



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS
PROGRAMA DE ESTUDIO DE ADMINISTRACIÓN

**LA MOTIVACIÓN LABORAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA
CLÍNICA VETERINARIA CLINIVET BUENOS AIRES, NUEVO CHIMBOTE, ÁNCASH
2025**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN PÚBLICA Y PRIVADA

AUTOR
SANCHEZ ESTRADA, BRENDA SABRINA
ORCID:0000-0002-9829-5585

ASESOR
CENTURION MEDINA, REINERIO ZACARIAS
ORCID:0000-0002-6399-5928

CHIMBOTE-PERÚ
2025



FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS

PROGRAMA DE ESTUDIO DE ADMINISTRACIÓN

ACTA N° 0245-061-2026 DE SUSTENTACIÓN DEL INFORME DE TESIS

En la Ciudad de **Chimbote** Siendo las **19:46** horas del día **28** de **Mayo** del **2026** y estando lo dispuesto en el Reglamento de Investigación (Versión Vigente) ULADECH-CATÓLICA en su Artículo 34º, los miembros del Jurado de Investigación de tesis de la Escuela Profesional de **ADMINISTRACIÓN**, conformado por:

LLENQUE TUME SANTOS FELIPE Presidente
PELÁEZ VALDIVIESO JOSÉ VÍCTOR Miembro
SALINAS GAMBOA JOSE GERMAN Miembro
Dr. CENTURION MEDINA REINERIO ZACARIAS Asesor

Se reunieron para evaluar la sustentación del informe de tesis: **LA MOTIVACIÓN LABORAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CLÍNICA VETERINARIA CLINIVET BUENOS AIRES, NUEVO CHIMBOTE, ÁNCASH 2025**

Presentada Por :
(0103201028) **SANCHEZ ESTRADA BRENDA SABRINA**

Luego de la presentación del autor(a) y las deliberaciones, el Jurado de Investigación acordó: **APROBAR** por **UNANIMIDAD**, la tesis, con el calificativo de **14**, quedando expedito/a el/la Bachiller para optar el TITULO PROFESIONAL de **Licenciada en Administración**.

Los miembros del Jurado de Investigación firman a continuación dando fe de las conclusiones del acta:

LLENQUE TUME SANTOS FELIPE
Presidente

PELÁEZ VALDIVIESO JOSÉ VÍCTOR
Miembro

SALINAS GAMBOA JOSE GERMAN
Miembro

Dr. CENTURION MEDINA REINERIO ZACARIAS
Asesor



CONSTANCIA DE EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD

La responsable de la Unidad de Integridad Científica, ha monitorizado la evaluación de la originalidad de la tesis titulada: LA MOTIVACIÓN LABORAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CLÍNICA VETERINARIA CLINIVET BUENOS AIRES, NUEVO CHIMBOTE, ÁNCASH 2025 Del (de la) estudiante SANCHEZ ESTRADA BRENDA SABRINA, asesorado por CENTURION MEDINA REINERIO ZACARIAS se ha revisado y constató que la investigación tiene un índice de similitud de 0% según el reporte de originalidad del programa Turnitin.

Por lo tanto, dichas coincidencias detectadas no constituyen plagio y la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.

Cabe resaltar que el turnitin brinda información referencial sobre el porcentaje de similitud, más no es objeto oficial para determinar copia o plagio, si sucediera toda la responsabilidad recaerá en el estudiante.

Chimbote, 04 de Agosto del 2026




Mgtr. Roxana Torres Guzman
RESPONSABLE DE UNIDAD DE INTEGRIDAD CIENTÍFICA

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi familia, por su apoyo incondicional y ejemplo constante de esfuerzo y perseverancia.

Agradecimiento

Agradezco sinceramente a mis docentes y compañeros por su guía y colaboración durante el desarrollo de esta investigación, así como a todas las personas que aportaron su tiempo y conocimiento para hacer posible este estudio.

Índice general

Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento	V
Índice general	VI
Lista de tablas	VIII
Lista de figuras	IX
Resumen	X
Abstract	XI
I. Planteamiento del problema	1
II. Marco teórico	8
2.1 Antecedentes	8
2.2 Bases teóricas	21
2.3 Hipótesis	46
III. Metodología	47
3.1 Tipo, nivel y diseño de investigación	47
3.2 Población	48
3.3 Operacionalización de las variables	51
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	53
3.5 Método de análisis de datos	53
3.6 Aspectos éticos	54
IV. Resultados	56
V. Discusión	70
VI. Conclusiones	106
VII. Recomendaciones.....	109
Referencias bibliográficas	110
Anexos	116
Anexo 1. Documento de autorización para el desarrollo de la investigación (Ley N°29733)	116
Anexo 2. Carta de recojo de datos	117
Anexo 3. Matriz de consistencia y operacionalización	118

Anexo 4. Ficha de Identificación del experto	122
Anexo 5. Ficha técnica de los instrumentos (descripción de propiedades métricas: validez, confiabilidad, u otros).	124
Anexo 6. Formato de consentimiento informado u otros que corresponda a la investigación	132

Lista de tablas

Tabla 1. Características de la motivación intrínseca en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025.....	56
Tabla 2. Características de la motivación de poder en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025.....	58
Tabla 3. Características de la motivación extrínseca en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025.....	60
Tabla 4. Características de las necesidades del consumidor en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025.....	62
Tabla 5. Características de la fidelidad con los consumidores en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025.....	64
Tabla 6. Propuesta de un plan de mejora de la motivación laboral para la atención al cliente en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025.....	66

Lista de figuras

Figura 1. Características de la motivación intrínseca en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025.....	57
Figura 2. Características de la motivación de poder en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025.....	59
Figura 3. Características de la motivación extrínseca en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025.....	61
Figura 4. Características de las necesidades del consumidor en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025.....	63
Figura 5. Características de la fidelidad con los consumidores en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025.....	65

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general: Describir las características de la motivación laboral para mejorar la atención al cliente en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025. La metodología fue de tipo aplicada, con enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo-propositivo y diseño no experimental, transversal. La población estuvo conformada por los trabajadores y clientes, la muestra estuvo conformada por 10 colaboradores y 20 clientes. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario con 20 ítems en escala de Likert. Los resultados para la variable motivación laboral fue: el 80.00% de los colaboradores manifestó que nunca la empresa brinda incentivos económicos por el cumplimiento y responsabilidad en el trabajo, asimismo, el 80.00% indicó que nunca se implementan programas de capacitación para mejorar el aprendizaje del personal. Respecto a la atención al cliente fue que el 80.00% de los clientes afirmó que nunca confía plenamente en el personal y los servicios que ofrece la clínica. Se concluye que la Clínica Veterinaria Clinivet Buenos Aires presenta debilidades en la motivación laboral, como la falta de incentivos económicos y capacitaciones, lo cual afecta el compromiso del personal. En cuanto a la atención al cliente, si bien existe satisfacción general, persiste una falta de confianza plena en el servicio, lo que limita la fidelización. Se requiere implementar la propuesta de mejora que fortalezcan la motivación laboral y la atención al cliente.

Palabras clave: motivación, trabajadores, gestión

Abstract

The general objective of this research was to describe the characteristics of work motivation to improve customer service at the veterinary clinic Clinivet Buenos Aires, located in Nuevo Chimbote, Ancash, 2025. The methodology was applied in nature, with a quantitative approach, descriptive-propositional level, and a non-experimental, cross-sectional design. The population consisted of both employees and clients, with a sample of 10 collaborators and 20 clients. Data collection was carried out using the survey technique, through a 20-item Likert-scale questionnaire. The results for the work motivation variable showed that 80.00% of the collaborators stated that the clinic never provides economic incentives for responsibility and task performance, and another 80.00% indicated that training programs for staff development are never implemented. Regarding customer service, 80.00% of clients reported that they never fully trust the staff or the services provided by the clinic. It is concluded that Clinivet Buenos Aires Veterinary Clinic shows weaknesses in terms of work motivation, particularly the lack of financial incentives and training, which impacts employee commitment. Although there is general satisfaction with customer service, there remains a lack of full trust in the service, which limits customer loyalty. It is necessary to implement the proposed improvement plan to strengthen both work motivation and customer service.

Keywords: motivation, employees, management

I. Planteamiento del problema

En indonesia, Hamdani & Ali (2023) La motivación laboral constituye un factor determinante para el logro del desempeño organizacional, ya que influye directamente en la conducta, la productividad y el compromiso de los trabajadores con los objetivos institucionales. Cuando los empleados se sienten motivados, es más probable que muestren una actitud proactiva, un mayor nivel de responsabilidad y un rendimiento alineado con las metas de la organización. No obstante, en muchas entidades persisten dificultades relacionadas con bajos niveles de motivación, lo que representa un problema que afecta directamente al desempeño organizacional. La falta de estrategias efectivas para mantener o incrementar la motivación de los trabajadores se refleja en una disminución del rendimiento, la calidad de los procesos y el cumplimiento de objetivos. Esta situación evidencia una relación directa y crítica entre ambas variables, la cual no siempre es atendida con la debida prioridad por los equipos de gestión. Por tanto, se vuelve necesario analizar cómo la motivación laboral incide en el desempeño organizacional, con el fin de identificar las causas de esta problemática y proponer estrategias que contribuyan a mejorar de forma sostenida e integral ambas dimensiones dentro del entorno laboral.

Del mismo modo, John & Sinaga (2025) afirman que, a nivel organizacional, se reconoce que tanto la motivación laboral como la atención al cliente son variables clave en el funcionamiento y sostenibilidad de las empresas, especialmente en el sector de servicios. Sin embargo, existen múltiples factores adicionales que intervienen en su desarrollo, y cuya presencia puede variar en función del tipo de organización, su estructura interna y el rol que desempeñan los colaboradores dentro de ella. Esta diversidad de condiciones evidencia la necesidad de profundizar en estudios que analicen aspectos que no siempre han sido abordados con el detalle necesario, como la disciplina laboral, la remuneración económica, las relaciones interpersonales y las posibilidades de desarrollo profesional. Estos elementos, relacionados con la motivación laboral, permiten comprender con mayor claridad las razones detrás del compromiso, la disposición y el desempeño del personal. Del mismo modo, en lo que respecta a la atención al cliente, resulta relevante considerar variables como las necesidades del consumidor y la fidelización, ya que permiten diagnosticar el nivel de calidad del servicio percibido y la permanencia del cliente en la organización.

Por otro lado, en Malasia Putra et al. (2020) afirman que en diversos entornos organizacionales, especialmente en el sector servicios, se presentan problemas vinculados a un bajo nivel de motivación laboral por parte de los trabajadores, lo que repercute en la

calidad de la atención que reciben los usuarios. Estas situaciones se manifiestan a través de un desempeño laboral limitado, respuestas mecánicas en la interacción con los clientes, escasa iniciativa y una disminución en el compromiso hacia las tareas asignadas. Como resultado, el servicio ofrecido pierde eficacia, afectando la percepción y satisfacción del cliente. Entre las causas que explican este fenómeno se encuentran las deficiencias en el entorno de trabajo, tanto en su dimensión física como no física. En el primer caso, se hace referencia a aspectos como la infraestructura inadecuada, condiciones materiales limitadas, falta de seguridad y ausencia de criterios ergonómicos. En el segundo caso, se observan climas laborales tensos, relaciones interpersonales poco colaborativas y una cultura organizacional poco definida o débilmente integrada. Estas condiciones dificultan la expresión de competencias clave como las habilidades técnicas, conceptuales e interpersonales, así como la responsabilidad individual y la iniciativa propia en el ámbito laboral. Como consecuencia, se genera un ambiente de trabajo que no favorece el bienestar del personal ni la calidad del servicio prestado. Esto repercute directamente en la atención al cliente, afectando negativamente la experiencia del usuario, debilitando su lealtad y comprometiendo los resultados institucionales. A su vez, se limita el desarrollo continuo del rendimiento organizacional, reduciendo la eficiencia operativa y dificultando el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Asimismo, Selvi et al. (2021) manifiestan que en el contexto organizacional actual, uno de los principales problemas que enfrentan diversas instituciones es la falta de alineación entre el desempeño del personal y los resultados esperados. Esta situación se refleja en bajos niveles de productividad, escasa proactividad en la atención al cliente, cumplimiento deficiente de funciones y una limitada capacidad para generar valor sostenido en los servicios que se ofrecen. Entre las causas de esta problemática destaca la ausencia de condiciones adecuadas que promuevan una motivación laboral constante, así como la falta de liderazgo efectivo y de una cultura organizacional orientada al compromiso colectivo. Cuando estos elementos no son gestionados de manera coherente, se pierde la posibilidad de alinear los objetivos individuales con los de la organización, lo que debilita el sentido de pertenencia, reduce la disposición para el trabajo colaborativo y limita el desarrollo de prácticas orientadas a la mejora continua del servicio. Como consecuencia, se afecta directamente la calidad de la atención al cliente, lo que repercute en una experiencia insatisfactoria por parte del usuario, disminuye la fidelización y compromete el posicionamiento institucional.

En Europa, si bien existen avances importantes en la promoción de culturas institucionales basadas en valores como la honestidad, la excelencia, el respeto y el entusiasmo, aún persisten problemas que limitan el rendimiento integral del personal. Entre ellos, destacan la falta de disciplina, la escasa empatía en las relaciones laborales y deficiencias técnicas en los sistemas de trabajo, lo cual repercute negativamente en la calidad del servicio ofrecido. Estas situaciones encuentran su origen en causas relacionadas con la necesidad de fortalecer ciertos aspectos de la gestión organizacional, tales como la implementación de estrategias más sólidas en torno al desarrollo de una cultura institucional coherente, la mejora de los sistemas operativos, y el establecimiento de condiciones que fomenten una motivación laboral sostenida. Se ha observado que cuando los trabajadores no perciben reconocimiento, estabilidad laboral, un clima favorable o posibilidades de crecimiento, su nivel de compromiso y desempeño tiende a disminuir. Como consecuencia, se ven afectadas tanto la productividad como la atención al cliente, lo cual repercute directamente en la experiencia del cliente, la fidelización y la sostenibilidad del negocio en mercados altamente competitivos (Nuraldy et al., 2025).

En México, De La Mora (2023) afirma que en el entorno organizacional actual, es común encontrar problemas vinculados al bajo rendimiento del personal y a deficiencias en la atención al cliente, especialmente en pequeñas y medianas empresas del sector servicios. Estas situaciones se reflejan en una actitud indiferente hacia los usuarios, respuestas poco empáticas, desorganización operativa y un escaso nivel de compromiso con los objetivos de la organización. Una de las causas centrales es la falta de condiciones que favorezcan una motivación laboral adecuada. Cuando no existen estímulos claros, como el reconocimiento, el desarrollo profesional o un entorno de trabajo favorable, los empleados tienden a disminuir su esfuerzo y su disposición a mejorar. Esto afecta no solo su rendimiento individual, sino también la forma en que interactúan con los clientes y representan a la organización. Como consecuencia, se deteriora la calidad del servicio, lo que afecta directamente la experiencia del cliente, reduce su fidelidad y pone en riesgo la sostenibilidad del negocio.

En Ecuador, las organizaciones, como las del sector servicios, se identifican problemas relacionados con un bajo nivel de motivación del personal y una atención a la cliente poco efectiva. Esta situación se manifiesta en respuestas limitadas ante las necesidades de los usuarios, escasa disposición al cambio y dificultades para mantener un ambiente de trabajo cohesionado. Entre las causas más comunes se encuentra la falta de una

cultura organizacional sólida y un liderazgo que promueva el compromiso y el desarrollo humano. La ausencia de espacios para la participación, la poca capacitación en habilidades interpersonales y el desconocimiento de estrategias de gestión del cambio debilitan la motivación del personal, lo que repercute directamente en su actitud frente al cliente. Como consecuencia, la calidad del servicio se ve afectada, reduciendo la satisfacción del usuario, debilitando la fidelidad y limitando el crecimiento organizacional (Yaulilahua & Almenaba, 2022).

Altamirano et al. (2023) las pequeñas y medianas empresas representan un componente clave en la generación de empleo y desarrollo económico. Sin embargo, enfrentan problemas estructurales que limitan su crecimiento, como la desorganización en los procesos internos, deficiencias en la planificación y una gestión inadecuada del talento humano. Estas condiciones afectan el compromiso del personal, reducen los niveles de motivación y generan un servicio al cliente poco eficiente. Entre las causas que explican esta situación destaca la falta de un enfoque organizacional integral. En muchos casos, las decisiones administrativas se toman de manera aislada, sin considerar la interacción entre las distintas áreas de la empresa. Esta desconexión interna impide la consolidación de una cultura organizacional sólida, obstaculiza la comunicación efectiva y restringe el desarrollo de prácticas que fomenten la motivación y la mejora continua en la atención al cliente. Como consecuencia, se genera un entorno de trabajo poco estructurado, donde el personal no encuentra incentivos claros para mejorar su desempeño, lo cual repercute en una atención al cliente inconsistente y en una pérdida de competitividad frente a los retos del mercado. Abordar esta problemática desde una perspectiva sistémica y estratégica se convierte en una necesidad para las empresas que buscan adaptarse, crecer y sostenerse en el tiempo.

En el contexto peruano, Dávila et al. (2022) destacan que tanto los incentivos laborales económicos como los no económicos son fundamentales para mejorar la motivación y el desempeño organizacional, los elementos como los programas de reconocimiento, oportunidades de ascenso, autonomía en la toma de decisiones y mejoras salariales influyen directamente en la percepción del trabajador sobre su valor dentro de la organización, así como en su calidad de vida. Asimismo, fomentar un ambiente laboral donde el trabajador identifique su aporte al desarrollo institucional fortalece su compromiso y rendimiento. La implementación adecuada de incentivos se traduce en mejores resultados organizacionales, ya que actúan como un equilibrio estratégico entre los intereses del trabajador y los objetivos de la empresa. Por ello, el desempeño debe evaluarse no solo en

función del cumplimiento de tareas, sino también por su impacto en los resultados y la competitividad institucional.

En el ámbito local, la Clínica Veterinaria Clinivet Buenos Aires, ubicada en el distrito de Nuevo Chimbote, Ancash, ha venido afrontando una problemática vinculada a la disminución del nivel de motivación laboral del personal, lo cual repercute directamente en la calidad de la atención al cliente. A pesar de contar con una infraestructura adecuada, equipamiento técnico moderno y una posición reconocida en el sector veterinario, se han evidenciado señales de desmotivación en los trabajadores, tales como el bajo compromiso con las funciones asignadas, la falta de iniciativa y una actitud indiferente frente a las necesidades del cliente. Esta situación ha generado una atención deficiente, demoras en los servicios, falta de empatía con los usuarios y una disminución en la satisfacción del cliente.

La motivación laboral constituye un factor determinante en el comportamiento y rendimiento del personal. Cuando existen deficiencias en el sistema de incentivos, ausencia de reconocimiento, escasas oportunidades de crecimiento profesional o un clima organizacional poco favorable, es común que los colaboradores pierdan el interés por cumplir con eficacia sus funciones, especialmente aquellas orientadas a la atención directa al cliente. Esta falta de motivación interna y externa puede derivar en una atención mecánica, sin cortesía ni orientación al servicio, afectando no solo la imagen institucional, sino también la fidelización de los usuarios.

Frente a esta realidad, se hace necesaria la implementación de una propuesta de mejora basada en el fortalecimiento de la motivación laboral como estrategia para elevar la calidad en la atención al cliente. La aplicación de políticas motivacionales adecuadas como programas de reconocimiento, capacitación continua, comunicación efectiva y liderazgo participativo puede generar un impacto positivo en el desempeño del personal, incrementando su compromiso y satisfacción laboral. A su vez, este cambio se reflejará en una atención más profesional, empática y eficiente, que responda de forma oportuna a las expectativas de los clientes y contribuya al posicionamiento sostenible de la clínica en el mercado veterinario local.

Por lo anteriormente señalado se planteó el siguiente problema de investigación: ¿Cuál es la propuesta de mejora de la motivación laboral para mejorar la atención al cliente en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025?

Y los siguientes problemas específicos: ¿Cuáles son las características de la motivación intrínseca en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote,

Ancash, 2025? ¿Cuáles son las características de la motivación de poder en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025? ¿Cuáles son las características de la motivación extrínseca en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025? ¿Cuáles son las características de las necesidades del consumidor en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025? ¿Cuáles son las características de la fidelidad con los consumidores en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025? ¿Cuál es la propuesta de plan de mejora de la motivación laboral para la atención al cliente en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025?

La presente investigación tuvo como objetivo general: Describir las características de la motivación laboral para mejorar la atención al cliente en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025.

Para alcanzar el objetivo general se planteó los siguientes objetivos específicos: Definir las características de la motivación intrínseca en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025. Describir las características de la motivación de poder en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025. Identificar las características de la motivación extrínseca en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025. Determinar las características de las necesidades del consumidor en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025. Describir las características de la fidelidad con los consumidores en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025. Elaborar una propuesta de plan de mejora de la motivación laboral para la atención al cliente en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025.

La investigación se justificó teóricamente, ya que abordó las debilidades observadas en el nivel de motivación laboral del personal de la Clínica Veterinaria Clinivet Buenos Aires, en el distrito de Nuevo Chimbote, Áncash, al revisar y analizar los fundamentos conceptuales, definiciones y estudios previos relacionados con las variables motivación laboral y atención al cliente. Para ello, se consultaron teorías y marcos conceptuales actuales, obtenidos de fuentes académicas confiables como Scopus, Scielo, Redalyc, Dialnet y Google Scholar, lo que permitió respaldar científicamente el estudio.

Esta investigación aportó nuevos conocimientos teóricos que permiten sustentar que una adecuada gestión de la motivación laboral incide directamente en la calidad del servicio al cliente, aspecto fundamental en empresas de atención directa al público, como las clínicas

veterinarias. La variable motivación laboral fue abordada desde las dimensiones de motivación intrínseca, motivación extrínseca y motivación de poder; mientras que la variable atención al cliente fue analizada desde las dimensiones de necesidades del consumidor y fidelidad del cliente.

La investigación se justificó de manera práctica, ya que, a partir del diagnóstico de las condiciones internas de la Clínica Veterinaria Clinivet Buenos Aires, permitió diseñar una propuesta de mejora enfocada en incrementar la motivación laboral del personal para mejorar la calidad de atención al cliente. Se trata de una investigación de tipo aplicada, cuyo propósito fue generar una solución concreta frente a una problemática real observada en el entorno organizacional. La propuesta elaborada a partir de los resultados obtenidos permitió abordar las dimensiones clave de la motivación laboral, con acciones orientadas a fortalecer el compromiso del personal, mejorar el clima laboral y elevar el nivel de satisfacción de los clientes. De esta manera, la clínica podrá optimizar su desempeño en la prestación de servicios veterinarios, consolidar su posicionamiento en el mercado local y replicar buenas prácticas de gestión del talento humano.

La investigación se justificó metodológicamente porque respondió a un enfoque cuantitativo, adecuado para describir de manera objetiva y sistemática las características de las variables motivación laboral y atención al cliente en el contexto de la Clínica Veterinaria Clinivet Buenos Aires. El estudio fue de tipo aplicada, ya que no solo buscó describir una realidad organizacional, sino también proponer una solución viable mediante el diseño de un plan de mejora. El nivel de investigación fue descriptivo, al centrarse en detallar las dimensiones de las variables sin buscar relaciones causales entre ellas. El diseño adoptado fue no experimental de corte transversal, lo que permitió observar los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, en un momento determinado. Para la recolección de datos se empleó un cuestionario estructurado, diseñado con base en las dimensiones teóricas de cada variable, y utilizando una escala tipo Likert de cinco niveles. El instrumento fue validado por juicio de expertos, y su confiabilidad fue determinada a través del coeficiente Alfa de Cronbach, asegurando así la consistencia interna y la calidad de los datos obtenidos para el análisis y posterior elaboración de la propuesta de mejora.

II. Marco teórico

2.1 Antecedentes

Antecedentes internacionales

Variable 1. Motivación laboral

Quinatoa (2023) en su tesis previo a la obtención del título profesional licenciada en administración de empresas en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, desarrolló una investigación titulada *Motivación laboral y desempeño del capital humano. Caso Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun LTDA*. El objetivo principal fue diseñar un plan de motivación laboral orientado a mejorar el desempeño del capital humano de dicha institución, considerando como muestra a 16 colaboradores de las áreas de marketing, crédito y cobranza. La investigación aplicó un enfoque mixto, con diseño no experimental y nivel descriptivo-correlacional. Entre los principales resultados se identificó que el 100% de los encuestados relaciona su esfuerzo con el reconocimiento laboral, mientras que el 88% lo asocia con el deseo de aumentar la producción. En cuanto a la instrumentalidad extrínseca, el 75% indicó que un incremento salarial sería una motivación clave frente a un mejor desempeño. En la dimensión de instrumentalidad intrínseca, el 81% valoró positivamente la satisfacción laboral como un incentivo personal relevante. Respecto a la valencia intrínseca, el 75% expresó que mejorar su rendimiento le permite demostrar que es capaz, y el 69% señaló su interés en crecer y desarrollarse personalmente. En cuanto a la valencia extrínseca, el 100% manifestó que al realizar bien su trabajo espera bonificaciones como alimentos o viáticos, seguido del 88% que espera aumentos salariales, y el 81% que busca mayores oportunidades de ascenso. En el ámbito del desempeño, se evidenció que el 100% de los colaboradores considera que el compromiso es esencial en la organización y que se involucran plenamente en el cumplimiento de sus tareas. Además, el 100% indicó que las condiciones físicas y ambientales de trabajo son adecuadas, con espacios seguros, limpios, sin riesgos químicos o biológicos, y con tecnología suficiente. No obstante, se identificaron áreas de mejora en el trabajo en equipo y la creatividad, ya que solo el 50% afirma aplicar nuevas ideas en sus labores diarias, y el 56% considera que la empresa no fomenta suficientemente la creatividad. Su conclusión fue que las estrategias del plan motivacional propuesto se enfocan especialmente en potenciar el reconocimiento laboral, la satisfacción personal y las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la organización.

Ramos (2022) en su tesis previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, desarrolló la investigación titulada *Motivación laboral y su relación con la productividad. Caso: Textiles Ramos*, cuyo objetivo principal fue proponer estrategias de motivación laboral para incrementar la productividad del personal en la empresa Textiles Ramos, ubicada en Pelileo, provincia de Tungurahua. El estudio fue de enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), con alcance descriptivo-correlacional, utilizando encuestas dirigidas al personal operativo y una entrevista estructurada al gerente. Los principales resultados revelaron que el 100% de los trabajadores indicó que el sueldo que perciben no es suficiente para cubrir sus necesidades básicas, lo que representa un claro factor de desmotivación. En cuanto a la capacidad para resolver problemas laborales, el 58,3% señaló que muy pocas veces asume soluciones inmediatas, evidenciando inseguridad y falta de autonomía. El 50% manifestó que solo algunas veces se le presentan oportunidades de crecimiento profesional y económico, lo que limita sus aspiraciones dentro de la organización. Por otro lado, el 50% afirmó que muy pocas veces los procedimientos administrativos representan un incentivo económico adicional al salario, mientras que un 33,3% consideró que mantiene una relación cordial con el gerente, aspecto positivo en cuanto a comunicación interna. En relación con la productividad y las condiciones laborales, el 33,3% de los encuestados afirmó que mejorar el entorno de trabajo puede aumentar su rendimiento. Además, la puntualidad en la entrega de tareas también presentó su mayor concentración en la opción algunas veces con el 33,3%, reflejando una constancia laboral moderada. Respecto al uso de conocimientos y habilidades, las respuestas se distribuyeron equitativamente, con un 25% indicando que siempre los aplica, mientras que otro 25% aseguró que nunca lo hace, lo cual sugiere una carencia de estímulo o estructura para fomentar la innovación en el trabajo. Finalmente, el 33,3% señaló que sí recibe beneficios sociales adecuado. La conclusión fue que existen aspectos críticos que requieren atención urgente, especialmente en términos de reconocimiento económico, confianza organizacional, oportunidades de desarrollo y condiciones laborales.

Basalamah & As'ad (2021) en su artículo titulado *El papel de la motivación laboral y el ambiente de trabajo en la mejora de la satisfacción laboral*, desarrollada en universidades privadas de la ciudad de Makassar, Indonesia. El objetivo del estudio fue analizar el efecto de la motivación laboral y el ambiente de trabajo sobre la satisfacción laboral de los docentes universitarios. El enfoque fue explicativo, con una muestra de 105 profesores, utilizando análisis de regresión múltiple como técnica estadística principal. Los

resultados evidenciaron que tanto la motivación laboral como el ambiente de trabajo tienen un efecto significativo en la satisfacción laboral, siendo este último respaldado por un valor de significancia de 0.000, inferior al nivel crítico de 0.05, lo que permitió rechazar la hipótesis nula. El ambiente laboral fue evaluado a través de cinco indicadores: planificación espacial adecuada, espacios de trabajo apropiados para los docentes, infraestructura suficiente, fluidez en la comunicación institucional, y cooperación y sentido de responsabilidad compartido. Se concluyó que estas condiciones generan un entorno favorable que aumenta el entusiasmo, la comodidad y el compromiso docente, fortaleciendo así el rendimiento académico y la satisfacción general en sus labores. Asimismo, se confirmó que la motivación financiera sigue siendo uno de los factores más influyentes para fomentar la productividad y satisfacción en el entorno universitario.

Variable 2. Atención al cliente

Zambrano (2023) en su artículo científico publicado en la *Revista San Gregorio Ecuador*, titulado *Evaluación de la calidad del servicio al cliente: Caso de la empresa Ferreleczam*, presentó como objetivo principal evaluar la calidad del servicio de atención al cliente en dicha empresa ubicada en la ciudad de Manta, provincia de Manabí, Ecuador. El estudio se enmarcó en una metodología mixta, con enfoque descriptivo y de campo, utilizando como técnica la encuesta y aplicando un cuestionario estructurado con preguntas en escala de Likert, dirigido a una muestra de 450 compradores. Entre los resultados más relevantes, el 94 % de los clientes manifestó que siempre es importante que valoren su tiempo durante sus visitas al establecimiento, mientras que el 90 % señaló que la fidelidad con el establecimiento se logra cuando se les brinda atención con estándares de calidad. Asimismo, el 85 % indicó que siempre valora la calidad del servicio recibido, y el 78 % consideró que casi siempre los incentivos y la motivación del personal contribuyen al aumento de la calidad del servicio. Además, el 100 % de los encuestados afirmó que siempre se debe capacitar al personal para garantizar un servicio óptimo, y el 91 % señaló que la supervisión constante es esencial. Finalmente, el 77 % indicó que al recibir una atención adecuada se genera un beneficio tanto para el cliente como para la empresa. En conclusión, la empresa goza de buena aceptación, pero requiere implementar estrategias orientadas a la mejora continua del servicio, centradas en la capacitación del personal, la evaluación permanente de procesos y el fortalecimiento de la atención al cliente como factor clave para la fidelización y satisfacción de los usuarios.

Barahona et al. (2022) en su artículo científico publicado en la revista *Ciencia Latina* y presentado por la Universidad Estatal Amazónica, Ecuador, titulado *Aplicación del modelo Servperf para análisis de la calidad de servicio al cliente en la casa de huéspedes Green Amazon, Sucumbíos-Ecuador*, tuvo como finalidad analizar la calidad del servicio al cliente en dicho establecimiento turístico ubicado en el cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos. El estudio fue de tipo cuantitativo, con diseño no experimental y nivel descriptivo, y se aplicó la metodología Servperf, la cual permitió evaluar el servicio recibido bajo cinco dimensiones: fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta, empatía y elementos tangibles. La muestra estuvo conformada por huéspedes del establecimiento, y se utilizó como técnica la encuesta, empleando un cuestionario validado por expertos. Entre los resultados obtenidos, se destacan los valores más altos en percepción de calidad del servicio: fiabilidad 90 %, seguridad 90 % y capacidad de respuesta 80 %, lo cual evidencia que los clientes reconocen cumplimiento, confianza y rapidez en la atención. No obstante, se identificaron debilidades en las dimensiones de empatía y elementos tangibles, ambas con 50 %. En conclusión, se identificó un nivel alto de satisfacción del cliente en los aspectos funcionales del servicio, pero se recomienda reforzar la dimensión emocional de la atención para lograr una experiencia más completa y personalizada.

Gómez & Zambrano (2023) en su artículo científico publicado en la *Revista San Gregorio*, Ecuador, titulado *Evaluación de la calidad del servicio de atención al cliente de la empresa Ferreleczam*, se planteó como objetivo principal evaluar la calidad del servicio de atención al cliente de dicha empresa ferretera ubicada en la ciudad de Manta, provincia de Manabí, Ecuador. El estudio fue de tipo descriptivo, con enfoque mixto, diseño de campo y nivel evaluativo. La muestra estuvo conformada por 450 compradores, y se utilizó como técnica la encuesta, aplicando un cuestionario estructurado con escala de Likert. Los resultados muestran que el 100 % de los encuestados considera que siempre se debe capacitar al personal para mejorar la calidad del servicio, el 94 % indica que siempre es importante que se valore el tiempo del cliente durante sus compras, y el 91 % manifiesta que siempre se requiere supervisión constante del personal. Además, el 90 % señala que se genera fidelidad cuando se cumplen las expectativas del cliente, y el 85 % valora positivamente la calidad de atención recibida. Finalmente, el 77 % considera que una adecuada atención beneficia tanto al cliente como a la empresa. En conclusión, se evidenció que, si bien la empresa cuenta con buena aceptación, es necesario implementar estrategias orientadas a fortalecer la atención al cliente, mediante la capacitación continua, la supervisión permanente y la mejora en los

procesos de servicio, lo cual impactará directamente en la satisfacción y fidelización de los usuarios.

