

# UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA

Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia



Implementación de herramientas del Management 3.0 en una clínica  
veterinaria de animales de compañía para mejorar el ambiente  
laboral

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de:

MÉDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA

Pamela Margot Castañeda Castillejo

Bachiller en Medicina Veterinaria y Zootecnia

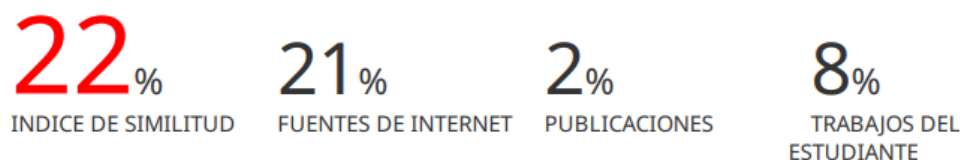
Asesor: Luisa Echevarría Cureé

Lima-Perú

2023

# Implementación de herramientas del Management 3.0 en una clínica veterinaria de animales de compañía para mejorar el ambiente laboral

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.uesiglo21.edu.ar Fuente de Internet	3%
2	www.coursehero.com Fuente de Internet	2%
3	Submitted to Universidad del Norte, Colombia Trabajo del estudiante	2%
4	vestrategicos.com Fuente de Internet	2%
5	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	1%

Activar Wi  
Ve a Configur

## INDICE

RESUMEN .....	4
ABSTRACT .....	5
INTRODUCCION.....	6
TRAYECTORIA DEL EGRESADO.....	6
CONTEXTO DEL PROBLEMA .....	6
OBJETIVOS .....	7
TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL .....	8
Marco teórico y Antecedentes .....	8
Ubicación geográfica .....	12
Modalidad del informe .....	12
Sistematización de la experiencia .....	12
RESULTADOS .....	18
DISCUSIÓN.....	22
CONCLUSIONES.....	26
BIBLIOGRAFÍA .....	27
ANEXO .....	29

## **RESUMEN**

El trabajo de suficiencia profesional es una sistematización de las experiencias con las herramientas del Management 3.0 (M30), como parte del manejo del personal, dentro de un Clínica Veterinaria en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima. A finales del 2018 los resultados de una encuesta realizada al personal muestran la necesidad de atender las deficiencias que se vienen dando dentro del equipo de trabajo. Ante esto, a finales del 2019 se lleva a cabo una capacitación de Management 3.0, donde se adquiere el conocimiento de herramientas que pueden contribuir con la mejora de las deficiencias encontradas. Los talleres realizados en la clínica veterinaria tuvieron la finalidad de mejorar los vínculos sociales, identificar motivadores de los equipos y definir los valores que representan a la organización. Se presentaron los resultados de la aplicación de las herramientas del Management 3.0

Palabras clave: gestión veterinaria, bienestar laboral, equipos de trabajo.

## **ABSTRACT**

The professional sufficiency work is a systematization of experiences with Management 3.0 (M30) tools, as part of personnel management, within a Veterinary Clinic in the district of San Juan de Lurigancho, Lima. At the end of 2018, the results of a staff survey showed the need to address the deficiencies that had been occurring within the work team. Given this, at the end of 2019 a Management 3.0 training is carried out, where knowledge of tools that can contribute to improving the deficiencies found is acquired. The workshops held at the veterinary clinic were intended to improve social ties, identifying team motivators and define the values that represent the organization. The results of the application of the Management 3.0 tools were presented.

Keywords: veterinary management, occupational welfare, work teams.

## **INTRODUCCIÓN**

La gestión veterinaria es un reto que asumimos muchos profesionales egresados de la carrera de medicina veterinaria al iniciar un negocio propio en el área de animales menores, muchas veces sin tener en cuenta la importancia de la satisfacción y bienestar laboral. Aspectos que resultan clave para generar ambientes de trabajo donde prime un buen ambiente humano y físico para el desarrollo del trabajo diario (Rodríguez y Reyes, 2010). El presente trabajo de suficiencia profesional recopila una serie de experiencias con las herramientas del management 3.0, entre el 2019 y presente año, en una clínica veterinaria en el distrito de San Juan de Lurigancho, con el objetivo de establecer una cultura en la organización que se centra en las personas y la mejora continua (Appelo J, 2014).

