia general del funcionamiento organizacional.

### ***2.2.2. La gestión de recurso humano***

Aunque la gestión del talento se considera un enfoque más moderno y contemporáneo, la literatura sostiene que apenas existe cualquier cosa nueva y puede considerarse como un enfoque de gestión de recursos humanos renombrado (Horner, 2017). El reclutamiento, la capacitación y la retención son prácticas esenciales de recursos humanos, pero lo que hace que la gestión del talento es potencialmente diferente, es que el "talento" se refiere a un conjunto de características que poseen las personas y, más específicamente habilidades que diferencian a ciertas personas de otros. Hay dos enfoques principales para definir un "talento". En primer lugar, diversas teorías se centran en el talento como objeto, lo cual considera el talento como una

habilidad natural, y cultivar el talento requiere perseverancia y compromiso. En segundo lugar, el talento puede entenderse como un conjunto de habilidades y capacidades (Horner, 2017). Para Gallardo-Gallardo et al. (2013), ha habido mucha controversia y confusión sobre la naturaleza conceptual de los talentos y faltan límites y marcos teóricos para subrayar el verdadero significado del talento.

McKinsey & Co mencionó por primera vez la gestión del talento en su artículo "La guerra por el talento" en 1998, que se sugirió que las organizaciones deberían priorizar el desarrollo del talento y asegurarse de reclutar y retener a sus talentos. La "guerra" fue motivada por la escasez de habilidades en las organizaciones empresariales y, en particular, la falta de personas capacitadas con talentos distintivos. La captación de talento fue considerada como la clave para el éxito organizacional y la obtención de una posición de ventaja competitiva y la única manera de ganar la "guerra" era reclutar a los talentos más capacitados (Michaels et al., 2001).

En ese momento, la gestión del talento se definía simplemente como una actividad centrada en el reclutamiento y la retención e incluía los procesos de identificación, reclutamiento (incluidas entrevistas y cualquier otra parte del proceso de contratación), así como la inducción inicial e integración de los empleados a la organización. Sin embargo, desde entonces se ha convertido en un sistema mucho más sólido, elemento de la gestión de recursos humanos que también se centra en la retención del talento y su desarrollo dentro de una organización.

La gestión del talento y la marca empleadora, otro concepto de contratación y retención de empleados, van de la mano: La gestión del talento fundamentada es una necesidad para la marca empleadora: el desarrollo de una marca corporativa sólida Sommer et al., (2016). Russell y Brannan (2016) incluso advierten contra centrarse únicamente en la marca del empleador; Gallardo-Gallardo et al., (2020) argumentan,

en cambio, a favor de un concepto holístico de gestión del talento, liderazgo y gestión eficaz de personal cualificado empleados es de vital importancia para garantizar la agilidad, flexibilidad y resiliencia de las empresas y organizaciones en el ante crisis globales como económicas y financieras, crisis sanitarias o conflictos armados (Harms et al., 2021).

Chiavenato (2020), lo define como:

La gestión del recurso humano va más allá de simplemente gestionar a las personas en una organización. En lugar de ello, implica asegurarse de que los empleados están comprometidos y estimulados para contribuir al logro de las metas organizacionales. Para que esto ocurra, es esencial implementar una serie de estrategias y políticas organizativas.

El autor nos indica que dichas estrategias y políticas incluyen reclutamiento y selección, formación y desarrollo, evaluación el desempeño, retención de talento y compensación o beneficios. Que servirá para asegurar que la organización tenga a las personas adecuadas, con las habilidades y el compromiso adecuados, para alcanzar sus objetivos.

López-Cabrales (2018), considera que:

la gestión de recursos humanos como el conjunto de actividades y procesos orientados a administrar de manera eficaz y estratégica el capital humano de una organización. Encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones relacionadas con los empleados, con el objetivo de maximizar su contribución al logro de los objetivos organizacionales. Además, reconoce que los recursos humanos pueden generar una ventaja competitiva sostenible para la organización. Ya que las personas y su talento son recursos clave que pueden marcar la diferencia en el éxito de una empresa.

Un punto muy importante que el autor menciona es que la gestión de recursos humanos debe estar vinculada con los objetivos estratégicos de la organización. Esto implica que las prácticas y políticas de recursos humanos deben estar diseñadas y orientadas para defender la estrategia global de la empresa. Es decir, por ejemplo, la estrategia organizacional se enfoca en la innovación, la gestión de recursos humanos deberá centrarse en atraer y desarrollar empleados con habilidades creativas y capacidades innovadoras.

Bohlander (2018), señala que:

La gestión de recurso humano es el proceso de adquisición, desarrollo, motivación y retención de los empleados. Ellos hacen hincapié en que los empleados deben ser tratados como activos estratégicos y reconocen que las personas son el recurso más valioso de una organización.

Además, reconocen que el recurso humano es un recurso estratégico y diferenciador para las organizaciones. Es por ello que se deben realizar prácticas de gestión del talento efectivas, como la identificación y desarrollo de empleados con habilidades y competencias únicas, creando también un ambiente que promueva a la creatividad e innovación.

Snell y Bohlander hablan sobre la importancia de la diversidad y la inclusión en la gestión de recurso humano, ya que la diversidad en género, edad, etnia, habilidades y experiencias pueden ampliar las posibilidades de éxito. Es decir, se obtienen más perspectivas y contribución a la innovación para lograr los objetivos de la empresa.

Alviz (2020), aargumenta que:

La gestión del recurso humano desempeña un papel fundamental en la competitividad de las organizaciones, principalmente cuando se busca liderar de

manera responsable a los empleados sin descuidar los resultados empresariales. Esta implica fomentar prácticas y procesos inclusivos, responsables y alineados con la estrategia de la empresa y las necesidades de los colaboradores.

Las autoras indican que en un entorno empresarial cada vez más dinámico y cambiante, es esencial adaptarse a las transformaciones en el ámbito laboral y aprovechar las oportunidades emergentes. La gestión efectiva del recurso humano implica comprender las necesidades y aspiraciones de los empleados, impulsando a desarrollar programas de capacitación y desarrollo, además establecer sistemas de gestión del desempeño y promover un ambiente de trabajo saludable y motivador, con la finalidad de maximizar el potencial de su capital humano y mantenerse competitivas en el mercado.

### *Dimensiones de la gestión del recurso humano*

El desarrollo de la gestión del recurso humano en una organización, está compuesta por 4 dimensiones, estas son:

- Acciones

Es todo aquello que realiza el colaborador y puede hacer (aptitud). Es sumamente relevante, cuando se realiza las relaciones entre los colaboradores, la organización debe mantener una relación directa con los colaboradores, conociéndolos en el plano profesional y personal, en que se desempeña, su situación financiera, etc. (conociendo el equipo).

- Capacidades

Son las predisposiciones internas del colaborador, regidas por su forma de pensar, creencias; es decir como realiza sus labores, como ejecuta sus acciones (actitud) dentro de la organización. Es decir, las oportunidades que se les brinda a los colaboradores para crecer en lo personal, social y económicamente. El líder del

área debe determinar las competencias y trasmitirlas al equipo con la finalidad que se ejecuten a través de la cadena de mando

- **Aprendizaje**

Son todas las técnicas aprendidas por el colaborador que aplica en el desarrollo de las acciones, además también se toman en cuenta la capacidad de autogestión personal, mientras desarrolla sus actividades (consecución de objetivos organizacionales).

- **Identidad**

Se basa en la percepción de uno mismo en quien es, o sea la experiencia adquirida en el tiempo, es decir, la fuerza motivacional del colaborador que lo inspira y moviliza (misión y visión), a los objetivos planteados, condicionado a la excelencia de su desempeño. Es importante la motivación en la organización, a través de ella se obtendrán resultados beneficiosos, siendo sus principales factores la remuneración, oportunidades de crecimiento profesional, etc.

### ***2.2.3. Importancia de la gestión del recurso humano***

Hoy en día, las organizaciones están sometidas a cambios constantes, esto debido al avance de las tecnologías y la globalización, por lo que las empresas deberán adaptarse de manera eficaz. Es decir, todos los procesos deberán estar alineados con las estrategias y objetivos de la organización, las cuales deberán ser comunicadas a sus colaboradores, así como las modificaciones que se realicen para lograr un mayor compromiso, donde el talento humano es esencial para la creación de valor de la organización, lo que va a permitir generar rentabilidad. En los estudios realizados sobre el tema, se ha llegado a la conclusión que existe una fuerte relación entre RR.HH. y el valor de la acción, por lo que es necesario que la gerencia, RR.HH., Finanzas, Marketing, Operaciones trabajen coordinadamente y de la mano. Las

organizaciones, deberán adaptarse y adelantarse a los cambios globales, por ser un punto clave de su éxito, para poder tomar decisiones acertadas. RR.HH. deberá estar enfocado en los componentes de formación, tecnología y satisfacción de sus colaboradores para evitar perder sus talentos humanos.

De acuerdo a la revisión de literatura, podemos afirmar que la gestión de recursos humanos (RRHH) es un componente esencial para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en el entorno empresarial moderno. Su función principal es administrar el capital humano de una empresa de manera que se maximice su potencial y se logren los objetivos organizacionales. Un aspecto fundamental de esta gestión es la planificación estratégica, que implica alinear las metas personales de los empleados con los objetivos a largo y mediano plazo de la organización. Esto asegura que todos los esfuerzos estén orientados hacia el logro de la visión y misión de la empresa.