Antecedentes nacionales

Variable 1. Motivación laboral

Caffo (2025) en su tesis previo la obtención del título profesional de Licenciada en Administración en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, desarrolló la investigación titulada *Motivación del personal para la satisfacción laboral en la empresa Alvi-Natural Products SAC. Sullana*, con el objetivo general determinar las características de la motivación del personal para la satisfacción laboral en la empresa Alvi-Natural Products SAC. Sullana, 2025. La investigación fue de tipo aplicada, con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo propositivo y diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo compuesta por 14 trabajadores, a quienes se aplicó una encuesta con 24 preguntas en escala de Likert. Los resultados en cuanto a la motivación intrínseca, el 35.71 % de los trabajadores indicó que a veces la empresa muestra interés por ellos, mientras que un 42.86 % afirmó que nunca se les brinda seguridad laboral ni existen reglas y políticas claras, lo cual refleja una debilidad estructural en la gestión interna. Respecto a la motivación extrínseca, el 42.86 % manifestó que a veces la retribución y remuneración es significativa, el 35.71 % que a veces reciben reconocimiento, y un 42.86 % sostuvo que siempre reciben un buen trato e incentivos, así como que se sienten entusiasmados por el reconocimiento recibido. En relación con la identificación con el trabajo y las relaciones laborales, el 42.86 % señaló sentirse siempre identificado con sus labores, estimulado por el progreso profesional, y el 57.14 % indicó tener siempre una buena relación con sus compañeros de trabajo. En el ámbito de la satisfacción laboral, el 42.86 % expresó estar casi siempre satisfecho con el clima laboral; además, un 50.00 % manifestó estar casi siempre satisfecho con los incentivos recibidos, mientras que el 42.86 % indicó estar siempre satisfecho tanto con los incentivos como con las actividades asignadas, el puesto de trabajo y los beneficios recibidos. Finalmente, en cuanto a los factores de satisfacción laboral, el 50.00 % afirmó sentirse siempre contento con el ámbito laboral, conforme con las políticas internas, entusiasmado y con capacidad de producir, mientras que el 35.71 % reconoció que la empresa siempre promueve una línea de carrera. No obstante, también se reportó que el 50.00 % se siente siempre estresado cuando se le asignan otras actividades, evidenciando un aspecto crítico en la distribución de funciones. Estos resultados reflejan un entorno laboral con elementos positivos en el reconocimiento y relaciones interpersonales, pero con importantes retos en

seguridad, políticas internas y equilibrio de carga laboral. La conclusión fue que, si bien existen aspectos positivos relacionados con la motivación extrínseca como el reconocimiento, el buen trato y los incentivos percibidos por parte de la empresa, persisten limitaciones importantes en cuanto a la motivación intrínseca.

Surichaqui (2024) en su tesis previo a la obtención del título profesional de Licenciado en Administración presentada en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, titulada *Propuesta de mejora de la motivación laboral para la calidad de servicio en la pequeña empresa de venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco, Inversiones Inga & Victorio E.I.R.L., provincia de Satipo*, se planteó como objetivo general establecer una propuesta de mejora de la motivación laboral para optimizar la calidad del servicio en dicha empresa. El estudio fue de tipo cuantitativo, con un diseño no experimental, de corte transversal y de nivel descriptivo propositivo. La muestra estuvo conformada por 12 trabajadores, y se utilizó como técnica la encuesta, aplicando un cuestionario estructurado de 20 preguntas en escala de Likert. Los resultados en cuanto a la motivación intrínseca, el 58,33% del personal se considera casi siempre competente en su área de trabajo y el 100% manifiesta que su experiencia fortalece sus competencias profesionales; sin embargo, también se destaca que el 100% afirma no haber recibido oportunidades de desarrollo personal mediante rotación de puestos, capacitaciones ni ascensos. En relación con la motivación extrínseca, un 58,33% señala recibir siempre incentivos económicos por cumplimiento de metas y esfuerzo, y un 83,33% menciona que dichos incentivos se entregan según lo acordado; no obstante, un 91,67% indica que solo a veces se brinda flexibilidad horaria, y el 100% afirma que no existen espacios adecuados en sus áreas de trabajo. Por otro lado, en cuanto a la capacidad de respuesta, el 50% señala que solo a veces entregan los productos de forma oportuna, aunque el 58,33% indica que siempre se informa de manera rápida sobre los servicios, y el 100% confirma que se responde con rapidez a los reclamos; además, un 58,33% atiende siempre las dudas de los clientes, aunque el 100% reconoce no mostrar verdadero interés por ayudar. Finalmente, en términos de empatía, el 100% coincide en que se transmite confianza y seguridad al cliente, aunque también se evidenció que no se ofrece atención personalizada; el 66,67% menciona que a veces logran hacer sentir únicos a los clientes, mientras que el 100% indica que sí se atienden sus necesidades específicas casi siempre y se actúa con amabilidad y cortesía de manera constante. En conclusión, la empresa sí aplica estrategias de motivación laboral a través de incentivos económicos, pero descuida

aspectos clave como el desarrollo personal, la flexibilidad laboral y la atención al cliente, generando un clima organizacional poco favorable y afectando la imagen de marca.

Riveros (2024) en su tesis previo la obtención del título profesional de Licenciada en Administración en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, desarrolló el estudio titulado *Propuesta de mejora de la motivación laboral para la atención al cliente en la pequeña empresa Inversiones Marisquería Cabo Blanco S.R.L., distrito de Ayacucho*. El objetivo general fue establecer una propuesta de mejora de la motivación laboral para la atención al cliente en la pequeña empresa Inversiones Marisquería Cabo Blanco S.R.L., distrito de Ayacucho, 2024. La metodología fue de enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo y con diseño no experimental transversal. La muestra estuvo conformada por 11 trabajadores y 45 clientes fidelizados. Los datos se recolectaron mediante un cuestionario tipo Likert de 19 preguntas. Los resultados fueron; respecto a la motivación intrínseca, el 54.55 % de los trabajadores señaló que siempre tienen libertad para expresar ideas y desplegar sus habilidades, y el mismo porcentaje indicó sentirse satisfechos con su labor en la empresa; no obstante, un 45.45 % manifestó que solo a veces se les ofrece estabilidad laboral, y un 36.36 % afirmó que casi nunca se les capacita para su desarrollo laboral. En cuanto a los incentivos laborales, el 63.64 % dijo que casi nunca reciben recompensas por su esfuerzo y cumplimiento de metas. En la dimensión de motivación extrínseca, se destacó que el 45.45 % indicó que casi siempre reciben incentivos económicos, y el 54.55 % afirmó que casi siempre se incluyen actividades para impulsar su desarrollo profesional. En contraste, un 54.55 % mencionó que solo a veces se fomenta el trabajo en equipo, y otro 45.45 % que solo a veces reciben reconocimiento por su desempeño. Desde la visión de los clientes, el 60 % manifestó que los productos siempre satisfacen sus necesidades y un 62.22 % que la atención brindada se relaciona con sus expectativas. Sin embargo, el 64.45 % cree que la empresa solo a veces implementa estrategias promocionales para impulsar las ventas, mientras que el 55.56 % considera que el precio pagado por el producto es a veces proporcional a la compra. Por otro lado, un 62.23 % señaló que los insumos utilizados son percibidos a veces como de calidad, y el 57.78 % destacó que el sabor y presentación del producto siempre lo diferencian de la competencia. Además, el 66.67 % afirmó que los trabajadores solo a veces inspiran confianza, el 55.56 % que la empresa casi siempre puede mejorar su productividad, y el 60 % indicó que siempre recomendaría la marisquería. La conclusión fue que la motivación intrínseca y satisfacción del cliente, aunque también revelan áreas críticas a mejorar como

la estabilidad laboral, los incentivos y la percepción sobre la calidad de insumos y estrategias comerciales.

Variable 2: Atención al cliente

Farias (2025) en su tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, desarrolló el estudio titulado *Calidad del Servicio y la Atención al Cliente en la Veterinaria del Norte Bellavista, distrito de Sullana, año 2021*. El objetivo general fue determinar las características de la calidad del servicio y la atención al cliente en la Veterinaria del Norte Bellavista, distrito de Sullana. La metodología fue de enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo, con diseño no experimental y de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 68 clientes. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento aplicado fue un cuestionario tipo Likert. Los resultados evidenciaron que el 97.1% de los clientes afirmó que siempre están satisfechos con el tiempo brindado para atenderlos, el 92.6% que el personal siempre mantiene la calma cuando están frustrados, el 91.2% que siempre transmite seguridad, el 88.2% que siempre es amable cuando no están satisfechos con el servicio, el 86.8% que siempre escucha sus sugerencias y resuelve sus dudas, y el 85.3% indicó que siempre comunica el diagnóstico con atención. Además, el 83.8% señaló que siempre conoce las variedades de productos, y el 77.9% que siempre utiliza palabras positivas. Sin embargo, el 45.6% señaló que solo algunas veces el personal es paciente al atenderlos. Concluyó que los servicios que brinda la Veterinaria Del Norte son considerados adecuados por la mayoría de sus clientes, resaltando la seguridad, amabilidad, empatía y comunicación del personal; no obstante, se propuso un plan de mejora para fortalecer aquellos aspectos menos consistentes como la paciencia en la atención directa.

Maldonado (2022) en su tesis previo a la obtención del título profesional de Licenciada en Administración en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, desarrolló el estudio titulado *Gestión de calidad y estrategias atención al cliente en la veterinaria Sullana SRL. en el distrito de Sullana 2020*. El objetivo general fue determinar las principales características de la gestión de calidad y estrategias de atención al cliente en la veterinaria Sullana SRL del distrito de Sullana 2020. La metodología fue de tipo cuantitativa, con diseño no experimental descriptivo y de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 68 clientes, y se utilizó como instrumento un cuestionario de 28 preguntas. Los resultados fueron: respecto a las fases de atención al cliente, el 50.0 % indicó que casi siempre se brinda una atención efectiva en la fase de contacto, el 45.6 % manifestó

que siempre obtiene información adecuada, el 44.1 % señaló que siempre se resuelven sus requerimientos, y el 29.4 % indicó que casi siempre se brinda una adecuada atención en la fase de finalización y despedida. En cuanto a los canales de comunicación, el 38.2 % expresó que casi siempre son atendidos por teléfono, el 27.9 % por correo electrónico, el 33.8 % por chat, el 33.8 % por redes sociales y el 32.4 % por WhatsApp. Se concluyó que la empresa aplica de forma adecuada las fases de atención, sin embargo, se evidencian limitaciones en la fase de finalización y despedida, así como en el uso total de los canales de comunicación, especialmente redes sociales.

Méndez (2021) en su tesis previo a la obtención del título profesional de Licenciada en Administración en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, desarrolló el estudio titulado *La atención al cliente como factor relevante en la gestión de calidad y plan de mejora en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro veterinarias en el centro de Chimbote, del distrito de Chimbote, 2019*. El objetivo general fue determinar las características de la atención al cliente como factor relevante en la gestión de calidad y plan de mejora en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro veterinarias en el centro de Chimbote. La metodología fue de diseño no experimental transversal, de tipo cuantitativa, y la muestra estuvo conformada por 15 micro y pequeñas empresas. Se utilizó un cuestionario de 15 preguntas como instrumento, aplicando la técnica de la encuesta. Los resultados fueron: el 67.00 % de los representantes tiene entre 31 y 50 años, el 67.00 % son del género masculino, el 60.00 % tiene un grado de instrucción secundaria, el 80.00 % tiene entre 4 a 6 años en el cargo, y el 73.30 % manifestó tener un aprendizaje lento. Además, el 53.30 % indicó conocer el término de gestión de calidad. Se concluyó que la mayoría de los representantes están comprendidos entre 31 y 50 años, las empresas son administradas por varones, con cierta experiencia, pero con dificultades en cuanto a aprendizaje y atención al cliente, aunque sí conocen el concepto de gestión de calidad y cómo aplicarlo.

Antecedentes regionales

Variable 1. Motivación laboral

Huaraz (2025) en su tesis previo la obtención del título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, desarrolló la investigación titulada *Propuesta de mejora de la motivación laboral para el desempeño organizacional en la microempresa metalmecánica Servicios Generales Zaval, distrito de Chimbote, 2024*, tuvo como objetivo general establecer una propuesta de mejora de la motivación laboral para el desempeño organizacional de la microempresa metalmecánica

Servicios Generales Zaval, Distrito de Chimbote, 2024. La investigación fue de tipo cuantitativo, nivel descriptivo propositivo, con diseño no experimental de corte transversal, utilizando como población muestral a 5 trabajadores. Se aplicó una encuesta estructurada con 18 preguntas en escala de Likert. Los resultados más representativos mostraron que el 60% de los trabajadores manifestó que algunas veces sienten satisfacción laboral por la remuneración percibida, y el mismo porcentaje indicó que casi siempre existen valores en la toma de decisiones, así como la implementación de programas de capacitación. Respecto a la motivación de poder, el 100% coincidió en que la necesidad de triunfo es un motor constante para alcanzar metas. En cuanto a la motivación extrínseca, el 80% aseguró que las condiciones de trabajo siempre influyen en su productividad y satisfacción, mientras que el 60% afirmó que casi siempre reciben reconocimiento y también que se cumple con el pago puntual de sus sueldos. En el área de rendimiento laboral, el 40% señaló que siempre, y otro 40% que casi siempre, se evalúa su desempeño, y el 100% reconoció que casi siempre se esfuerzan por lograr los objetivos organizacionales. Asimismo, el 80% manifestó que casi siempre existe liderazgo en la empresa. En cuanto a la eficiencia, el 60% destacó que casi siempre existe un organigrama interno y condiciones óptimas para obtener buenos resultados, y el 100% indicó que casi siempre se implementan herramientas de gestión. Sobre la competitividad, el 80% expresó que casi siempre se organizan planes de actividades y se coopera para definir objetivos. Finalmente, en el ámbito de la mejora continua, el 80% de los encuestados consideró que casi siempre se aplican acciones correctivas en sus áreas, lo cual refleja una dinámica organizacional comprometida con la mejora del desempeño. La conclusión fue que, si bien existen elementos motivadores, es indispensable fortalecer políticas internas que consoliden el reconocimiento, la remuneración justa y la gestión estratégica del talento humano para lograr un desempeño organizacional sostenible y eficiente.

Flores (2023) en su tesis previo a la obtención del título profesional de Licenciada en Administración en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, desarrolló la investigación titulada *La motivación para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Transporte & Comercio Flores S.R.L., en la provincia de Huari, 2022*, tuvo como objetivo general determinar las características de la motivación para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Transporte & Comercio Flores S.R.L., en la provincia de Huari, 2022. El estudio fue de tipo cuantitativo, diseño no experimental, de corte transversal y nivel descriptivo propositivo. La muestra estuvo

conformada por 7 colaboradores, a quienes se les aplicó una encuesta con 14 preguntas en escala de Likert. Entre los resultados más relevantes, se destacó que el 71.43% de los colaboradores siempre adquieren nuevos conocimientos en la empresa, reflejando una disposición positiva hacia el aprendizaje constante. Además, el 57.14% manifestó que casi siempre se consideran aptos para el desarrollo de sus labores y que su puesto laboral se relaciona con sus talentos, fortaleciendo así su motivación intrínseca. No obstante, se evidenció que el 42.86% señaló que solo a veces toma decisiones sin consultarlo con su jefe, lo cual sugiere cierta limitación en su autonomía laboral. En cuanto a la motivación extrínseca, el 42.86% afirmó que casi nunca recibe reconocimiento ni bonos por sus logros, y el 57.14% indicó que casi nunca son sancionados por no cumplir con sus objetivos, lo cual evidencia un sistema de incentivos poco estructurado. En relación con la eficacia, el 71.43% considera que su desempeño casi siempre contribuye al logro de los objetivos, mientras que el 57.14% reconoció que casi siempre existe un trato formal en la empresa, aunque el cumplimiento de tareas en el momento oportuno fue escaso. Finalmente, respecto a la eficiencia, el 42.86% señaló que a veces la empresa se siente satisfecha con sus actividades, ayuda a sus compañeros y coordina en equipo, reflejando una participación colaborativa moderada, pero con margen de mejora. Se concluye que la falta de incentivos y reconocimiento limita la motivación de los colaboradores, repercutiendo negativamente en su desempeño laboral.

Mejia (2025) en su tesis previo a la obtención del título profesional de Licenciada en Administración en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, desarrolló la investigación titulada *Propuesta de mejora de la gestión del talento humano para el desempeño laboral en la pequeña empresa Grupo Alondra para la Educación y el Desarrollo S.A.C., Huaraz, 2024*, tuvo como objetivo general establecer una propuesta de mejora de la gestión del talento humano para el desempeño laboral en la pequeña empresa Grupo Alondra para la Educación y el Desarrollo S.A.C, Huaraz, 2024. La investigación fue de tipo cuantitativo, con nivel descriptivo de propuesta, diseño no experimental y corte transversal. Se encuestó a una muestra de 12 docentes, a través de un cuestionario estructurado con 17 preguntas tipo Likert. Entre los principales resultados, se observó que el 41.67% del personal indicó que siempre se promueve la capacitación para el crecimiento profesional, mientras que el 33.33% afirmó que a veces se fomenta la participación del personal, y el mismo porcentaje 33.33% señaló que rara vez se elabora un plan de ascenso laboral. Además, el 50.00% consideró que a veces se evalúa el desempeño para detectar

puntos débiles y fuertes. En relación con la compensación, el 33.33% manifestó que siempre y otro 33.33% que casi siempre conocen el plan de compensación para garantizar la equidad. Asimismo, el 41.67% coincidió en que siempre se otorgan incentivos económicos y otro 41.67% indicó que casi siempre también se otorgan, mientras que el 41.67% señaló que siempre reciben incentivos no económicos. Respecto a la remuneración, el 41.67% aseguró que siempre es acorde a sus funciones y responsabilidades, y el 33.33% opinó que siempre las recompensas son justas y equitativas. En el ámbito del trabajo en equipo, el 41.67% afirmó que casi siempre existe comunicación efectiva entre compañeros, el 50.00% expresó que a veces se muestra empatía, y el 58.33% sostuvo que casi siempre hay relaciones interpersonales a través de la retroalimentación constructiva. Del mismo modo, el 41.67% indicó que siempre existe cohesión grupal mediante un trato igualitario. Finalmente, en cuanto a la productividad, el 41.67% señaló que siempre y otro 41.67% que casi siempre cumplen eficazmente con las actividades, mientras que el 50.00% consideró que casi siempre identifican tareas clave, utilizan óptimamente los recursos tecnológicos, materiales y económicos, y gestionan adecuadamente el tiempo mediante el control de horas por actividad. Se concluye que, aunque en la pequeña empresa se promueven capacitaciones orientadas al crecimiento profesional, no se fomenta adecuadamente la participación del personal en la creación de proyectos ni se implementan mecanismos de ascenso basados en méritos o desempeño.

Variable 2: Atención al cliente

Guerrero (2025) en su tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, titulada *Propuesta de mejora de la motivación laboral para la atención al cliente en la microempresa restaurante El Buen Sabor, distrito de Quillo, Áncash, 2024*, planteó como objetivo general establecer una propuesta de mejora de la motivación laboral para optimizar la atención al cliente. La investigación fue de tipo cuantitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental y de tipo propositivo, con enfoque transversal. La muestra estuvo compuesta por 7 trabajadores para la variable motivación laboral y 25 clientes fidelizados para la variable atención al cliente. Se utilizó como técnica la encuesta con un cuestionario de 16 preguntas en escala de Likert. Los principales resultados fueron que el 57.14 % de los trabajadores señalaron que siempre el trabajo que realizan les permite desarrollar el autoaprendizaje, el 85.71 % manifestaron que la empresa siempre premia sus logros personales, el 57.14 % indicaron que reciben capacitaciones para un buen desempeño y el mismo porcentaje afirmó que reciben

remuneraciones por su rendimiento. Respecto a la atención al cliente, el 60 % de los clientes manifestaron que siempre hay comunicación clara para resolver dudas. Se concluyó que la microempresa pocas veces asciende a su personal y que los empleados muestran escasa empatía hacia los clientes, lo cual incide en una atención que solo a veces resulta adecuada.

Baltazar (2025) en su tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, titulada *La motivación laboral para mejorar la atención del cliente en el Recreo-Restaurant Campestre Don Cuy, Independencia, Huaraz, 2025*, tuvo como objetivo general determinar las características de la motivación laboral para mejorar la atención al cliente. El estudio fue de tipo aplicado, con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo de propuesta y diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 15 trabajadores y una población infinita de 384 clientes. Se empleó la técnica de la encuesta y un cuestionario con 16 preguntas en escala de Likert. Entre los principales resultados se encontró que el 27 % de los trabajadores manifestó que algunas veces la empresa otorga bonos y comisiones por su buen desempeño, mientras que el 33 % afirmó que la empresa siempre promueve el ascenso laboral para su desarrollo profesional. En cuanto a la atención al cliente, el 28 % de los clientes señaló que algunas veces el personal demuestra amabilidad en todo momento, y el 22 % indicó que algunas veces, ante una queja o reclamo, la empresa ofrece una solución efectiva y un trato diferenciado. Se concluyó que existen deficiencias tanto en la motivación laboral como en la atención al cliente, lo que repercute negativamente en el desempeño de los trabajadores. Por ello, se propuso una mejora basada en el fortalecimiento del reconocimiento, incentivos y capacitación.

Liñan (2024) en su tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, titulada *Calidad de servicio para mejorar la atención al cliente en el restaurante pollería Olivia, distrito de San Luis, Áncash, 2024*, tuvo como objetivo general determinar las características de la calidad de servicio para mejorar la atención al cliente. La investigación fue de tipo cuantitativo, nivel descriptivo y diseño no experimental de corte transversal. Se trabajó con una muestra de 30 clientes fidelizados y se utilizó como técnica la encuesta con un cuestionario de 16 preguntas en escala Likert. En cuanto a la variable calidad de servicio, el 50 % de los trabajadores manifestó que siempre la apariencia del local se mantiene higiénica y agradable, el 30 % indicó que a veces está conforme con la puntualidad del servicio, y el 26.67 % mencionó que casi siempre el personal resuelve los problemas en el menor tiempo. Además, el 46.66 %

señaló que a veces la empresa les brinda atención personalizada. Respecto a la atención al cliente, el 30 % afirmó que a veces los trabajadores son sinceros, el 46.66 % indicó que casi siempre las habilidades del personal generan confianza, el 33.33 % manifestó que a veces los trabajadores brindan respuestas rápidas, y el 40 % sostuvo que casi siempre los trabajadores demuestran amabilidad. Se concluyó que, aunque la mayoría de los clientes perciben una buena higiene y presentación del local, existen oportunidades de mejora en aspectos como la puntualidad, la sinceridad en la información y la rapidez en la solución de problemas.

2.2 Bases teóricas

Variable 1. Motivación laboral

La motivación laboral constituye un pilar esencial dentro del entorno organizacional, ya que actúa como motor impulsor del rendimiento individual y colectivo. En cualquier estructura empresarial, la motivación incide de manera directa en la actitud que el trabajador adopta frente a sus funciones, favoreciendo el cumplimiento de metas y la mejora continua. A través de ella, los empleados desarrollan un mayor compromiso con la organización, lo cual se traduce en un incremento del sentido de pertenencia, una disminución en los niveles de rotación de personal y un fortalecimiento del clima laboral. La motivación no se limita únicamente a aspectos emocionales o psicológicos, sino que se manifiesta también en comportamientos observables como la puntualidad, la eficiencia y la participación activa en proyectos institucionales (Zambrano, 2023).

Además, la motivación laboral tiene una relación estrecha con la productividad. Un trabajador motivado no solo realiza sus tareas con mayor entusiasmo, sino que tiende a proponer mejoras, asumir responsabilidades y contribuir de forma proactiva en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esta actitud permite a la empresa adaptarse con mayor facilidad a los cambios del entorno y competir eficazmente en el mercado. La falta de motivación, en cambio, genera apatía, desinterés y bajo rendimiento, lo cual impacta negativamente en los indicadores de éxito empresarial. Por tanto, es indispensable que las organizaciones comprendan que la motivación no es un lujo opcional, sino una necesidad estratégica que debe ser gestionada con cuidado y planificación (Caldas & HHidalgo, 2022).

En este sentido, la motivación laboral se convierte en un factor determinante para alcanzar la excelencia organizacional. Su presencia garantiza trabajadores más comprometidos, creativos y resilientes ante los desafíos, lo que eleva los estándares de desempeño. La motivación debe abordarse desde un enfoque integral que contemple tanto

aspectos intrínsecos como extrínsecos, sin descuidar las dinámicas de poder y las condiciones específicas de cada organización. Fomentar un entorno en el que los colaboradores se sientan valorados, escuchados y recompensados es clave para lograr una cultura empresarial sólida y sostenible. Por ende, invertir en estrategias motivacionales no solo mejora el ambiente laboral, sino que impulsa directamente el crecimiento institucional.

Dimensión 1: Motivación intrínseca

La motivación intrínseca se origina en el interior de la persona y está relacionada con la satisfacción personal que se experimenta al realizar una actividad. En el contexto laboral, este tipo de motivación surge cuando el trabajo en sí mismo resulta interesante, estimulante o gratificante, sin necesidad de recibir incentivos externos. Las personas motivadas intrínsecamente encuentran sentido en sus funciones, sienten orgullo por lo que hacen y disfrutan del proceso de ejecución de sus tareas, lo cual promueve un desempeño sostenido y comprometido. Esta forma de motivación no depende de premios, bonificaciones o reconocimientos, sino del valor que el trabajador le asigna a su propia labor (Ayensa, 2022).

La motivación intrínseca surge del interior del individuo y se manifiesta cuando las personas realizan sus tareas impulsadas por el interés, el placer o la satisfacción personal que les proporciona el propio desempeño de una actividad. En el contexto laboral, este tipo de motivación cobra una importancia fundamental, ya que se vincula directamente con la autorrealización, el sentido de propósito y el crecimiento personal. Los trabajadores motivados intrínsecamente no dependen de recompensas externas para comprometerse con sus responsabilidades; por el contrario, se sienten impulsados por valores internos como la ética, el orgullo profesional y la pasión por su oficio. Esta motivación fortalece la autonomía y promueve actitudes proactivas frente a los desafíos del entorno organizacional (Zambrano, 2023).

Un entorno que fomente la motivación intrínseca tiende a generar equipos de trabajo más cohesionados, creativos y comprometidos con la mejora continua. La satisfacción laboral, por ejemplo, es uno de los elementos más representativos de esta dimensión, ya que refleja el nivel de bienestar que experimenta una persona al desempeñar su trabajo. Asimismo, aspectos como la responsabilidad, el sentido de logro y la identificación con los valores organizacionales actúan como catalizadores de esta forma de motivación. A través del fortalecimiento de estas variables internas, se estimula una mayor entrega y se cultiva una cultura basada en el aprendizaje, la cooperación y el desarrollo constante.

Indicador 1: Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es una manifestación del grado de bienestar que experimenta una persona dentro de su entorno de trabajo, en relación con sus funciones, su ambiente y sus condiciones laborales. Este indicador está íntimamente ligado a la percepción que tiene el trabajador sobre si su esfuerzo es valorado, si sus tareas tienen sentido y si existe un equilibrio adecuado entre lo que entrega a la organización y lo que esta le ofrece a cambio. Una persona que se siente satisfecha en su trabajo tiende a desarrollar actitudes positivas, mayor compromiso y un sentido de pertenencia más profundo hacia la empresa. Esta satisfacción no es meramente emocional, sino que se refleja directamente en la productividad y en el rendimiento general de la organización (Coronel, 2025).

Desde una perspectiva estructural, la satisfacción laboral depende de varios factores internos y externos. Entre los internos se encuentran el reconocimiento del esfuerzo, la autonomía para realizar las tareas y las oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Por otro lado, los factores externos están relacionados con las condiciones físicas del entorno laboral, la calidad del liderazgo, el trato recibido por parte de los compañeros y la justicia en la distribución de responsabilidades. Las organizaciones que fomentan estos elementos suelen tener empleados más satisfechos, con actitudes resilientes y dispuestos a asumir nuevos desafíos. Así, este indicador también actúa como termómetro del clima laboral, al reflejar la calidad de las relaciones humanas y profesionales dentro de la institución (Chenet et al., 2022).

A largo plazo, la satisfacción laboral es un factor estratégico para el sostenimiento del capital humano en las organizaciones. Un trabajador satisfecho no solo permanece más tiempo en la empresa, sino que además desarrolla una actitud proactiva frente al cambio, aporta ideas innovadoras y contribuye a crear un ambiente colaborativo. Esto se traduce en menos rotación, menor ausentismo y mayor eficacia colectiva. Por esta razón, la gestión de la satisfacción laboral no debe considerarse un aspecto secundario, sino una prioridad dentro de la planificación del talento humano. Evaluar continuamente este indicador permite a la empresa tomar decisiones oportunas, diseñar programas de mejora y fortalecer su cultura organizacional.

Indicador 2: Valores

Los valores son principios o creencias fundamentales que guían el comportamiento de los individuos dentro del entorno laboral. Este indicador se relaciona con la motivación intrínseca, ya que cuando los trabajadores comparten los mismos valores que promueve la organización, se genera una conexión más profunda y genuina con la misión institucional.

La coherencia entre los valores personales y los valores organizacionales favorece la identificación con la empresa y estimula un sentido de propósito en el trabajo diario. Cuando los empleados perciben que están actuando conforme a sus convicciones éticas, se sienten más motivados, comprometidos y dispuestos a contribuir con el crecimiento colectivo (Coronel, 2025).

En el ámbito empresarial, los valores como la responsabilidad, la honestidad, el respeto, la equidad o la excelencia profesional se convierten en pilares que orientan la cultura interna. Su integración no se limita a discursos institucionales, sino que debe reflejarse en las decisiones, prácticas y relaciones humanas cotidianas. Cuando los valores están arraigados y son consistentes con la realidad del entorno laboral, los empleados desarrollan mayor confianza en la organización, lo que se traduce en estabilidad, sentido de pertenencia y compromiso a largo plazo. Por tanto, este indicador también permite evaluar la calidad ética del clima organizacional y su capacidad para atraer y retener talento afín a sus principios (Chenet et al., 2022).

El fortalecimiento de los valores dentro de la cultura laboral es un proceso continuo que exige liderazgo coherente, normas claras y canales de comunicación abiertos. Las organizaciones que reconocen y premian conductas alineadas con sus valores, fomentan una motivación más auténtica y sostenible. Además, este indicador permite identificar posibles contradicciones entre lo que se promueve institucionalmente y lo que se practica en la realidad. De este modo, los valores no solo actúan como guía moral, sino también como un motor interno que potencia la autorregulación, el trabajo en equipo y la mejora constante. Son, en definitiva, un eje transversal que impacta directamente en la motivación y en la cohesión del grupo humano.

Indicador 3: Responsabilidad

La responsabilidad en el entorno laboral es un indicador clave de la motivación intrínseca, ya que refleja el nivel de compromiso personal que asume el trabajador frente a sus funciones y deberes. Ser responsable no se limita a cumplir tareas, sino a hacerlo con diligencia, conciencia y autonomía, incluso sin supervisión constante. Esta actitud implica una disposición interna hacia la excelencia, el cumplimiento ético y el respeto por los objetivos institucionales. Cuando un empleado actúa con responsabilidad, demuestra que su motivación nace del interior, del deseo de hacer bien su trabajo por convicción y no solo por exigencia externa (Chenet et al., 2022).

Este indicador también se manifiesta en la puntualidad, en la calidad del trabajo entregado, en la atención al detalle y en la capacidad para asumir consecuencias. La responsabilidad permite consolidar relaciones de confianza entre el trabajador y la organización, y se convierte en un valor diferenciador dentro de los equipos. Las personas responsables suelen ser vistas como referentes, ya que inspiran profesionalismo, confiabilidad y madurez laboral. Asimismo, son más propensas a tomar la iniciativa, resolver problemas por sí mismas y contribuir al clima positivo del lugar de trabajo. Todo ello influye directamente en la estabilidad y eficiencia del colectivo organizacional (Coronel, 2025).

Fomentar la responsabilidad requiere más que imposición de normas: exige una cultura organizacional que promueva la autonomía, la transparencia y la rendición de cuentas. Cuando el entorno permite que los trabajadores se sientan dueños de su labor, aumenta la responsabilidad individual y colectiva. Este indicador, por tanto, no solo mide el nivel de cumplimiento, sino también la capacidad del trabajador para autorregularse y actuar en función de un propósito. La responsabilidad se convierte así en un motor interno que alinea el comportamiento personal con los objetivos institucionales, favoreciendo una cultura laboral ética, eficiente y orientada a resultados.

Indicador 4: Capacitaciones

Las capacitaciones representan una herramienta fundamental para el desarrollo profesional de los trabajadores, ya que les permite adquirir nuevas habilidades, actualizar conocimientos y adaptarse a los cambios constantes del entorno laboral. Desde el enfoque de la motivación de poder, este indicador refleja el interés del trabajador por fortalecerse como agente influyente dentro de la organización. Quienes participan activamente en procesos de formación muestran una actitud orientada al crecimiento, a la superación personal y a la conquista de posiciones estratégicas. La formación continua, además de mejorar el rendimiento individual, favorece la preparación de futuros líderes y el empoderamiento de los equipos de trabajo (Zambrano, 2023).

El acceso a capacitaciones también incide directamente en la percepción que tienen los empleados sobre el valor que la organización les otorga. Cuando una empresa invierte en la formación de su personal, está enviando un mensaje claro de confianza, respaldo y proyección a largo plazo. Esta percepción genera un efecto motivador que impulsa al trabajador a involucrarse más profundamente con los objetivos institucionales y a asumir un papel activo en los procesos de cambio y mejora. Asimismo, la capacitación fortalece la autoestima y la seguridad profesional, lo cual potencia la capacidad de liderazgo, la toma de

decisiones y la disposición para asumir responsabilidades mayores dentro de la estructura organizacional (Ayensa, 2022).

Desde una perspectiva estratégica, las capacitaciones no solo benefician al individuo, sino que también impactan en la competitividad global de la organización. La actualización constante del capital humano permite enfrentar de manera más eficiente los desafíos del mercado, mejorar los procesos internos y elevar la calidad de los productos o servicios ofrecidos. Este indicador, por tanto, actúa como un puente entre la motivación personal y el desarrollo colectivo. Además, promueve una cultura del aprendizaje continuo, en la que el conocimiento es compartido, valorizado y aplicado de forma efectiva. Las organizaciones que impulsan programas formativos adecuados están fomentando la motivación de poder desde un enfoque positivo y constructivo, orientado al liderazgo y a la mejora sostenida.

Dimensión 2: Motivación de poder

La motivación de poder se relaciona con el deseo de influir, liderar y ejercer control sobre situaciones o personas dentro del ámbito laboral. Esta dimensión no debe interpretarse únicamente desde una perspectiva jerárquica o autoritaria, sino más bien como la necesidad legítima del individuo de generar impacto en su entorno y contribuir significativamente a los resultados colectivos. Cuando se canaliza adecuadamente, esta forma de motivación puede convertirse en una fuente poderosa de liderazgo, iniciativa y dirección estratégica. Es común que los trabajadores con una alta motivación de poder busquen entornos que les permitan asumir retos, tomar decisiones y participar activamente en los procesos clave de la organización (Zambrano, 2023).

Uno de los componentes centrales de esta dimensión es la necesidad de triunfo, la cual impulsa al individuo a alcanzar metas personales y profesionales que lo posicionen como referente dentro de su entorno laboral. De igual forma, el clima organizacional actúa como un factor modulador de esta motivación, ya que un ambiente que promueva la participación, el respeto y el reconocimiento estimula a los empleados a ejercer su influencia de manera constructiva. El deseo de liderazgo no es un fin en sí mismo, sino una expresión de la voluntad de contribuir al desarrollo del equipo y al cumplimiento de los objetivos institucionales. Por ello, fomentar esta motivación puede dar lugar a una dinámica organizacional más enfocada, competitiva y orientada al logro (Ayensa, 2022).

La motivación de poder se manifiesta también en la búsqueda de espacios de formación y capacitación que refuercen las competencias necesarias para ejercer influencia de forma efectiva. Aquellos empleados que aspiran a posiciones de liderazgo suelen mostrar

interés en mejorar sus habilidades comunicativas, de gestión y resolución de conflictos. Este tipo de motivación, bien orientada, no solo potencia el crecimiento individual, sino que también fortalece la estructura organizacional, ya que genera un flujo constante de ideas, decisiones y acciones estratégicas. En consecuencia, integrar esta dimensión en la gestión del talento humano permite identificar y potenciar líderes naturales que guiarán a la organización hacia niveles más altos de desarrollo y competitividad.

Indicador 1: Necesidad de triunfo

La necesidad de triunfo es un indicador clave dentro de la motivación de poder, ya que refleja el impulso interno del trabajador por alcanzar metas personales y profesionales que le permitan destacarse dentro del entorno organizacional. Este deseo de logro está asociado a la superación constante, al espíritu competitivo y al anhelo de dejar una huella significativa en su ámbito laboral. Las personas con una fuerte necesidad de triunfo no se conforman con cumplir mínimamente, sino que buscan resultados sobresalientes, reconocimiento y oportunidades para demostrar sus capacidades. Este indicador evidencia una orientación al rendimiento y al logro, lo que puede convertirse en una ventaja estratégica para la empresa si se canaliza adecuadamente (Ayensa, 2022).

El trabajador motivado por el triunfo se caracteriza por su alto nivel de exigencia consigo mismo, su disciplina, su perseverancia y su deseo de mejorar continuamente. Este tipo de motivación impulsa la autoevaluación constante, la búsqueda de retroalimentación y la disposición para asumir retos complejos. En contextos organizacionales, este indicador también se manifiesta en la voluntad del empleado de asumir responsabilidades mayores, participar en proyectos especiales o liderar equipos de trabajo. Así, la necesidad de triunfo se convierte en un motor que puede dinamizar la innovación, elevar los estándares de calidad y estimular el crecimiento tanto individual como colectivo (Sulbarán & Villota, 2022).

No obstante, es importante que la organización proporcione el entorno adecuado para que esta necesidad de triunfo no se traduzca en competencia destructiva o frustración. Para ello, deben establecerse metas claras, criterios justos de evaluación y sistemas de reconocimiento transparentes. El canalizar adecuadamente este indicador permite convertir la ambición personal en una fuerza positiva que suma al desarrollo institucional. Cuando los trabajadores tienen la posibilidad de triunfar sin afectar el clima laboral, se genera un ambiente estimulante, retador y enfocado en la excelencia. Por tanto, reconocer y potenciar este indicador favorece la construcción de equipos de alto rendimiento comprometidos con la mejora continua.

Indicador 2: Clima organizacional

El clima organizacional se refiere a la percepción que tienen los trabajadores sobre el ambiente emocional, relacional y estructural que se vive dentro de la institución. Este indicador, dentro de la dimensión de motivación de poder, juega un papel fundamental, ya que influye directamente en la forma en que los individuos se relacionan, ejercen liderazgo y se motivan para influir positivamente en su entorno. Un clima positivo estimula la cooperación, la confianza y el respeto mutuo, lo cual permite que las personas con aspiraciones de poder desarrollen su potencial en un ambiente sano, ético y productivo. En cambio, un clima laboral negativo puede bloquear las iniciativas, generar conflictos y disminuir la motivación general del equipo (Sulbarán & Villota, 2022).

El clima organizacional incluye aspectos como la comunicación, el estilo de liderazgo, las oportunidades de participación, el reconocimiento y la equidad en el trato. Estos factores determinan cómo se sienten los empleados respecto a su lugar de trabajo, si perciben justicia en las decisiones, si se sienten escuchados y si tienen margen para influir en el rumbo de sus tareas o del equipo. Cuando el entorno es colaborativo y transparente, los empleados se sienten seguros para expresar ideas, asumir roles de liderazgo y actuar con autonomía. De este modo, el clima organizacional se convierte en una plataforma clave para que los individuos con motivación de poder puedan desarrollarse sin temor a represalias ni bloqueos jerárquicos (González, 2022).

Por ello, gestionar el clima organizacional no es una tarea aislada, sino un proceso constante que requiere compromiso de toda la estructura empresarial. Es necesario implementar mecanismos de escucha activa, espacios de diálogo, normas claras de convivencia y estrategias de resolución de conflictos. Un clima adecuado permite que la motivación de poder se oriente hacia la construcción, el liderazgo positivo y la mejora continua. Así, este indicador no solo mide la percepción del ambiente laboral, sino que actúa como un reflejo del nivel de madurez organizacional y del grado de apertura que existe hacia la participación de sus miembros.

Dimensión 3: Motivación Extrínseca

La motivación extrínseca se refiere al conjunto de estímulos externos que influyen en el comportamiento laboral de los individuos. A diferencia de la motivación intrínseca, esta dimensión está relacionada con factores tangibles como el salario, los beneficios, el reconocimiento, las condiciones de trabajo y otros incentivos que provienen del entorno organizacional. Cuando estos elementos son gestionados adecuadamente, pueden fortalecer

el vínculo del trabajador con la empresa, elevar su nivel de satisfacción y mejorar el rendimiento general. La motivación extrínseca cumple una función esencial al establecer un sistema de recompensas que reconoce los esfuerzos realizados y promueve la permanencia y el compromiso del personal (Caldas & HHidalgo, 2022).

Entre los indicadores más relevantes de esta dimensión se encuentran las condiciones laborales, el reconocimiento público o privado por el trabajo realizado y la retribución económica. Estos aspectos actúan como reforzadores que impulsan al trabajador a mantener o incrementar su desempeño. Si bien la motivación extrínseca no garantiza por sí sola un compromiso profundo con la organización, sí puede funcionar como punto de partida para incentivar conductas positivas, reducir el ausentismo y generar un clima laboral más saludable. Asimismo, es importante que las organizaciones ofrezcan incentivos acordes a las responsabilidades y logros alcanzados por cada empleado, fomentando así un sistema justo y transparente (Zambrano, 2023).

No obstante, una dependencia excesiva de la motivación extrínseca puede generar una actitud mecánica y poco comprometida por parte del trabajador. Por ello, es fundamental que esta dimensión se complemente con estrategias que fortalezcan también las motivaciones internas. Una correcta combinación de ambas perspectivas garantiza un entorno equilibrado, donde los empleados se sientan tanto reconocidos como realizados. Las políticas organizacionales deben enfocarse en crear condiciones laborales estables, equitativas y motivadoras que favorezcan tanto el rendimiento individual como los objetivos colectivos. En este contexto, la motivación extrínseca se convierte en una herramienta clave para la retención del talento y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Indicador 1: Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo hacen referencia al conjunto de factores que rodean y afectan el entorno en el cual el trabajador realiza sus funciones. Este indicador abarca tanto aspectos físicos como estructurales, organizativos y sociales que inciden directamente en la comodidad, seguridad y estabilidad del colaborador. Desde el punto de vista de la motivación extrínseca, las condiciones laborales son una fuente clave de incentivos, ya que configuran la experiencia diaria del trabajador e influyen en su nivel de satisfacción, bienestar y disposición para cumplir con sus tareas. Un entorno adecuado genera confianza, reduce el estrés y contribuye a una actitud más proactiva por parte del personal (González, 2022).

Entre los elementos que conforman las condiciones de trabajo se encuentran la infraestructura física (oficinas, iluminación, mobiliario, ventilación), la disponibilidad de

equipos adecuados, los niveles de ruido, el acceso a servicios básicos y la seguridad laboral. También incluyen factores organizativos como la duración de la jornada, la distribución de tareas, la carga laboral y los descansos. Estos elementos pueden impactar positiva o negativamente en la motivación del trabajador: condiciones apropiadas refuerzan el compromiso, mientras que un entorno precario puede generar incomodidad, agotamiento y desmotivación. Por ello, las organizaciones deben identificar y mejorar constantemente estos factores como parte de una estrategia integral de gestión del talento (Zambrano, 2023).

Mejorar las condiciones de trabajo no solo es una cuestión de bienestar, sino también de estrategia organizacional. Un entorno laboral saludable y funcional incrementa la productividad, reduce el ausentismo, mejora la retención del talento y fortalece la reputación institucional. Además, las buenas condiciones físicas suelen estar relacionadas con un mejor clima organizacional, ya que permiten la interacción fluida entre equipos, fomentan la creatividad y refuerzan el sentido de pertenencia. En este contexto, las condiciones de trabajo no deben ser vistas como un costo, sino como una inversión clave para garantizar la motivación, el rendimiento y el desarrollo sostenible de la organización.

Indicador 2: Reconocimiento

El reconocimiento laboral es un indicador clave dentro de la motivación extrínseca, ya que representa el valor simbólico y práctico que la organización otorga al esfuerzo, el compromiso y los logros de sus empleados. Este reconocimiento puede manifestarse de muchas formas: desde una felicitación verbal o un correo de agradecimiento, hasta incentivos económicos, ascensos o menciones públicas. Cuando los trabajadores sienten que su labor es valorada y visible, se refuerza su autoestima, aumenta su nivel de compromiso y se consolida un vínculo más estrecho con la institución. El reconocimiento, por tanto, no es un gesto accesorio, sino un componente central en la construcción de una cultura laboral sana y motivadora (Sulbarán & Villota, 2022).

Además, el reconocimiento actúa como un poderoso reforzador del comportamiento positivo. Al destacar actitudes deseadas, se genera un efecto contagioso entre los demás colaboradores, quienes tienden a replicar dichas conductas. Este indicador también está relacionado con la equidad y la transparencia, ya que los empleados esperan que los méritos sean reconocidos de manera justa y objetiva. Cuando el reconocimiento es coherente con el rendimiento y no se percibe como arbitrario o parcial, se fortalece la confianza en los líderes y en el sistema de gestión. En cambio, la ausencia o mala gestión del reconocimiento puede generar frustración, desmotivación y desconfianza (González, 2022).

El desarrollo de una política institucional de reconocimiento requiere planificación, coherencia y sensibilidad. No se trata solo de premiar resultados, sino de valorar también el esfuerzo, la actitud, la colaboración y el compromiso con los valores organizacionales. Reconocer públicamente los logros y buenas prácticas crea un entorno en el que las personas se sienten vistas, apreciadas y motivadas para seguir mejorando. Este indicador, además, influye directamente en la retención del talento, ya que los empleados tienden a permanecer en lugares donde sienten que su trabajo tiene sentido y es reconocido. En definitiva, el reconocimiento no solo refuerza la motivación extrínseca, sino que impacta positivamente en la productividad, el clima laboral y la cultura organizacional.

Indicador 3: Sueldo

El sueldo, también denominado remuneración económica, constituye uno de los elementos más visibles y determinantes dentro de la motivación extrínseca. Este indicador refleja el valor monetario que la organización asigna al trabajo del empleado, y representa tanto una fuente de sustento como un reconocimiento tangible del aporte laboral. Aunque no es el único factor motivacional, el salario influye directamente en la percepción de justicia, en la estabilidad emocional y en la satisfacción general del trabajador. Cuando la remuneración es adecuada, oportuna y proporcional a las responsabilidades asumidas, se fortalece la motivación, el compromiso y la disposición a cumplir metas organizacionales (Sulbarán & Villota, 2022).

El sueldo no solo cumple una función económica, sino también psicológica y simbólica. A través de él, el trabajador siente que su tiempo, conocimientos y esfuerzo tienen un valor concreto. Una remuneración justa transmite respeto, confianza y reconocimiento institucional. Por el contrario, un salario percibido como insuficiente o injusto puede generar descontento, rotación de personal, desmotivación e incluso conflictos internos. Este indicador también tiene un peso importante en la competitividad de la empresa, ya que influye en la atracción y retención de talento frente a otras organizaciones del mismo sector (González, 2022).

La gestión adecuada del sueldo implica no solo establecer montos razonables, sino también garantizar procesos de revisión periódica, transparencia en las escalas salariales y coherencia entre funciones y pagos. Las empresas que adoptan esquemas de compensación justos y sostenibles suelen experimentar mayores niveles de compromiso y productividad por parte de sus trabajadores. Además, este indicador se complementa eficazmente con otros elementos extrínsecos como los bonos, premios por desempeño o beneficios adicionales,

generando un sistema integral de incentivos. En conclusión, el sueldo, aunque no lo es todo, es un pilar central en la motivación extrínseca y una herramienta estratégica en la gestión del capital humano.

Variable 2: Atención al cliente

La atención al cliente es un proceso fundamental dentro de cualquier organización que ofrece productos o servicios, ya que se trata del conjunto de acciones y comportamientos dirigidos a satisfacer las necesidades, expectativas y requerimientos de los usuarios externos. No se limita únicamente al acto de responder preguntas o resolver problemas, sino que implica una experiencia integral que abarca desde el primer contacto con el cliente hasta la posventa. La calidad de la atención recibida influye directamente en la percepción que tiene el cliente sobre la organización, lo que a su vez determina su nivel de satisfacción, lealtad y recomendación. Una atención eficaz debe ser oportuna, clara, respetuosa, empática y orientada a la solución de problemas de forma eficiente (Palomo, 2023).

En la actualidad, la atención al cliente ha adquirido un valor estratégico dentro de las organizaciones, debido a que los mercados se han vuelto más competitivos y los consumidores más exigentes. Una adecuada atención representa una ventaja competitiva significativa, ya que no solo mejora la relación con el cliente, sino que también fortalece la reputación institucional. Las empresas que invierten en procesos de atención personalizada y orientada al cliente logran establecer vínculos más sólidos y duraderos, lo que incide positivamente en su posicionamiento en el mercado. Además, una atención a la cliente bien gestionada puede prevenir conflictos, reducir quejas, aumentar la retención de clientes y generar una imagen de compromiso y profesionalismo (Ormeño et al., 2022).

El proceso de atención al cliente comprende diversas fases: el contacto inicial, la identificación de necesidades, la comunicación efectiva, la solución de problemas y el seguimiento. Cada una de estas etapas debe ser ejecutada con calidad y enfoque en la satisfacción del cliente. Para ello, el personal encargado de la atención debe poseer habilidades comunicativas, manejo emocional, empatía, capacidad para trabajar bajo presión y una actitud orientada al servicio. Es fundamental que el cliente se sienta escuchado, valorado y comprendido, lo que contribuirá a generar una experiencia positiva. Una mala atención, por el contrario, puede generar insatisfacción, pérdida de confianza, abandono del servicio e incluso generar un efecto negativo a través del boca a boca (Escobar et al., 2022).

Asimismo, la atención al cliente no solo depende del personal que tiene contacto directo con el usuario, sino también del respaldo de una estructura organizativa que garantice

procesos claros, políticas de servicio bien definidas y una cultura institucional centrada en la mejora continua. La implementación de sistemas de control de calidad, encuestas de satisfacción, protocolos de atención y programas de formación continua al personal son herramientas clave para mantener un servicio de atención al cliente eficiente. En este sentido, la atención al cliente debe entenderse como un proceso integral y sistemático que involucra a toda la organización, y no como una función aislada. Cuando existe una adecuada articulación entre las políticas internas, el desempeño del personal y las necesidades del cliente, se logra una atención que no solo resuelve, sino que también fideliza.

Dimensión 1: Necesidades del consumidor

Las necesidades del consumidor representan los requerimientos, carencias o deseos que los individuos buscan satisfacer mediante la adquisición de bienes o servicios. Estas necesidades pueden ser de naturaleza física, emocional, social o psicológica, y constituyen la base fundamental del comportamiento del consumidor. Cuando una necesidad se reconoce conscientemente, se convierte en un motor de acción que impulsa al individuo a buscar una solución, la cual generalmente se encuentra en el mercado. Las organizaciones, al comprender estas necesidades, pueden diseñar productos, servicios y estrategias de atención más efectivas, generando mayor valor para el cliente y mayores beneficios para la empresa (Izquierdo et al., 2023).

Existen distintos tipos de necesidades, las cuales pueden clasificarse de manera jerárquica o en función de su grado de urgencia. Algunas necesidades son básicas y esenciales para la supervivencia, como la alimentación, la salud o el descanso; mientras que otras son más complejas o abstractas, como el deseo de pertenencia, prestigio, seguridad o autorrealización. Estas últimas influyen con fuerza en las decisiones de consumo, especialmente en contextos donde los productos o servicios también cumplen una función simbólica o emocional. En este sentido, las empresas deben ser capaces de identificar no solo las necesidades explícitas de sus consumidores, sino también aquellas que están latentes o no formuladas directamente, pero que influyen en sus expectativas (Palomo, 2023).

La comprensión de las necesidades del consumidor es un proceso dinámico que requiere observación constante del entorno, análisis de comportamiento y retroalimentación continua. Las necesidades no son estáticas, sino que evolucionan con el tiempo, influenciadas por factores económicos, sociales, culturales y tecnológicos. Un cliente que hoy prioriza el precio mañana puede valorar más la experiencia de compra, la calidad o la sostenibilidad del producto. Por tanto, las organizaciones deben mantener una actitud

proactiva y flexible para adaptarse a los cambios en las preferencias del consumidor. Aquellas que logran anticiparse o responder adecuadamente a estas variaciones tienen mayores posibilidades de mantenerse competitivas y relevantes en su sector (Izquierdo et al., 2023).

Además, conocer las necesidades del consumidor permite segmentar el mercado con mayor precisión y desarrollar propuestas de valor diferenciadas. La identificación de grupos específicos de consumidores según sus necesidades, comportamientos o estilos de vida facilita la personalización de la oferta y mejora la efectividad de las estrategias de marketing, atención al cliente y fidelización. Cuando una organización se centra genuinamente en comprender y satisfacer las necesidades de sus clientes, se establece una relación más sólida y duradera, basada en la confianza, la satisfacción y la percepción de valor. En consecuencia, la atención a las necesidades del consumidor no solo cumple una función comercial, sino también estratégica, siendo un factor clave para el crecimiento y la sostenibilidad empresarial.

Indicador 1: Producto

El producto es todo aquello que una organización pone a disposición del mercado con el propósito de satisfacer una necesidad o deseo. Puede tratarse de un bien físico, un servicio, una idea, una experiencia o una combinación de estos elementos. En términos generales, un producto incluye no solo el objeto tangible o intangible que se ofrece, sino también todos los beneficios que el consumidor percibe al adquirirlo, como la funcionalidad, la calidad, la presentación, la marca y los servicios adicionales asociados. El producto representa el núcleo de cualquier estrategia comercial, ya que es el elemento central en torno al cual giran el resto de las variables del marketing (Izquierdo et al., 2023).

Un producto puede clasificarse en diferentes categorías según su naturaleza, durabilidad o finalidad. En función de su tangibilidad, se distingue entre bienes y servicios. Los bienes son productos físicos que pueden ser almacenados y transportados, mientras que los servicios son intangibles, perecederos y requieren interacción directa entre proveedor y consumidor. En cuanto a su durabilidad, pueden ser productos de consumo inmediato o bienes duraderos. Además, el producto puede orientarse al consumo personal, industrial o institucional, lo que determina su diseño, presentación y estrategia de posicionamiento. En todos los casos, el producto debe responder a una necesidad específica del mercado objetivo (Ormeño et al., 2022).

El concepto de producto también implica niveles. En el nivel más básico se encuentra el producto esencial, que representa el beneficio principal que busca el consumidor. Luego está el producto real, que incluye las características físicas, el diseño, el nombre de marca, el empaque y la calidad. Finalmente, está el producto aumentado, que engloba servicios adicionales como garantías, atención posventa, instalación, entre otros. Esta estructura permite comprender que el producto va más allá del objeto o servicio en sí: representa una experiencia total que el cliente recibe al realizar una compra. Por tanto, su gestión requiere una visión integral y centrada en el usuario (Palomo, 2023).

En el contexto de la Clínica Veterinaria Clinivet Buenos Aires, el producto está compuesto principalmente por servicios veterinarios, los cuales se consideran intangibles. Estos servicios incluyen consultas médicas, procedimientos clínicos, vacunaciones, cirugías, asesoramiento y atención de emergencias. La percepción del producto por parte del cliente dependerá, en gran medida, de la calidad de la atención recibida, del trato del personal y de la capacidad de respuesta ante sus necesidades. Por ello, la gestión del producto en esta institución no solo debe centrarse en la oferta técnica, sino también en fortalecer la motivación del personal, ya que este factor influye directamente en la calidad del servicio brindado al cliente y, por ende, en la experiencia final del consumidor.

Indicador 2: Servicio

El servicio es una actividad económica que genera valor al ofrecer resultados que satisfacen las necesidades de un consumidor a través de una prestación intangible. A diferencia de los bienes materiales, los servicios no pueden ser tocados, almacenados ni transportados, ya que se producen y consumen simultáneamente. Su naturaleza intangible hace que el cliente evalúe el servicio principalmente a través de la experiencia vivida, el trato recibido y la satisfacción obtenida. Por ello, la calidad del servicio está directamente relacionada con la percepción del usuario, más que con un producto físico en sí (Palomo, 2023).

Un servicio posee características particulares que lo diferencian de los bienes tangibles. Entre ellas destacan la intangibilidad, la inseparabilidad, la heterogeneidad y la perecibilidad. La intangibilidad implica que el servicio no puede visualizarse antes de su compra; la inseparabilidad significa que la producción y el consumo del servicio ocurren al mismo tiempo y, muchas veces, con participación del cliente; la heterogeneidad hace referencia a la variabilidad del servicio dependiendo de quién lo brinda, cómo y cuándo; y la perecibilidad indica que un servicio no puede almacenarse para usarse después. Estas

características exigen una gestión distinta y más cuidadosa que la de los productos físicos (Ormeño et al., 2022).

El servicio también implica una fuerte dimensión humana, ya que el personal que lo brinda juega un papel decisivo en la experiencia del cliente. La actitud, empatía, habilidades comunicativas y competencias técnicas del personal de atención son factores determinantes en la percepción del usuario. Por este motivo, la formación constante del equipo humano y la gestión del talento son aspectos fundamentales en cualquier organización que ofrezca servicios. Adicionalmente, la interacción entre el cliente y el proveedor del servicio forma parte del mismo producto, lo cual refuerza la importancia de un entorno organizacional motivador, capaz de garantizar un trato adecuado, eficiente y cordial (Izquierdo et al., 2023).

En el contexto de la Clínica Veterinaria Clinivet Buenos Aires, el servicio veterinario constituye el núcleo de su actividad. Este servicio abarca desde la atención médica a mascotas hasta el acompañamiento al cliente durante situaciones emocionales delicadas. La calidad de este servicio depende en gran medida del nivel de compromiso, vocación y motivación del personal que lo presta. Por ello, una adecuada gestión del servicio no solo debe centrarse en los procedimientos clínicos o protocolos técnicos, sino también en promover condiciones laborales favorables que impulsen el desempeño y bienestar del equipo, lo cual se traducirá en una atención al cliente más empática, eficiente y profesional.

Indicador 3: Estrategia

La estrategia es un conjunto planificado de acciones diseñadas para alcanzar uno o varios objetivos específicos dentro de un entorno determinado. Se trata de un proceso que implica la toma de decisiones conscientes sobre la asignación de recursos, la definición de prioridades y la anticipación de escenarios futuros. Una estrategia busca establecer una dirección clara que permita a una organización adaptarse al entorno, superar desafíos, aprovechar oportunidades y diferenciarse de la competencia. En esencia, la estrategia establece el "cómo" se alcanzarán los fines planteados, en función de las capacidades internas y las condiciones del entorno externo (Izquierdo et al., 2023).

Las estrategias pueden ser formuladas en distintos niveles organizacionales: corporativo, funcional y operativo. En el nivel corporativo se definen los objetivos generales de la organización y su dirección a largo plazo. En el nivel funcional se diseñan estrategias específicas por áreas, como marketing, recursos humanos o finanzas, alineadas con los objetivos globales. En el nivel operativo se establecen planes de acción concretos y detallados para ejecutar las estrategias previamente diseñadas. Esta estructura permite que

la organización actúe de manera coordinada y orientada al logro de resultados, adaptando su funcionamiento a las exigencias del entorno cambiante (Palomo, 2023).

Una estrategia eficaz no solo debe ser bien formulada, sino también correctamente implementada y evaluada. La formulación estratégica requiere análisis, creatividad y visión a largo plazo; la implementación exige compromiso, liderazgo y gestión adecuada del cambio; y la evaluación implica la medición de resultados y la toma de decisiones correctivas. Para que una estrategia tenga éxito, debe considerar factores internos como las fortalezas, capacidades y recursos, así como factores externos como el mercado, la competencia, las tendencias y los cambios sociales o tecnológicos. Además, una estrategia no es estática, sino que debe ser revisada y ajustada constantemente en función de los resultados obtenidos y los cambios en el entorno (Ormeño et al., 2022).

En el caso de la Clínica Veterinaria Clinivet Buenos Aires, la formulación de estrategias motivacionales orientadas al personal representa una herramienta clave para mejorar la calidad de la atención al cliente. Diseñar estrategias enfocadas en reconocer el desempeño, fomentar el trabajo en equipo, ofrecer oportunidades de desarrollo y mejorar las condiciones laborales permitirá incrementar los niveles de compromiso y productividad del personal. Estas acciones estratégicas no solo fortalecen el ambiente interno, sino que también se traducen en un servicio más empático, eficiente y profesional hacia los clientes. De esta manera, la estrategia actúa como un puente entre la gestión interna del talento humano y la mejora sostenida de la experiencia del cliente.

Indicador 4: Estrategia

La estrategia es un conjunto planificado de acciones diseñadas para alcanzar uno o varios objetivos específicos dentro de un entorno determinado. Se trata de un proceso que implica la toma de decisiones conscientes sobre la asignación de recursos, la definición de prioridades y la anticipación de escenarios futuros. Una estrategia busca establecer una dirección clara que permita a una organización adaptarse al entorno, superar desafíos, aprovechar oportunidades y diferenciarse de la competencia. En esencia, la estrategia establece el "cómo" se alcanzarán los fines planteados, en función de las capacidades internas y las condiciones del entorno externo (Palomo, 2023).

Las estrategias pueden ser formuladas en distintos niveles organizacionales: corporativo, funcional y operativo. En el nivel corporativo se definen los objetivos generales de la organización y su dirección a largo plazo. En el nivel funcional se diseñan estrategias específicas por áreas, como marketing, recursos humanos o finanzas, alineadas con los

objetivos globales. En el nivel operativo se establecen planes de acción concretos y detallados para ejecutar las estrategias previamente diseñadas. Esta estructura permite que la organización actúe de manera coordinada y orientada al logro de resultados, adaptando su funcionamiento a las exigencias del entorno cambiante (Izquierdo et al., 2023).

Una estrategia eficaz no solo debe ser bien formulada, sino también correctamente implementada y evaluada. La formulación estratégica requiere análisis, creatividad y visión a largo plazo; la implementación exige compromiso, liderazgo y gestión adecuada del cambio; y la evaluación implica la medición de resultados y la toma de decisiones correctivas. Para que una estrategia tenga éxito, debe considerar factores internos como las fortalezas, capacidades y recursos, así como factores externos como el mercado, la competencia, las tendencias y los cambios sociales o tecnológicos. Además, una estrategia no es estática, sino que debe ser revisada y ajustada constantemente en función de los resultados obtenidos y los cambios en el entorno (Ormeño et al., 2022).

En el caso de la Clínica Veterinaria Clinivet Buenos Aires, la formulación de estrategias motivacionales orientadas al personal representa una herramienta clave para mejorar la calidad de la atención al cliente. Diseñar estrategias enfocadas en reconocer el desempeño, fomentar el trabajo en equipo, ofrecer oportunidades de desarrollo y mejorar las condiciones laborales permitirá incrementar los niveles de compromiso y productividad del personal. Estas acciones estratégicas no solo fortalecen el ambiente interno, sino que también se traducen en un servicio más empático, eficiente y profesional hacia los clientes. De esta manera, la estrategia actúa como un puente entre la gestión interna del talento humano y la mejora sostenida de la experiencia del cliente.

Indicador 5: Personalización

La personalización es el proceso mediante el cual una empresa adapta sus productos, servicios, comunicaciones o experiencias a las características, preferencias y necesidades específicas de cada cliente. Se basa en la premisa de que cada consumidor es único, por lo que una oferta estándar no siempre es suficiente para generar satisfacción o lealtad. La personalización implica conocer al cliente, recopilar información relevante sobre su comportamiento y utilizarla para ofrecerle soluciones a medida, más relevantes, oportunas y efectivas. Esta estrategia permite establecer relaciones más cercanas y duraderas entre la empresa y el cliente, lo que fortalece la fidelización y la percepción positiva de la marca (Izquierdo et al., 2023).

En los servicios, la personalización adquiere un papel aún más importante debido a la naturaleza intangible de lo que se ofrece. Dado que no hay un producto físico que el cliente pueda evaluar de antemano, la calidad del servicio y la forma en que se adapta a sus necesidades individuales se convierten en factores clave. Personalizar un servicio implica escuchar activamente al cliente, entender su situación particular, adaptar la solución ofrecida, mostrar empatía y brindar un trato cercano y respetuoso. Este tipo de atención diferenciada hace que el cliente se sienta valorado, comprendido y atendido de forma única, lo cual impacta directamente en su satisfacción y decisión de regresar o recomendar el servicio (Palomo, 2023).

La personalización puede manifestarse de diversas maneras: mediante el uso del nombre del cliente, la adaptación del servicio a condiciones específicas, la flexibilidad en los procesos o incluso la creación de canales de comunicación exclusivos. No se trata únicamente de tecnología o automatización, sino de una actitud organizacional centrada en el cliente. Para que la personalización sea efectiva, es necesario que el personal esté capacitado y motivado, ya que muchas veces son los colaboradores quienes toman decisiones sobre cómo adaptar el servicio en el momento de la atención. Por ello, la personalización también requiere una cultura institucional que promueva la empatía, el compromiso y la excelencia en el servicio (Ormeño et al., 2022).

En el contexto de la Clínica Veterinaria Clinivet Buenos Aires, la personalización en la atención al cliente juega un rol fundamental. Cada cliente acude con una necesidad única relacionada con la salud y bienestar de su mascota, lo que exige una atención especializada, empática y adaptada al caso particular. Para lograr este nivel de atención personalizada, es indispensable que el personal esté motivado y comprometido con su labor. Un equipo de trabajo que se siente valorado y que cuenta con condiciones laborales adecuadas estará más dispuesto a brindar un trato cercano, escuchar con atención, adaptar sus respuestas y generar una experiencia memorable para el cliente. En consecuencia, la personalización no solo mejora la calidad del servicio, sino que también refleja el nivel de motivación del equipo humano que lo brinda.

Dimensión 2: Fidelidad con los consumidores

La fidelidad con los consumidores es el resultado de una relación sostenida y satisfactoria entre el cliente y la organización, en la cual el consumidor decide de manera voluntaria y reiterada seguir adquiriendo los productos o servicios de una empresa, a pesar de la existencia de múltiples alternativas en el mercado. Esta fidelidad va más allá de una

simple recompra: implica confianza, satisfacción acumulada, afinidad con la marca y, en muchos casos, una conexión emocional que fortalece el vínculo cliente-empresa. Un consumidor fiel no solo sigue comprando, sino que también recomienda activamente la marca a su entorno, actúa como defensor y está dispuesto a perdonar errores ocasionales si siente que su lealtad es valorada (Ormeño et al., 2022).

La fidelidad del consumidor se construye a lo largo del tiempo y se ve influida por varios factores, entre ellos la calidad del producto o servicio, la atención recibida, la experiencia global con la marca, la consistencia en el cumplimiento de las promesas y la percepción de valor. Una experiencia positiva de atención al cliente juega un papel decisivo en el desarrollo de la fidelidad, ya que es en ese momento donde el consumidor evalúa cómo ha sido tratado, si sus necesidades han sido comprendidas y si la empresa ha respondido de forma efectiva. Además, la fidelidad también se ve reforzada cuando el cliente siente que su relación con la organización es personalizada, cercana y basada en la confianza (Izquierdo et al., 2023).

Existen distintos niveles de fidelidad: desde la fidelidad puramente conductual, en la que el cliente repite sus compras sin estar necesariamente satisfecho, hasta la fidelidad actitudinal, en la que existe un compromiso emocional con la marca. Las empresas que logran desarrollar fidelidad actitudinal tienen una ventaja competitiva importante, ya que sus consumidores no solo permanecen, sino que también se convierten en promotores activos. Para lograr este tipo de fidelidad, las organizaciones deben implementar estrategias orientadas a la experiencia del cliente, la calidad del servicio, el reconocimiento, la comunicación efectiva y la construcción de relaciones a largo plazo (Palomo, 2023).

En el caso de la Clínica Veterinaria Clinivet Buenos Aires, la fidelidad de los consumidores es un objetivo clave para su sostenibilidad y crecimiento. En este contexto, lograr que los clientes regresen y recomienden los servicios depende en gran medida del trato recibido, la calidad del servicio prestado y el vínculo generado con el personal. Cuando los colaboradores están motivados, comprometidos y orientados al cliente, la atención se vuelve más cálida, eficiente y humana, lo que fortalece la relación con los usuarios. Por tanto, la fidelidad de los consumidores en la clínica no solo es consecuencia de los resultados clínicos, sino también del nivel de motivación del equipo que brinda el servicio y de la experiencia positiva generada en cada interacción (Ormeño et al., 2022).