En resumen, la gestión de recursos humanos es un área estratégica que integra diversas funciones y prácticas para desarrollar y mantener una fuerza laboral competente y comprometida. La alineación de las estrategias de RRHH con los objetivos organizacionales es crucial para alcanzar el éxito a largo plazo y lograr un alto rendimiento dentro de la empresa.

#### ***2.2.4. Satisfacción laboral***

Herzberg (1974), desarrolla la teoría de la motivación-higiene (a menudo denominada la teoría de dos factores de las actitudes laborales o simplemente, como teoría del satisfacción e insatisfacción).

La teoría de la motivación-higiene sugiere que la satisfacción y la insatisfacción laboral son producidos por diferentes factores de trabajo, que hacen que las personas trabajen satisfechas, son factores que se relacionan con el contenido de sus puestos de trabajo, específicamente, logro, reconocimiento por logros, trabajo

interesante, mayor responsabilidad, capacidad, crecimiento y avance. Por otro lado, ¿qué es lo que hace que la gente se sienta infeliz? El trabajo no es lo que hacen sino lo bien (o mal) que son tratados. Los factores (insatisfactorios) no están relacionados con el contenido del trabajo, sino al contexto del mismo. Los principales factores de este grupo son la empresa, la política, administración y supervisión, relaciones interpersonales, condiciones, salario, estatus y seguridad, estos factores describen el contexto laboral y sus aspectos negativos.

Los factores satisfactorios se conocen como motivadores porque si están presentes en cantidades apropiadas en cualquier organización, logran la motivación laboral como corolario a la creación de actitudes positivas de satisfacción laboral. A partir de estos hallazgos podemos desarrollar un programa normal o clásico de motivación-higiene.

De acuerdo con la literatura revisada, tenemos que la satisfacción laboral son los sentimientos que desarrollan los colaboradores de acuerdo al puesto de trabajo que están desempeñando, de acuerdo a sus habilidades duras (Robbins & Judge, 2013), en cambio Schermerhon (2010), es el nivel que alcanza el colaborador, donde va a “experimentar emociones positivas o negativas en su puesto de trabajo”, es la gratificación que los colaboradores (sentimientos), tienen en relación a su puesto laboral (Newstrom, 2007).

#### ***2.2.5. Características de la satisfacción laboral***

Entre las características laborales que tienen el mayor impacto en las probabilidades de experimentar una alta satisfacción con el trabajo actual se incluyen: el tipo de tarea realizada, la estabilidad laboral, las dificultades para equilibrar el trabajo con la vida familiar, la percepción del reconocimiento económico, y la relación con los supervisores directos (Robbins & Judge, 2018).

La satisfacción es un aspecto crucial en la gestión de recursos humanos, influyendo significativamente en niveles tanto personales como organizacionales. Los empleados que se sienten más satisfechos tienden a ser los más productivos. La relevancia del factor humano se manifiesta a lo largo de todo el proceso productivo, demandando la participación activa de los individuos y una sólida interacción social y laboral entre ellos.

La promoción de los valores organizacionales, hacia los cuales se enfocan los esfuerzos laborales, se basa en la creencia de que al aumentar la satisfacción laboral se obtienen beneficios significativos para la productividad del empleado, lo que a su vez lleva a alcanzar niveles de compromiso y rendimiento elevados (Robbins & Judge, 2018).

### *Dimensiones de la satisfacción laboral*

La satisfacción laboral presenta dos dimensiones, las intrínsecas y extrínsecas, en las cuales podemos encontrar diferentes factores, como son:

a) **Satisfacción Intrínseca (Dimensión 1)** Es la satisfacción intrínseca del colaborador que experimenta en su organización, está dada por el reconocimiento a sus labores, promoción, aprendizaje, entre otras, es decir lo que motiva a los colaboradores desde dentro, como sentirse realizados y contentos con su trabajo porque lo encuentran significativo y les gusta hacerlo, es el sentimiento de autorrealización que lo va a motivar, darle una visión de futuro. Va a estar compuesta por los siguientes factores:

- Independencia; condición del colaborador de realizar sus labores de forma autónoma, tiene la libertad de tomar decisiones.
- Variedad; condición del colaborador

- Línea de carrera; la seguridad de los colaboradores de poder desarrollar una línea de carrera en el tiempo dentro de la organización, en base al plan de ascensos de RR.HH.
- Reconocimientos; distinciones, De acuerdo a Chiavenato (2020), “las personas esperan ser reconocidas por su esfuerzo, dedicación y sean recompensadas”, por lo que RR.HH. deberá de implementar dentro de sus políticas internas, planes de recompensas para reconocimiento de los colaboradores, estas pueden ser salarios, incentivos como viajes para toda la familia, entre otros, lo que va a generar que sus colaboradores se esfuercen por alcanzar sus metas, mejorando su desempeño laboral y se sientan satisfechos

b) **Satisfacción Extrínseca (Dimensión 2):** Son los aspectos relacionados al ambiente físico y psicológico donde se desempeña el colaborador, compuesta por los siguientes factores:

- Compensación económica; van más allá de la cantidad recibida y la calidad de los beneficios, intervienen otros factores como son las expectativas de calidad de vida individual y familiar, sentimientos de satisfacción por la labor realizada y la recompensa.
- Seguridad en el puesto de trabajo; todo colaborador, necesita sentirse seguro en su puesto de trabajo.
- Estatus; es como se ve el colaborador en la sociedad, es la satisfacción que el colaborador siente que le da su puesto de trabajo dentro de la organización en relación con ella y la sociedad.
- Calidad de relaciones personales; son las habilidades blandas que tienen los colaboradores para poder interactuar entre ellos dentro de la organización (compañerismos, liderazgo, trabajo en equipo, apoyo entre áreas, etc).

- Capacitación y perfeccionamiento; RR.HH. debe de tener un plan de capacitación anual y ascensos para sus colaboradores, permitiéndoles de esta manera desarrollar sus capacidades para nuevos puestos de acuerdo al plan de ascensos dentro de la organización, el grado de perfeccionamiento para desarrollar sus actividades (Chiavenato I. , 2020).

#### ***2.2.6. Importancia de la satisfacción laboral***

Es de suma importancia, tener en cuenta la importancia de la satisfacción laboral en las organizaciones, va más allá de una simple acción, es ofrecer el mejor servicio, de calidad a nuestros clientes internos. Si la organización satisface a sus clientes internos, estos van a poder dar un mejor servicio a los externos, quienes van a percibir a la organización como una entidad estable, organizada, empática que da confianza y credibilidad, haciendo que se sientan seguros al adquirir los productos o servicios.

De acuerdo con la revisión de literatura, se puede concluir que la satisfacción laboral es un estado emocional y actitudinal que refleja el grado en el que los empleados se sienten contentos y realizados con su trabajo. Este concepto se fundamenta en múltiples factores que influyen en la experiencia laboral de los empleados, tales como el tipo de tareas realizadas, la estabilidad en el empleo, las oportunidades de desarrollo profesional, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y el reconocimiento recibido.

La satisfacción laboral no solo afecta el bienestar individual de los empleados, sino que también tiene implicaciones significativas para la organización en su conjunto. Empleados satisfechos tienden a ser más comprometidos, motivados y productivos, lo cual contribuye a una mayor eficiencia organizacional, menor rotación de personal, y un mejor clima laboral. Además, una alta satisfacción laboral está

asociada con una mayor calidad en el desempeño y una mejor atención al cliente, elementos cruciales para el éxito y la competitividad de la empresa.

En resumen, la satisfacción laboral es un constructo multidimensional que juega un papel esencial en el rendimiento y la retención de empleados. Las prácticas de gestión de recursos humanos que promuevan el bienestar y el contenido de los empleados son fundamentales para alcanzar objetivos organizacionales y mantener una fuerza laboral motivada y eficiente.

### **2.3. Definición de términos básicos**

#### **Actitud**

Comportamiento de los individuos frente a situaciones laborales, representan un estilo personal de realizar las cosas, como dirigir, motivar, comunicar (Chiavenato I. , 2020).

#### **Aptitud**

Son las características de la personalidad o hábitos del individuo que lo conducen a un mejor desempeño (Goleman, 1998).

#### **Aptitud emocional**

Basada en la inteligencia emocional, son las capacidades aprendidas por el individuo que van a motivar un desempeño destacado (Goleman, 1998).

#### **Competencias**

Son las cualidades esenciales que presenta el colaborador para desempeñar sus actividades, son las competencias básicas del individuo (Chiavenato I. , 2020).

#### **Motivación**

Son los resultados de la interacción del individuo y su entorno, va a depender de la situación y como la viva (Chiavenato I. , 2020).

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### **3.1. Tipo de investigación**

La investigación a desarrollar fue de tipo básica, porque se enfoca en la obtención de nuevos conocimientos sobre los fundamentos de fenómenos y hechos observables.

#### **3.2. Nivel de investigación**

El nivel de investigación fue descriptivo correlacional, porque nuestro objetivo fue poder determinar la relación o grado de asociación que existe entre las variables de estudio, de acuerdo a la muestra tomada a los colaboradores de la veterinaria Animal Center de la ciudad de Tacna.

#### **3.3. Diseño de investigación**

El diseño de investigación es no experimental- transversal puesto que se observan los hechos tal y como se dan en su contenido natural, para después analizarlos. Así mismo el tipo de investigación es transversal ya que se observa el comportamiento de las variables una sola vez en el tiempo.