Indicador 1: Calidad

La calidad es un concepto fundamental en la gestión de productos y servicios, y se refiere al grado en que una oferta satisface las necesidades, expectativas y requisitos del cliente. Es una percepción subjetiva, pero también medible, que refleja el valor que el consumidor asigna a lo que recibe. La calidad puede evaluarse en términos de desempeño, durabilidad, fiabilidad, funcionalidad y cumplimiento de estándares establecidos. En los servicios, la calidad se vincula estrechamente con la experiencia del cliente y la forma en que se lleva a cabo la prestación del servicio, siendo un elemento clave para la satisfacción y fidelización del usuario (Ormeño et al., 2022).

Una de las particularidades de la calidad en los servicios es su carácter intangible y su fuerte dependencia del comportamiento humano. La calidad no está solo en el resultado final del servicio, sino también en todo el proceso mediante el cual se entrega. Factores como el trato del personal, la puntualidad, la empatía, la comunicación clara y la capacidad de respuesta ante situaciones específicas son esenciales en la percepción de calidad por parte del cliente. Por ello, en los entornos donde el servicio se ofrece a través de interacciones humanas directas, como en las clínicas, hoteles o centros educativos, el desempeño del personal es determinante para garantizar una experiencia de calidad (Palomo, 2023).

La calidad no es un estado estático, sino un proceso dinámico de mejora continua. Las organizaciones que buscan mantener altos niveles de calidad deben establecer estándares claros, capacitar permanentemente a su personal, escuchar a sus clientes, identificar oportunidades de mejora y adaptar sus procesos a los cambios del entorno. La implementación de sistemas de gestión de calidad permite medir y controlar cada etapa del servicio, garantizar coherencia en la entrega y fomentar una cultura orientada a la excelencia. En este sentido, la calidad se convierte en un objetivo transversal que involucra a toda la organización y no solo a un área específica (Izquierdo et al., 2023).

En el caso de la Clínica Veterinaria Clinivet Buenos Aires, la calidad se refleja en la capacidad de ofrecer servicios profesionales, confiables y centrados en el bienestar tanto de las mascotas como de sus dueños. La percepción de calidad está fuertemente ligada a la actitud, compromiso y motivación del personal que interactúa con los clientes, ya que son ellos quienes materializan el servicio. Una atención desmotivada o indiferente, por muy competente que sea en términos técnicos, puede generar insatisfacción. Por tanto, la motivación laboral del equipo se convierte en un factor clave para mantener y elevar los estándares de calidad, fortalecer la atención al cliente y posicionar a la clínica como una organización de referencia en su sector.

Indicador 2: Confianza

La confianza es un elemento esencial en toda relación humana, y en el ámbito organizacional representa la seguridad que una persona tiene en la integridad, competencia y fiabilidad de otra persona, institución o sistema. En el contexto del mercado, la confianza es el juicio que un consumidor establece sobre la credibilidad de una empresa, su capacidad para cumplir promesas y la consistencia de su comportamiento en el tiempo. Esta confianza se construye progresivamente a través de experiencias positivas, cumplimiento de expectativas y coherencia en la entrega del producto o servicio (Ormeño et al., 2022).

En los servicios, especialmente en aquellos donde el cliente no puede evaluar el resultado antes de consumirlo, como ocurre en salud, educación o veterinaria, la confianza adquiere un papel protagónico. Dado que el cliente debe depositar su bienestar o el de un ser querido en manos del proveedor del servicio, es indispensable que perciba profesionalismo, honestidad, cercanía y transparencia. La confianza también implica que el cliente se sienta comprendido, escuchado y atendido con respeto. Si este elemento está presente, la relación cliente-organización se fortalece, permitiendo la repetición del consumo y la recomendación hacia otros usuarios (Izquierdo et al., 2023).

La confianza se puede perder con facilidad ante fallos en la atención, promesas incumplidas, malentendidos o actitudes negativas del personal. Recuperarla suele ser difícil, ya que implica no solo corregir el error, sino también restaurar el vínculo emocional dañado. Por ello, las organizaciones deben invertir en la formación del personal, en la mejora continua de los procesos y en una cultura institucional basada en la transparencia y el compromiso con el cliente. Cuando la confianza se establece como eje central de la relación con los usuarios, se consolida una reputación positiva que actúa como ventaja competitiva en el mercado (Palomo, 2023).

En la Clínica Veterinaria Clinivet Buenos Aires, la confianza es un valor esencial para el vínculo entre el cliente y el equipo profesional. Las familias que llevan a sus mascotas esperan no solo atención médica adecuada, sino también un trato humano, responsable y ético. Esta confianza depende en gran medida de la actitud y motivación del personal, ya que son ellos quienes establecen el primer contacto, brindan información, atienden emergencias y acompañan al cliente en momentos sensibles. Por lo tanto, promover una cultura interna de respeto, compromiso y motivación laboral favorece la construcción de relaciones de confianza duraderas, lo cual incide directamente en la calidad del servicio, la fidelización del cliente y el prestigio institucional de la clínica.

Indicador 3: Competencia

La competencia, en el contexto empresarial y de mercado, se refiere al entorno en el que distintas organizaciones ofrecen productos o servicios similares, luchando por captar la atención y preferencia de los consumidores. Este fenómeno impulsa a las empresas a mejorar continuamente su propuesta de valor, diferenciándose a través de calidad, precio, innovación, atención al cliente, posicionamiento de marca o experiencia del usuario. En un entorno competitivo, las organizaciones deben estar en constante análisis del mercado y de sus competidores para ajustar sus estrategias y mantenerse relevantes ante los cambios en las preferencias de los consumidores (Palomo, 2023).

La competencia puede clasificarse en directa e indirecta. La competencia directa es aquella que proviene de empresas que ofrecen exactamente el mismo tipo de producto o servicio al mismo público objetivo. Por otro lado, la competencia indirecta está constituida por organizaciones que satisfacen la misma necesidad, pero mediante productos o servicios diferentes. Ambos tipos de competencia influyen en la toma de decisiones estratégicas de las empresas, ya que obligan a desarrollar ventajas competitivas sostenibles, como la innovación, la calidad del servicio, la atención personalizada o la fidelización del cliente. En este sentido, la competencia puede ser vista no solo como una amenaza, sino también como un estímulo para la mejora continua (Izquierdo et al., 2023).

En un entorno competitivo, el factor humano adquiere una gran importancia. El personal de una organización no solo representa a la empresa, sino que también es un elemento diferenciador frente a la competencia. Cuando los colaboradores están motivados, capacitados y comprometidos, pueden ofrecer una atención al cliente superior, crear experiencias positivas y fortalecer la reputación de la organización. Así, la competencia no solo se libra en términos de precios o características del producto, sino también en el ámbito del servicio, la empatía, la agilidad de respuesta y la capacidad para construir relaciones de confianza con los clientes (Ormeño et al., 2022).

En el caso de la Clínica Veterinaria Clinivet Buenos Aires, la competencia proviene de otras clínicas, consultorios y servicios veterinarios que también operan en el distrito de Nuevo Chimbote y zonas cercanas. Para destacar en este mercado, no basta con contar con equipos modernos o precios accesibles; es fundamental ofrecer una atención al cliente diferenciada, empática y profesional. Aquí entra en juego la motivación laboral, ya que un equipo comprometido puede brindar un servicio cálido y de calidad, lo que se convierte en una ventaja competitiva clara frente a otras opciones. En este contexto, la forma en que el

personal atiende orienta y acompaña al cliente es un factor determinante para lograr preferencia y fidelización en un entorno altamente competitivo.

Indicador 4: Satisfacción

La satisfacción es una respuesta emocional y racional del consumidor que surge como resultado de la comparación entre sus expectativas previas y la experiencia real obtenida al consumir un producto o servicio. Cuando la experiencia supera o cumple con las expectativas, se genera satisfacción; en cambio, si la experiencia está por debajo de lo esperado, se produce insatisfacción. Este concepto está estrechamente vinculado con la percepción del valor recibido, y se considera un factor clave en la construcción de relaciones sólidas y duraderas entre la organización y el cliente (Palomo, 2023).

La satisfacción no es un elemento aislado, sino el resultado de múltiples factores que influyen en la experiencia del cliente, tales como la calidad del servicio, el trato recibido, la rapidez en la atención, la resolución de problemas, la claridad en la información y la empatía del personal. También se ve afectada por elementos externos como el ambiente físico, el tiempo de espera y la facilidad de acceso al servicio. Por ello, lograr altos niveles de satisfacción requiere una visión integral que abarque tanto los aspectos técnicos como humanos de la prestación del servicio (Izquierdo et al., 2023).

Además, la satisfacción del cliente no solo se traduce en una experiencia positiva, sino que también tiene efectos estratégicos para la organización. Un cliente satisfecho es más propenso a regresar, recomendar el servicio a otros y mantener una actitud favorable hacia la marca. A su vez, la insatisfacción puede generar consecuencias negativas como reclamos, mala reputación y pérdida de clientes. Por eso, muchas organizaciones consideran la satisfacción como uno de sus principales indicadores de desempeño, ya que refleja el grado de alineación entre lo que prometen y lo que realmente entregan (Ormeño et al., 2022).

En el contexto de la Clínica Veterinaria Clinivet Buenos Aires, la satisfacción del cliente se convierte en un indicador clave de la calidad del servicio. Los dueños de mascotas acuden con expectativas relacionadas con el trato humano, la profesionalidad, la atención oportuna y el cuidado de sus animales. Alcanzar altos niveles de satisfacción requiere no solo competencias técnicas, sino también un personal motivado, empático y comprometido con el bienestar del cliente y su mascota. Cuando los trabajadores se sienten valorados y motivados, su actitud mejora notablemente, lo que se refleja directamente en la experiencia del cliente y, por tanto, en su satisfacción. Esta conexión entre motivación laboral y

satisfacción del cliente es esencial para consolidar la imagen positiva de la clínica y asegurar su crecimiento en el mercado local.

Indicador 5: Crecimiento

El crecimiento, en términos organizacionales, se refiere al proceso mediante el cual una empresa o institución amplía su tamaño, capacidades, recursos o influencia dentro del mercado o sector donde opera. Este crecimiento puede manifestarse de diversas maneras, como el aumento de ingresos, la expansión de la base de clientes, la apertura de nuevas sucursales, la diversificación de servicios o la mejora en la infraestructura y procesos internos. Es considerado un indicador clave del éxito y la sostenibilidad de una organización, ya que implica la superación de etapas anteriores y la adaptación exitosa a las demandas del entorno (Ormeño et al., 2022).

El crecimiento no es un fenómeno automático, sino que requiere planificación, gestión eficiente y una cultura organizacional orientada a la mejora continua. Factores como la calidad del servicio, la innovación, la fidelización de clientes, la gestión del talento humano y la reputación institucional juegan un papel determinante en el desarrollo sostenido de una empresa. Además, el crecimiento puede ser cuantitativo cuando se miden variables como ventas, personal o instalaciones o cualitativo cuando se refiere a la mejora en la eficiencia, el posicionamiento, la cultura organizacional o el prestigio (Palomo, 2023).

Para que una organización experimente un crecimiento real y sostenible, es necesario que sus procesos internos estén alineados con sus objetivos estratégicos y que exista un entorno laboral favorable. Un equipo humano comprometido, capacitado y motivado contribuye directamente a la mejora en la productividad, la atención al cliente y la innovación en los servicios. Asimismo, el crecimiento debe estar acompañado de indicadores de control que permitan evaluar el avance y redireccionar acciones si fuera necesario. Una organización que no planifica ni mide su crecimiento corre el riesgo de estancarse o enfrentar desequilibrios operativos (Izquierdo et al., 2023).

En el caso de la Clínica Veterinaria Clinivet Buenos Aires, el crecimiento organizacional depende en gran medida de la calidad de la atención al cliente y del nivel de motivación laboral de su personal. A medida que la clínica brinde un servicio profesional, empático y eficiente, atraerá a más clientes, fortalecerá su reputación local y generará confianza en la comunidad. Este incremento en la demanda puede traducirse en crecimiento económico, expansión de servicios y consolidación institucional. Sin embargo, este proceso solo será sostenible si el equipo humano está motivado, bien gestionado y comprometido

con los objetivos organizacionales. Por tanto, la relación entre atención, motivación y crecimiento es esencial para garantizar la permanencia y éxito de la clínica en el tiempo.

2.3 Hipótesis

La investigación denominada: *La motivación laboral para mejorar la atención al cliente en la Clínica Veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Áncash 2025*, no planteó hipótesis, ya que se enmarcó en un nivel descriptivo en el que el propósito central fue observar, detallar y caracterizar con precisión los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, sin pretender establecer relaciones causales entre variables ni generar predicciones. En consonancia con lo expresado por Rebollo y Ábalos (2022) los estudios descriptivos se enfocan en proporcionar una representación clara y ordenada de los hechos o situaciones, facilitando su comprensión sin intervenir en ellos ni buscar explicaciones causales.

III. Metodología

3.1 Tipo, nivel y diseño de investigación

Tipo de investigación

Fue de tipo aplicada con enfoque cuantitativo

La presente investigación fue de tipo aplicada, tal como afirman Rebollo y Ábalos (2022) quienes señalan que, este tipo de investigación tuvo como propósito principal resolver problemáticas específicas de la realidad, empleando el conocimiento científico de forma práctica para brindar soluciones útiles. En este sentido, el presente estudio se orientó a ofrecer soluciones concretas de las variables gestión administrativa y desempeño organizacional mediante la realización de un plan de mejora de los problemas de la organización orientada a potenciar la situación actual de la microempresa estudiada.

Enfoque cuantitativo

La presente investigación fue de enfoque cuantitativo ya que según Rebollo y Ábalos (2022) se caracteriza por la recolección de información y datos numéricos que permiten posteriormente realizar un análisis utilizando la estadística descriptiva. En este estudio se empleó el enfoque cuantitativo, puesto que se hizo uso de los métodos matemáticos y estadísticos con la finalidad de obtener resultados objetivos, medibles y reproducibles.

Nivel de investigación

La presente investigación fue de nivel descriptivo de propuesta.

Descriptivo

La presente investigación fue de nivel descriptivo, puesto que, según Reyes (2022) este tipo de estudio tiene como principal propósito observar, describir y analizar los fenómenos en su contexto natural, sin manipular ni intervenir en las variables. En ese sentido, el presente estudio tuvo como propósito fundamental describir las características de la motivación laboral ya atención al cliente.

De propuesta

Según Reyes (2022) una investigación implica el desarrollo de un conjunto de actividades orientadas a proponer soluciones concretas a las deficiencias detectadas en las variables de estudio. En la presente investigación, se identificaron diversos problemas que afectan directamente a la motivación laboral del personal y a la calidad de la atención al cliente en la Clínica Veterinaria Clinivet Buenos Aires. Entre las principales deficiencias detectadas se encontró la ausencia de incentivos económicos por cumplimiento y responsabilidad, la falta de programas de capacitación orientados al desarrollo profesional,

y la limitada implementación de estrategias para fortalecer la confianza de los clientes. Asimismo, se evidenció que, aunque existe un alto nivel de satisfacción general con el servicio, persisten aspectos críticos relacionados con la fidelización y percepción del personal. Por tanto, esta investigación tuvo como finalidad principal la elaboración de una propuesta de mejora basada en los hallazgos obtenidos, con el propósito de optimizar el clima laboral, fortalecer el desempeño del equipo humano y consolidar una atención al cliente más eficiente, confiable y alineada con los estándares de calidad esperados en el sector veterinario local.

Diseño de investigación

La investigación fue de diseño no experimental- transversal.

No experimental

El diseño de este estudio fue no experimental, en concordancia con lo señalado por Rebollo y Ábalos (2022) quienes explican que las investigaciones no experimentales no manipulan las variables y solo las observan en su contexto natural, sin alterar los hechos ni los elementos que la componen. Por lo tanto, esta investigación optó por este diseño, puesto que, solo se observó, registró y analizó la motivación laboral ya atención al cliente sin intervenir en su manifestación real dentro del entorno de la empresa en estudio.

Transversal

El presente estudio fue de corte transversal, conforme a lo señalado por Rebollo y Ábalos (2022) quienes aseveran que la investigación transversal es de carácter observacional, es decir, permite analizar las variables dentro de una población o muestra durante un periodo de tiempo específico, del mismo modo, permite examinar las características de los participantes en un espacio de tiempo delimitado sin realizar seguimiento en el futuro. En este sentido, el presente estudio fue transversal porque se ejecutó en un periodo específico de tiempo y espacio, con un inicio y un fin establecidos durante el año 2025.

3.2 Población

Según Reyes (2022) la población, también conocida como universo, se define como el conjunto total de personas, elementos o unidades que comparten características similares y que son relevantes para el desarrollo de un estudio. Dentro de los métodos estadísticos, el censo es comúnmente utilizado en investigaciones aplicadas, ya que permite recolectar información detallada de todos los integrantes del grupo de interés.

En la presente investigación, la población para la variable motivación laboral estuvo conformada por la totalidad de los trabajadores de la pequeña empresa, esta distribución respondió a que los trabajadores están directamente involucrados en la implementación de estrategias en la empresa. Según lo indicado por el representante legal de la organización está conformada por 10 trabajadores de la empresa, quienes participaron directamente en la gestión del talento humano.

Por otro lado, la población para la variable atención al cliente estuvo conformado por los clientes frecuentes, esta distribución responde a que los clientes frecuentes evaluaron de forma objetiva el posicionamiento percibido de la empresa, dado que tienen una experiencia constante con los servicios que ofrece la organización. Según lo indicado por el representante legal de la organización la totalidad de clientes frecuentes estuvo compuesta por 20 clientes de la empresa, entendidos como aquellos que han contratado sus servicios en más de una ocasión o mantienen una relación continua. Estos clientes poseen la experiencia necesaria para emitir una evaluación objetiva sobre atención al cliente.

Criterios de inclusión y exclusión

Variable 1: motivación laboral

Criterios de inclusión

- Ser trabajador activo de la clínica veterinaria.
- Tener al menos 3 meses de antigüedad laboral en la empresa.
- Estar dispuesto a participar voluntariamente en el estudio y responder con veracidad el cuestionario.

Criterios de exclusión

- Personal que no se encuentre con contrato activo en la empresa.
- Trabajadores con menos de 3 meses de vinculación laboral.
- Trabajadores que no consientan participar en la investigación.

Variable 2: Atención cliente

Criterios de inclusión

- Ser cliente frecuente de la empresa, con al menos dos contrataciones de servicios en los últimos dos años.
- Tener 18 años o más.
- Estar dispuesto a participar voluntariamente en el estudio y responder con veracidad el cuestionario.

Criterios de exclusión

- Clientes que no hayan contratado previamente los servicios de la empresa.
- Clientes ocasionales sin relación sostenida ni historial verificable de contrataciones.
- Clientes que no otorguen su consentimiento para participar en el estudio.

Muestra

De acuerdo con Reyes (2022) la muestra representa una parte del universo poblacional, cuyos elementos son seleccionados por su capacidad de reflejar las características generales del conjunto. Se trata de un subconjunto que permite obtener información significativa, sin necesidad de analizar a todos los integrantes de la población.

No obstante, en esta investigación se trabajó con una muestra equivalente al total de la población definida para la variable motivación laboral, es decir, se incluyó a 10 trabajadores de la empresa para medir la variable motivación laboral por su participación directa en los procesos de la gestión de talento humano.

Asimismo, se trabajó con una muestra equivalente al total de la población definida para la variable atención al cliente, es decir, se incluyó a 20 clientes frecuentes de la organización, quienes constituyeron la muestra para la variable atención al cliente, dado que poseen la experiencia necesaria para valorar de manera objetiva la percepción de la atención.

Muestreo: No probabilístico por conveniencia

Según lo señalado por Reyes (2022) el muestreo por conveniencia es una técnica de selección de muestra que se basa en la elección de individuos que se encuentran disponibles de manera inmediata y accesible para el investigador, sin aplicar criterios de aleatoriedad.

En la presente investigación, se aplicó el muestreo por conveniencia, al tratarse de un estudio que involucró dos unidades muestrales diferentes según las variables analizadas. Para la variable motivación laboral, la muestra estuvo conformada por los trabajadores de la pequeña empresa, mientras que para la variable atención al cliente, se consideró a los clientes frecuentes. La selección de ambos grupos se realizó en función de su disponibilidad, accesibilidad y del cumplimiento de los criterios de inclusión previamente establecidos, lo cual fundamenta el uso de esta técnica de muestreo no probabilístico.

3.3 Operacionalización de las variables

Variables	Definición operativa	Dimensiones	Indicadores
Motivación laboral	Zambrano (2023) afirma que la motivación laboral es uno de los factores más importantes para alcanzar el éxito de una organización, ya que influye directamente en el desempeño, la productividad, la satisfacción, el compromiso y la retención de los empleados. Para la variable motivación laboral se considerarán las siguientes dimensiones e indicadores: en la dimensión 1, motivación intrínseca, los indicadores son: satisfacción, valores, responsabilidad y capacitaciones; en la dimensión 2, motivación de poder, los indicadores son: necesidad de triunfo, clima organizacional y toma de decisiones; y en la dimensión 3, motivación extrínseca, los indicadores definidos son: condiciones de trabajo, reconocimiento y sueldo. Se consideró en total 10 ítems para la variable motivación laboral.	Motivación intrínseca	Satisfacción
			Valores
			Responsabilidad
			Capacitaciones
		Motivación de poder	Necesidad de triunfo
			Clima organizacional
			Toma de decisiones
Atención al cliente	Según Serna (2021) la atención al cliente es un componente esencial para fortalecer la relación entre las organizaciones y los consumidores, ya que permite construir vínculos duraderos a través de un servicio de calidad, adaptado a las necesidades del mercado. Para la variable atención al cliente se considerarán las siguientes dimensiones e indicadores: en la dimensión 1, necesidades del consumidor, los indicadores son: productos, servicio, estrategia, compra y personalización; en la dimensión 2, fidelidad con los consumidores, los indicadores definidos son: calidad, confianza, competencia y satisfacción.	Necesidades del consumidor	Condiciones de trabajo
			Reconocimiento
			Sueldo
			Productos
			Servicio
		Fidelidad con los consumidores	Estrategia
			Compra
			Personalización
			Calidad
			Confianza
			Competencia
			Satisfacción

	confianza, competencia, satisfacción y crecimiento. Se consideró en total 10 ítems para la variable atención al cliente.		Crecimiento
--	--	--	-------------

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

Rebollo y Ábalos (2022) afirman que la encuesta es una técnica de investigación cuantitativa que permite recopilar información estructurada mediante un cuestionario previamente diseñado, sin intervenir ni modificar el entorno o el fenómeno observado, los datos obtenidos a través de este método pueden presentarse en distintos formatos, como texto, gráficos, tablas o combinaciones estadísticas. En la presente investigación se empleó la técnica de la encuesta, la cual fue aplicada específicamente a los trabajadores de la Clínica Veterinaria Clinivet Buenos Aires, ubicada en el distrito de Nuevo Chimbote, Áncash, dado que ellos cuentan con experiencia directa en los procesos de atención al cliente y en la dinámica organizacional interna. Además, poseen el conocimiento y la vivencia necesaria para emitir una valoración objetiva sobre las variables analizadas: motivación laboral y atención al cliente.

Instrumento

Según Pereyra (2022) el cuestionario es un instrumento compuesto por un conjunto de ítems que deben ser redactados de manera clara y coherente, organizadas y estructuradas conforme a un plan definido, con el objetivo de obtener información relevante para el estudio. En la presente investigación, se utilizó un cuestionario estructurado como instrumento principal de recolección de datos, el cual estuvo conformado por 20 ítems en total: 10 ítems correspondientes a la variable motivación laboral y 10 ítems asignados a la variable atención al cliente. Este instrumento fue validado por tres expertos, todos ellos con grado de maestría en Administración, lo que garantizó la validez de su contenido. Además, el cuestionario fue elaborado con una escala tipo Likert, lo que permitió medir su confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose un resultado de 0.74139453 para la motivación laboral y 0.72988178 para la variable atención al cliente, lo que califica al instrumento con una excelente confiabilidad en ambos casos (ver Anexo 5).

3.5 Método de análisis de datos

Según Zacarías & Supo (2020) el análisis de información descriptiva tiene la finalidad de transformar los datos sin procesar en información útil y comprensible, utilizando herramientas, técnicas y procedimientos que permitirán obtener conclusiones relevantes. En el presente estudio, la información recopilada fue analizada utilizando la estadística descriptiva, con el propósito de examinar las variables motivación laboral y atención al cliente. Para ello, se elaboraron tablas de distribución de frecuencias absolutas y relativas,

así como figuras que facilitaron la presentación e interpretación de los resultados. Para el procesamiento y presentación de los datos recolectados, se utilizaron diversas herramientas y tecnologías de la información y la comunicación. Se empleó Microsoft Word para redactar, editar y organizar el documento. Asimismo, se utilizó Acrobat Reader XI para la revisión de libros, artículos y tesis en formato PDF. Del mismo modo, se recurrió a Microsoft Excel para la elaboración de tablas y figuras correspondientes. Para garantizar la originalidad del contenido, se usó el software Turnitin, a fin de verificar el porcentaje de similitud por posible plagio, procurando que el índice de coincidencia no superara el 25 %. Finalmente, la sustentación y ponencia de la investigación se realizó utilizando Microsoft PowerPoint, con el objetivo de presentar de forma clara, concisa, visual y estructurada la información más relevante y los principales resultados del estudio.

3.6 Aspectos éticos

En esta investigación se utilizó y respetó los aspectos éticos establecidos en el Reglamento de Integridad Científica en la Investigación de la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote los cuales se detallan a continuación:

Respeto y protección de los derechos de los intervinientes: Durante el desarrollo del estudio, se garantizó la confidencialidad de la información personal proporcionada por los trabajadores y clientes que participaron, asegurando que los datos obtenidos se utilizaron exclusivamente con fines académicos y no fueron compartidos en ninguna circunstancia. Se mantuvo un trato equitativo hacia todos los encuestados, sin ningún tipo de distinción o discriminación, resguardando su bienestar físico, emocional y psicológico a lo largo de todo el proceso investigativo. Asimismo, se actuó con transparencia y responsabilidad, cumpliendo de forma estricta con los objetivos propuestos en la investigación.

Cuidado del medio ambiente: Con el fin de reducir el impacto ambiental del estudio, se hizo uso de materiales amigables con el entorno, como papel reciclado, para la impresión de los cuestionarios. También se emplearon dispositivos tecnológicos de bajo consumo energético, tales como ordenadores con configuración optimizada, lo que permitió minimizar el gasto eléctrico. Estas acciones fueron orientadas a contribuir con la conservación de los recursos naturales y la sostenibilidad ambiental.

Libre participación por propia voluntad: Previo a la recolección de datos, se solicitó el consentimiento informado a todos los trabajadores y clientes que accedieron a participar en el estudio. Se les explicó con claridad el propósito, alcance y condiciones de su colaboración, garantizando su derecho a retirarse en cualquier momento, sin repercusiones

negativas. Además, se aseguró que cada participante contara con plena capacidad para tomar decisiones de forma libre, autónoma y consciente, en concordancia con los principios éticos que rigen la práctica investigativa.

Beneficencia y no maleficencia: Beneficencia: Los resultados obtenidos permitirán identificar áreas de mejora relacionadas con la motivación laboral y la atención al cliente, lo que favorecerá tanto a la organización como a los trabajadores y usuarios del servicio. Se espera que estos hallazgos aporten al fortalecimiento de los procesos internos, a la mejora del clima laboral y a una atención más eficiente y satisfactoria para los clientes. No maleficencia: Se adoptaron todas las precauciones necesarias para evitar daños físicos, emocionales, profesionales o reputacionales a los participantes. La participación fue totalmente voluntaria y anónima, sin presiones externas, y los datos recolectados se emplearon únicamente con fines académicos, respetando en todo momento la privacidad y los derechos de quienes formaron parte del estudio.

Integridad y honestidad: La recolección y el tratamiento de los datos se realizaron con rigor y compromiso ético, cumpliendo fielmente con los lineamientos del Reglamento de Integridad Científica de la universidad. Se recurrió únicamente a fuentes confiables y verificables, y se evitó cualquier manipulación de resultados, garantizando así la autenticidad y credibilidad de la investigación.

Justicia: La selección de participantes se llevó a cabo de forma equitativa, sin prácticas discriminatorias, asegurando igualdad de oportunidades para trabajadores y clientes en el proceso de participación. Se respetó plenamente su autonomía y su derecho a decidir, mediante un procedimiento voluntario e informado. Los resultados estarán disponibles para su revisión por parte de los involucrados y la comunidad académica. Además, se aplicó un solo modelo de cuestionario por grupo, debidamente ajustado a las variables respectivas, con el fin de garantizar un trato ético, justo y respetuoso durante la recolección de la información.

IV. Resultados

Variable 1. Motivación laboral

Objetivo específico 1. Definir las características de la motivación intrínseca en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025.

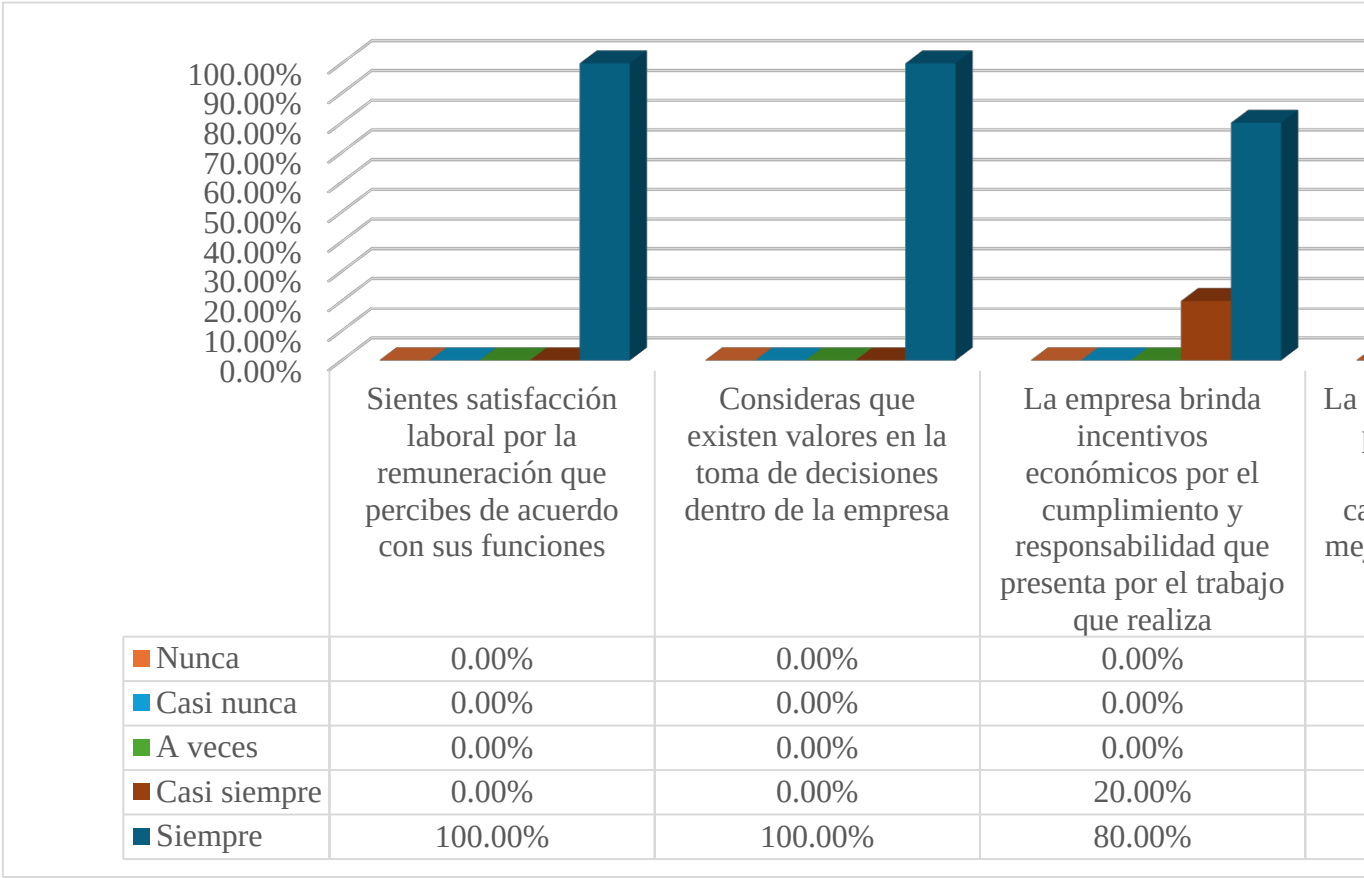
Tabla 1

Características de la motivación intrínseca en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025

Motivación intrínseca	n	%
Sientes satisfacción laboral por la remuneración		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
A veces	0	0.00
Casi siempre	0	0.00
Siempre	10	100.00
Total	10	100.00
Consideras que existen valores en la toma de decisiones		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
A veces	0	0.00
Casi siempre	0	0.00
Siempre	10	100.00
Total	10	100.00
La empresa brinda incentivos económicos por el cumplimiento		
Nunca	8	80.00
Casi nunca	2	20.00
A veces	0	0.00
Casi siempre	0	0.00
Siempre	0	0.00
Total	10	100.00
La empresa se procura por implementar programas de capacitaciones		
Nunca	8	80.00
Casi nunca	2	20.00
A veces	0	0.00
Casi siempre	0	0.00
Siempre	0	0.00
Total	10	100.00

Nota. Datos obtenidos del cuestionario.

Figura 1
Características de la motivación intrínseca en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbo



Nota. Datos obtenidos del cuestionario.

Objetivo específico 2. Describir las características de la motivación de poder en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025.