#### **3.4. Población y muestra del estudio**

##### **3.4.1. Población**

La población objetivo de este estudio incluyó a todos los empleados de la Veterinaria Animal Center, que en total suman 18 personas. Dado el tamaño reducido de la población, se decidió trabajar con una muestra censal, es decir, se incluyó a todos los empleados en la recolección de datos para garantizar la representatividad y

precisión de los resultados. La labor que desarrollan los empleados de la veterinaria por turnos es de atención de las mascotas de la ciudad, brindándoles los servicios de spa, clínica, rayos X, ecografías, cardiología, laboratorio entre otros.

#### **3.4.2. Muestra**

Se hará un censo con los 18 colaboradores de la veterinaria como población objetivo.

### **3.5. Variables**

#### **3.5.1. Identificación de la variable 1**

Variable 1: Desarrollo de la gestión del recurso humano

#### **Dimensiones:**

- Acciones
- Capacidades
- Aprendizaje
- Identidad

## Definición Operacional de la variable 1

Tabla 1

Definición operacional de la variable 1: Desarrollo de la gestión del recurso humano

Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Tipo de escala
Estrategia a largo plazo, que inicia con la contratación del colaborador, manteniéndose durante su trayectoria en la organización, siendo sus pilares el desarrollo del talento humano (Armas, et al, 2017).	Acciones Capacidades Aprendizaje Identidad	Eficacia Eficiencia Capacitación Trabajo en equipo	Escala de Likert-ordinal

Nota: Elaboración propia de acuerdo al marco teórico.

### 3.5.2. Identificación de la variable 2

Variable 2: Satisfacción laboral

#### Dimensiones:

- Intrínseca
- Extrínseca

## Definición operacional de la variable 2

Tabla 2

Definición operacional variable 2: Satisfacción Laboral

Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Tipo de escala
Son los aspectos que son valorados o cuestionados y que se encuentran relacionados con la naturaleza y contenido del trabajo mismo <b>(Chiavenato I. , 2009)</b> .	Intrínseca	Independencia Variedad Línea de Carrera Reconocimientos	Escala de Likert-ordinal
Es el conjunto de aspectos de la ocupación del individuo, los cuales van a estar relacionados con el ambiente físico y psicológico de sus labores <b>(Chiavenato I. , 2009)</b>	Extrínseca	Compensación económica Seguridad en el puesto de trabajo Estatus Calidad de las relaciones personales Capacitación y perfeccionamiento	

Nota: Elaboración propia de acuerdo al marco teórico.

### 3.6. Técnicas e instrumentos de investigación

#### 3.6.1. Técnica de recolección de datos

Para el presente trabajo de investigación se utilizó la técnica de la encuesta.

#### 3.6.2. Instrumento para la recolección de datos

El instrumento principal utilizado para la recolección de datos fue un cuestionario estructurado, diseñado específicamente para medir dos variables que nos sirvieron para la comprobación de las hipótesis planteadas en la investigación.

El cuestionario fue diseñado en base a literatura previa y validado por expertos en investigación de la universidad para asegurar su relevancia y adecuación al contexto específico de la veterinaria.

### 3.7. Confiabilidad de los instrumentos

Para la confiabilidad de los instrumentos empleados se utilizó el Test de alfa de Cronbach a fin de medir su confiabilidad. (Hair, 1999)

Para la interpretación de los resultados se tuvo en cuenta:

- $\alpha \geq 0.9$ : Excelente confiabilidad.
- $0.8 \leq \alpha < 0.9$ : Buena confiabilidad.
- $0.7 \leq \alpha < 0.8$ : Aceptable.
- $\alpha < 0.7$ : Puede ser necesario revisar o ajustar el cuestionario

En la tabla 3, podemos apreciar que el coeficiente Alfa de Cronbach aplicado a los ítems, se calculó a través del software SPSS y sus resultados son superiores a 0.7 por lo que tendría una confiabilidad aceptable, porque se encuentran en el rango 0.70 – 0.80. a excepción de la dimensión identidad que llego a ser cercano a 0.7 Por ello, se concluye que al ser aceptable se procede a su aplicación.

Tabla 3  
Confiabilidad del concepto gestión del recurso humano

Dimensiones	Alfa	No de elementos
Acciones	0.858	2
Capacitaciones	0.945	3
Identidad	0.675	3
Aprendizaje	0.940	3

En la tabla 4, se puede apreciar el coeficiente Alfa de Cronbach aplicado a los ítems, se calculó a través del software SPSS y sus resultados son superiores a 0.7 por lo que tendría una confiabilidad aceptable, porque se encuentran en el rango 0.70 – 0.80. Por ello, se concluye que al ser aceptable se procede a su aplicación.

Tabla 4  
Confiabilidad del concepto satisfacción laboral

Dimensiones	Alfa	No de elementos
Motivación intrínseca	0.723	6
Motivación extrínseca	0.710	3

### 3.8. Procesamiento y análisis de datos

Una vez recolectados los datos, se procedió a un análisis descriptivo inicial para comprender la distribución de las respuestas. Posteriormente, se realizaron pruebas de normalidad para determinar si los datos seguían una distribución normal, lo que influiría en la selección del test estadístico adecuado:

- **Test de Correlación de Pearson:** Utilizado si los datos se distribuyen normalmente.
- **Test de Rho de Spearman:** Aplicado en caso de que los datos no sigan una distribución normal.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### **4.1. Descripción del Trabajo de Campo**

##### ***4.1.1. Contexto y propósito de la investigación***

El trabajo de campo se llevó a cabo en la Veterinaria Animal Center, una empresa dedicada a la atención médica y cuidado de animales. El objetivo principal del estudio es investigar la relación entre la gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral de los empleados de la veterinaria, identificando cómo las prácticas de gestión del recurso humano influyen en el bienestar, productividad y motivación del personal.

##### ***4.1.2. Procedimiento de recolección de datos***

La recolección de datos se realizó durante una semana a través de la distribución del cuestionario impreso a todos los empleados de Animal Center. Los empleados fueron informados sobre el propósito de la investigación, y se aseguró la confidencialidad de sus respuestas para fomentar la honestidad y precisión en las respuestas.

El cuestionario fue auto aplicado, lo que significa que los empleados completaron las preguntas por sí mismos, con un tiempo estimado de respuesta de aproximadamente 20 minutos. Para facilitar el proceso, se asignó un tiempo específico durante la jornada laboral en el que los empleados pudieron completar el cuestionario sin interrupciones.

#### ***4.1.3. Análisis previo***

Antes de la aplicación definitiva del cuestionario, se llevó a cabo una prueba piloto con un pequeño grupo de empleados para identificar posibles problemas en la comprensión de los ítems y realizar ajustes necesarios. Adicionalmente, se realizó un control de calidad en la fase de recolección, revisando que todos los cuestionarios fueran completados correctamente y que no hubiera preguntas sin responder.

#### ***4.1.4. Pruebas de normalidad y selección de test estadístico***

Una vez recolectados los datos, se procedió a un análisis descriptivo inicial para comprender la distribución de las respuestas. Posteriormente, se realizaron pruebas de normalidad (como la prueba de Shapiro-Wilk) para determinar si los datos seguían una distribución normal, lo que influiría en la selección del test estadístico adecuado:

- Test de Correlación de Pearson: Utilizado si los datos se distribuyen normalmente.
- Test de Rho de Spearman: Aplicado en caso de que los datos no sigan una distribución normal.

#### ***4.1.5. Desafíos***

Durante el trabajo de campo, se enfrentaron algunos desafíos como, por ejemplo, disponibilidad de tiempo de los empleados y el temor a participar en la encuesta por miedo a perder su trabajo. Sin embargo, estos fueron mitigados a través de charlas pequeñas que se les dio para explicarles la importancia de su participación para mejorar las políticas de personal y además que el cuestionario era anónimo.

El trabajo de campo fue una fase crucial de la investigación, proporcionando datos empíricos necesarios para analizar la relación entre la gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral en la Veterinaria Animal Center. La metodología rigurosa y el enfoque en la calidad de los datos recolectados aseguran que los

resultados obtenidos sean representativos y confiables, lo que permite hacer recomendaciones informadas para mejorar la gestión y el bienestar laboral en la empresa.

#### 4.2. Análisis estadístico descriptivo de los resultados

De la tabla 3, se observa que todas las variables tienen promedios por encima de 4.0, lo que refleja una percepción positiva de los encuestados hacia las dimensiones evaluadas, como la gestión del talento (Media = 4.3194, Desv. = 0.15978) y la satisfacción laboral (Media = 4.0913, Desv. = 0.23729). Es importante destacar que la menor variabilidad se presenta en 'Gestión del Talento' (Desv. estándar = 0.15978), lo que indica consistencia en las respuestas, mientras que 'Motivación Extrínseca' presenta mayor dispersión (Desv. estándar = 0.47486). Esto sugiere que las percepciones relacionadas con recompensas externas varían más entre los participantes.