Tabla 2

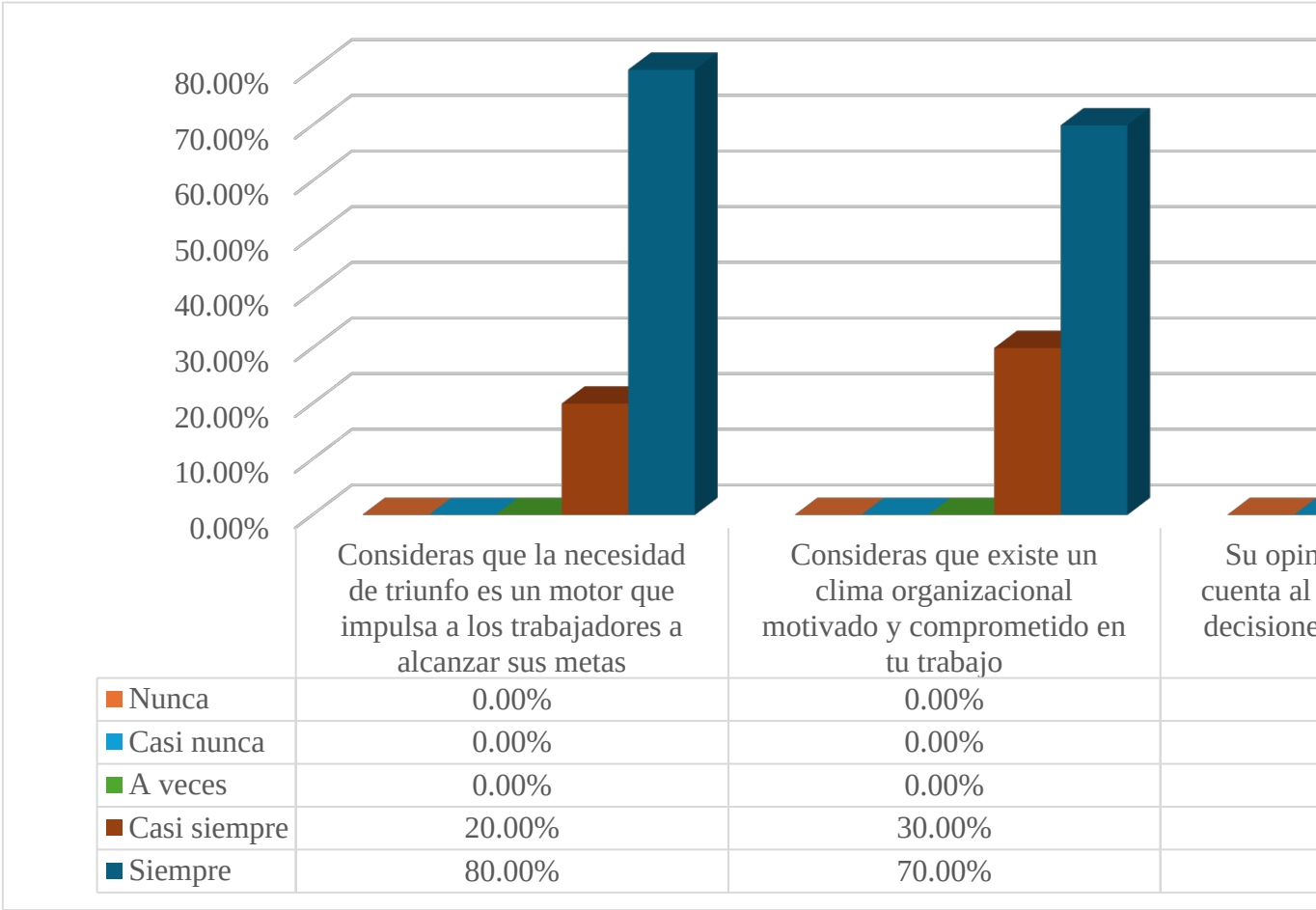
Características de la motivación de poder en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025

Motivación de poder	n	%
Consideras que la necesidad de triunfo es un motor		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
A veces	0	0.00
Casi siempre	2	20.00
Siempre	8	80.00
Total	10	100.00
Consideras que existe un clima organizacional motivado		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
A veces	0	0.00
Casi siempre	3	30.00
Siempre	7	70.00
Total	10	100.00
Su opinión es tomada en cuenta al momento de tomar decisiones		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
A veces	0	0.00
Casi siempre	3	30.00
Siempre	7	70.00
Total	10	100.00

Nota. Datos obtenidos del cuestionario.

Figura 2

Características de la motivación de poder en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote



Nota. Datos obtenidos del cuestionario.

Objetivo específico 3. Identificar las características de la motivación extrínseca en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025.

Tabla 3

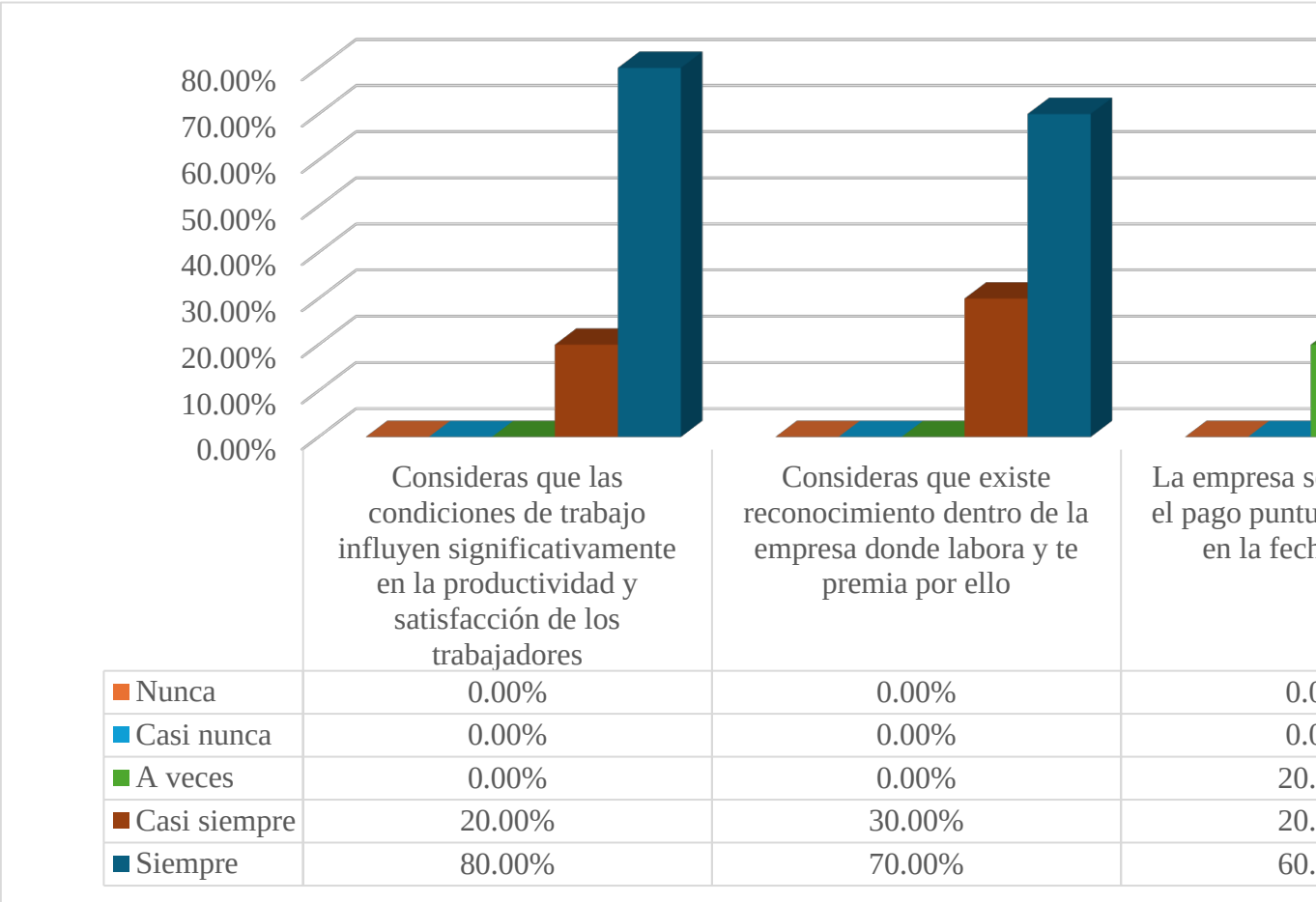
Características de la motivación extrínseca en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025

Motivación extrínseca	n	%
Consideras que las condiciones de trabajo mejoran la productividad		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
A veces	0	0.00
Casi siempre	2	20.00
Siempre	8	80.00
Total	10	100.00
Consideras que existe reconocimiento dentro de la empresa		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
A veces	0	0.00
Casi siempre	3	30.00
Siempre	7	70.00
Total	10	100.00
La empresa se preocupa por el pago puntual de tu sueldo		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
A veces	2	20.00
Casi siempre	2	20.00
Siempre	6	60.00
Total	10	100.00

Nota. Datos obtenidos del cuestionario.

Figura 3

Características de la motivación extrínseca en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbo



Nota. Datos obtenidos del cuestionario.

Variable 2. Atención al cliente

Objetivo específico 4. Determinar las características de las necesidades del consumidor en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025

Tabla 4

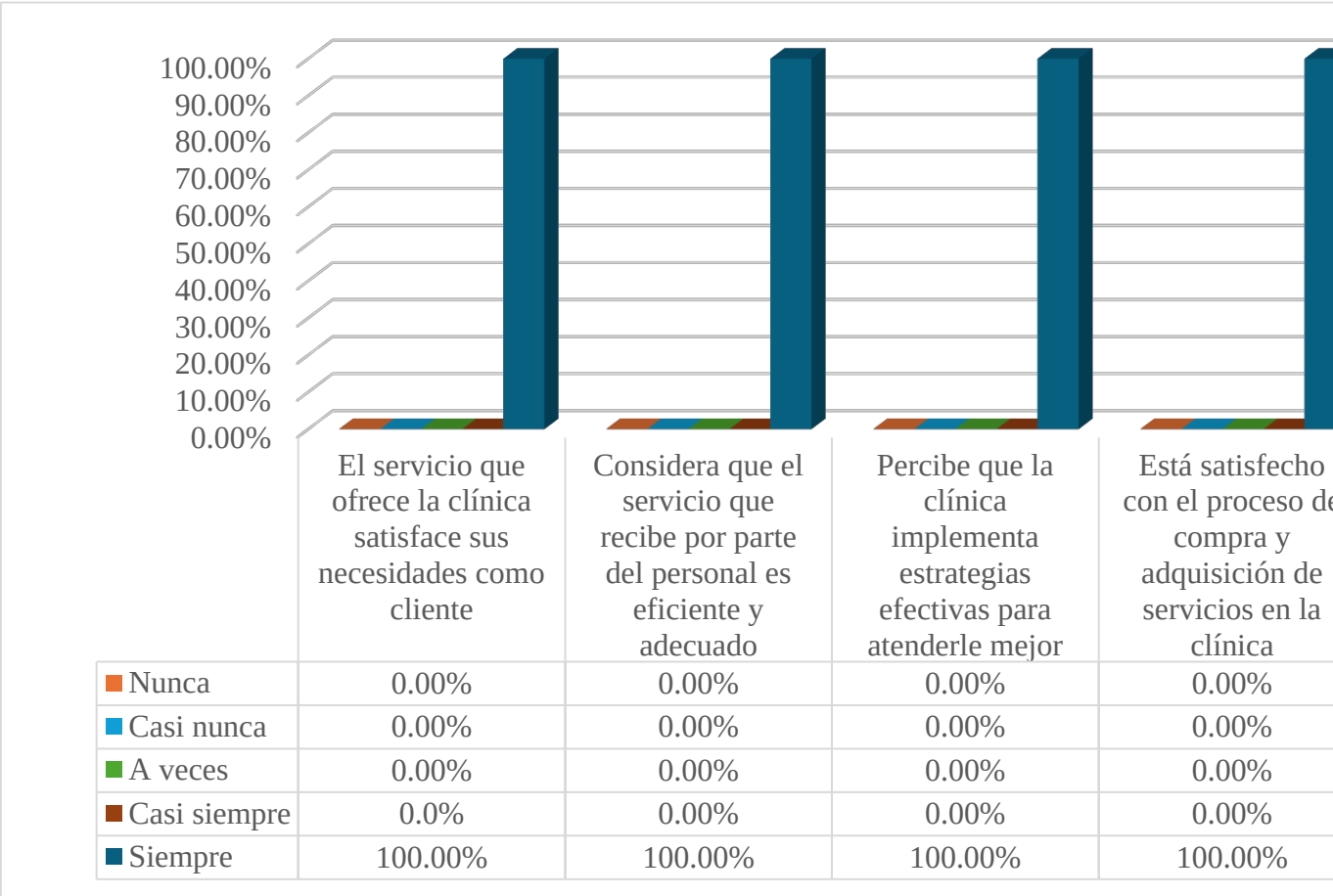
Características de las necesidades del consumidor en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025

Necesidades del consumidor	n	%
El servicio que ofrece la clínica satisface sus necesidades como cliente		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
A veces	0	0.00
Casi siempre	0	0.00
Siempre	20	100.00
Total	20	100.00
Considera que el servicio que recibe por parte del personal es eficiente y adecuado		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
A veces	0	0.00
Casi siempre	0	0.00
Siempre	20	100.00
Total	20	100.00
Percibe que la clínica implementa estrategias efectivas para atenderle mejor		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
A veces	0	0.00
Casi siempre	0	0.00
Siempre	20	100.00
Total	20	100.00
Está satisfecho con el proceso de compra y adquisición de servicios en la clínica		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
A veces	0	0.00
Casi siempre	0	0.00
Siempre	20	100.00
Total	20	100.00
Siente que la atención que recibe está adaptada a sus necesidades específicas		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
A veces	0	0.00
Casi siempre	0	0.00
Siempre	20	100.00
Total	20	100.00

Nota. Datos obtenidos del cuestionario.

Figura 4

Características de las necesidades del consumidor en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo O



Nota. Datos obtenidos del cuestionario.

Objetivo específico 5. Describir las características de la fidelidad con los consumidores en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025.

Tabla 5

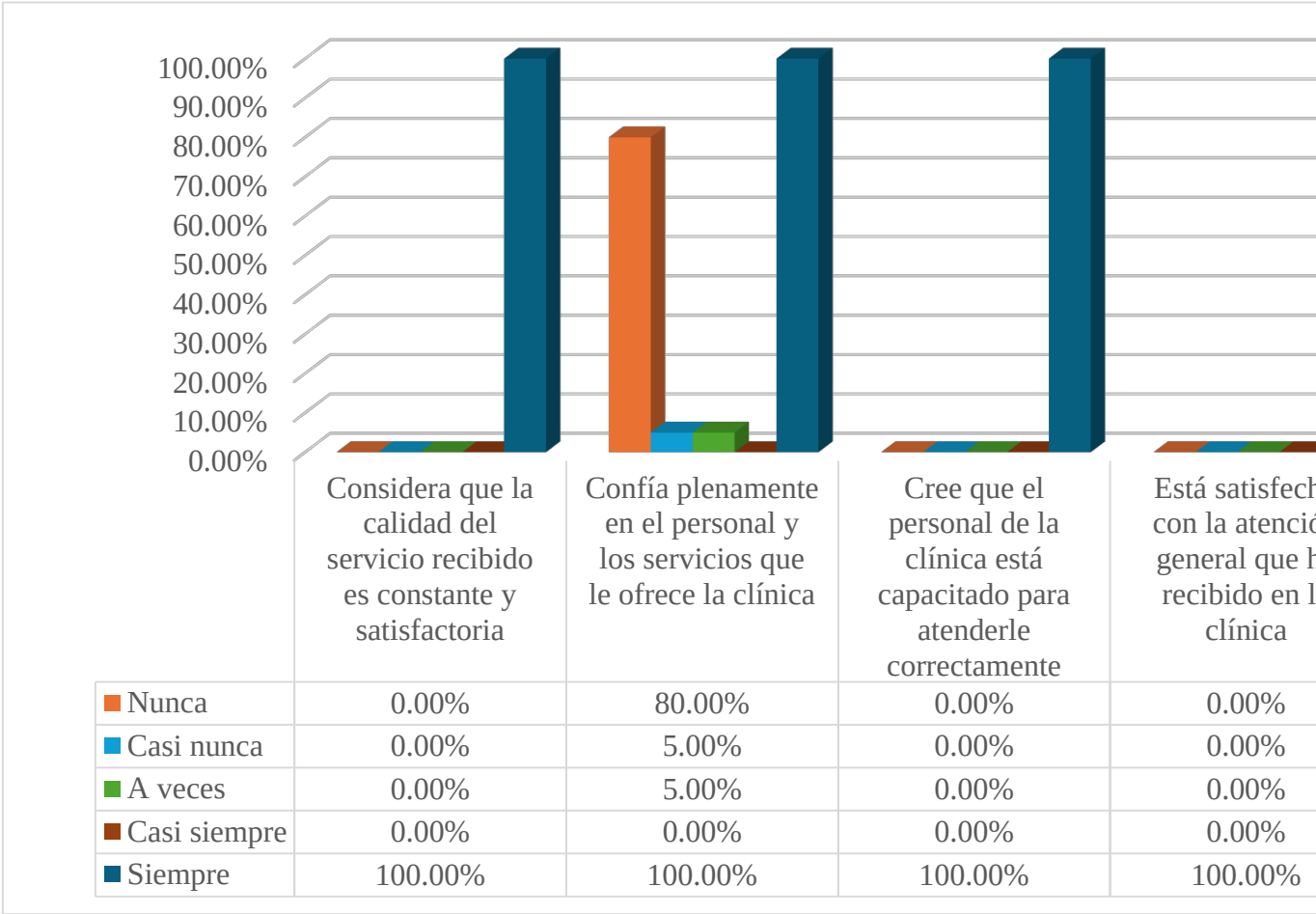
Características de la fidelidad con los consumidores en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025

Fidelidad con los consumidores	n	%
Considera que la calidad del servicio recibido es constante y satisfactoria		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
A veces	0	0.00
Casi siempre	0	0.00
Siempre	20	100.00
Total	20	100.00
Confía plenamente en el personal y los servicios que le ofrece la clínica		
Nunca	16	80.00
Casi nunca	2	10.00
A veces	1	5.00
Casi siempre	1	5.00
Siempre	0	0.00
Total	20	100.00
Cree que el personal de la clínica está capacitado para atenderle correctamente		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
A veces	0	0.00
Casi siempre	0	0.00
Siempre	20	100.00
Total	20	100.00
Está satisfecho con la atención general que ha recibido en la clínica		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
A veces	0	0.00
Casi siempre	0	0.00
Siempre	20	100.00
Total	20	100.00
Cree que la clínica ha mejorado sus servicios en el tiempo que usted ha sido cliente		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
A veces	0	0.00
Casi siempre	0	0.00
Siempre	20	100.00
Total	20	100.00

Nota. Datos obtenidos del cuestionario.

Figura 5

Características de la fidelidad con los consumidores en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nueva



Nota. Datos obtenidos del cuestionario.

Objetivo específico 6. Elaborar una propuesta de plan de mejora de la motivación laboral para la atención al cliente en la clínica veterinaria de Chimbote, Ancash, 2025.

Tabla 6

Propuesta de un plan de mejora de la motivación laboral para la atención al cliente en la clínica veterinaria de Chimbote, Ancash, 2025

Variables	Indicadores	Problemas	Causas	Consecuencias	Acciones mejora
Motivación laboral	Responsabilidad	El 80.00% de colaboradores señalaron que nunca la empresa brinda incentivos económicos por el cumplimiento y responsabilidad que presenta por el trabajo que realiza.	Ausencia de una política de incentivos formalizada, lo que impide establecer criterios claros para premiar el desempeño laboral destacado.	Desmotivación generalizada entre los colaboradores, al percibir que su esfuerzo no es valorado ni recompensado adecuadamente.	Diseñar e implementar un sistema de incentivos económicos por cumplimiento de desempeño, con criterios equitativos y sostenibles.
			Falta de recursos presupuestales asignados a la motivación del personal, lo cual limita la posibilidad de reconocer económicamente el esfuerzo individual o grupal.	Reducción del compromiso y la productividad, ya que no existen estímulos que incentiven un desempeño superior al mínimo esperado.	Incluir en el presupuesto institucional una partida destinada a recompensas laborales, que permita emitir bonos, gratificaciones y otros reconocimientos económicos.

			Escaso conocimiento por parte de la gerencia sobre los beneficios de implementar sistemas de recompensas, lo que genera desinterés en promover este tipo de estrategias.	Aumento en la rotación de personal, debido a la búsqueda de mejores condiciones laborales en otras organizaciones que sí reconocen el rendimiento individual.	Capacitar al directivo en del talento h con énfasis en estrategias motivación retención personal a tr políticas reconocimie
	Capacitaciones	El 80.00% de colaboradores señalaron que nunca la empresa se procura por implementar programas de capacitaciones para mejorar el aprendizaje.	Falta de planificación en la gestión del talento humano, lo que impide incluir la capacitación como parte del desarrollo organizacional.	Estancamiento profesional del personal, al no contar con oportunidades para adquirir nuevos conocimientos o habilidades.	Diseñar un anual capacitacion alineado necesidades del persona objetivos institucional
			Desconocimiento sobre la importancia de la formación continua como estrategia para mejorar el desempeño y la calidad del servicio.	Bajo nivel de eficiencia y atención a la cliente limitada, debido a la falta de preparación técnica y actitudinal del equipo.	Incorporar programas formación te habilidades blandas, especialmente enfocados mejorar la a al cliente trabajo en ec

			Limitaciones presupuestales que llevan a priorizar otras áreas, dejando de lado la inversión en programas de actualización y aprendizaje.	Desventaja competitiva frente a otras empresas del sector, que sí promueven la capacitación como parte de su cultura organizacional.	Asignar presupuesto específico para capacitación buscando t alianzas instituciones educativas organismos ofrezcan for continua a costo.
Atención al cliente	Confianza	El 80.00% de clientes afirmaron que confían plenamente en el personal y los servicios que les ofrece la clínica.	Trato amable y profesional por parte del personal, lo que genera cercanía y satisfacción en los clientes.	Fidelización de los clientes, quienes prefieren regresar por sentirse seguros y bien atendidos.	Implementar programa reconocimiento al personal, basados en la satisfacción del cliente, reforzar compromiso y motivación.
			Calidad constante en los servicios ofrecidos, lo que refuerza la percepción positiva y la fidelidad hacia la clínica.	Recomendación boca a boca, que atrae a nuevos usuarios sin necesidad de inversión publicitaria directa.	Documentar buenas prácticas de atención al cliente con el fin de estandarizar y replicarlas todo el equipo.
			Experiencia y conocimiento	Mejora de la imagen	Realizar encuestas periódicas

			técnico del equipo, lo que transmite seguridad en cada atención realizada.	institucional, posicionando a la clínica como una organización confiable en el sector.	satisfacción, permitan mantener altos niveles de confianza para detectar a cualquier área de mejora.

V. Discusión

Variable 1. Motivación laboral

Objetivo específico 1. Definir las características de la motivación intrínseca en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025

El 80.00 % de los trabajadores señaló que siempre considera que la necesidad de triunfo es un motor que impulsa a alcanzar sus metas (Tabla 1). Este resultado coincide con lo hallado por Huaraz (2025) en su tesis Propuesta de mejora de la motivación laboral para el desempeño organizacional en la microempresa metalmecánica Servicios Generales Zaval, distrito de Chimbote, 2024, donde el 100 % de los colaboradores manifestó que la necesidad de triunfo constituye un elemento constante para lograr los objetivos organizacionales. De igual manera, concuerda con lo expuesto por Flores (2023) en su estudio La motivación para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Transporte & Comercio Flores S.R.L., quien determinó que más del 70 % de los trabajadores mostraban disposición a adquirir nuevos conocimientos y a superarse continuamente, impulsados por su deseo de logro y autorrealización. Asimismo, se relaciona con lo planteado por Quinatoa (2023) en su investigación Motivación laboral y desempeño del capital humano, donde el 75 % de los participantes indicó que mejorar su rendimiento laboral les permite demostrar su capacidad personal y alcanzar reconocimiento dentro de la organización. En el marco teórico, Ayensa (2022) sostiene que la necesidad de triunfo es una manifestación directa de la motivación de poder, la cual impulsa a las personas a buscar la excelencia y el reconocimiento por sus logros. De igual modo, Zambrano (2023) explica que esta motivación fortalece la disciplina, la proactividad y el compromiso, factores que conducen al trabajador a asumir retos cada vez más complejos dentro del entorno organizacional. Por su parte, Sulbarán y Villota (2022) afirman que los colaboradores con una alta necesidad de triunfo tienden a ser más exigentes consigo mismos y buscan constantemente mejorar su desempeño para alcanzar metas significativas y sostenibles. Estos resultados reflejan que, en la empresa en estudio, la mayoría de los trabajadores posee una actitud orientada al logro y a la superación personal, lo cual contribuye directamente a la productividad, al fortalecimiento del clima organizacional y a la consolidación de una cultura de esfuerzo y mejora continua. En consecuencia, fomentar esta necesidad de triunfo mediante políticas de reconocimiento, liderazgo participativo y oportunidades de desarrollo profesional permitirá potenciar el compromiso del personal y elevar el nivel de desempeño institucional.

El 70.00 % de los trabajadores señaló que siempre considera que existe un clima organizacional motivado y comprometido en su trabajo (Tabla 1). Este resultado coincide con lo hallado por Huaraz (2025) en su tesis *Propuesta de mejora de la motivación laboral para el desempeño organizacional en la microempresa metalmecánica Servicios Generales Zaval, distrito de Chimbote, 2024*, donde el 80 % de los colaboradores afirmó que casi siempre existe liderazgo y cooperación en la empresa, reflejando un ambiente laboral armónico que favorece la motivación colectiva. De igual manera, concuerda con lo encontrado por Mejía (2025) en su investigación *Propuesta de mejora de la gestión del talento humano para el desempeño laboral en la pequeña empresa Grupo Alondra para la Educación y el Desarrollo S.A.C., Huaraz, 2024*, quien reportó que el 58.33 % de los trabajadores manifestó que casi siempre existen relaciones interpersonales adecuadas y comunicación efectiva, condiciones que fortalecen la cohesión grupal y el compromiso institucional. Asimismo, se relaciona con lo expuesto por Basalamah & As'ad (2021) en su artículo *El papel de la motivación laboral y el ambiente de trabajo en la mejora de la satisfacción laboral*, donde se demostró que un entorno motivador, con comunicación fluida y sentido de responsabilidad compartido, eleva el entusiasmo, la comodidad y la productividad de los empleados. En el marco teórico, Sulbarán y Villota (2022) sostienen que el clima organizacional influye directamente en la forma en que los trabajadores se relacionan, lideran y se comprometen con los objetivos institucionales, siendo un componente esencial de la motivación de poder. De manera similar, González (2022) señala que un clima laboral positivo fomenta la cooperación, la confianza y la autonomía, generando una plataforma adecuada para el desarrollo de liderazgos constructivos y el fortalecimiento del sentido de pertenencia. Asimismo, Zambrano (2023) destaca que un ambiente organizacional saludable promueve la creatividad, reduce la rotación de personal y potencia la eficiencia colectiva, consolidando la cohesión y el compromiso del equipo de trabajo. Estos resultados evidencian que la empresa analizada mantiene un clima organizacional favorable, caracterizado por la motivación, el compromiso y la cooperación entre los colaboradores. Sin embargo, es necesario reforzar estrategias de liderazgo participativo, comunicación interna y reconocimiento del desempeño, con el fin de preservar este entorno motivador y fortalecer la cultura institucional orientada a la excelencia y la mejora continua.

El 70.00 % de los trabajadores señaló que siempre su opinión es tomada en cuenta al momento de tomar decisiones dentro de su área de trabajo (Tabla 1). Este resultado coincide

con lo hallado por Mejía (2025) en su tesis *Propuesta de mejora de la gestión del talento humano para el desempeño laboral en la pequeña empresa Grupo Alondra para la Educación y el Desarrollo S.A.C., Huaraz, 2024*, donde el 33.33 % de los trabajadores manifestó que a veces se fomenta la participación del personal en la toma de decisiones, lo que refleja la necesidad de fortalecer espacios de diálogo y corresponsabilidad. De manera similar, concuerda con lo expuesto por Flores (2023) en su investigación *La motivación para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Transporte & Comercio Flores S.R.L.*, quien determinó que el 42.86 % de los encuestados señaló que solo a veces tomaba decisiones sin consultar con su jefe, evidenciando una limitada autonomía en el trabajo. Asimismo, guarda relación con lo planteado por Basalamah y As'ad (2021) en su estudio *The Role of Work Motivation and Work Environment in Improving Job Satisfaction*, donde se comprobó que la comunicación abierta y la cooperación fortalecen la participación de los empleados en los procesos decisionales y aumentan su compromiso organizacional. En el marco teórico, Ayensa (2022) explica en su libro *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa* que la motivación de poder implica no solo el deseo de influir, sino también la oportunidad de ejercer liderazgo y participar activamente en las decisiones que afectan el entorno laboral, lo que refuerza el sentido de pertenencia y la responsabilidad colectiva. De igual manera, Altamirano, Pérez y Varga (2023) en su artículo *Ethics, culture and organizational climate as integral factors in SMEs* señalan que la participación en la toma de decisiones promueve la transparencia, la confianza y la colaboración, fortaleciendo la cultura ética y el compromiso de los trabajadores con la organización. Por su parte, González (2022) en *Procesos de gestión de unidades de información y distribución turísticas* destaca que un liderazgo participativo y la inclusión del personal en las decisiones institucionales permiten mejorar la comunicación, optimizar los resultados y elevar la satisfacción laboral. Estos resultados evidencian que, en la empresa analizada, existe una adecuada apertura hacia la participación de los trabajadores en las decisiones de su área, lo que fortalece la motivación, el sentido de pertenencia y la cohesión grupal. No obstante, mantener esta práctica requiere consolidar mecanismos de comunicación participativa y liderazgo horizontal que garanticen que todas las opiniones sean valoradas, promoviendo así una gestión más democrática, eficiente y comprometida con los objetivos institucionales.

Objetivo específico 2. Describir las características de la motivación de poder en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025

El 80.00 % de los trabajadores señaló que siempre considera que la necesidad de triunfo es un motor que impulsa a alcanzar sus metas (Tabla 2). Este resultado coincide con lo hallado por Huaraz (2025) en su tesis *Propuesta de mejora de la motivación laboral para el desempeño organizacional en la microempresa metalmecánica Servicios Generales Zaval, distrito de Chimbote, 2024*, donde el 100 % de los colaboradores manifestó que la necesidad de logro constituye un elemento clave para alcanzar los objetivos institucionales. De igual manera, concuerda con lo expuesto por Flores (2023) en su investigación *La motivación para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Transporte & Comercio Flores S.R.L.*, quien determinó que más del 70 % de los trabajadores mostraba disposición constante para aprender y superarse, impulsados por el deseo de reconocimiento y autorrealización. Asimismo, se relaciona con lo planteado por Quinatoa (2023) en su estudio *Motivación laboral y desempeño del capital humano*, donde el 75 % de los participantes indicó que mejorar su rendimiento laboral les permite demostrar su capacidad personal y alcanzar prestigio dentro de la organización. En el marco teórico, Ayensa (2022), en su libro *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*, sostiene que la necesidad de triunfo constituye una manifestación de la motivación de poder, la cual impulsa al individuo a influir positivamente en su entorno, alcanzar logros tangibles y fortalecer su autoestima profesional. Por su parte, Altamirano, Pérez y Varga (2023), en su artículo *Ethics, culture and organizational climate as integral factors in SMEs*, destacan que los colaboradores con alta orientación al logro tienden a involucrarse activamente en los procesos estratégicos, contribuyendo al desarrollo ético y al fortalecimiento del clima organizacional. De manera complementaria, Zambrano (2023) en *Métodos y estrategias de motivación laboral* señala que el deseo de éxito impulsa al trabajador a asumir nuevos retos y a mantener una actitud perseverante frente a las dificultades, generando un compromiso sostenido con las metas empresariales. Finalmente, Sulbarán y Villota (2022) en *Buenas prácticas para el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible* explican que la motivación orientada al logro estimula la responsabilidad social individual y colectiva, favoreciendo la productividad y la sostenibilidad en los entornos laborales. Estos resultados reflejan que, en la empresa analizada, los trabajadores mantienen una fuerte necesidad de superación personal y profesional, la cual actúa como un motor para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Fomentar esta motivación de poder mediante programas de reconocimiento, capacitación continua y liderazgo participativo permitirá fortalecer el

compromiso institucional, la competitividad y la cultura de mejora continua, elementos esenciales para el éxito y sostenibilidad de la organización.

El 70.00 % de los trabajadores señaló que siempre considera que existe un clima organizacional motivado y comprometido en su trabajo (Tabla 2). Este resultado coincide con lo hallado por Huaraz (2025) en su tesis *Propuesta de mejora de la motivación laboral para el desempeño organizacional en la microempresa metalmecánica Servicios Generales Zaval, distrito de Chimbote, 2024*, donde el 80 % de los colaboradores afirmó que casi siempre existe liderazgo y cooperación en la empresa, reflejando un entorno de confianza que fortalece la motivación colectiva. De igual manera, concuerda con lo encontrado por Mejía (2025) en su investigación *Propuesta de mejora de la gestión del talento humano para el desempeño laboral en la pequeña empresa Grupo Alondra para la Educación y el Desarrollo S.A.C., Huaraz, 2024*, quien reportó que el 58.33 % de los trabajadores manifestó que casi siempre existen relaciones interpersonales adecuadas y comunicación efectiva, elementos que contribuyen al compromiso y a la cohesión organizacional. Asimismo, guarda relación con lo planteado por Basalamah y As'ad (2021) en su estudio *The Role of Work Motivation and Work Environment in Improving Job Satisfaction*, en el cual se evidenció que un ambiente motivador, acompañado de una cultura de cooperación y confianza, mejora la satisfacción y el rendimiento de los empleados. En el marco teórico, Ayensa (2022) en *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa* destaca que el clima organizacional constituye la base de la sostenibilidad interna de una empresa, ya que influye directamente en la motivación, la productividad y el bienestar de los colaboradores. En la misma línea, Altamirano, Pérez y Varga (2023), en su artículo *Ethics, culture and organizational climate as integral factors in SMEs*, señalan que las pequeñas y medianas empresas con climas laborales éticos y motivadores logran mayores niveles de compromiso y estabilidad organizacional, puesto que los trabajadores se sienten valorados y reconocidos en sus funciones. Además, Zambrano (2023) en *Métodos y estrategias de motivación laboral* sostiene que un entorno laboral motivado fomenta la creatividad, la cooperación y la disposición para asumir responsabilidades compartidas, consolidando la cultura del esfuerzo y la mejora continua. Por su parte, Sulbarán y Villota (2022) en *Buenas prácticas para el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible* afirman que las organizaciones que promueven valores de equidad, participación y respeto fortalecen el sentido de pertenencia y el compromiso ético de sus empleados. Finalmente, Caldas y Hidalgo (2022) en *Formación y orientación laboral 2022* subrayan que el clima laboral no solo depende de las condiciones

físicas o materiales, sino también de la comunicación interpersonal, la empatía y la gestión emocional dentro de los equipos de trabajo. Estos resultados reflejan que la empresa en estudio mantiene un clima organizacional positivo, caracterizado por la motivación y el compromiso de sus colaboradores. Sin embargo, para consolidar estos aspectos, se recomienda fortalecer las políticas de liderazgo participativo, comunicación interna y reconocimiento laboral, de modo que se mantenga un ambiente laboral armónico que incremente la eficiencia, la retención del talento y la competitividad empresarial.

El 70.00 % de los trabajadores señaló que siempre su opinión es tomada en cuenta al momento de tomar decisiones dentro de su área de trabajo (Tabla 2). Este resultado coincide con lo hallado por Mejía (2025) en su tesis *Propuesta de mejora de la gestión del talento humano para el desempeño laboral en la pequeña empresa Grupo Alondra para la Educación y el Desarrollo S.A.C., Huaraz, 2024*, donde el 33.33 % de los trabajadores manifestó que a veces se fomenta la participación del personal en la toma de decisiones, lo que revela la importancia de fortalecer los espacios de comunicación y liderazgo compartido. Asimismo, concuerda con lo señalado por Flores (2023) en su investigación *La motivación para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Transporte & Comercio Flores S.R.L.*, quien identificó que el 42.86 % de los encuestados consideró necesario incrementar la autonomía y la participación activa del personal para mejorar el desempeño organizacional. De igual manera, se relaciona con lo expuesto por Basalamah y As'ad (2021) en su estudio *The Role of Work Motivation and Work Environment in Improving Job Satisfaction*, quienes sostienen que la comunicación efectiva y el reconocimiento de las opiniones de los trabajadores son factores clave que incrementan la satisfacción, el compromiso y la productividad dentro de las organizaciones. En el marco teórico, Ayensa (2022) en su libro *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa* explica que la motivación de poder implica no solo el deseo de influir, sino también la oportunidad de participar en los procesos decisionales, lo que fortalece el sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores. De manera complementaria, Altamirano, Pérez y Varga (2023) en *Ethics, culture and organizational climate as integral factors in SMEs* resaltan que la inclusión de los empleados en la toma de decisiones fomenta la confianza, la comunicación bidireccional y la responsabilidad compartida, elementos que consolidan una cultura organizacional ética y colaborativa. Por su parte, Zambrano (2023) en *Métodos y estrategias de motivación laboral* sostiene que la participación activa en la toma de decisiones incrementa el entusiasmo laboral, mejora la identificación del personal

con los objetivos institucionales y genera mayor estabilidad emocional en el entorno laboral. Además, Sulbarán y Villota (2022) en *Buenas prácticas para el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible* explican que el empoderamiento de los trabajadores mediante la escucha activa y la valoración de sus aportes fortalece el liderazgo participativo y la equidad organizacional. Finalmente, Caldas y Hidalgo (2022) en *Formación y orientación laboral 2022* enfatizan que la comunicación asertiva y la confianza mutua entre directivos y trabajadores constituyen pilares esenciales para una gestión eficiente y democrática. Estos resultados reflejan que, en la empresa analizada, existe una apertura favorable hacia la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, lo cual fortalece la motivación, la cohesión grupal y el compromiso institucional. No obstante, se recomienda continuar promoviendo una cultura organizacional basada en el liderazgo participativo y en la comunicación transparente, con el propósito de mantener un entorno laboral inclusivo, motivador y orientado a la mejora continua.

Objetivo específico 3. Identificar las características de la motivación extrínseca en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025

El 80.00 % de los trabajadores señaló que siempre considera que las condiciones de trabajo influyen significativamente en la productividad y satisfacción de los trabajadores (Tabla 3). Este resultado coincide con lo hallado por Caffo (2025) en su tesis *Motivación del personal para la satisfacción laboral en la Empresa Alvi-Natural Products S.A.C., Sullana, 2025*, donde el 90 % de los colaboradores afirmó que disponer de un entorno laboral adecuado, seguro y bien organizado incrementa su desempeño y reduce la rotación de personal. De manera similar, concuerda con lo planteado por Surichaqui (2024) en su investigación *Propuesta de mejora de la motivación laboral para la calidad de servicio en la pequeña empresa Inversiones Inga & Victorio E.I.R.L., provincia de Satipo, 2023*, quien evidenció que el 85 % de los trabajadores consideró que las condiciones físicas, el clima laboral y la disponibilidad de recursos son determinantes para lograr eficiencia y satisfacción en sus labores. Asimismo, se relaciona con lo expuesto por Basalamah y As'ad (2021) en su estudio *The Role of Work Motivation and Work Environment in Improving Job Satisfaction*, donde se demostró que el ambiente físico, la infraestructura, la seguridad y el apoyo organizacional influyen directamente en la productividad, el compromiso y la satisfacción general de los empleados. En el marco teórico, Ayensa (2022) en *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa* sostiene que las condiciones de trabajo forman parte de la responsabilidad social interna de las organizaciones, ya que determinan el bienestar y el

equilibrio emocional del trabajador, aspectos esenciales para su rendimiento óptimo. De igual manera, Altamirano, Pérez y Varga (2023) en *Ethics, culture and organizational climate as integral factors in SMEs* afirman que los entornos laborales saludables, caracterizados por la equidad, la seguridad y la cooperación, fortalecen la cultura organizacional y la fidelización del talento humano. Asimismo, Zambrano (2023) en *Métodos y estrategias de motivación laboral* destaca que ofrecer condiciones adecuadas como espacios ergonómicos, materiales suficientes y relaciones interpersonales positivas promueve la motivación extrínseca y la satisfacción del personal, incrementando el desempeño global de la empresa. Por su parte, Sulbarán y Villota (2022) en *Buenas prácticas para el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible* señalan que garantizar ambientes laborales seguros y justos contribuye al cumplimiento de los ODS 8 y 10, vinculados al trabajo decente y la igualdad de oportunidades. Finalmente, Caldas y Hidalgo (2022) en *Formación y orientación laboral 2022* subrayan que las condiciones de trabajo favorables como la organización del tiempo, la carga laboral equilibrada y el clima interpersonal inciden directamente en la motivación y la calidad del desempeño. Estos resultados reflejan que, en la empresa analizada, existe una percepción positiva sobre las condiciones laborales, lo cual favorece la productividad y la satisfacción de los trabajadores. No obstante, mantener este nivel de bienestar requiere implementar políticas de seguridad ocupacional, mantenimiento de infraestructura, incentivos por desempeño y un liderazgo cercano, de modo que se consolide un entorno laboral sostenible, motivador y competitivo.

El 70.00 % de los trabajadores señaló que siempre considera que existe reconocimiento dentro de la empresa donde labora y que son premiados por ello (Tabla 3). Este resultado coincide con lo hallado por Caffo (2025) en su tesis *Motivación del personal para la satisfacción laboral en la Empresa Alvi-Natural Products S.A.C., Sullana, 2025*, donde el 83 % de los colaboradores indicó que el reconocimiento y las recompensas generan satisfacción personal, fortalecen el sentido de pertenencia y promueven el compromiso institucional. De igual manera, concuerda con lo planteado por Guerrero (2025) en su investigación *Propuesta de mejora de la motivación laboral para la atención al cliente en la microempresa Restaurante El Buen Sabor, distrito de Quillo, Áncash, 2024*, quien evidenció que el 75 % de los trabajadores se siente más productivo y dispuesto a asumir nuevos retos cuando la empresa valora su esfuerzo y lo reconoce públicamente. Asimismo, se relaciona con lo expuesto por Basalamah y As'ad (2021) en su artículo *The Role of Work Motivation and Work Environment in Improving Job Satisfaction*, donde se concluye que los

sistemas de incentivos, el reconocimiento del mérito y el trato justo son factores determinantes en la satisfacción y estabilidad laboral. En el marco teórico, Ayensa (2022) en *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa* sostiene que el reconocimiento representa una herramienta estratégica dentro de la gestión del talento humano, ya que refuerza la autoestima, mejora el clima laboral y estimula la motivación intrínseca. Por su parte, Altamirano, Pérez y Varga (2023) en su artículo *Ethics, culture and organizational climate as integral factors in SMEs* explican que la valoración del esfuerzo y los logros de los trabajadores constituye un componente esencial de la cultura ética organizacional, pues fomenta la confianza y la reciprocidad entre empleadores y empleados. De igual modo, Zambrano (2023) en *Métodos y estrategias de motivación laboral* destaca que los programas de reconocimiento y premios promueven la lealtad del personal y refuerzan su compromiso con los objetivos de la empresa, incrementando la eficiencia y reduciendo la rotación. Asimismo, Sulbarán y Villota (2022) en *Buenas prácticas para el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible* señalan que las organizaciones que implementan sistemas de recompensas justos y transparentes contribuyen al cumplimiento del ODS 8, que promueve el trabajo decente y el crecimiento económico sostenible. Finalmente, Caldas y Hidalgo (2022) en *Formación y orientación laboral 2022* afirman que reconocer el desempeño laboral es una práctica motivacional clave que fortalece las relaciones interpersonales y mejora la satisfacción general del trabajador. Estos resultados evidencian que la empresa analizada mantiene un adecuado sistema de reconocimiento que refuerza la motivación y el compromiso de los trabajadores, fortaleciendo su sentido de pertenencia y satisfacción laboral. No obstante, se recomienda continuar mejorando los mecanismos de premiación mediante estrategias innovadoras como reconocimientos simbólicos, incentivos económicos o planes de desarrollo profesional que consoliden una cultura organizacional basada en la valoración del esfuerzo y la excelencia.

El 60.00 % de los trabajadores señaló que siempre la empresa se preocupa por el pago puntual de su sueldo en la fecha indicada (Tabla 3). Este resultado coincide con lo hallado por Caffo (2025) en su tesis *Motivación del personal para la satisfacción laboral en la Empresa Alvi-Natural Products S.A.C., Sullana, 2025*, quien determinó que el cumplimiento oportuno de las remuneraciones genera satisfacción y confianza, reduciendo el ausentismo y la rotación del personal. De igual manera, concuerda con lo expuesto por Surichaqui (2024) en su investigación *Propuesta de mejora de la motivación laboral para la calidad de servicio en la pequeña empresa Inversiones Inga & Victorio E.I.R.L., provincia*

de Satipo, 2023, donde el 70 % de los trabajadores afirmó que la puntualidad en los pagos constituye un factor clave de motivación extrínseca, ya que refuerza la estabilidad económica y el compromiso laboral. Asimismo, se relaciona con lo planteado por Basalamah y As'ad (2021) en su artículo *The Role of Work Motivation and Work Environment in Improving Job Satisfaction*, en el que demostraron que las recompensas justas y los pagos puntuales son indicadores de una gestión laboral responsable que impacta positivamente en la satisfacción y desempeño de los empleados. En el marco teórico, Ayensa (2022) en su obra *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa* sostiene que la retribución económica constituye una manifestación tangible de reconocimiento y un factor determinante dentro de la motivación extrínseca, puesto que garantiza el bienestar material y refuerza el vínculo del trabajador con la organización. Por su parte, Altamirano, Pérez y Varga (2023) en *Ethics, culture and organizational climate as integral factors in SMEs* destacan que el cumplimiento de los compromisos financieros y laborales refleja la ética organizacional y la cultura de responsabilidad social, elementos esenciales para fortalecer la confianza del personal. Asimismo, Zambrano (2023) en *Métodos y estrategias de motivación laboral* afirma que la puntualidad en el pago de salarios y beneficios influye directamente en la percepción de justicia interna, incrementando la motivación y la lealtad del trabajador hacia la empresa. De igual modo, Sulbarán y Villota (2022) en *Buenas prácticas para el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible* explican que garantizar condiciones laborales justas, incluyendo la remuneración oportuna, contribuye al cumplimiento del ODS 8, relacionado con el trabajo decente y el crecimiento económico. Finalmente, Caldas y Hidalgo (2022) en *Formación y orientación laboral 2022* subrayan que la estabilidad salarial y la equidad en los pagos fortalecen la satisfacción laboral, la confianza en la gestión y la productividad organizacional. Estos resultados reflejan que la empresa analizada cumple, en su mayoría, con la entrega puntual de las remuneraciones, lo cual genera confianza y seguridad en sus trabajadores, reforzando la motivación extrínseca y el compromiso institucional. Sin embargo, se recomienda fortalecer los mecanismos de control y transparencia en la gestión financiera, así como mantener políticas claras y sostenibles de compensación, con el fin de consolidar una cultura organizacional basada en la ética, la equidad y el respeto hacia el capital humano.

Variable 2. Atención al cliente

Objetivo específico 4. Determinar las características de las necesidades del consumidor en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025

El 100.00 % de los clientes manifestó que el servicio que ofrece la clínica siempre satisface sus necesidades como cliente (Tabla 4). Este resultado coincide con lo hallado por Farias (2025) en su tesis *Calidad del servicio y la atención al cliente en la Veterinaria del Norte Bellavista, distrito de Sullana, 2021*, donde más del 90 % de los clientes afirmó estar plenamente satisfecho con la atención recibida, destacando la amabilidad, la empatía y la comunicación efectiva del personal como factores determinantes en su nivel de satisfacción. De igual forma, concuerda con los resultados de Liñan (2024) en su investigación *Calidad de servicio para mejorar la atención al cliente en el restaurante pollería Olivia, distrito de San Luis, Áncash, 2024*, quien concluyó que la satisfacción del cliente depende directamente de la calidad del servicio, la atención personalizada y la rapidez en la solución de los requerimientos. Asimismo, se relaciona con lo expuesto por Zambrano (2023) en su artículo *Evaluación de la calidad del servicio al cliente: Caso Ferreleczam*, donde el 94 % de los encuestados manifestó que la satisfacción del cliente se alcanza cuando la empresa brinda un servicio con altos estándares de calidad, atención y seguimiento continuo. Desde el marco teórico, Palomo (2023) en su obra *Atención al cliente (2.ª ed.)* señala que la satisfacción constituye la respuesta emocional del consumidor al comparar sus expectativas con la experiencia real recibida, y que su cumplimiento garantiza la fidelidad y recomendación del servicio. Por su parte, Ormeño, Carvajal y Sanz (2022) en *CFGB – Atención al cliente 2022* afirman que una atención eficiente, empática y profesional es el eje que determina el nivel de satisfacción del usuario y la reputación de la organización. Del mismo modo, Izquierdo, Jiménez y Viera (2023) en *Técnicas de recepción y comunicación* destacan que satisfacer las necesidades del cliente es el punto de partida de toda estrategia de servicio, y que la percepción positiva del consumidor genera confianza, lealtad y sostenibilidad empresarial. Asimismo, Gómez y Zambrano (2023) en su artículo *Análisis de calidad y atención al cliente para la mejora del servicio en restaurantes* sostienen que cuando el cliente percibe que sus expectativas han sido cubiertas o superadas, se genera un vínculo emocional duradero que contribuye a la fidelización y al crecimiento del negocio. Estos resultados reflejan que la Clínica Veterinaria Clinivet Buenos Aires logra cumplir plenamente con las necesidades de sus clientes, lo que evidencia un alto nivel de calidad en sus servicios y una gestión del

talento humano orientada a la satisfacción del usuario. Este cumplimiento no solo demuestra eficacia operativa, sino también un enfoque institucional centrado en el cliente, capaz de fortalecer la confianza, fomentar la fidelidad y consolidar la imagen profesional de la clínica en el mercado local.

El 100.00 % de los clientes manifestó que el servicio que recibe por parte del personal es siempre eficiente y adecuado (Tabla 4). Este resultado coincide con lo hallado por Farias (2025) en su tesis *Calidad del servicio y la atención al cliente en la Veterinaria del Norte Bellavista, distrito de Sullana, 2021*, quien reportó que más del 90 % de los usuarios consideró que el personal demuestra amabilidad, empatía y conocimiento técnico suficiente para atender de manera oportuna y eficaz, generando satisfacción plena. Del mismo modo, concuerda con lo planteado por Maldonado (2022) en su investigación *Gestión de calidad y estrategias de atención al cliente en la veterinaria Sullana SRL*, donde el 88 % de los encuestados señaló que el personal siempre mantiene una actitud positiva y resuelve adecuadamente las dudas de los clientes, garantizando un servicio ágil y eficiente. Asimismo, se relaciona con lo expuesto por Barahona et al. (2022) en su artículo *Aplicación del modelo Servperf para análisis de la calidad de servicio al cliente en la casa de huéspedes Green Amazon*, en el que se identificó que la capacidad de respuesta y la profesionalidad del personal representan los indicadores más valorados por los clientes al momento de evaluar la eficiencia del servicio. Desde el marco teórico, Palomo (2023) en su obra *Atención al cliente (2.ª ed.)* sostiene que la eficiencia del servicio depende directamente de la preparación técnica, la empatía y la disposición del personal para resolver las necesidades del cliente, siendo estos factores los que determinan la percepción de calidad. En la misma línea, Ormeño, Carvajal y Sanz (2022) en *CFGB – Atención al cliente 2022* destacan que la eficiencia en el servicio se logra cuando las respuestas son claras, los procesos están estandarizados y la comunicación con el usuario es fluida y cortés. A su vez, Izquierdo, Jiménez y Viera (2023) en *Técnicas de recepción y comunicación* explican que la atención adecuada no solo depende de la rapidez, sino también de la precisión con la que se gestionan las solicitudes, fortaleciendo la confianza y la satisfacción del consumidor. Por su parte, Gómez y Zambrano (2023) en su artículo *Análisis de calidad y atención al cliente para la mejora del servicio en restaurantes* demostraron que la eficiencia del servicio es una variable esencial para fidelizar al cliente, ya que refleja la capacidad del personal para responder eficazmente a sus expectativas. En este contexto, los resultados evidencian que la Clínica Veterinaria Clinivet Buenos Aires cuenta con un equipo altamente competente y

comprometido, capaz de brindar un servicio eficiente, empático y alineado con las expectativas del cliente. Este desempeño del personal refuerza la percepción de calidad, incrementa la satisfacción del usuario y fortalece la imagen institucional de la clínica. Por tanto, mantener y potenciar la capacitación continua del personal, así como promover la cultura del servicio, resultan estrategias clave para consolidar la excelencia operativa y la fidelización de los clientes en el sector veterinario.

El 100.00 % de los clientes manifestó que la clínica implementa siempre estrategias efectivas para atenderlos mejor (Tabla 4). Este resultado coincide con lo hallado por Liñan (2024) en su tesis *Calidad de servicio para mejorar la atención al cliente en el restaurante pollería Olivia, distrito de San Luis, Áncash, 2024*, donde el 93 % de los clientes señaló que las estrategias aplicadas por la empresa, tales como la supervisión constante y la atención personalizada, contribuyen significativamente a mejorar la experiencia del consumidor. De igual manera, se relaciona con lo reportado por Guerrero (2025) en su estudio *Propuesta de mejora de la motivación laboral para la atención al cliente en la microempresa restaurante El Buen Sabor, distrito de Quillo, Áncash, 2024*, quien determinó que la implementación de estrategias de capacitación y reconocimiento influye directamente en la eficiencia del servicio y en la satisfacción de los clientes. Asimismo, concuerda con lo planteado por Gómez y Zambrano (2023) en su artículo *Análisis de calidad y atención al cliente para la mejora del servicio en restaurantes*, quienes encontraron que el diseño e implementación de estrategias de atención sostenidas, como la mejora de procesos y la comunicación efectiva, fortalecen la percepción de calidad y generan fidelidad en los usuarios. Desde el marco teórico, Palomo (2023) en su libro *Atención al cliente (2.ª ed.)* señala que la formulación de estrategias adecuadas en la atención al cliente es esencial para responder a las expectativas cambiantes de los consumidores, ya que permite optimizar procesos y ofrecer experiencias más satisfactorias. De igual forma, Ormeño, Carvajal y Sanz (2022) en *CFGB – Atención al cliente 2022* destacan que las estrategias orientadas al cliente deben enfocarse en la personalización del servicio, la gestión de reclamos y la evaluación continua de la calidad, asegurando un vínculo duradero entre la organización y sus usuarios. Por su parte, Izquierdo, Jiménez y Viera (2023) en *Técnicas de recepción y comunicación* afirman que la planificación estratégica de la atención al cliente permite mejorar la coordinación interna, reducir errores operativos y fortalecer la imagen corporativa. Además, Ayensa (2022) en *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa* enfatiza que las estrategias de atención deben integrar componentes éticos y humanos, ya que la empatía y la comunicación

efectiva constituyen la base de un servicio sostenible y de calidad. En este contexto, los resultados obtenidos reflejan que la Clínica Veterinaria Clinivet Buenos Aires ha logrado posicionarse como una institución que aplica estrategias efectivas orientadas a la mejora continua del servicio, promoviendo una atención personalizada, eficiente y empática. Estas estrategias no solo optimizan los procesos internos, sino que también fortalecen la confianza y fidelización de los clientes. En consecuencia, la implementación de planes estratégicos de atención centrados en la experiencia del cliente se consolida como un factor determinante para mantener la competitividad y el prestigio institucional en el sector veterinario.

El 100.00 % de los clientes manifestó que siempre se siente satisfecho con el proceso de compra y adquisición de servicios en la clínica (Tabla 4). Este resultado coincide con lo hallado por Farias (2025) en su tesis *Calidad del servicio y la atención al cliente en la Veterinaria del Norte Bellavista, distrito de Sullana, 2021*, donde el 95 % de los usuarios aseguró sentirse satisfecho con el proceso de atención y adquisición de servicios, destacando la claridad en la información brindada, la rapidez en los trámites y la disposición del personal para resolver dudas. Asimismo, concuerda con lo expuesto por Liñan (2024) en su investigación *Calidad de servicio para mejorar la atención al cliente en el restaurante pollería Olivia, distrito de San Luis, Áncash, 2024*, quien concluyó que un proceso de compra eficiente y transparente genera satisfacción y confianza en el cliente, consolidando la fidelidad hacia la empresa. De igual modo, se relaciona con lo planteado por Zambrano Zevallos (2023) en su artículo *Evaluación de la calidad del servicio al cliente: Caso Ferreleczam*, en el cual se evidenció que la satisfacción del cliente depende directamente de la organización del proceso de atención y del cumplimiento de sus expectativas antes, durante y después del servicio. Desde el marco teórico, Palomo (2023) en su libro *Atención al cliente (2.ª ed.)* explica que la satisfacción del cliente se origina cuando el proceso de compra se desarrolla sin contratiempos, con claridad informativa y atención personalizada, permitiendo al consumidor percibir valor y confianza. De igual forma, Ormeño, Carvajal y Sanz (2022) en *CFGB – Atención al cliente 2022* sostienen que la eficiencia del proceso de adquisición de servicios depende de la comunicación efectiva, la gestión de reclamos y la capacidad del personal para anticipar las necesidades del usuario. Asimismo, Izquierdo, Jiménez y Viera (2023) en *Técnicas de recepción y comunicación* afirman que los procedimientos de atención bien estructurados y estandarizados no solo garantizan la satisfacción inmediata, sino que también mejoran la percepción de calidad del servicio. Además, Gómez y Zambrano (2023) en su artículo *Análisis de calidad y atención al cliente*

para la mejora del servicio en restaurantes destacan que un proceso de compra eficiente y amable promueve la lealtad del cliente, dado que este se siente valorado y escuchado en cada etapa del servicio. Finalmente, Ayensa (2022) en *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa* enfatiza que la satisfacción del cliente es el resultado de una gestión responsable y humanizada del servicio, donde la calidad técnica se complementa con el compromiso ético y la empatía del personal. Estos resultados reflejan que la Clínica Veterinaria Clinivet Buenos Aires cuenta con un proceso de atención y adquisición de servicios eficiente, ordenado y transparente, que garantiza la satisfacción total de sus clientes. Ello evidencia un alto nivel de gestión organizacional y un enfoque centrado en la experiencia del usuario. No obstante, mantener este estándar de calidad requiere continuar evaluando los procesos internos, innovar en los canales de atención y reforzar la capacitación del personal, a fin de sostener la excelencia en el servicio y consolidar la fidelización de la clientela.

El 100.00 % de los clientes manifestó que siempre siente que la atención que recibe en la clínica está adaptada a sus necesidades específicas (Tabla 4). Este resultado coincide con lo hallado por Liñan (2024) en su tesis *Calidad de servicio para mejorar la atención al cliente en el restaurante pollería Olivia, distrito de San Luis, Áncash, 2024*, donde el 96 % de los usuarios expresó que la personalización de la atención, la comprensión de sus preferencias y la empatía del personal fueron los factores más determinantes en su nivel de satisfacción. De manera similar, concuerda con los resultados obtenidos por Farias (2025) en su estudio *Calidad del servicio y la atención al cliente en la Veterinaria del Norte Bellavista, distrito de Sullana, 2021*, quien identificó que la atención diferenciada según las necesidades del cliente genera confianza, mejora la percepción de valor y promueve la fidelización. Asimismo, se relaciona con lo expuesto por Gómez y Zambrano (2023) en su artículo *Análisis de calidad y atención al cliente para la mejora del servicio en restaurantes*, donde se evidenció que la personalización del servicio incrementa la satisfacción del consumidor, dado que este percibe una atención exclusiva y centrada en sus expectativas. Desde el marco teórico, Palomo (2023) en su obra *Atención al cliente (2.^a ed.)* señala que adaptar el servicio a las necesidades individuales del cliente representa el punto más alto de la calidad en la atención, ya que implica comprensión emocional, flexibilidad y capacidad de respuesta. De igual modo, Ormeño, Carvajal y Sanz (2022) en *CFGB – Atención al cliente 2022* destacan que la personalización de la atención permite fortalecer la relación empresa–cliente al ofrecer soluciones específicas, superando las expectativas iniciales del

consumidor. A su vez, Izquierdo, Jiménez y Viera (2023) en *Técnicas de recepción y comunicación* afirman que la atención adaptada requiere habilidades comunicativas efectivas, escucha activa y empatía, factores que aseguran la satisfacción y el retorno del cliente. Por su parte, Ayensa (2022) en *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa* sostiene que la personalización del servicio no solo incrementa el bienestar del usuario, sino que también refleja el compromiso ético y la responsabilidad social de la organización hacia sus clientes. Finalmente, Altamirano, Pérez y Varga (2023) en *Ethics, culture and organizational climate as integral factors in SMEs* afirman que el respeto a las necesidades individuales dentro del proceso de atención contribuye a consolidar una cultura organizacional basada en la ética, el respeto y la excelencia en el servicio. Estos resultados evidencian que la Clínica Veterinaria Clinivet Buenos Aires ofrece una atención completamente personalizada y centrada en las necesidades de cada cliente, reflejando un alto grado de compromiso y profesionalismo del personal. La capacidad de adaptación del servicio se traduce en satisfacción total, fidelización y una imagen institucional sólida. En consecuencia, mantener este nivel de excelencia requiere continuar fortaleciendo la capacitación del personal en atención al cliente, comunicación empática y gestión de experiencias, con el fin de garantizar un servicio diferenciado, humano y competitivo dentro del sector veterinario.

Objetivo específico 5. Describir las características de la fidelidad con los consumidores en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025

El 100.00 % de los clientes manifestó que siempre considera que la calidad del servicio recibido en la clínica es constante y satisfactoria (Tabla 5). Este resultado coincide con lo hallado por Farias (2025) en su tesis *Calidad del servicio y la atención al cliente en la Veterinaria del Norte Bellavista, distrito de Sullana, 2021*, donde el 92 % de los usuarios expresó que la empresa mantiene una calidad estable en su atención, evidenciando compromiso y profesionalismo del personal en cada servicio prestado. De igual manera, se relaciona con los hallazgos de Maldonado (2022) en su investigación *Gestión de calidad y estrategias de atención al cliente en la Veterinaria Sullana SRL*, quien determinó que la constancia en los estándares de calidad influye directamente en la percepción positiva del cliente y en su satisfacción global. Asimismo, concuerda con lo planteado por Zambrano Zevallos (2023) en su artículo *Evaluación de la calidad del servicio al cliente: Caso Ferreleczam*, en el que se evidenció que la calidad constante en la atención genera confianza,

reduce las quejas y fortalece la fidelidad del consumidor. En el marco teórico, Palomo (2023) en su obra *Atención al cliente* (2.^a ed.) explica que la constancia en la calidad del servicio es un factor esencial para garantizar la satisfacción del cliente, ya que demuestra coherencia organizacional y control eficaz de los procesos internos. De igual modo, Ormeño, Carvajal y Sanz (2022) en *CFGB – Atención al cliente 2022* afirman que mantener un estándar de calidad estable requiere planificación, monitoreo y capacitación continua del personal, asegurando que cada interacción con el cliente mantenga el mismo nivel de excelencia. A su vez, Izquierdo, Jiménez y Viera (2023) en *Técnicas de recepción y comunicación* sostienen que la calidad del servicio se consolida cuando la empresa logra uniformidad en la atención, eficiencia en los tiempos de respuesta y claridad en la comunicación. Además, Ayensa (2022) en *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa* destaca que la calidad sostenida es resultado de una cultura organizacional sólida y ética, donde la satisfacción del cliente se asume como un valor compartido por todo el equipo. Finalmente, Altamirano, Pérez y Varga (2023) en *Ethics, culture and organizational climate as integral factors in SMEs* enfatizan que la estabilidad en la calidad del servicio refleja una gestión empresarial comprometida con la mejora continua y el fortalecimiento del clima organizacional. Estos resultados reflejan que la Clínica Veterinaria Clinivet Buenos Aires mantiene un nivel de calidad constante y satisfactorio en la prestación de sus servicios, demostrando eficiencia, compromiso y responsabilidad profesional. Esta estabilidad en la atención contribuye a la confianza y fidelización de los clientes, consolidando la reputación de la clínica en el mercado local.

El 80.00 % de los clientes manifestó que siempre confía plenamente en el personal y en los servicios que ofrece la clínica (Tabla 5). Este resultado coincide con lo hallado por Farias (2025) en su tesis *Calidad del servicio y la atención al cliente en la Veterinaria del Norte Bellavista, distrito de Sullana, 2021*, donde el 88 % de los encuestados indicó confiar en el profesionalismo y responsabilidad del personal veterinario, señalando que la confianza es resultado directo de la calidad y coherencia en la atención. Asimismo, concuerda con lo encontrado por Liñan (2024) en su investigación *Calidad de servicio para mejorar la atención al cliente en el restaurante pollería Olivia, distrito de San Luis, Áncash, 2024*, quien demostró que la confianza del cliente aumenta cuando el personal demuestra competencia, amabilidad y coherencia entre lo prometido y lo ofrecido. De igual modo, se relaciona con lo expuesto por Gómez y Zambrano (2023) en su artículo *Análisis de calidad y atención al cliente para la mejora del servicio en restaurantes*, donde se concluyó que la

confianza del cliente es un indicador esencial de satisfacción y fidelización, y depende de la eficiencia comunicativa, la transparencia y la calidad del servicio recibido. En el marco teórico, Palomo (2023) en su obra *Atención al cliente (2.ª ed.)* sostiene que la confianza se construye a través de interacciones constantes y satisfactorias entre el personal y el cliente, y que constituye el elemento central de toda relación de servicio sostenible. De igual forma, Ormeño, Carvajal y Sanz (2022) en *CFGB – Atención al cliente 2022* explican que la confianza se genera cuando el cliente percibe competencia técnica, empatía y compromiso ético por parte del personal, asegurando que el servicio brindado sea confiable y consistente. A su vez, Izquierdo, Jiménez y Viera (2023) en *Técnicas de recepción y comunicación* enfatizan que la confianza es el resultado de una comunicación efectiva, trato respetuoso y cumplimiento de los compromisos asumidos con el cliente. Además, Ayensa (2022) en *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa* resalta que la confianza no solo es un indicador de satisfacción, sino también un reflejo de la responsabilidad social interna, al promover relaciones basadas en la transparencia y el respeto mutuo. Finalmente, Altamirano, Pérez y Varga (2023) en *Ethics, culture and organizational climate as integral factors in SMEs* señalan que las organizaciones éticas, con personal motivado y capacitado, generan relaciones de confianza duraderas con sus clientes, consolidando su reputación y sostenibilidad en el mercado. Estos resultados reflejan que la Clínica Veterinaria Clinivet Buenos Aires mantiene un nivel elevado de confianza por parte de sus clientes, sustentado en la eficiencia, profesionalismo y trato cordial del personal. Sin embargo, para fortalecer aún más este vínculo, se recomienda implementar estrategias continuas de comunicación efectiva, retroalimentación postservicio y programas de fidelización, que refuercen la seguridad y credibilidad de los servicios brindados.

El 100.00 % de los clientes manifestó que siempre considera que el personal de la clínica está capacitado para atenderle correctamente (Tabla 5). Este resultado coincide con lo hallado por Farias (2025) en su tesis *Calidad del servicio y la atención al cliente en la Veterinaria del Norte Bellavista, distrito de Sullana, 2021*, donde el 97 % de los usuarios reconoció la preparación y profesionalismo del personal como factores fundamentales para garantizar una atención eficaz y segura. De igual forma, concuerda con lo planteado por Maldonado (2022) en su investigación *Gestión de calidad y estrategias de atención al cliente en la Veterinaria Sullana SRL*, quien evidenció que la capacitación constante del personal mejora la comunicación con el cliente, la empatía y la resolución efectiva de problemas. Asimismo, se relaciona con lo expuesto por Guerrero (2025) en su tesis *Propuesta de mejora*

de la motivación laboral para la atención al cliente en la microempresa restaurante El Buen Sabor, distrito de Quillo, Áncash, 2024, donde se demostró que la formación continua incrementa la calidad del servicio, la productividad y el nivel de satisfacción del consumidor. En el marco teórico, Palomo (2023) en su libro *Atención al cliente* (2.^a ed.) sostiene que la capacitación del personal constituye un pilar esencial para garantizar un servicio de calidad, ya que permite desarrollar habilidades técnicas, comunicativas y emocionales orientadas a la satisfacción del cliente. De igual manera, Ormeño, Carvajal y Sanz (2022) en *CFGB – Atención al cliente 2022* destacan que la formación permanente del personal asegura la actualización de conocimientos y mejora la capacidad de respuesta frente a las demandas del cliente. A su vez, Izquierdo, Jiménez y Viera (2023) en *Técnicas de recepción y comunicación* afirman que la capacitación fortalece la seguridad profesional, la empatía y la efectividad en la interacción con el usuario. Además, Ayensa (2022) en *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa* enfatiza que invertir en la formación del personal no solo optimiza la calidad del servicio, sino que también contribuye a la sostenibilidad organizacional y al cumplimiento de los objetivos corporativos. Finalmente, Altamirano, Pérez y Varga (2023) en *Ethics, culture and organizational climate as integral factors in SMEs* señalan que el desarrollo de competencias en los colaboradores promueve un entorno ético y profesional, fortaleciendo la confianza del cliente y la reputación institucional. Estos resultados evidencian que la Clínica Veterinaria Clinivet Buenos Aires cuenta con un equipo humano altamente calificado, preparado y comprometido con la excelencia en la atención. La capacitación constante del personal no solo garantiza la eficiencia y seguridad en los servicios ofrecidos, sino que también refuerza la confianza del cliente y la fidelización hacia la clínica.