Tabla 5  
Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación	Varianza
Acciones	18	3.50	5.00	4.0278	0.40118	0.161
Capacidades	18	3.67	5.00	4.0741	0.35342	0.125
Identidad	18	3.67	4.67	4.1481	0.30726	0.094
Aprendizaje	18	4.00	5.00	4.2963	0.34087	0.116
Gestión del Talento	18	3.92	4.42	4.3194	0.15978	0.026
MOTIVACIÓN_INTRÍNSECA	18	3.67	4.67	4.0741	0.39284	0.154
MOTIVACIÓN_EXTRÍNSECA	18	3.67	5.00	4.1667	0.47486	0.225
Satisfacción Laboral	18	3.86	4.64	4.0913	0.23729	0.056

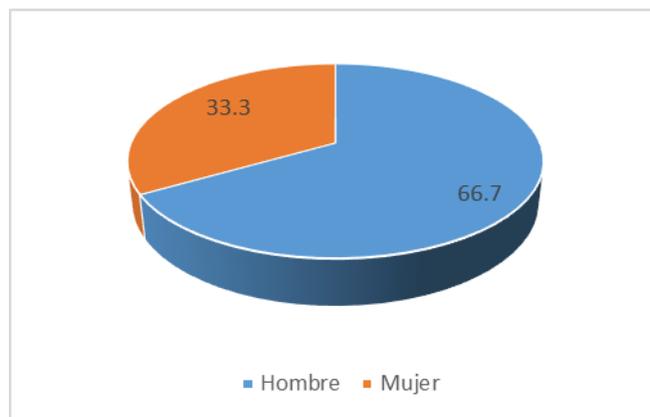
#### 4.2.1. Variables de control

##### Género

Respecto al género de la población de los colaboradores, el 66.7% es masculino, mientras que el 33.3% es femenino, lo cual se puede apreciar en la figura

Figura 1

##### Género

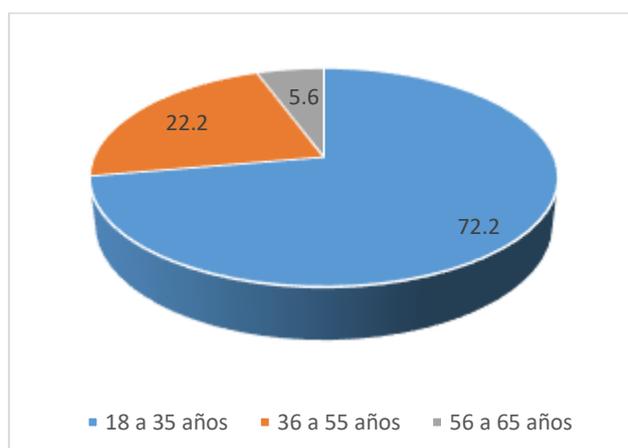


##### Edad

El rango de edad de la población de los colaboradores está compuesto por lo siguiente, el 72.2% se encuentra en el rango de 18 a 35 años, el 22.2% está entre el 36 a 55 años, y finalmente, el 5.6% está entre 56 a 65 años.

Figura 2

##### Edad

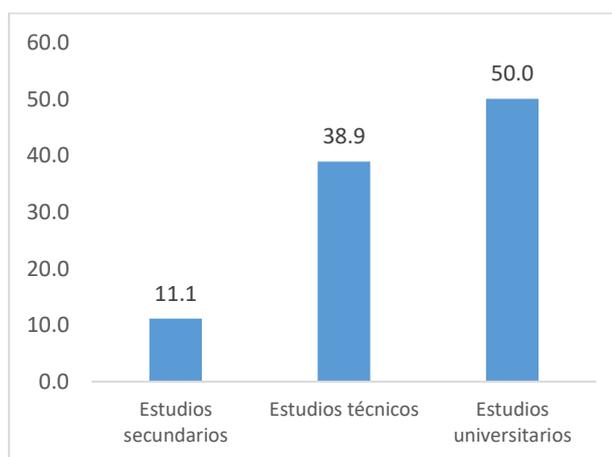


### Nivel de estudios

Del total de la población de colaboradores el 50.0% cuenta con estudios universitarios, mientras que el 38.9% tiene estudios técnicos y finalmente, el 11.1% cuenta con un nivel secundario, ver figura 3.

Figura 3

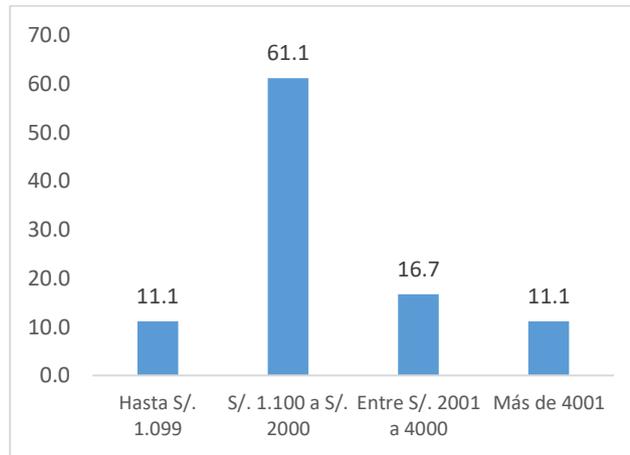
#### *Nivel de estudios*



### Ingresos

En la figura 4, se muestra el nivel de ingresos de los colaboradores de la empresa, tal es así, que el 61.1% recibe una remuneración de menos 1.100 a 2.000 soles, así mismo, el 16.7% genera ingresos entre 2.001 a 4.000 soles y finalmente, el 11.1% recibe un nivel de ingreso básico, así como, ingresos mayores a 4.001 soles.

Figura 4

*Nivel de ingresos*

#### ***4.2.2. Análisis estadístico de la variable 1: Desarrollo de la Gestión del recurso humano***

La gestión del recurso humano hoy en día se ha convertido en un aspecto relevante para todo tipo de organizaciones, dado en entorno competitivo donde se desenvuelven. Las empresas tienen que diseñar estrategias orientadas a atraer, desarrollar y retener a sus colaboradores altamente competitivos, ya que es a través de ellos que las empresas obtienen los resultados que desea alcanzar en el mercado.

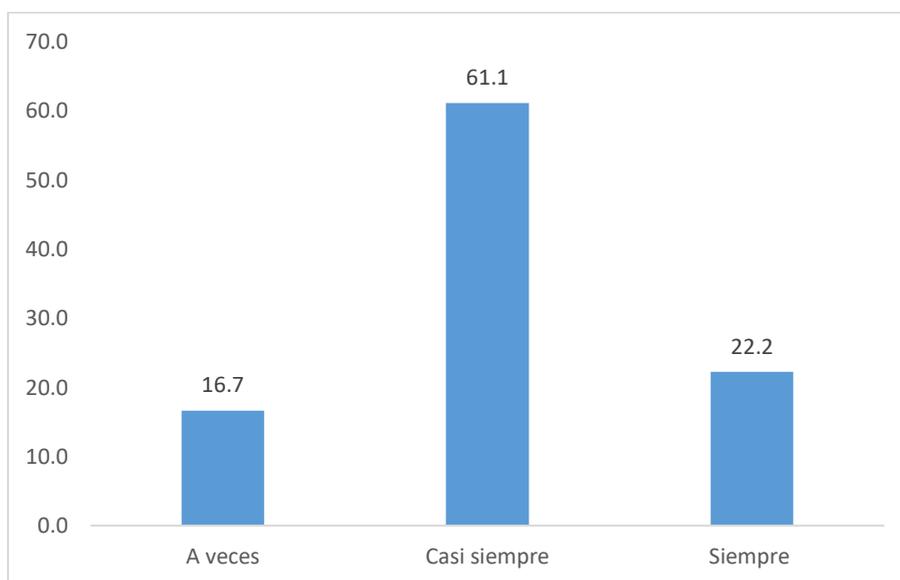
##### **a) Dimensión de acciones**

Este aspecto se refiere a todo aquello que realiza el colaborador y puede hacer (aptitud), refleja resultados positivos en la percepción del personal de la empresa Veterinaria Animal Center. Según los datos, la mayoría de los colaboradores (61.1%) considera que realiza estas acciones de manera constante, seleccionando la opción "Casi siempre". Además, un 22.2% de los participantes reporta que "Siempre" lleva a cabo estas actividades, lo cual refuerza la tendencia positiva observada. Por otro lado,

un menor porcentaje (16.7%) indicó que realiza las acciones "A veces", lo que sugiere que existe un grupo más reducido con menor regularidad en su desempeño.

Figura 5

Dimensión acciones



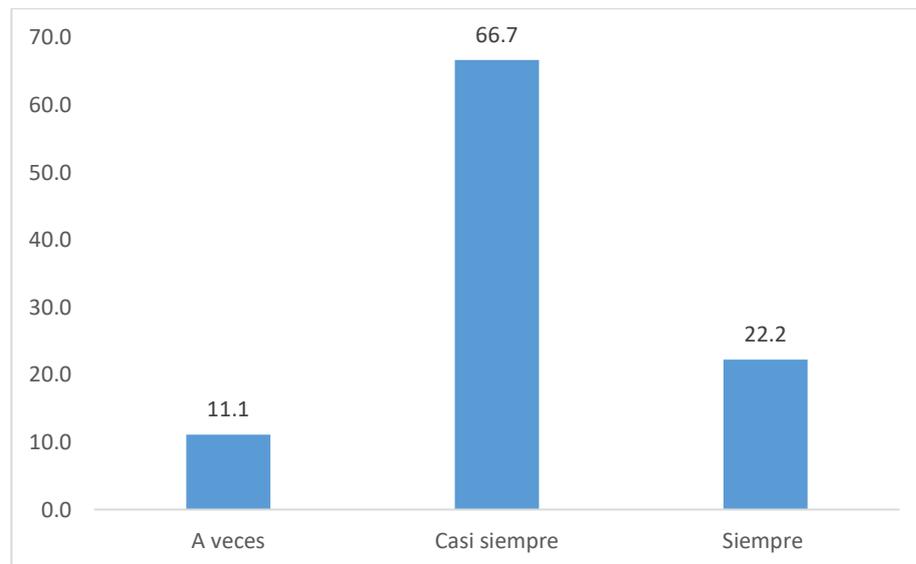
b) Dimensión de capacidades

La dimensión de capacidades evalúa la predisposición de los colaboradores para realizar actividades. Los resultados muestran que una mayoría significativa de los encuestados (66.7%) considera que casi siempre pone en práctica estas capacidades en sus actividades laborales. Asimismo, el 22.2% afirma que siempre lo hace, mientras que solo un 11.1% indica que las aplica a veces.