El 100.00 % de los clientes manifestó que siempre está satisfecho con la atención general recibida en la clínica (Tabla 5). Este resultado coincide con lo hallado por Farias (2025) en su tesis *Calidad del servicio y la atención al cliente en la Veterinaria del Norte Bellavista, distrito de Sullana, 2021*, donde el 95 % de los usuarios expresó sentirse completamente satisfecho con la atención integral, destacando la amabilidad, puntualidad y profesionalismo del personal. De igual manera, concuerda con lo expuesto por Liñan (2024) en su investigación *Calidad de servicio para mejorar la atención al cliente en el restaurante pollería Olivia, distrito de San Luis, Áncash, 2024*, quien determinó que la satisfacción general del cliente depende directamente de la coherencia entre la calidad del servicio ofrecido y las expectativas del consumidor. Asimismo, se relaciona con lo planteado por

Zambrano Zevallos (2023) en su artículo *Evaluación de la calidad del servicio al cliente: Caso Ferreleczam*, en el cual se evidenció que el cumplimiento constante de los estándares de atención y la comunicación efectiva fortalecen la percepción positiva y la satisfacción global del cliente. En el marco teórico, Palomo (2023) en su libro *Atención al cliente (2.^a ed.)* sostiene que la satisfacción del cliente es el principal indicador del éxito de una organización, ya que refleja la capacidad de respuesta del personal, la eficiencia de los procesos y la empatía en la atención. De igual forma, Ormeño, Carvajal y Sanz (2022) en *CFGB – Atención al cliente 2022* afirman que la satisfacción integral se alcanza cuando el servicio cumple con los atributos de calidad, rapidez, amabilidad y personalización, generando experiencias positivas y repetición de compra. A su vez, Izquierdo, Jiménez y Viera (2023) en *Técnicas de recepción y comunicación* destacan que la atención general debe enfocarse en la comunicación efectiva y la resolución inmediata de necesidades, pues estos factores son determinantes en la valoración final del servicio. Además, Ayensa (2022) en *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa* subraya que la satisfacción del cliente está directamente vinculada con la gestión ética del talento humano, la responsabilidad organizacional y el compromiso con la mejora continua. Finalmente, Altamirano, Pérez y Varga (2023) en *Ethics, culture and organizational climate as integral factors in SMEs* explican que la satisfacción del cliente es el resultado de una cultura organizacional sólida y ética, donde la calidad del servicio se mantiene constante y orientada al bienestar del usuario. Estos resultados reflejan que la Clínica Veterinaria Clinivet Buenos Aires ha alcanzado un nivel sobresaliente de satisfacción general entre sus clientes, lo que demuestra una gestión eficiente del servicio, un equipo humano comprometido y una atención centrada en el usuario. Este alto nivel de satisfacción evidencia la eficacia de las estrategias de atención implementadas y la coherencia entre la promesa de valor de la clínica y la experiencia real del cliente.

El 100.00 % de los clientes manifestó que siempre percibe que la clínica ha mejorado sus servicios en el tiempo que ha sido cliente (Tabla 5). Este resultado coincide con lo hallado por Farias (2025) en su tesis *Calidad del servicio y la atención al cliente en la Veterinaria del Norte Bellavista, distrito de Sullana, 2021*, quien concluyó que el 94 % de los usuarios reconoció mejoras evidentes en la atención, la infraestructura y los tiempos de respuesta, lo cual incrementó significativamente su nivel de satisfacción y fidelización. De igual manera, concuerda con lo planteado por Liñan (2024) en su estudio *Calidad de servicio para mejorar la atención al cliente en el restaurante pollería Olivia, distrito de San Luis*,

Ancash, 2024, donde los clientes afirmaron que la implementación de estrategias de mejora continua, capacitación del personal y modernización de procesos optimizó la calidad del servicio ofrecido. Asimismo, se relaciona con lo expuesto por Zambrano Zevallos (2023) en su artículo *Evaluación de la calidad del servicio al cliente: Caso Ferreleczam*, en el cual se evidenció que los negocios que aplican mecanismos de retroalimentación y monitoreo permanente de la calidad logran adaptarse a las demandas del mercado, consolidando una reputación de mejora progresiva. Desde el marco teórico, Palomo (2023) en su obra *Atención al cliente (2.ª ed.)* sostiene que la mejora continua del servicio es un principio esencial de la gestión de calidad, ya que permite identificar oportunidades de innovación, responder a las expectativas cambiantes del cliente y mantener la competitividad organizacional. De igual forma, Ormeño, Carvajal y Sanz (2022) en *CFGB – Atención al cliente 2022* afirman que las empresas que evalúan y ajustan regularmente sus procesos logran incrementar su eficiencia, reducir errores y fortalecer la experiencia del cliente. A su vez, Izquierdo, Jiménez y Viera (2023) en *Técnicas de recepción y comunicación* destacan que la mejora constante se logra mediante la observación sistemática de los resultados, la capacitación del personal y la comunicación efectiva entre las áreas operativas. Además, Ayensa (2022) en *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa* subraya que la mejora sostenida de los servicios refleja una gestión ética y responsable, enfocada en la satisfacción del cliente y en el bienestar del personal. Finalmente, Altamirano, Pérez y Varga (2023) en *Ethics, culture and organizational climate as integral factors in SMEs* explican que la mejora continua fortalece la cultura organizacional, promueve la innovación y consolida la confianza del consumidor en la calidad del servicio ofrecido. Estos resultados evidencian que la Clínica Veterinaria Clinivet Buenos Aires ha logrado mantener un proceso efectivo de mejora continua, lo cual se traduce en una atención más eficiente, personalizada y satisfactoria. La percepción positiva de los clientes demuestra el compromiso de la clínica con la excelencia y la innovación constante en sus servicios.

Objetivo específico 6. Elaborar una propuesta de plan de mejora de la motivación laboral para la atención al cliente en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025.

Plan de mejora

1. Datos generales

Razón social: Clinivet Buenos Aires

2. Misión

Brindar atención veterinaria integral, ética y profesional, orientada al bienestar animal y a la satisfacción del cliente, mediante un equipo comprometido, capacitado y con vocación de servicio, contribuyendo así al cuidado responsable de las mascotas y al fortalecimiento de la confianza con nuestra comunidad.

3. Visión

Ser la clínica veterinaria líder en la región de Áncash, reconocida por su excelencia en el servicio, innovación en la atención médica animal y compromiso con el desarrollo profesional de su equipo humano, consolidando relaciones duraderas con nuestros clientes a través de un servicio de calidad, confiable y humanizado.

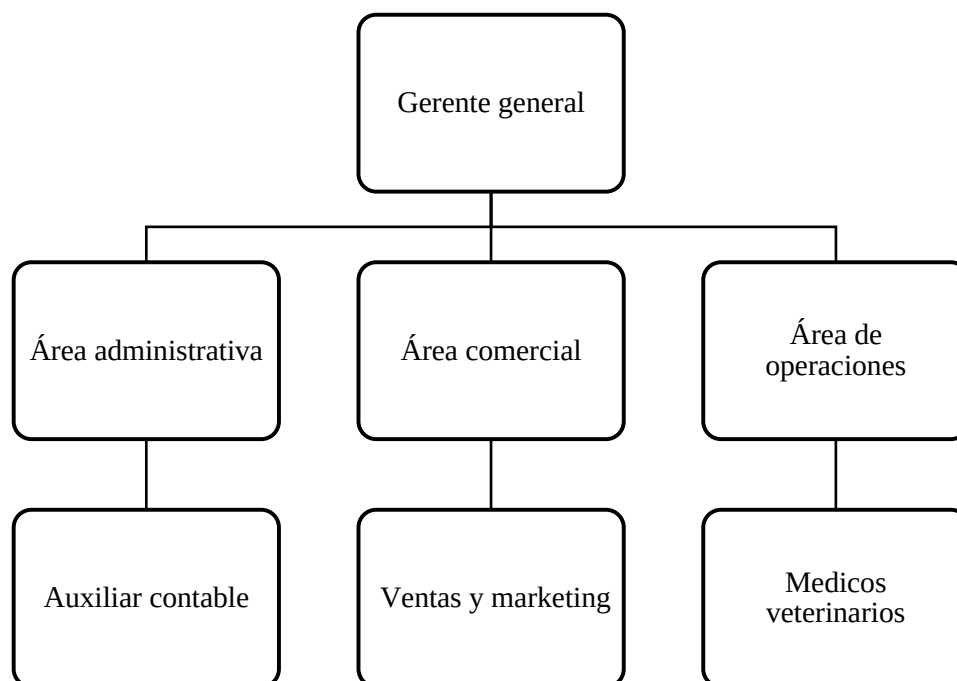
4. Objetivos organizacionales

- Brindar un servicio veterinario de alta calidad, basado en protocolos técnicos actualizados y un trato humanizado hacia los animales y sus propietarios.
- Fortalecer la motivación y el compromiso del equipo de trabajo mediante programas de incentivos, capacitaciones continuas y un clima laboral positivo.
- Incrementar el nivel de satisfacción y fidelización de los clientes, garantizando una atención personalizada, eficiente y adaptada a sus necesidades.
- Promover el desarrollo profesional del personal, a través de la formación constante en temas técnicos, éticos y de atención al cliente.
- Consolidar una cultura organizacional basada en valores como el respeto, la responsabilidad, el trabajo en equipo y la vocación de servicio.

5. Servicios

- Ejecución de obras civiles
- Consulta médica veterinaria general
- Vacunación y desparasitación
- Cirugías menores y mayores
- Atención de emergencias
- Peluquería y baño veterinario
- Laboratorio clínico veterinario
- Venta de productos veterinarios y alimentos balanceados
- Asesoría en nutrición y cuidado animal

6. Organigrama de la empresa



Nota. Elaboración propia.

6.1 Descripción de los puestos

Información general del puesto	
Nombre del puesto	Gerente general
Nivel académico	- Título profesional en administración de empresas, Ingeniería industrial, Marketing. - Estudios de posgrado en gestión empresarial, dirección estratégica o marketing.
Experiencia laboral	- Experiencia comprobada en gestión de micro o pequeñas empresas 3 años a más. - Experiencia en liderazgo, toma de decisiones y dirección de equipos de trabajo. - Experiencia en planeamiento estratégico, gestión de ventas y manejo financiero. - Experiencia en implementación de procesos de mejora y control de operaciones.
Conocimientos necesarios	- Conocimientos en administración financiera, contabilidad básica y flujo de caja. - Conocimientos en estrategias de marketing, branding y posicionamiento. - Conocimiento de normativas legales, tributarias y laborales peruanas aplicables a microempresas. - Conocimientos en gestión de inventarios, procesos logísticos y atención al cliente. - Manejo de herramientas tecnológicas como Excel, software contable y plataformas digitales.
Habilidades y destrezas	Capacidad para tomar decisiones estratégicas en contextos cambiantes.

	• Habilidad para liderar equipos de forma motivadora, empática y efectiva. • Capacidad para organizar y supervisar múltiples áreas operativas simultáneamente. • Habilidad para comunicarse de forma clara, asertiva y profesional con todos los públicos. • Orientación a resultados, innovación y mejora continua. • Capacidad para enfrentar conflictos y resolverlos con criterio técnico y humano. • Visión de crecimiento, sostenibilidad y competitividad empresarial.
Funciones	• Dirigir y supervisar todas las operaciones administrativas, comerciales y logísticas de la empresa. • Diseñar y ejecutar planes de acción en las áreas de ventas, marketing, finanzas, atención al cliente y abastecimiento. • Tomar decisiones estratégicas que permitan mejorar la rentabilidad. • Gestionar los recursos humanos, promoviendo un clima laboral adecuado. • Evaluar indicadores de desempeño de cada área de la empresa. • Representar legal y comercialmente a la empresa, estableciendo alianzas.
Nombre del puesto	Auxiliar contable
Nivel académico	• Estudios técnicos o universitarios en curso o concluidos en Contabilidad, Finanzas o Administración. • Deseable capacitación complementaria en tributación, facturación electrónica o NIIF para PYMES.
Experiencia laboral	• Experiencia mínima de 1 año en funciones contables o administrativas. • Manejo de software contable (como CONCAR, SISCONT u otros similares). • Experiencia en elaboración de registros de compras y ventas, y conciliaciones bancarias.
Conocimientos necesarios	• Conocimiento básico del Plan Contable General Empresarial (PCGE). • Dominio de Excel (nivel intermedio). • Manejo de plataformas SUNAT (PDT, DECLARA FÁCIL, etc.). • Conocimiento de emisión de comprobantes electrónicos, detracciones y percepciones. • Familiaridad con libros electrónicos (PLE).

Habilidades y destrezas	• Orden, atención al detalle y precisión numérica. • Capacidad de organización y archivo • Responsabilidad y cumplimiento de plazos. • Discreción y confidencialidad en el manejo de información financiera • Habilidad para trabajar bajo presión y en equipo.
Funciones	• Registrar operaciones contables diarias compras, ventas, ingresos, egresos. • Realizar conciliaciones bancarias mensuales. • Apoyar en la elaboración de reportes contables y estados financieros preliminares. • Verificar la documentación de sustento facturas, boletas, guías para su registro contable. • Apoyar en la declaración de impuestos mensuales IGV, Renta, detracciones. • Gestionar el archivo ordenado de documentos contables físicos y digitales. • Brindar soporte al contador externo o al área administrativa en temas financieros. • Controlar y reportar la caja chica u otros fondos asignados. • Revisar y coordinar pagos a proveedores y obligaciones tributarias. • Cumplir con otras funciones asignadas por la gerencia o la jefatura administrativa.
Nombre del puesto	Coordinador de marketing
Nivel académico	• Título universitario en Marketing, Comunicación, Publicidad, Administración. • Cursos complementarios en marketing digital, redes sociales o diseño gráfico.
Experiencia laboral	• Experiencia mínima de 1 a 2 años en ejecución de campañas de marketing, preferentemente en pymes. • Experiencia en manejo de redes sociales, diseño de piezas gráficas y campañas promocionales. • Deseable experiencia en el sector comercial, retail o ferretería.
Conocimientos necesarios	• Manejo de herramientas de diseño básico Canva, Photoshop. • Conocimiento en estrategias de marketing digital y posicionamiento de marca. • Gestión de redes sociales y contenido publicitario. • Conocimiento básico de herramientas de email marketing y plataformas web. • Conocimientos básicos en análisis de métricas de campañas Alcance, engagement, conversiones.
Habilidades y destrezas	• Creatividad e iniciativa para generar campañas atractivas.

	• Habilidad de redacción y comunicación visual. • Organización y capacidad de planificación. • Proactividad, adaptabilidad y trabajo en equipo. • Capacidad para analizar resultados y proponer mejoras.
Funciones	• Diseñar y ejecutar campañas promocionales para aumentar la visibilidad de la marca. • Administrar las redes sociales de la empresa Facebook, Instagram, WhatsApp Business, entre otras. • Crear contenido gráfico y textual para publicaciones, banners, carteles y material publicitario. • Coordinar con ventas para alinear promociones y lanzamientos de productos. • Supervisar el posicionamiento digital de la empresa y proponer mejoras en imagen corporativa. • Realizar seguimiento a las métricas de redes sociales y campañas publicitarias. • Participar en la organización de eventos, ferias o actividades promocionales de la empresa. • Gestionar la base de datos de clientes para campañas de fidelización y comunicación • Coordinar con proveedores de servicios de publicidad cuando se requiera. • Velar por la coherencia visual y discursiva de la marca en todos los puntos de contacto.
Nombre del puesto	Medico veterinario
Nivel académico	• Título profesional en Medicina Veterinaria • Colegiatura vigente • Cursos o diplomados en medicina veterinaria clínica (deseable)
Experiencia laboral	• Mínimo 1 año de experiencia en clínicas o consultorios veterinarios • Experiencia en atención clínica, cirugía menor y manejo de emergencias veterinarias
Conocimientos necesarios	• Patologías comunes en animales domésticos • Protocolos de vacunación y desparasitación • Procedimientos quirúrgicos básicos • Normativas sanitarias vigentes • Manejo de historias clínicas y fichas médicas
Habilidades y destrezas	• Empatía y vocación de servicio • Comunicación efectiva con clientes y equipo de trabajo • Toma de decisiones en situaciones críticas • Manejo de instrumentos y equipos veterinarios • Trabajo en equipo y organización

Funciones	• Realizar consultas médicas y diagnósticos clínicos • Aplicar tratamientos, vacunas y desparasitaciones • Realizar cirugías menores y asistir en cirugías mayores • Brindar orientación al cliente sobre el cuidado y bienestar animal • Supervisar el estado de salud de los animales hospitalizados • Mantener registros clínicos actualizados
------------------	--

7. Diagnostico general

MATRIZ FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1. Posibilidad de establecer alianzas con instituciones educativas para capacitaciones continuas. O2. Disponibilidad de herramientas digitales para optimizar la gestión del servicio al cliente. O3. Demanda creciente de servicios veterinarios personalizados en la zona. O4. Acceso a programas de financiamiento o subvención para MYPES del sector salud. O5. Oportunidad de diferenciarse en el mercado local mediante la implementación de incentivos laborales innovadores.	A1. Competencia veterinaria en condiciones de mercado. A2. Cambios en la legislación tributaria. A3. Posibilidad de pérdida de oportunidades. A4. Clientes insatisfechos con la calidad del servicio. A5. Riesgo de accidentes laborales y prácticas.
FORTALEZAS	Estrategias FO	Estrategias FA
F1. El personal manifiesta contar con valores institucionales sólidos en la toma de decisiones. F2. Los colaboradores perciben un clima organizacional motivado y comprometido. F3. Los clientes reconocen una atención personalizada, eficiente y adaptada a sus necesidades. F4. Existe un alto grado de satisfacción por parte de los clientes respecto a la calidad del servicio. F5. La clínica ha mostrado mejoras en sus servicios a lo largo del tiempo, consolidando su reputación local.	Reforzar el clima organizacional positivo mediante programas de capacitación técnica continua en alianza con instituciones educativas, aprovechando la alta motivación del personal. (F2, O1) Mejorar la experiencia del cliente mediante el uso de herramientas digitales de gestión y atención personalizada, aprovechando la creciente demanda de servicios veterinarios especializados. (F3, O3) Posicionar la buena reputación de la clínica a través de campañas de marketing basadas en la satisfacción del cliente, diferenciándose de la competencia local. (F5, O5)	Capacitar al personal en habilidades técnicas y de atención al cliente. Comprometer al personal en la mejora continua del servicio. Promover la calidad del servicio como una ventaja competitiva. Utilizar la reputación local como una herramienta de marketing. Implementar medidas de seguridad laboral.
DEBILIDADES	Estrategias DO	Estrategias FO

D1. Ausencia de incentivos económicos que reconozcan el esfuerzo y la responsabilidad del personal. D2. Falta de programas estructurados de capacitación para el aprendizaje continuo. D3. Limitadas estrategias para fortalecer la confianza plena de los clientes en el personal. D4. Carencia de sistemas formales de evaluación del desempeño laboral. D5. Escasa articulación entre las acciones del área administrativa y operativa para mejorar la motivación.	Diseñar e implementar un plan de incentivos económicos utilizando programas de financiamiento para MYPES, para contrarrestar la falta de reconocimiento tangible al personal. (D1, O4) Establecer un sistema de capacitación formal en alianza con centros académicos, reduciendo así la brecha de formación del personal. (D2, O1) Ejecutar encuestas periódicas de percepción del servicio para fortalecer la confianza de los clientes y superar la falta de estrategias de fidelización. (D3, O2)	Establecer el sistema de seguimiento del desempeño organizacional. Crear un plan de desarrollo del talento humano. Implementar programas de capacitación laborales. Fortalecer las competencias laborales. Incorporar la perspectiva de género en los procesos administrativos. Reducir los costos operativos.
--	--	--

8. Indicadores de gestión

Indicadores	Problemas	Causas	Consecuencias
Responsabilidad	El 80.00% de colaboradores señalaron que nunca la empresa brinda incentivos económicos por el cumplimiento y responsabilidad que presenta por el trabajo que realiza.	Ausencia de una política de incentivos formalizada, lo que impide establecer criterios claros para premiar el desempeño laboral destacado.	Desmotivación generalizada entre los colaboradores, al percibir que su esfuerzo no es valorado ni recompensado adecuadamente.
		Falta de recursos presupuestales asignados a la motivación del personal, lo cual limita la posibilidad de reconocer económicamente el esfuerzo individual o grupal.	Reducción del compromiso y la productividad, ya que no existen estímulos que incentiven un desempeño superior al mínimo esperado.
		Escaso conocimiento por parte de la gerencia sobre los beneficios de implementar sistemas de recompensas, lo que genera desinterés en promover este tipo de estrategias.	Aumento en la rotación de personal, debido a la búsqueda de mejores condiciones laborales en otras organizaciones que sí reconocen el rendimiento individual.
Capacitaciones	El 80.00% de colaboradores señalaron que nunca la empresa se procura por implementar programas de capacitaciones para mejorar el aprendizaje.	Falta de planificación en la gestión del talento humano, lo que impide incluir la capacitación como parte del desarrollo organizacional.	Estancamiento profesional del personal, al no contar con oportunidades para adquirir nuevos conocimientos o habilidades.
		Desconocimiento sobre la importancia de la formación continua como estrategia para mejorar el desempeño y la calidad del servicio.	Bajo nivel de eficiencia y atención a la cliente limitada, debido a la falta de preparación técnica y actitudinal del equipo.
		Limitaciones presupuestales que llevan a priorizar otras áreas, dejando de lado la inversión en programas de actualización y aprendizaje.	Desventaja competitiva frente a otras empresas del sector, que sí promueven la capacitación como parte de su cultura organizacional.
Confianza	El 80.00% de clientes afirmaron que confían	Trato amable y profesional por parte del personal, lo que genera cercanía y satisfacción en los clientes.	Fidelización de los clientes, quienes prefieren regresar por sentirse seguros y bien atendidos.

	plenamente en el personal y los servicios que les ofrece la clínica.	Calidad constante en los servicios ofrecidos, lo que refuerza la percepción positiva y la fidelidad hacia la clínica.	Recomendación boca a boca, que atrae a nuevos usuarios sin necesidad de inversión publicitaria directa.
		Experiencia y conocimiento técnico del equipo, lo que transmite seguridad en cada atención realizada.	Mejora de la imagen institucional, posicionando a la clínica como una organización confiable en el sector.

9. Problemas

Problemas	Surgimiento del problema
El 80.00% de colaboradores señalaron que nunca la empresa brinda incentivos económicos por el cumplimiento y responsabilidad que presenta por el trabajo que realiza.	Ausencia de una política de incentivos formalizada, lo que impide establecer criterios claros para premiar el desempeño laboral destacado.
	Falta de recursos presupuestales asignados a la motivación del personal, lo cual limita la posibilidad de reconocer económicamente el esfuerzo individual o grupal.
	Escaso conocimiento por parte de la gerencia sobre los beneficios de implementar sistemas de recompensas, lo que genera desinterés en promover este tipo de estrategias.
El 80.00% de colaboradores señalaron que nunca la empresa se procura por implementar programas de capacitaciones para mejorar el aprendizaje.	Falta de planificación en la gestión del talento humano, lo que impide incluir la capacitación como parte del desarrollo organizacional.
	Desconocimiento sobre la importancia de la formación continua como estrategia para mejorar el desempeño y la calidad del servicio.
	Limitaciones presupuestales que llevan a priorizar otras áreas, dejando de lado la inversión en programas de actualización y aprendizaje.
El 80.00% de clientes afirmaron que confían plenamente en el personal y los servicios que les ofrece la clínica.	Trato amable y profesional por parte del personal, lo que genera cercanía y satisfacción en los clientes.
	Calidad constante en los servicios ofrecidos, lo que refuerza la percepción positiva y la fidelidad hacia la clínica.
	Experiencia y conocimiento técnico del equipo, lo que transmite seguridad en cada atención realizada.

10. Establecer soluciones

Indicadores	Problemas	Acciones de mejora
Responsabilidad	El 80.00% de colaboradores señalaron que nunca la empresa brinda incentivos económicos por el cumplimiento y responsabilidad que presenta por el trabajo que realiza.	Diseñar e implementar un sistema de incentivos económicos por cumplimiento y desempeño, con criterios claros, equitativos y sostenibles.
		Incluir en el presupuesto institucional una partida destinada a recompensas laborales, que permita financiar bonos, gratificaciones u otros reconocimientos económicos.
		Capacitar al equipo directivo en gestión del talento humano, con énfasis en estrategias de motivación y retención del personal a través de políticas de reconocimiento.
Capacitaciones	El 80.00% de colaboradores señalaron que nunca la empresa se procura por implementar programas de capacitaciones para mejorar el aprendizaje.	Diseñar un plan anual de capacitaciones alineado a las necesidades reales del personal y los objetivos institucionales.
		Incorporar programas de formación técnica y habilidades blandas, especialmente enfocados en mejorar la atención al cliente y el trabajo en equipo.
		Asignar un presupuesto específico para la capacitación, buscando también alianzas con instituciones educativas u organismos que ofrezcan formación continua a bajo costo.
Confianza	El 80.00% de clientes afirmaron que confían plenamente en el personal y los servicios que les ofrece la clínica.	Implementar un programa de reconocimiento al personal, basado en la satisfacción del cliente, para reforzar su compromiso y motivación.
		Documentar buenas prácticas de atención al cliente, con el fin de estandarizarlas y replicarlas entre todo el equipo.
		Realizar encuestas periódicas de satisfacción, que permitan mantener altos niveles de confianza y detectar a tiempo cualquier posible área de mejora.

11. Recursos para la implementación de estrategias

Estrategias	Recursos Humanos	Recursos Económicos	R T
Diseñar e implementar un sistema de incentivos económicos por cumplimiento y desempeño, con criterios claros, equitativos y sostenibles.	Gerente/Colaborador	S/ 3,100.00	C p in w
Incluir en el presupuesto institucional una partida destinada a recompensas laborales, que permita financiar bonos, gratificaciones u otros reconocimientos económicos.			
Capacitar al equipo directivo en gestión del talento humano, con énfasis en estrategias de motivación y retención del personal a través de políticas de reconocimiento.			
Diseñar un plan anual de capacitaciones alineado a las necesidades reales del personal y los objetivos institucionales.	Gerente/Colaborador	S/ 4,800.00	C in
Incorporar programas de formación técnica y habilidades blandas, especialmente enfocados en mejorar la atención al cliente y el trabajo en equipo.			
Asignar un presupuesto específico para la capacitación, buscando también alianzas con instituciones educativas u organismos que ofrezcan formación continua a bajo costo.			
Implementar un programa de reconocimiento al personal, basado en la satisfacción del cliente, para reforzar su compromiso y motivación.	Gerente/Colaborador	S/ 6,500.00	C p in w
Documentar buenas prácticas de atención al cliente, con el fin de estandarizarlas y replicarlas entre todo el equipo.			
Realizar encuestas periódicas de satisfacción, que permitan mantener altos niveles de confianza y detectar a tiempo cualquier posible área de mejora.			

12. Cronograma de actividades

N°	Actividades	Inicio	Termino						
				Enero				Feb	
				Semanas				Sen	
				1	2	3	4	1	2
1	Diseñar e implementar un sistema de incentivos económicos por cumplimiento y desempeño, con criterios claros, equitativos y sostenibles.	01/01/2026	1/02/2026	X	X	X	X		
	Incluir en el presupuesto institucional una partida destinada a recompensas laborales, que permita financiar bonos, gratificaciones u otros reconocimientos económicos.								
	Capacitar al equipo directivo en gestión del talento humano, con énfasis en estrategias de motivación y retención del personal a través de políticas de reconocimiento.								
2	Diseñar un plan anual de capacitaciones alineado a las necesidades reales del personal y los objetivos institucionales.	01/02/2026	28/02/2026					X	X
	Incorporar programas de formación técnica y habilidades blandas, especialmente enfocados en mejorar la atención al cliente y el trabajo en equipo.								
	Asignar un presupuesto específico para la capacitación, buscando también alianzas con instituciones educativas u organismos que ofrezcan formación continua a bajo costo.								
3	Implementar un programa de reconocimiento al personal, basado en la satisfacción del cliente, para reforzar su compromiso y motivación.	01/03/2026	30/04/2026						

	Documentar buenas prácticas de atención al cliente, con el fin de estandarizarlas y replicarlas entre todo el equipo.										
	Realizar encuestas periódicas de satisfacción, que permitan mantener altos niveles de confianza y detectar a tiempo cualquier posible área de mejora.										

VI. Conclusiones

Se estableció una propuesta de mejora debido a que la Clínica Veterinaria Clinivet Buenos Aires presentó debilidades en aspectos relacionados con la motivación laboral y la atención al cliente, reflejadas en la ausencia de incentivos económicos al personal, la falta de programas de capacitación y la carencia de mecanismos sistemáticos para fortalecer el compromiso y la calidad del servicio. Estas limitaciones afectan directamente el desempeño del equipo de trabajo, reducen la eficiencia en la atención al cliente y limitan el fortalecimiento institucional. Por ello, se plantean estrategias orientadas a implementar un sistema de incentivos por cumplimiento y responsabilidad, diseñar un plan anual de capacitaciones centrado en el desarrollo profesional del personal, y consolidar prácticas que mantengan la confianza de los clientes en el servicio ofrecido. Estas acciones buscan optimizar el clima laboral, mejorar la experiencia del cliente y contribuir al posicionamiento sostenible de la clínica en el mercado veterinario local.

Se definió las características de la motivación intrínseca en la clínica veterinaria, donde se encontró que los trabajadores siempre manifestaron sentirse satisfechos con la remuneración que perciben de acuerdo con las funciones que realizan; del mismo modo, señalaron que siempre consideran que existen valores en la toma de decisiones dentro de la organización. Asimismo, se evidenció que la empresa nunca brinda incentivos económicos por el cumplimiento y responsabilidad en el trabajo, y que nunca se procura por implementar programas de capacitación orientados a mejorar el aprendizaje del personal. Estos resultados indican que la organización debería fortalecer su política de desarrollo humano mediante la implementación de incentivos tangibles y planes de formación continua, con el propósito de consolidar la motivación intrínseca y promover un entorno laboral más productivo y comprometido.

Se describió las características de la motivación de poder en la clínica veterinaria, donde se encontró que los trabajadores siempre consideran que la necesidad de triunfo es un motor que impulsa a alcanzar sus metas; del mismo modo, señalaron que siempre existe un clima organizacional motivado y comprometido en su entorno laboral. Asimismo, manifestaron que siempre su opinión es tomada en cuenta al momento de tomar decisiones dentro de su área de trabajo. Estos resultados indican que la organización presenta una base sólida en cuanto al liderazgo participativo y el reconocimiento del aporte individual, por lo que se sugiere reforzar estos aspectos a través de espacios de diálogo, responsabilidades

compartidas y mecanismos de participación que consoliden el sentido de pertenencia y la autonomía del personal.

Se identificó las características de la motivación extrínseca en la clínica veterinaria, donde se encontró que los trabajadores siempre consideran que las condiciones de trabajo influyen significativamente en la productividad y satisfacción laboral; del mismo modo, señalaron que siempre existe reconocimiento dentro de la empresa y que son premiados por ello. Asimismo, manifestaron que siempre la empresa se preocupa por el pago puntual de su sueldo en la fecha indicada. Estos resultados evidencian que la organización mantiene prácticas laborales positivas orientadas a la motivación externa del personal, por lo que se recomienda continuar fortaleciendo estas condiciones mediante políticas consistentes de reconocimiento, cumplimiento salarial y mejora continua del entorno laboral, con el fin de consolidar el compromiso del equipo y mejorar el desempeño organizacional.

Se determinó las características de las necesidades del consumidor en la clínica veterinaria, donde se encontró que los clientes siempre manifestaron que el servicio ofrecido satisface sus necesidades, consideraron que la atención del personal es eficiente y adecuada, y percibieron que la clínica implementa estrategias efectivas para atenderlos mejor. Asimismo, señalaron que siempre están satisfechos con el proceso de compra y adquisición de servicios, y que la atención recibida está adaptada a sus necesidades específicas. Estos resultados indican que la clínica demuestra un alto nivel de orientación al cliente, por lo que se recomienda mantener y reforzar estas buenas prácticas mediante procesos de retroalimentación continua, mejora del servicio personalizado y monitoreo constante de la satisfacción del usuario, con el fin de asegurar una experiencia integral y de calidad.

Se describió las características de la fidelidad con los consumidores en la clínica veterinaria, donde se encontró que los clientes siempre consideraron que la calidad del servicio recibido es constante y satisfactoria; del mismo modo, señalaron que siempre perciben al personal como capacitado para atenderlos correctamente, se sienten satisfechos con la atención general recibida y reconocen que la clínica ha mejorado sus servicios a lo largo del tiempo. Sin embargo, se evidenció que la mayoría manifestó que nunca confía plenamente en el personal y los servicios que ofrece la clínica. Estos resultados indican que, aunque existe un alto nivel de satisfacción y percepción positiva sobre la calidad del servicio, es necesario reforzar las estrategias de comunicación, confianza y cercanía con el cliente, a fin de consolidar su fidelidad a largo plazo y fortalecer la imagen institucional de la clínica.

Se elaboró una propuesta de plan de mejora para afrontar las principales problemáticas detectadas en la clínica veterinaria, relacionadas con la falta de incentivos económicos por cumplimiento y responsabilidad, la ausencia de programas de capacitación para el desarrollo del personal, y las limitaciones en el fortalecimiento de la confianza del cliente hacia los servicios ofrecidos. Ante ello, se plantearon estrategias orientadas a implementar un sistema de incentivos que reconozca el esfuerzo y la responsabilidad del trabajador, diseñar un plan de capacitaciones que promueva el aprendizaje continuo y la calidad en la atención, así como fortalecer los vínculos con los clientes a través de una atención personalizada, eficiente y orientada a sus necesidades específicas. De esta manera, se busca promover un ambiente laboral más motivador, mejorar el desempeño del equipo humano, elevar el nivel de satisfacción del cliente y consolidar el posicionamiento de la clínica en el sector veterinario local.