Estos datos sugieren que la mayoría de los colaboradores tiene una predisposición favorable para desempeñar sus funciones con una actitud empática y orientada hacia el cliente. Sin embargo, el grupo minoritario (11.1%) que reporta una menor frecuencia podría señalar áreas de mejora, como la necesidad de promover un ambiente que motive a todos los empleados a aplicar sus capacidades de manera constante.

Figura 6

## Dimensión capacidades



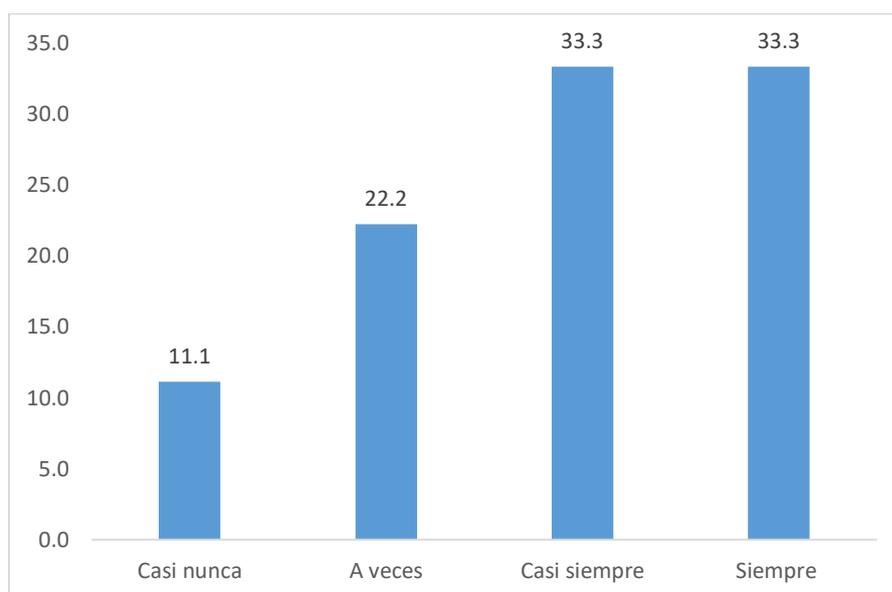
## c) Dimensión de identidad

La dimensión de identidad, al estar relacionada con la percepción que tienen los colaboradores de sí mismos, su experiencia, y cómo estos elementos se alinean con la misión, visión y objetivos organizacionales; podemos observar que un 33.3% de los encuestados señala que esta dimensión está presente "casi siempre", y otro 33.3% indica que está presente "siempre". Este dato es alentador, ya que representa a un grupo considerable de colaboradores que se sienten identificados con los valores y objetivos de la organización.

Sin embargo, existe un 22.2% que menciona que esta dimensión se manifiesta "a veces", y un 11.1% que indica "casi nunca". Lo que muestra que todavía hay un porcentaje de colaboradores que no experimenta un fuerte vínculo con la identidad organizacional. Esto podría reflejar desafíos en la comunicación interna, en la claridad de los objetivos comerciales, llegando a afectar en su desempeño diario.

Figura 7

## Dimensión identidad



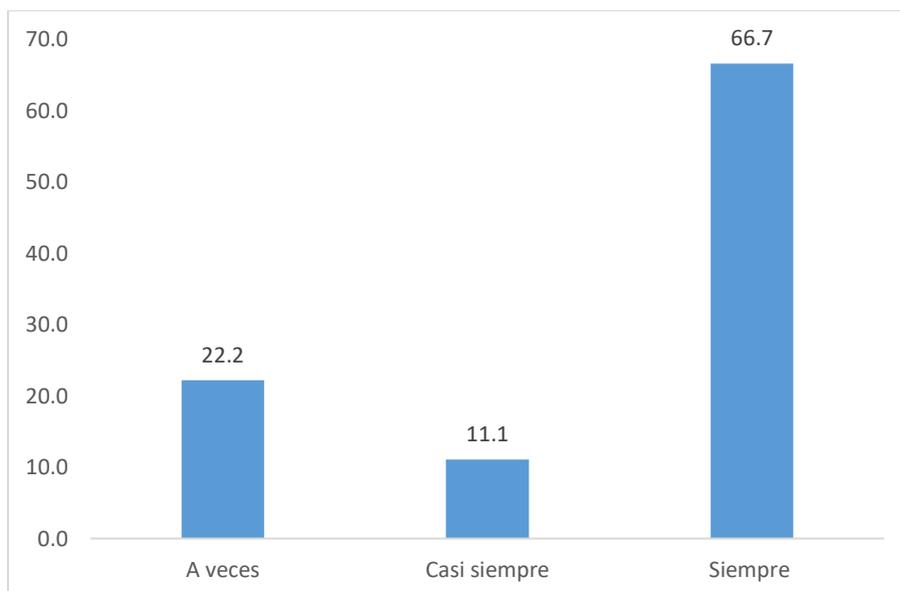
## d) Dimensión de aprendizaje

Esta dimensión de la gestión del recurso humano se enfoca en las habilidades, conocimientos y técnicas adquiridos por los colaboradores que son fundamentales para su desempeño laboral. En ese sentido, del total de la población analizada el 66.7% considera que siempre, mientras que el 11.1% casi siempre es un indicador positivo de la capacidad de la empresa para fomentar el desarrollo y aprovechamiento de competencias.

Sin embargo, el 22.2% solo a veces representa una oportunidad de mejora. Este grupo podría estar enfrentando barreras como falta de acceso a capacitación, limitaciones en el tiempo para desarrollar nuevas habilidades, o una desconexión entre el aprendizaje adquirido y las tareas asignadas.

Figura 8

## Dimensión aprendizaje



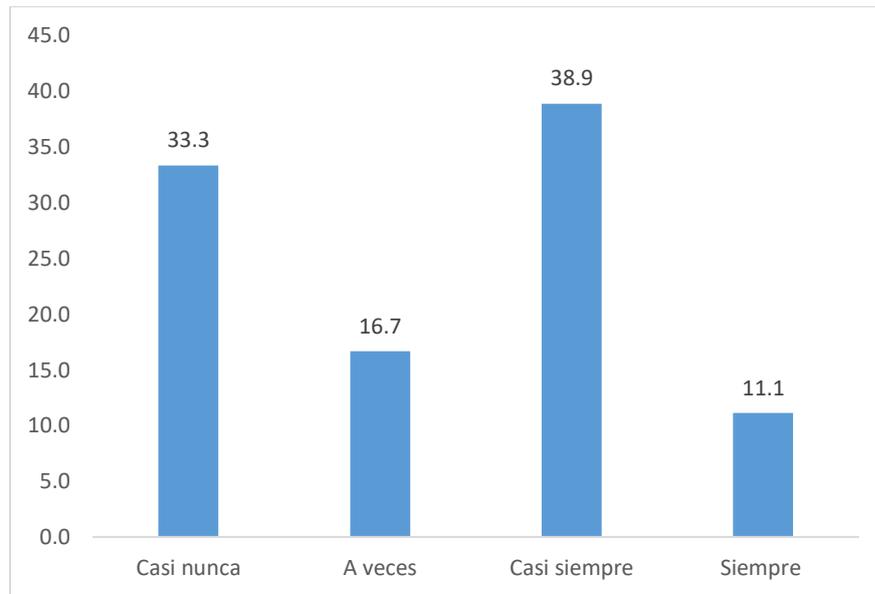
#### 4.2.3. Análisis estadístico de la variable 2: Satisfacción laboral

##### a) Dimensión intrínseca

La dimensión intrínseca de la satisfacción laboral está relacionada con los factores internos que motivan a los colaboradores, como el deseo de superación, el logro personal y el cumplimiento de sus metas.

En este análisis, se observa que un 38.9% de los encuestados señala que experimenta esta motivación "casi siempre" lo que indica que una buena parte de los colaboradores encuentra satisfacción interna en sus actividades, aunque no de manera constante, y un 11.1% afirma sentirla "siempre", 33.3% menciona "casi nunca" lo cual es un indicador preocupante, esto sugiere que dichos colaboradores no encuentran una conexión significativa con su trabajo, lo que podría afectar su compromiso y desempeño. El resto, 16.7%, la siente de vez en cuando "a veces" lo cual indica que esta motivación no es de manera regular.

Figura 9  
Dimensión intrínseca



a) Dimensión extrínseca

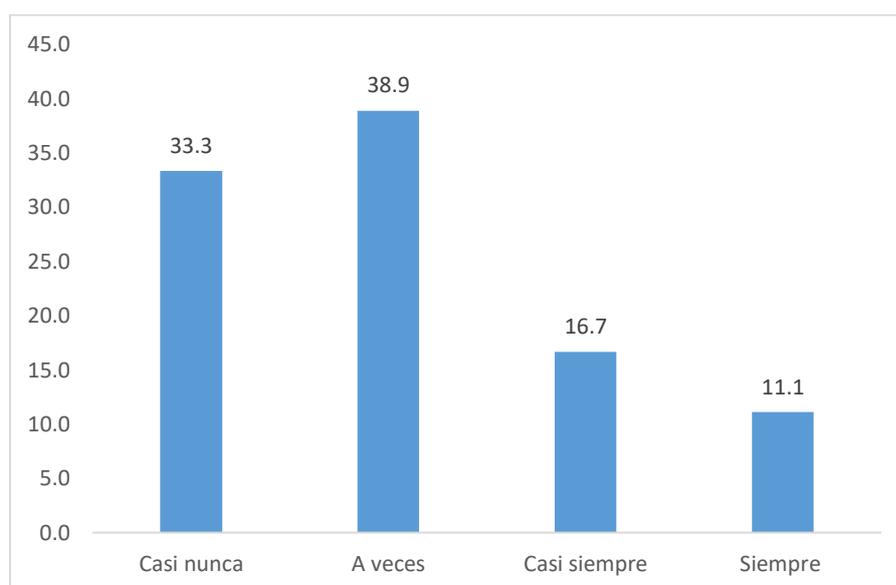
La motivación extrínseca, al estar fundamentada en factores externos como incentivos y recompensas, reflejándose en su desempeño de los colaboradores. En este análisis, se observa que un 38.9% de los encuestados indicaron que reciben incentivos "a veces", lo cual sugiere que, aunque las recompensas externas están presentes, no son una práctica constante ni generalizada en la organización. Este punto podría estar vinculado a la percepción de una política de incentivos limitada o aplicada de forma irregular.

Por otro lado, un 33.3% de los participantes señaló que "casi nunca" experimenta este tipo de motivación. Este dato es preocupante, ya que implica que una parte significativa de los colaboradores podría no estar recibiendo las recompensas necesarias para reforzar su desempeño, lo que podría impactar en su nivel de compromiso y productividad.

En contraste, un menor porcentaje de los encuestados reportó frecuencias más altas de motivación extrínseca: un 16.7% indicó "casi siempre" y solo un 11.1% "siempre". Esto sugiere que únicamente una minoría de los empleados percibe consistencia en la aplicación de incentivos externos, lo cual podría limitar el impacto positivo que estas prácticas tienen sobre el desarrollo de innovaciones y el logro de metas organizacionales.

Figura 10

Dimensión motivación extrínseca



### 4.3. Pruebas estadísticas

#### 4.3.1. Pruebas de normalidad

Las pruebas de normalidad de la variable 1: Desarrollo de la Gestión del recurso humano y de la variable 2: Satisfacción laboral, se muestran en la tabla 4, estos resultados muestran que, dado que se cuenta con 18 datos, se utilizó el test de Shapiro Wilk, ya que este test es aplicable para muestras de menos de 50 elementos cuyos resultados nos muestran que son menores a 0,05 por lo tanto se concluye que las series NO tienen una distribución normal, por lo que se utilizará un test no paramétrico.

Tabla 6

## Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Acciones	0.416	18	0.000	0.665	18	0.000
Capacidades	0.472	18	0.000	0.555	18	0.000
Identidad	0.296	18	0.000	0.856	18	0.011
Aprendizaje	0.252	18	0.004	0.799	18	0.001
MOTIVACIÓN_INTRÍNSECA	0.230	18	0.013	0.832	18	0.004
MOTIVACIÓN_EXTRÍNSECA	0.193	18	0.076	0.870	18	0.018

a. Corrección de significación de Lilliefors

#### 4.4. Verificación de Hipótesis

##### 4.4.1. Verificación de Hipótesis Específicas

##### Hipótesis específica 1

##### **Primera Hipótesis**

La gestión del recurso humano se relaciona con la motivación intrínseca de los colaboradores de la clínica veterinaria Animal Center en el año 2024.

Tabla 7

## Correlación de la gestión del recurso y la motivación intrínseca

			GESTION_RECURSO_HUMANO	SATISFACCION_INTRINSECA
Rho de Spearman	GESTION_RECURSO_HUMANO	Coefficiente de correlación	1.000	,983**
		Sig. (unilateral)		0.000
		N	18	18
	SATISFACCION_INTRINSECA	Coefficiente de correlación	,983**	1.000
		Sig. (unilateral)	0.000	
		N	18	18

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

Análisis:

El p valor calculado es de **0.000**, que es menor al 0.01, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. El coeficiente rho de Spearman es de **0.983**, lo que indica que la relación entre las variables es directa y su grado es **muy alto**.

**En conclusión:** Se puede afirmar con un 99% de confianza que existe una relación positiva muy alta entre la **gestión de recursos humanos** y la **motivación intrínseca** de los colaboradores de la clínica veterinaria Animal Center en el año 2024.

### Hipótesis específica 2

#### **Segunda Hipótesis**

La gestión del recurso humano se relaciona con la motivación extrínseca de los colaboradores de la clínica veterinaria Animal Center en el año 2024.

Tabla 8

Correlación de la gestión del recurso humano y la motivación extrínseca

			GESTION_RECUMANO	SATISFACCION_EXTRINSECA
Rho de Spearman	GESTION_RECURSO_HUMANO	Coefficiente de correlación	1.000	,888**
		Sig. (unilateral)		0.000
		N	18	18
	SATISFACCION_EXTRINSECA	Coefficiente de correlación	,888**	1.000
		Sig. (unilateral)	0.000	
		N	18	18

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

Análisis:

El p valor calculado es de **0.000**, que es menor al 0.01, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. El coeficiente rho de Spearman es de **0.888**, lo que indica que la relación entre las variables es directa y su grado es **muy alto**.

**En conclusión:** Se puede afirmar con un 99% de confianza que existe una relación positiva muy alta entre la **gestión de recursos humanos** y la **motivación extrínseca** de los colaboradores de la clínica veterinaria Animal Center en el año 2024.

#### 4.4.2. Verificación de Hipótesis General

##### Hipótesis general

La gestión de recurso humano se relaciona con la satisfacción laboral de los colaboradores de la clínica veterinaria Animal Center en el año 2024.

Tabla 9

Correlación de la gestión del recurso humano y la satisfacción laboral

			GESTION_RECURSO _HUMANO	SATISFACCION_L ABORAL
Rho de Spearman	GESTION_RECURSO_HUMANO	Coefficiente de correlación	1.000	,982**
		Sig. (unilateral)		0.000
		N	18	18
	SATISFACCION_LABORAL	Coefficiente de correlación	,982**	1.000
		Sig. (unilateral)	0.000	
		N	18	18

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

Análisis:

El p valor calculado es de **0.000**, que es menor al 0.01, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. El coeficiente rho de Spearman es de **0.982**, lo que indica que la relación entre las variables es directa y su grado es **muy alto**.

**En conclusión:** Se puede afirmar con un 99% de confianza que existe una relación positiva muy alta entre la **gestión de recursos humanos** y la **satisfacción laboral** de los colaboradores de la clínica veterinaria Animal Center en el año 2024.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La relación existente entre la gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Clínica veterinaria Animal Center, Tacna 2024 es directa y su grado es muy alto. Observamos que el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.983, afirmando la alta relación que tienen. Además, la variable “gestión de recursos humanos” guarda una relación muy alta con las dimensiones de la segunda variable, “motivación intrínseca” y “motivación extrínseca” las cuales son altamente determinantes para la satisfacción laboral de los colaboradores de la veterinaria Animal Center; guardando relación con la investigación realizada por (Proaño Alvarez & Soto Antil, 2020) la cual señala que los factores motivacionales, tanto los extrínsecos como los intrínsecos, tienen una influencia positiva en la satisfacción laboral de los colaboradores. En otras palabras, la satisfacción laboral aumenta o disminuye directamente según la presencia o ausencia de estos factores motivacionales. Al mismo tiempo guarda relación con la investigación realizada por (Flores B. E., 2022) donde sus resultados muestran que la satisfacción por el trabajo se relaciona significativamente con el desempeño laboral, el coeficiente de correlación de 0,872 refuerza esta asociación, mostrando una correlación positiva significativa, indicado que la satisfacción laboral podría ser clave para mejorar el desempeño de los empleados. Asimismo, guarda relación con lo mencionado por (Ale, 2022) donde se pudo concluir que existe una relación significativa entre la gestión de recursos humanos y la productividad de los trabajadores, siendo esta directa o positiva con un nivel de probabilidad de ocurrencia del 3.0%. Donde indican que para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores se debe fijar metas para el crecimiento profesional de dichos trabajadores, asimismo, mejorarse la capacitación del personal y la motivación para generar una ventaja comparativa en relaciona los competidores.

Por otra parte, la relación entre la gestión de talento humano y la motivación extrínseca de los colaboradores de la Clínica veterinaria Animal Center, Tacna 2024 es directa y muy alta, con un coeficiente de correlación de 0,888; lo cual guarda relación con la investigación de (Flores B. E., 2022) en donde sus resultados indican que la relación entre la motivación extrínseca y el desempeño laboral es directa y además, se presenta un coeficiente de 0,794, indicando que la correlación es marcadamente positivo; esto sugiere que las características extrínsecas, como el reconocimiento, la posición y otros factores relacionados con el estatus laboral, están relacionadas de manera significativa con el rendimiento laboral de los empleados.