VII. Recomendaciones

Implementar un sistema integral de gestión del talento humano que contemple incentivos económicos por cumplimiento, programas de capacitación continua y mecanismos formales para evaluar y mejorar la atención al cliente; ello con el fin de revertir las debilidades identificadas y contribuir a una gestión más eficiente, participativa y orientada al servicio.

Establecer políticas de desarrollo humano que incluyan planes de formación técnica y actitudinal, así como esquemas de reconocimiento institucional, a fin de consolidar la motivación intrínseca del personal y fortalecer su compromiso con la calidad del servicio ofrecido.

Fomentar espacios de diálogo interno, toma de decisiones compartida y liderazgo participativo, de manera que se aproveche la disposición del personal a contribuir activamente y se refuerce el sentido de pertenencia dentro de la organización.

Mantener y fortalecer las prácticas laborales positivas relacionadas con la motivación extrínseca, tales como el cumplimiento salarial, el reconocimiento del desempeño y la mejora del entorno laboral, a fin de preservar el compromiso del personal y asegurar su permanencia.

Continuar promoviendo estrategias centradas en la atención personalizada, el seguimiento a la experiencia del cliente y la implementación de mejoras constantes, con el objetivo de satisfacer plenamente las necesidades de los consumidores y elevar la percepción del servicio.

Desarrollar acciones comunicacionales efectivas que refuercen la confianza del cliente en el personal y los servicios, mediante capacitaciones en atención al cliente, gestión emocional y comunicación empática, con el propósito de consolidar su fidelidad y reforzar la reputación institucional.

Implementar la propuesta de mejora planteada, asegurando su ejecución progresiva mediante una adecuada planificación, asignación de recursos y monitoreo de resultados, para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos en motivación laboral y atención al cliente, y consolidar la posición competitiva de la clínica en el mercado veterinario.

Referencias bibliográficas

- Altamirano, H. E. H., Pérez, L. F. L., & Varga, C. M. C. (2023). *Ethics, culture and organizational climate as integral factors in SMEs*. Centro Sur, 7(1), 11. <https://doi.org/10.37955/cs.v7i1.306>
- Ayensa, A. M. (2022). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa* (Edición 2022). Ediciones Paraninfo, S.A. https://www.google.com.pe/books/edition/Recursos_humanos_y_responsabilidad_social/IKV3EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0
- Baltazar, G. C. (2025). *La motivación laboral para mejorar la atención del cliente en el Recreo-Restaurant Campestre Don Cuy, Independencia, Huaraz, 2025* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/40398>
- Barahona, M. S. Á. M. C., Chávez, P. E. O. S., Caiza, M. S. J. A. C., & Peña, E. Y. D. (2022). Aplicación del modelo SERVPERF para análisis de la calidad de servicio al cliente en la casa de huéspedes Green Amazon, Sucumbíos-Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 4918–4932. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1840
- Basalamah, M. S. A., & As'ad, A. (2021). The role of work motivation and work environment in improving job satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), Article 2. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.54>
- Caffo, F. J. (2025). *Motivación del personal para la satisfacción laboral en la Empresa Alvi-Natural Products SAC. Sullana, 2025* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/40725>
- Caldas, M. E., & Hidalgo, M. L. (2022). *Formación y orientación laboral 2022*. Editex. https://www.google.com.pe/books/edition/Formaci%C3%B3n_y_orientaci%C3%B3n_laboral_2022/Z5FzEAAAQBAJ

- Chenet, M. E., Garces, N. N., Salazar, G. K., Lagos, G., & Bastidas, J. L. (2022). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. Universidad Politécnica Estatal del Carchi. <https://www.publicacionesupec.org/index.php/carchi/catalog/book/93>
- Coronel Díaz, W. M. (2025). *El control interno y su incidencia en la gestión de inventarios de las pequeñas y medianas empresas del Perú: Caso Mundialfarma S.R.L. - Huaraz, 2024* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/39106>
- Dávila, R. C., Corzo, E. del C. A., Quispe, J. F. P., & Díaz, D. Z. (2022). Incentivos laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 576–583. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000100576
- De La Mora-Yocupicio, A. (2023). Influence of motivation and job satisfaction on job performance in Mexican industrial microenterprises. *Journal Microeconomics*, 23–32. <https://doi.org/10.35429/JM.2023.12.7.23.32>
- Escobar, I., Gualsaqui, C., & Miranda, J. (2022). *Herramientas para la gestión de las relaciones con los clientes: Customer Relationship Management - CRM*. Universidad Politécnica Estatal del Carchi. https://www.google.com.pe/books/edition/Herramientas_para_la_gesti%C3%B3n_de_las_rel/BaSLEAAQBAJ
- Farias, B. M. (2025). *Calidad del servicio y la atención al cliente en la veterinaria del Norte Bellavista, distrito de Sullana, Año 2021* [Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/40242>
- Flores, R. M. (2023). *La motivación para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Transporte & Comercio Flores S.R.L., en la provincia de Huari, 2022* [Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/32933>
- González, P. (2022). *Procesos de gestión de unidades de información y distribución turísticas*. UF0077 (Ed. 2022). Tutor Formación.

[https://www.google.com.pe/books/edition/Procesos de gesti%C3%B3n de unidades de info/vWlhEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0](https://www.google.com.pe/books/edition/Procesos_de_gesti%C3%B3n_de_unidades_de_info/vWlhEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0)

Guerrero, R. (2025). *Propuesta de mejora de la motivación laboral para la atención al cliente en la microempresa restaurante El Buen Sabor, distrito de Quillo, Áncash, 2024* [Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/40153>

Gómez, C. S., & Zambrano, J. M. (2023). Análisis de calidad y atención al cliente para la mejora del servicio en restaurantes - Parroquia San Vicente. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun*, 7(12 Ed. esp.), 36–52. <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/336>

Hamdani, S. F., & Ali, H. (2023). The Influence of Rewards, Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance. *Siber Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(3), 105–113. <https://doi.org/10.38035/sjam.v1i3.51>

Huaraz, K. M. (2025). *Propuesta de mejora de la motivación laboral para el desempeño organizacional en la microempresa metalmecánica Servicios Generales Zaval, distrito de Chimbote, 2024* [Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/39058>

Izquierdo, F. A., Jiménez, A., & Viera, L. (2023). *Técnicas de recepción y comunicación*. ADGG0208. IC Editorial. [https://www.google.com.pe/books/edition/T%C3%A9cnicas de recepci%C3%B3n y comunicaci%C3%B3n/IYe3EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0](https://www.google.com.pe/books/edition/T%C3%A9cnicas_de_recepci%C3%B3n_y_comunicaci%C3%B3n/IYe3EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0)

John, E. H. J., & Sinaga, J. (2025). The Influence of Motivation, Organizational Culture, and Work Environment on Employee Performance Through Job Satisfaction as a Mediating Variable. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 6(2), 1461–1472. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v6i2.4333>

Liñan, C. A. (2024). *Calidad de servicio para mejorar la atención al cliente en el restaurante pollería Olivia, distrito de San Luis, Áncash, 2024* [Universidad Católica Los

- Ángeles de Chimbote].
<https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/38628>
- Maldonado, C. C. (2022). *Gestión de calidad y estrategias atención al cliente en la veterinaria Sullana SRL. en el distrito de Sullana 2020* [Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote].
<https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/28057>
- Mejía, R. B. (2025). *Propuesta de mejora de la gestión del talento humano para el desempeño laboral en la pequeña empresa grupo Alondra para la educación y el desarrollo S.A.C., Huaraz, 2024* [Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote].
<https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/39895>
- Mendez, Y. H. (2021). *La atención al cliente como factor relevante en la gestión de calidad y plan de mejora en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro veterinarias en el centro de Chimbote, del distrito de Chimbote, 2019* [Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote].
<https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/22729>
- Nuraldy, H. L., Imbron, I., & Putri, A. R. (2025). The impact of organizational culture and work motivation on employee performance at PT. Zurich Insurance in Tangerang. *International Journal Management and Economic*, 4(1), Article 1.
<https://doi.org/10.56127/ijme.v4i1.1855>
- Ormeño, J., Carvajal, L. G., & Sanz, L. B. (2022). *CFGB - Atención al cliente 2022*. Editex.
https://www.google.com.pe/books/edition/CFGB_Atenci%C3%B3n_al_cliente_2022/CYB8EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0
- Palomo, M. (2023). *Atención al cliente* (2.a ed.). Ediciones Paraninfo, S.A.
https://www.google.com.pe/books/edition/Atenci%C3%B3n_al_cliente_2%C2%AA_edici%C3%B3n/e2PFEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0
- Putra, M. R., Yandi, A., & Maharani, A. (2020). Determination of employee motivation and performance: Working environment, organizational culture, and compensation. *Dijemss*, 1(3), Article 3. <http://repository.upiypk.ac.id/3172/>

- Quinatoa, E. Y. (2023). *Motivación laboral y desempeño del capital humano. Caso cooperativa de ahorro y crédito Maquita Cushun Ltda.* [Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/6285f4b0-4e12-414a-b1c4-04be9454b5f6/content>
- Ramos, A. B. (2022). *Motivación laboral y su relación con la productividad. Caso Textiles Ramos* [Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/6394>
- Rebollo, P., & Ábalos, M. (2022). *Metodología de la Investigación/Recopilación.* https://www.google.com.pe/books/edition/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n_recopi/bcYT0AEACAAJ?hl=es
- Reyes, E. (2022). *Metodología de la investigación científica.* Publishing Inc. https://books.google.com/books/about/Metodologia_de_la_Investigacion_Cientifi.html?hl=es&id=SmdxEAAAQBAJ
- Riveros, L. C. (2024). *Propuesta de mejora de la motivación laboral para la atención al cliente en la pequeña empresa Inversiones Marisquería Cabo Blanco S.R.L., distrito de Ayacucho, 2024* [Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/37607>
- Selvi, S., Nandan, K., & Hapiz, A. (2021). A a review literature employee performance model: Motivation, leadership, and organizational culture. *DijDBM*, 2(4), 14. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v2i4>
- Sulbarán, B. C., & Villota, F. H. (2022). *Buenas prácticas para el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible.* Cuvillier Verlag. https://www.google.com.pe/books/edition/Buenas_pr%C3%A1cticas_para_el_cumplimiento_d/yOR5EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0
- Surichaqui, J. S. (2024). *Propuesta de mejora de la motivación laboral para la calidad de servicio en la pequeña empresa de venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco, Inversiones Inga & Victorio E.I.R.L., provincia de Satipo, 2023* [Universidad

Católica Los Ángeles de Chimbote].
<https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/37075>

Yaulilahua-Huacho, R., & Almenaba-Guerrero, Y. F. (2022). Liderazgo y Cultura Organizacional: Influencias en la productividad en Ecuador. *Revista Científica Zambos*, 1(3), Article 3. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n3/31>

Zacarías, H., & Supo, J. (2020). *Metodología de la Investigación Científica: Para las Ciencias de la Salud y las Ciencias Sociales*. Bioestadístico. https://www.google.com.pe/books/edition/Metodolog%C3%8Da_de_la_Investigaci%C3%93n_Cient/WruXzQEACAAJ?hl=es

Zambrano, L. E. (2023). Evaluación de la calidad del servicio al cliente: Caso de la empresa Ferreleczam. *Revista San Gregorio*, 1(55), 1–15. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i55.2220>

Zambrano, M. (2023). *Métodos y estrategias de motivación laboral*. Letrame Grupo Editorial. https://www.google.com.pe/books/edition/M%C3%A9todos_y_estrategias_de_motivaci%C3%B3n_la/y1fpEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0

Anexos

Anexo 1. Documento de autorización para el desarrollo de la investigación (Ley N°29733)

“Año de la aceptación y consolidación de la economía peruana”

Martes 19 de agosto del año 2025

Mgtr. Elena Esther Reyna Márquez
Coordinador de gestión de investigación
Universidad Católica los Ángeles de Chimbote

Presente. –

Asunto: Aceptación para el desarrollo de la investigación

Referencia: CARTA N° 0000001536- 2025-CGI-VI-ULADECH CATÓLICA

A través de la presente, me dirijo a usted para hacerle llegar un cordial saludo en nombre de la **C.V. CLINIVET BUENOS AIRES** ubicada en la **MZ. J3 LOTE. 37 urb. José Carlos Mariátegui Ancash - Santa - Nuevo Chimbote.**

Me complace informarle que la Srta. **Sanchez estrada Brenda Sabrina** identificada con **DNI N°76926488**, egresada del programa de estudios de administración, de la Uladech católica, ha presentado una carta de acuerdo al asunto de referencia, donde solicita autorización para el recojo de los datos de la investigación titulada: **LA MOTIVACION LABORAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CLÍNICA VETERINARIA CLINIVET BUENOS AIRES, NUEVO CHIMBOTE, ANCASH 2025.** Por tal motivo, se acepta lo solicitado, asimismo, se autoriza a incluir el nombre de nuestra empresa en el título del informe de investigación y utilizar los datos para el desarrollo de la investigación.

Sin otro particular, me despido de usted, reiterando mis muestras de especial consideración y estima personal.

Atentamente.


Milton Freddy Chavez Hernandez
MEDICO VETERINARIO
CHAVEZ HERNANDEZ, MILTON FREDDY

Anexo 2. Carta de recojo de datos



Chimbote, 03 de agosto del 2025

CARTA N° 0000001536- 2025-CGI-VI-ULADECH CATÓLICA

Señor/a:

**CHAVEZ HERNANDEZ MILTON FREDDY
C.V. CLINIVET BUENOS AIRES**

Presente.-

A través del presente reciba el cordial saludo a nombre del Vicerrectorado de Investigación de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, asimismo solicito su autorización formal para llevar a cabo una investigación titulada LA MOTIVACIÓN LABORAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CLÍNICA VETERINARIA CLINIVET BUENOS AIRES, NUEVO CHIMBOTE, ANCASH 2025, con la LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN PÚBLICA Y PRIVADA, que involucra la recolección de información/datos en CLIENTES Y TRABAJADORES, a cargo de BRENDA SABRINA SANCHEZ ESTRADA, perteneciente al PROGRAMA DE ESTUDIO DE ADMINISTRACIÓN, con DNI N° 76926488, durante el período de 14-07-2025 al 14-10-2025.

La investigación se llevará a cabo siguiendo altos estándares éticos y de confidencialidad y todos los datos recopilados serán utilizados únicamente para los fines de la investigación.

Es propicia la oportunidad para reiterarle las muestras de mi especial consideración.

Atentamente.



Mgtr. Elena Esther Reyna Márquez
Coordinadora de Gestión de Investigación

Anexo 3. Matriz de consistencia y operacionalización

Título: La motivación laboral para mejorar la atención al cliente en la Clínica Veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis
Problema general: ¿Cuál es la propuesta de mejora de la motivación laboral para mejorar la atención al cliente en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025? Problemas específicos Variable 1. Motivación laboral • ¿Cuáles son las características de la motivación intrínseca en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025? • ¿Cuáles son las características de la motivación de poder en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025? • ¿Cuáles son las características de la motivación extrínseca en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025? Variable 2. Atención al cliente • ¿Cuáles son las características de las necesidades del consumidor en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025?	Objetivo general: Establecer una propuesta de mejora de la motivación laboral para mejorar la atención al cliente en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025. Objetivos específicos: Variable 1. Motivación laboral • Definir las características de la motivación intrínseca en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025. • Describir las características de la motivación de poder en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025. • Identificar las características de la motivación extrínseca en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025. Variable 2. Atención al cliente • Determinar las características de las necesidades del consumidor en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025.	La investigación denominada: motivación laboral para mejorar la atención al cliente en la Clínica Veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025, no plantea hipótesis, ya que se enmarcó en un estudio descriptivo en el que el propósito central es observar, detallar y caracterizar con precisión los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, sin pretender establecer relaciones causales entre variables para generar predicciones. En consonancia con lo expresado por Rebolledo Ábalos (2022) en estudios descriptivos.

Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025? • ¿Cuáles son las características de la fidelidad con los consumidores en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025? • ¿Cuál es la propuesta de plan de mejora de la motivación laboral para la atención al cliente en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025?	• Describir las características de la fidelidad con los consumidores en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025. • Elaborar una propuesta de plan de mejora de la motivación laboral para la atención al cliente en la clínica veterinaria Clinivet Buenos Aires, Nuevo Chimbote, Ancash, 2025.	enfocan en proporcionar una representación clara y ordenada de hechos o situaciones, facilitando la comprensión e intervenir en ellos, buscar explicaciones causales.
--	---	--

Operacionalización de las variables

Variables	Definición operativa	Dimensiones	Indicadores
Motivación laboral	Zambrano (2023) afirma que la motivación laboral es uno de los factores más importantes para alcanzar el éxito de una organización, ya que influye directamente en el desempeño, la productividad, la satisfacción, el compromiso y la retención de los empleados. Para la variable motivación laboral se considerarán las siguientes dimensiones e indicadores: en la dimensión 1, motivación intrínseca, los indicadores son: satisfacción, valores, responsabilidad y capacitaciones; en la dimensión 2, motivación de poder, los indicadores son: necesidad de triunfo, clima organizacional y toma de decisiones; y en la dimensión 3, motivación extrínseca, los indicadores definidos son: condiciones de trabajo, reconocimiento y sueldo. Se consideró en total 10 ítems para la variable motivación laboral.	Motivación intrínseca	Satisfacción
			Valores
			Responsabilidad
			Capacitaciones
		Motivación de poder	Necesidad de triunfo
			Clima organizacional
			Toma de decisiones
		Motivación extrínseca	Condiciones de trabajo
			Reconocimiento
			Sueldo
Atención al cliente	Según Serna (2021) la atención al cliente es un componente esencial para fortalecer la relación entre las organizaciones y los consumidores, ya que permite construir vínculos duraderos a través de un servicio de calidad, adaptado a las necesidades del mercado. Para la variable atención al cliente se considerarán las siguientes dimensiones e indicadores: en la dimensión 1, necesidades del consumidor, los indicadores son: productos, servicio, estrategia, compra y personalización; en la dimensión 2, fidelidad con los consumidores, los indicadores definidos son: calidad, confianza, competencia y satisfacción.	Necesidades del consumidor	Producto
			Servicio
			Estrategia
			Compra
			Personalización
		Fidelidad con los consumidores	Calidad
			Confianza
			Competencia
			Satisfacción

	confianza, competencia, satisfacción y crecimiento. Se consideró en total 10 ítems para la variable atención al cliente.		Crecimiento
--	--	--	-------------

Anexo 4. Ficha de Identificación del experto

Ficha de Identificación del Experto para proceso de validación	
Nombres y Apellidos: AZABACHE ARQUINIO, Carmen Rosa	
N° DNI: 31676893	
Edad: 71 años	
Teléfono / Celular: 966406272	
Email: cazabachea@unasam.edu.pe	
Título profesional: Licenciada en Administración.	
Grado Académico: Maestría ☒ Doctora	
Especialidad: Ciencias Empresariales: Mención en Gestión Empresarial	
Institución que labora: Consultoría GONZA SAC	
Identificación del Proyecto de Investigación o Tesis	
Título:	
LA MOTIVACIÓN LABORAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CLÍNICA VETERINARIA CLINIVET BUENOS AIRES, NUEVO CHIMBOTE, ANCASH 2025	
Autora:	
SANCHEZ ESTRADA, BRENDA SABRINA	
Programa académico:	
ADMINISTRACIÓN de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote	
 Mg. Carmen R. Azabache Arquinio Licenciada en Administración CLAD N° 04121	

Ficha de Identificación del Experto para proceso de validación

Nombres y Apellidos:Maritza León Vigo.....

N° DNI / CE:18858304..... Edad:54 años.....

Teléfono / celular:943203229..... Email:malevi2501@gmail.com.....

Título profesional:Licenciada en Administración.....

Grado académico: Maestría X Doctorado: _____

Especialidad:Maestría en Administración.....

Institución que labora:Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.....

Identificación del Proyecto de Investigación o Tesis

Título: LA MOTIVACIÓN LABORAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CLÍNICA VETERINARIA CLINIVET BUENOS AIRES, NUEVO CHIMBOTE, ANCASH 2025

Autora: Sanchez Estrada, Brenda Sabrina

Programa académico:

ADMINISTRACIÓN de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote



Firma



Huella digital

Anexo 5. Ficha técnica de los instrumentos (descripción de propiedades métricas: validez, confiabilidad, u otros).

CARTA DE PRESENTACIÓN

Magister / Doctor:

Mag. Carmen Rosa AZABACHE ARQUINIO

Presente. -

Tema: PROCESO DE VALIDACIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS

Ante todo, saludarlo cordialmente y agradecerle la comunicación con su persona para hacer de su conocimiento que yo Sanchez Estrada, Brenda Sabrina, egresada del programa académico de Administración de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, debo realizar el proceso de validación de mi instrumento de recolección de información, motivo por el cual acudo a Ud. para su participación en el Juicio de Expertos.

Mi proyecto se titula: LA MOTIVACIÓN LABORAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CLÍNICA VETERINARIA CLINIVET BUENOS AIRES, NUEVO CHIMBOTE, ANCASH 2025, y envío a Ud. el expediente de validación que contiene:

- Ficha de Identificación de experto para proceso de validación
- Carta de presentación
- Matriz de operacionalización de variables
- Matriz de consistencia
- Ficha de validación

Agradezco anticipadamente su atención y participación, me despido de usted.

Atentamente,

Firma

DNI:

Sanchez Estrada, Brenda Sabrina

Recibido
Azabache
Mag. Carmen Rosa Azabache Arquinio
Licenciada en Administración
C.R. 04121

Ficha de Validación

FICHA DE VALIDACIÓN						
TÍTULO: LA MOTIVACIÓN LABORAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CLÍNICA VETERINARIA CLINIVET BUENOS AIRES, NUEVO CHIMBOTE, ANCASH 2025						
Variable 1: Motivación laboral		Relevancia		Pertinencia		O
Dimensión 1: Motivación intrínseca (Satisfacción laboral, Valores, Responsabilidad, Capacitaciones)		Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	
1	Sientes satisfacción laboral por la remuneración que percibes de acuerdo con sus funciones.	X		X		
2	Consideras que existen valores en la toma de decisiones dentro de la empresa.	X		X		
4	La empresa se preocupa por implementar programas de capacitaciones para mejorar el aprendizaje.	X		X		
Dimensión 2: Motivación de poder (Necesidad de triunfo, Clima organizacional)						
5	Consideras que la necesidad de triunfo es un motor que impulsa a los trabajadores a alcanzar sus metas.	X		X		
6	Consideras que existe un clima organizacional motivado y comprometido en tu trabajo.	X		X		
7	Su opinión es tomada en cuenta al momento de tomar decisiones dentro de su área de trabajo	X		X		
Dimensión 3: Motivación extrínseca (Condiciones de trabajo, Reconocimiento, Sueldo)						
8	Consideras que las condiciones de trabajo influyen significativamente en la productividad y satisfacción de los trabajadores.	X		X		
9	Consideras que existe reconocimiento dentro de la empresa donde labora y te premia por ello.	X		X		
10	La empresa se preocupa por el pago puntual de tu sueldo en la fecha indicada.	X		X		
Variable 2: Atención al cliente						
Dimensión 1: Necesidades del consumidor (Producto, servicio, estrategia, compra, personalización)						
1	El servicio que ofrece la clínica satisface las necesidades a los cliente	X		X		

Validación de Expertos de la
alumna Brenda Daud

[Firma]
Dr. Carmen R. Azabache Argueta
Licenciada en Administración
C.I.A.D. N° 64151

2	Considera que el servicio que recibe por parte del personal es eficiente y adecuado	X		X		X		
3	Percibe que la clínica implementa estrategias efectivas para atenderle mejor	X		X		X		
4	Está satisfecho con el proceso de compra y adquisición de servicios en la clínica	X		X		X		
5	Siente que la atención que reciben los cliente está adaptada a sus necesidades específicas	X		X		X		
	Dimensión 2: Fidelidad con los consumidores (Calidad, Confianza, Competencia, Satisfacción, Crecimiento)							
6	Considera que la calidad del servicio recibido es constante y satisfactoria	X		X		X		
7	Confía plenamente en el personal y los servicios que le ofrece la clínica	X		X		X		
8	Cree que el personal de la clínica está capacitado para atenderle correctamente	X		X		X		
9	Está satisfecho con la atención general que ha recibido en la clínica	X		X		X		
10	Cree que la clínica ha mejorado sus servicios en el tiempo que usted ha sido cliente	X		X		X		

Recomendaciones: Ejecutarlo según la programación de su proyecto

Opinión de experto: **Aplicable (X)** Aplicable después de modificar () No aplicable ()

Nombres y Apellidos de experto: **Mag. CARMEN ROSA AZABACHE ARQUINIO**

DNI: **31676893**

Carmen Rosa Azabache Arquinio
 Mag. Carmen R. Azabache Arquinio
 Licenciada en Administración
 C.O.P.A. N° 0410



CARTA DE PRESENTACIÓN

Magister / Doctor: Maritza León Vigo

Presente. -

Tema: PROCESO DE VALIDACIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS

Ante todo, saludarlo cordialmente y agradecerle la comunicación con su persona para hacer de su conocimiento que yo Sanchez Estrada, Brenda Sabrina, egresada del programa académico de Administración de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, debo realizar el proceso de validación de mi instrumento de recolección de información, motivo por el cual acudo a Ud. para su participación en el Juicio de Expertos.

Mi proyecto se titula: LA MOTIVACIÓN LABORAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CLÍNICA VETERINARIA CLINIVET BUENOS AIRES, NUEVO CHIMBOTE, ANCASH 2025, y envío a Ud. el expediente de validación que contiene:

- Ficha de Identificación de experto para proceso de validación
- Carta de presentación
- Matriz de operacionalización de variables
- Matriz de consistencia
- Ficha de validación

Agradezco anticipadamente su atención y participación, me despido de usted.

Atentamente,



Firma

Sanchez Estrada, Brenda Sabrina

DNI: 76926488



Recibido
08/09/2025

Ficha de Validación

FICHA DE VALIDACIÓN						
TÍTULO: LA MOTIVACIÓN LABORAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CLÍNICA VETERINARIA						
BUENOS AIRES, NUEVO CHIMBOTE, ANCASH 2025						
Variable 1: Motivación laboral		Relevancia		Pertinencia		Claridad
	Dimensión 1: Motivación intrínseca (Satisfacción laboral, Valores, Responsabilidad, Capacitaciones)	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple
1	Sientes satisfacción laboral por la remuneración que percibes de acuerdo con sus funciones.	X		X		X
2	Consideras que existen valores en la toma de decisiones dentro de la empresa.	X		X		X
3	La empresa brinda incentivos económicos por el cumplimiento y responsabilidad que presenta por el trabajo que realiza.	X		X		X
4	La empresa se procura por implementar programas de capacitaciones para mejorar el aprendizaje.	X		X		X
	Dimensión 2: Motivación de poder (Necesidad de triunfo, Clima organizacional)					
5	Consideras que la necesidad de triunfo es un motor que impulsa a los trabajadores a alcanzar sus metas.	X		X		X
6	Consideras que existe un clima organizacional motivado y comprometido en tu trabajo.	X		X		X
7	Su opinión es tomada en cuenta al momento de tomar decisiones dentro de su área de trabajo	X		X		X
	Dimensión 3: Motivación extrínseca (Condiciones de trabajo, Reconocimiento, Sueldo)					
8	Consideras que las condiciones de trabajo influyen significativamente en la productividad y satisfacción de los trabajadores.	X		X		X
9	Consideras que existe reconocimiento dentro de la empresa donde labora y te premia por ello.	X		X		X
10	La empresa se preocupa por el pago puntual de tu sueldo en la fecha indicada.	X		X		X
	Variable 2: Atención al cliente					

	Dimensión 1: Necesidades del consumidor (Producto, servicio, estrategia, compra, personalización)					
1	El servicio que ofrece la clínica satisface sus necesidades como cliente	X		X		X
2	Considera que el servicio que recibe por parte del personal es eficiente y adecuado	X		X		X
3	Percibe que la clínica implementa estrategias efectivas para atenderle mejor	X		X		X
4	Está satisfecho con el proceso de compra y adquisición de servicios en la clínica	X		X		X
5	Siente que la atención que recibe está adaptada a sus necesidades específicas	X		X		X
	Dimensión 2: Fidelidad con los consumidores (Calidad, Confianza, Competencia, Satisfacción, Crecimiento)					
6	Considera que la calidad del servicio recibido es constante y satisfactoria	X		X		X
7	Confía plenamente en el personal y los servicios que le ofrece la clínica	X		X		X
8	Cree que el personal de la clínica está capacitado para atenderle correctamente	X		X		X
9	Está satisfecho con la atención general que ha recibido en la clínica	X		X		X
10	Cree que la clínica ha mejorado sus servicios en el tiempo que usted ha sido cliente	X		X		X

Recomendaciones:El instrumento es válido y aplicable.....

Opinión de experto: Aplicable (X) Aplicable después de modificar () No aplicable ()

Nombres y Apellidos de experto: Dr / Mg ...Maritza León Vigo..... DNI18858304.....



Mg. Lic. Adm. Maritza León Vigo
CLAD N° 041327

Firma



Huella digital

Coeficiente Alfa de Cronbach

VARIABLE: MOTIVACION LABORAL											
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	SUMA
Sujeto 1	5	5	3	4	4	3	5	3	4	3	39
Sujeto 2	1	4	4	3	4	3	4	4	4	3	34
Sujeto 3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	48
Sujeto 4	4	5	5	3	3	5	4	5	5	4	43
Sujeto 5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	47
Sujeto 6	3	4	3	2	5	3	4	4	3	4	35
Sujeto 7	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	46
Sujeto 8	4	4	2	4	4	3	4	5	3	4	37
Sujeto 9	3	3	3	4	1	2	3	4	5	5	33
Sujeto 10	5	4	4	2	5	5	5	2	4	5	41
VARIANZA	1.49	0.41	1.09	0.85	1.5	1.01	0.4	1	0.6	0.61	

Σ (símbolo sumatoria)	
α (Alfa) =	0.74139453
K (Numero de Items) =	10
Vi (Varianza de cada Items) =	8.91
Vt (Varianza Total) =	27.81

RANGO	CONFIABILIDAD
0.53 o menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1.00	Confiabilidad perfecta

Interpretación: En la variable MOTIVACION LABORAL se encuesta a 10 trabajadores de la empresa Clínica Veterinaria Clinivet, del cual según la fórmula alfa de Cronbach, se obtuvo como resultado final 0.74139453, lo que indica que el análisis de la consistencia interna del instrumento tiene excelente confiabilidad.

VARIABLE: ATENCION AL CLIENTE											
	item 1	item 2	item 3	item 4	item 5	item 6	item 7	item 8	item 9	item 10	SUMA
Sujeto 1	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	46
Sujeto 2	3	5	3	5	4	4	5	4	3	4	40
Sujeto 3	2	4	4	3	4	5	1	3	5	5	36
Sujeto 4	4	3	3	4	5	3	4	4	2	5	37
Sujeto 5	3	4	5	5	3	4	4	3	5	5	41
Sujeto 6	4	4	3	4	4	4	1	2	4	5	35
Sujeto 7	3	3	3	1	2	2	5	2	3	3	27
Sujeto 8	4	5	4	5	5	5	4	5	4	3	44
Sujeto 9	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	46
Sujeto10	2	5	3	4	2	4	4	3	3	3	33
VARIANZA	1.05	0.56	0.61	1.4	1.3	1.01	2	1.2	1.1	0.81	

Σ (símbolo sumatoria)	
α (Alfa) =	0.72988178
K (Numero de Items) =	10
Vi (Varianza de cada Items) =	11.07
Vt (Varianza Total) =	33.45

RANGO	CONFIABILIDAD
0.53 o menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1.00	Confiabilidad perfecta

Interpretación: En la variable ATENCION AL CLIENTE se encuestó a 20 clientes de la empresa Clínica Veterinaria Clinivet, del cual según la fórmula alfa de Cronbach, salió como resultado final 0.72988178, lo que indica que el análisis de la consistencia interna del instrumento tiene excelente confiabilidad.

Anexo 6. Formato de consentimiento informado u otros que corresponda a la investigación

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENCUESTAS

(Ciencias Sociales)

La finalidad de este protocolo en Ciencias Sociales, es informarle sobre el proyecto de investigación y solicitarle su consentimiento. De aceptar, el investigador y usted se quedarán con una copia.

La presente investigación se titula _____
_____ y es dirigido por _____
_____, investigador de la Universidad Católica Los Ángeles de
Chimbote.

El _____ propósito _____ de _____ la _____ investigación _____ es:

_____.

Para ello, se le invita a participar en una encuesta que le tomará _____ minutos de su tiempo. Su participación en la investigación es completamente voluntaria y anónima. Usted puede decidir interrumpirla en cualquier momento, sin que ello le genere ningún perjuicio. Si tuviera alguna inquietud y/o duda sobre la investigación, puede formularla cuando crea conveniente.

Al concluir la investigación, usted será informado de los resultados a través de _____. Si desea, también podrá escribir al correo _____ para recibir mayor información. Asimismo, para consultas sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad Católica los Ángeles de Chimbote.

Si está de acuerdo con los puntos anteriores, complete sus datos a continuación:

Nombre: _____

Fecha: _____

Correo electrónico: _____

Firma del participante: _____

Firma del investigador (o encargado de recoger información): _____

Declaración jurada

Yo, Sánchez Estrada, Brenda Sabrina identificada con DNI: 76926488, con domicilio real en 15 DE ABRIL MZ F2 LTE 15.

DECLARO BAJO JURAMENTO

En mi condición de egresado de Administración con código de estudiante: 0103201028 del Programa de Estudio de Administración de la Facultad de Humanidades, Ciencias y Salud de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Semestre académico 2025-II:

1. Que los datos consignados en la tesis titulada: LA MOTIVACIÓN LABORAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CLÍNICA VETERINARIA CLINIVET BUENOS AIRES, NUEVO CHIMBOTE, ANCASH 2025, son reales y no hubo manipulación ni fabricación de los resultados, todo lo que se presenta en la investigación tanto los resultados, validaciones de los expertos y toda la información colocada es autentico y real.

Doy fe de que esta declaración corresponde a la verdad.

Chimbote, 04 de setiembre del 2025



Firma del estudiante bachiller
Sánchez Estrada, Brenda Sabrina



Huella digital