Por último, la relación entre la gestión de talento humano y la motivación extrínseca de los colaboradores fue la más elevada, es decir la de mayor impacto ya que tuvo un coeficiente de 0,983 presentando una correlación muy alta, indicando así que medida que la gestión de los colaboradores se centre en factores motivacionales, se mejorará el clima laboral, los resultados comerciales en la clínica veterinaria serán satisfactorios, y todo esto redundará en la satisfacción de sus clientes; lo cual tiene coherencia con lo que indica (Pacheco Román, 2019) en su investigación; esta nos dice que el clima laboral se relaciona con la satisfacción de los colaboradores, teniendo en cuenta muchos factores como: motivación, liderazgo y comunicación interna; mostrándonos una correlación de tipo positiva y significativa de 0,686, concluyendo que estos factores deben ser gestionados adecuadamente para fomentar un clima laboral que favorezca tanto la satisfacción de los colaboradores como su desempeño.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** La gestión del recurso humano se relaciona directamente con la satisfacción laboral, es decir, que a medida que la gestión de los colaboradores se centre en factores motivacionales, se mejorará el clima laboral, los resultados comerciales en la clínica veterinaria serán satisfactorios, y todo esto redundará en la satisfacción de sus clientes.

**SEGUNDA:** En la investigación se ha encontrado que la motivación extrínseca, es decir, aquella que es resultado de incentivos o premios por parte de los empleadores, debería generar una mayor satisfacción en los colaboradores, pero al no encontrarse presente, genera todo lo contrario en más del 70% de la organización, lo que genera una disminución en la productividad y posiblemente menor empatía y calidad de atención con los clientes.

**TERCERA:** Otro de los hallazgos importantes está relacionado con la motivación intrínseca, es decir, la automotivación del colaborador, que repercute en la satisfacción y es producto también de una buena gestión del recurso humano, en este ámbito los resultados son preocupantes pues la mitad de la organización no encuentra una conexión significativa con su trabajo, dando como resultado un bajo desempeño, compromiso y motivación en su labor diaria.

## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Se recomienda que la clínica veterinaria implemente un plan de estímulos para sus colaboradores, con la finalidad de generar un mayor grado de satisfacción y por ende motivación en el espacio laboral, para ello se recomienda implementar un cuadro mensual de productividad para reconocer a los colaboradores con mejor rendimiento, eligiendo de manera periódica a los mejores colaboradores, pudiendo o no incluir en ello un incentivo en forma de bono económico.

**SEGUNDA:** Se recomienda la implementación de un plan de compensación variable para que los colaboradores participen del incremento de las ventas a través de comisiones por nuevos clientes y también por calificaciones en calidad de atención al cliente de manera mensual o semanal, todo esto orientado a motivar acciones proactivas exitosas y el alcance de metas cómo un equipo y de manera individual, teniendo en cuenta que la recompensa tiene un efecto positivo y retroalimentador del empleado.

**TERCERA:** Otro factor preponderante que debe tenerse en cuenta por parte de la empresa analizada, está relacionado con la motivación intrínseca, que apunta principalmente a elevar la autoestima y automotivación del colaborador, con lo cual se sentirá satisfecho con las actividades que realiza en la empresa, no perdiendo de vista que los seres humanos son altamente emocionales, para ello se recomienda

incorporar dentro del plan de satisfacción del colaborador, charlas y sesiones de capacitación en temas motivacionales, de desarrollo y crecimiento personal, dadas por profesionales externos a la empresa.

## Referencias y Bibliografía

(s.f.).

ADECCO. (MARZO de 2021). *ADECCO* . Obtenido de <https://www.adecco.com.pe/>

Agudelo, M., Alveiro, C., Saavedra, B., & Ramiro, M. (2016). El Recurso humano como Elemento Fundamental para la Gestión de Calidad y la Competitividad Organizacional. *Visión De Futuro*, 20(2), 1-20. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

Ale, Y. B. (2022). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA PRODUCTIVIDAD DE LOSTRABAJADORES DE LA EMPRESA LA GENOVESA S.A.C., TACNA 2022 [Titulo Contador Público, UPT]*. Repositorio institucional, Tacna.

Alvarez, J. F. (2019). La satisfacción laboral como factor clave en la gestión del talento humano. *Revista Gestión y Estrategia*.

Alviz, L. M. (2020). *Gerencia del talento humano* . Colombia : Ediciones de la U.

Ambia Ramos, F. M., & Chavez Reyes, C. (2024). *Gestión del talento humano y su influencia en la calidad de atención al cliente en el Grupo Airampo SAC [Titulo licenciado en administración, UPIC]*. Repositorio institucional, Lima.

Amstrong, M., & Taylor, S. (2020). *HUMAN Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.

Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). *Gestion del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales*. Samborondón, Ecuador: Universidad ECOTEC.

Barreto, S. B. (2020). La motivación en el trabajo y su relación con la satisfacción laboral. *Revista Científica de Administración, Economía y Negocios*.

Bohlander, S. S. (2018). *Administracion de Recursos Humanos* . Mexico, D.F.: Cengage Learning.

- Chaiña, M. (2021). *La influencia de la satisfacción laboral en el desempeño laboral de los colaboradores de la entidad financiera Mi Banco de la ciudad de Tacna [Tesis de grado para optar el Título Profesional de Ingeniero Comercial, Tacna, 2021]*. Universidad Privada de Tacna, Tacna, Perú. Obtenido de <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/2252/Chaina-Quispemayta-Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ra. ed.). D.F., México: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Chiavenato, I. (2020). *GESTION DE TALENTO HUMANO*. España: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Dominguez, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías. *Pensamiento y Gestión*(24), 88-131. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n24/n24a05.pdf>
- Effectuation and causation configurations for business model innovation: Addressing COVID-19 in the gastronomy industry. (2021). *International Journal of Hospitality*, 19(1), 58-73. doi:10.1080/15252019.2018.1533501
- Flores, B. E. (2022). *SATISFACCIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS FUNCIONARIOS Y SERVIDORES PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CIUDAD NUEVA, TACNA 2022 [Título Contador Público, UPT]*. Repositorio institucional, Tacna.
- Flores, I. (2020). *La Gestión de Recursos Humanos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Tecnocar EIRL [Tesis para optar el Título de*

- Licenciado en Administración, Lima, 2020*]. Universidad Católica los Angeles de Chimbote, Lima, Perú. Obtenido de Obtenido de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/19312?show=full>
- Fuentes, H. (07 de julio de 2022). *Adecco* . Obtenido de Adecco: [https://www.adecco.com.pe/articulos\\_prensa/evitar-fuga-talentos-empresas/](https://www.adecco.com.pe/articulos_prensa/evitar-fuga-talentos-empresas/)
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, 290-300. doi:<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- Goleman. (1998). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones B. Argentina S.A.
- Hair, J. A. (1999). *Analisis Multivariante*. Madrid: España: Pentince Hall Iberia.
- Hatum, A. (2019). *Gestión del talento: Cómo gestionar personas para crear valor*. Buenos Aires - Argentina: Editorial Granica .
- Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics Autumn*, 3(2), 18-29. doi:[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(74\)90007-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(74)90007-2).
- Horner, S. (2017). *Talent Management in Hospitality and Tourism*. Oxford: Goodfellow.
- León, E. (2023). *EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA DE SERVICIOS INTEGRALES DE SALUD SANTA ANA S.A.C. DE LA REGION DE TACNA, AÑO 2022 [Título Licenciada en Administración de Negocios Internacionales, UPT]*. Universidad Privada de Tacna, Tacna, Perú. Obtenido de <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/2927/Leon-Estrada-Edith.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- López-Cabrales, Á. (2018). *Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos*. Barcelona: UOC .
- McKinsey & Company. (2018). Winning with your talent management strategy. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/>
- Mendoza, D., López, D., & Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-79. doi:DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). The war for talent. *Harvard Business Review*, 139-148.
- Moncerrate, M., Del Monserrate, S., & Del Alma, P. (2020). Talento humano y la satisfacción laboral en una empresa de construcción civil. *Ingeniería Industrial*, e4118, XLI(2). Obtenido de [Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/3604/360464740011/html/](https://www.redalyc.org/journal/3604/360464740011/html/)
- Montoya, M. (2019). La gestión del capital humano en las organizaciones. *Revista Iberoamericana* .
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (12 ava. ed.). D.F. México: Graw Hill.
- Pacheco Román, F. M. (2019). *Análisis de la satisfacción laboral actual y componentes que afectan el clima organizacional en el sub-área de armado de la empresa Silcosil, para la propuesta de un instrumento de control de gestión del talento humano [Título Ing. civil industrial, USS]*. Repositorio institucional, Chile.

- Proaño Alvarez, G. X., & Soto Antil, K. A. (2020). *Los factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores de las empresas agroindustriales de la provincia de Virú en el contexto covid-19, año 2020 [Titulo licenciado en Administración, UPC]*. Repositorio institucional, Lima .
- Quispe, J. (2018). *La gestión de recursos humanos y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero 2015 [Tesis para optar el grado de Maestro en Ciencias, UNSA]* . Universidad San Angustin de Arequipa, Arequipa, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6337>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10ma. ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2018). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2018). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Russell, S., & Brannan, M. (2016). “Getting the Right People on the Bus”: Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, 114-124.
- s/f, R. (2023). *Eden Spring España*. Obtenido de [Obtendio de https://www.aguaeden.es/blog/te-explicamos-las-diferencias-entre-motivacion-laboral-extrinseca-e-intrinseca](https://www.aguaeden.es/blog/te-explicamos-las-diferencias-entre-motivacion-laboral-extrinseca-e-intrinseca)
- Saint-Exupéry, A. d. (2016). *El principito*. Barcelona: Salamandra.
- Schermerhon, J. (2010). *Administración*. D.F: México: Limusa.
- Sommer, M., Heidenreich, S., & Handrich, M. (2016). War for Talent. *R&D Management*, 299-310.

Wilska, E. (2019). Determinants of Effective Talent Management. *Journal of Positive Management*, 5(4), 77-88. doi:DOI:10.12775/JPM.2014.025

Yazlle, E. R. (2019). *GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL*. Salta - Argentina.

## **Anexos**

### Anexo 1: Matriz de Consistencia

Título de investigación: “La Gestión de Recursos Humanos y su relación con la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Veterinaria Animal Center - periodo 2024”

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
<p><b>Problema general</b> ¿Cómo se relaciona la gestión de talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de la clínica veterinaria Animal Center de la ciudad de Tacna en el año 2024?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar la relación de la gestión de talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de la clínica veterinaria Animal Center en el año 2024.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> La gestión de talento humano se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la clínica veterinaria Animal Center en el año 2024.</p>	<p>V.1.: Desarrollo de la gestión del talento humano Dimensiones Acciones Capacidades Aprendizaje Identidad</p>	<p>Eficiencia Eficacia Capacitación Trabajo en equipo</p>
<p><b>Problemas específicos</b> a) ¿Como se relaciona la gestión del talento humano y la motivación intrínseca de los trabajadores de la clínica veterinaria Animal Center de la ciudad de Tacna en el año 2024? b) ¿Como se relaciona la gestión del talento humano y la motivación extrínseca de los trabajadores de la clínica veterinaria Animal Center de la ciudad de Tacna en el año 2024?</p>	<p><b>Objetivos específicos</b> a) La gestión del talento humano se relaciona con la motivación intrínseca de los trabajadores de la clínica veterinaria Animal Center en el año 2024. b) La gestión del talento humano se relaciona con la motivación extrínseca de los trabajadores de la clínica veterinaria Animal Center en el año 2024.</p>	<p><b>Hipótesis específicas</b> a) La gestión del talento humano se relaciona con la motivación intrínseca de los trabajadores de la clínica veterinaria Animal Center en el año 2024. b) La gestión del talento humano se relaciona con la motivación extrínseca de los trabajadores de la clínica veterinaria Animal Center en el año 2024.</p>	<p>V.2: Satisfacción laboral Intrínseca  Extrínseca</p>	<p>Independencia. Variedad. Linea de carrera. Reconocimiento.  Compensación económica. Seguridad en el puesto de trabajo. Estatus. Calidad de las relaciones personales. Capacitación y perfeccionamiento.</p>
	<p><b>Método y Diseño</b></p>	<p><b>Población y Muestra</b></p>	<p><b>Técnicas e Instrumentos</b></p>	
<p><b>Tipo de Investigación:</b></p>	<p>Investigación básica o pura</p>	<p><b>Población:</b></p>		<p><b>Método:</b> Cuestionario</p>
<p><b>Nivel de investigación:</b></p>	<p>Descriptiva, correlacional</p>	<p>Esta determinada por un total de 18 colaboradores</p>		<p><b>Técnica:</b> Encuesta</p>
<p><b>Diseño de investigación:</b></p>	<p>No experimental, transversal</p>	<p>Muestra: Se hará un censo con los 18 colaboradores de la veterinaria como población objetivo.</p>		<p><b>Tratamiento estadístico:</b> Test de correlaciona de Pearson, caso contrario el test de Rho Spearman.</p>

## Anexo 2: Instrumento

### CUESTIONARIO

Sr./Srta./Sra.

Le pedimos su colaboración con el llenado del presente cuestionario que tiene como objetivo “determinar la relación entre la Gestión del Talento Humano y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Veterinaria Animal Center de la ciudad de Tacna, por lo cual deberá marcar con un aspa (X) la alternativa que considere conveniente. No hay respuestas buenas ni malas.

Por favor seguir los siguientes criterios:

- 1: Nunca
- 2: casi nunca.
- 3: A veces
- 4: Casi siempre.
- 5: Siempre.

**\*Obligatorio**

**Género\***

- Hombre
- Mujer

**Edad\***

- Entre 18 y 35 años
- Entre 36 y 55 años
- Entre 56 a 65 años

**Ingresos Aproximados\***

- Básico
- Menos de S/. 2,000.00
- Entre S/. 2,000.00 – S/. 4,000.00
- Más de S/. 4,000.00

**Nivel de Educación\***

- E. Secundarios
- E. Técnicos
- E. Universitarios

<b>INSTRUMENTO SOBRE GESTION DEL RECURSO HUMANO</b>						
No.	Dimensiones:	Alternativa				
<b>Acciones</b>		1	2	3	4	5
1.	Cumplo con lo establecido por la empresa					
2.	Las funciones de mi puesto son claras					
3.	Se organizan reuniones trimestrales para compartir y conocer a la familia					
<b>Capacidades</b>		1	2	3	4	5
4.	Cuento con las habilidades para desarrollar mis labores					
5.	Las funciones del equipo de trabajo en mi área son claras y definidas					
6.	La empresa me proporciona un puesto según mis habilidades y conocimientos					
<b>Identidad</b>						
7.	Al ingresar a la empresa me dieron a conocer los valores, misión, visión y objetivos					
8.	En la veterinaria puedo realizar una línea de carrera					
9.	Mi jefe nos motiva continuamente a seguir adelante					
<b>Aprendizaje</b>						
10.	La empresa me brinda capacitaciones anuales					
11.	Me evalúan después de cada capacitación					
12.	La empresa me brinda oportunidades de superación					
<b>INSTRUMENTO SOBRE SATISFACCION LABORAL</b>						
<b>Intrínseca</b>		<b>Satisfacción con el trabajo</b>				
13.	Como es la atracción que siente por la labor que está realizando					
14.	Tengo la libertad de tomar decisiones en mi área de trabajo					
15.	La veterinaria le ofrece seguridad, estabilidad laboral					
16.	Está de acuerdo con el plan de ascensos dentro de la veterinaria					
17.	Es asertiva la manera de elogiar su trabajo por sus superiores					
18.	Siente que sus superiores reconocen la labor realizada por usted.					
19.	Está satisfecho con las condiciones laborales actuales					
<b>Satisfacción Extrínseca</b>						
20.	Que tan bien retribuido cree usted que es su labor					
21.	Está usted conforme con la remuneración que percibe					
22.	Su remuneración en comparación con sus compañeros de área es la misma					
23.	Es buena la relación con sus compañeros					
24.	Es bien recibida sus opiniones por sus compañeros					
25.	El ambiente laboral en general en toda la organización es de compañerismo, familiar					
26.	Que tan buenos son los ambientes de trabajo en la veterinaria					

### Anexo 3: Validez y Confiabilidad del Instrumento de Investigación

#### INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

##### I. DATOS GENERALES:

1.1 Apellidos y Nombres del experto:

..... ACOSTA HINOJOSA DAVID .....

1.2 Grado académico:

..... DOCTOR .....

1.3 Profesión:

..... ECONOMIA .....

1.4 Institución donde labora:

..... UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA .....

1.5 Cargo que desempeña:

..... DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ECONOMIA .....

1.6 Denominación del instrumento:

LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA VETERINARIA ANIMAL CENTER - PERIODO 2024.

1.7 Autor del instrumento:

.....

##### II. VALIDACION

INDICADORES DE EVALUACION DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	regular	Bueno	Muy bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y la calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					20	5
SUMATORIA TOTAL					25	

III. RESULTADO DE LA VALIDACION

3.1 Valoración total cuantitativa: 83.3%

3.2 Opinión FAVORABLE: ✓ DEBE MEJORAR:  
\_\_\_\_\_ NO FAVORABLE: \_\_\_\_\_

3.3 Observaciones

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Tacna,

  
\_\_\_\_\_

Firma

## INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

### I. DATOS GENERALES:

1.1 Apellidos y Nombres del experto:

AMELIO C. MASMONI HUANCA

1.2 Grado académico:

DOCTOR

1.3 Profesión:

INGENIERO

1.4 Institución donde labora:

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

1.5 Cargo que desempeña:

DOCENTE AJEOR

1.6 Denominación del instrumento:

LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA VETERINARIA ANIMAL CENTER - PERIODO 2024.

1.7 Autor del instrumento:

### II. VALIDACION

INDICADORES DE EVALUACION DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	regular	Bueno	Muy bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				/	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				/	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				/	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				/	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				/	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y la calidad de ítems presentados en el instrumento				/	
SUMATORIA PARCIAL					24	
SUMATORIA TOTAL					24	

III. RESULTADO DE LA VALIDACION

3.1 Valoración total cuantitativa: 80%

3.2 Opinión FAVORABLE: ✓ DEBE MEJORAR:  
\_\_\_\_\_ NO FAVORABLE: \_\_\_\_\_

3.3 Observaciones

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Tacna, 09/08/24

  
Firma

## INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

### I. DATOS GENERALES:

1.1 Apellidos y Nombres del experto:

..... Flores Flores Ascencion America .....

1.2 Grado académico:

..... Doctor .....

1.3 Profesión:

..... Administración .....

1.4 Institución donde labora:

..... Universidad Privada de Tacna .....

1.5 Cargo que desempeña:

..... Decano .....

1.6 Denominación del instrumento:

**LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA VETERINARIA ANIMAL CENTER - PERIODO 2024.**

1.7 Autor del instrumento:

.....

### II. VALIDACION

INDICADORES DE EVALUACION DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	regular	Bueno	Muy bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				/	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				/	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					/
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				/	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				/	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y la calidad de ítems presentados en el instrumento					/
SUMATORIA PARCIAL					16	10
SUMATORIA TOTAL		26				