## **TRAYECTORIA DEL EGRESADO**

Egresada de la facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad Cayetano Heredia en el 2007. Extensionista rural en la ONG desco – Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo en Huancavelica hasta mediados del 2009, donde se llevó a cabo capacitaciones a los promotores alpaqueros y asistencia técnica en campo. Cuidadora en el área de crianza y enriquecimiento ambiental en el Parque de las Leyendas desde setiembre del 2009 hasta agosto del 2011. Socia fundadora de Corporativo Veterinario SAC desde diciembre del 2011 hasta la actualidad.

## **CONTEXTO DEL PROBLEMA**

En la gestión de una clínica veterinaria se puede encontrar una amplia gama de problemas relacionados al recurso humano que conforma la organización. En algunos casos, los médicos veterinarios, que son a la vez, propietarios de una clínica veterinaria, no toman en consideración la importancia de la satisfacción y bienestar del personal que labora en apoyo de la empresa. Se debe tener presente que el recurso humano es el activo más valioso en toda organización, llegando a generar incluso una ventaja competitiva. Problemas como la alta rotación de personal, la falta de motivación y compromiso, y la deficiente comunicación entre los miembros de la organización son frecuentes, pudiendo en muchos casos repercutir de manera negativa en la atención al cliente. Asimismo, se debe considerar que un gran porcentaje de negocios veterinarios son pequeños emprendimientos que no cuentan con un área de recursos humanos, por lo que se ven seriamente limitados y desconocen las herramientas y técnicas que puedan ayudar a mejorar la gestión de la clínica veterinaria.

# OBJETIVOS

## Objetivo General

Describir la aplicación de las herramientas del Management 3.0 utilizadas para mejorar la gestión de una clínica veterinaria especializada en animales de compañía

## Objetivos específicos

- Describir el uso, y el análisis de la aplicación de las herramientas del Management 3.0 utilizadas dentro de la organización: Mapas personales, definición de los valores de la organización, identificación de los motivadores de cada miembro del equipo.
- Identificar los problemas frecuentes que pueden darse entre el personal en una Clínica Veterinaria.
- Reflexionar sobre las experiencias de gestión de la clínica veterinaria desde el 2019 a la actualidad.

# TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

## Marco teórico y Antecedentes

La tenencia de mascotas a nivel nacional, en hogares urbanos alcanza un 60%, habiendo poca diferencia entre los diferentes niveles socioeconómicos (CPI, 2018). De acuerdo con el estudio realizado a 1531 hogares a nivel nacional, los perros y gatos son las mascotas de preferencia en los hogares peruanos, con 79% y 42% respectivamente. Los hábitos de los dueños de mascotas vienen cambiando desde hace más de una década, siendo más frecuentes las visitas a los centros médicos veterinarios. En Lima metropolitana, el 91% lleva al menos una vez a su perro al veterinario una vez al año, con un gasto promedio de 85 soles por consulta. En el caso de los gatos las visitas al veterinario se dan en 59%, con un gasto promedio de 39 soles en la consulta.

En el 2017, ya existían alrededor de 640 centros médicos veterinarios y 374 tiendas de mascotas en Lima según estudio de Ipsos en colaboración con Javier Álvarez Pecol Gerente de estudios multiclientes – Ipsos Marketing Perú. La mayoría de las veterinarias se encuentran en Lima Moderna, Lima Norte y Lima Este, destacando los distritos de San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres, Ate y Surco. Los pet shops (o tiendas de mascotas) tienen mayor concentración de puntos de venta en Lima Centro (Cercado) y Lima Moderna (Surco).

Entre los centros médicos veterinarios, en el país tenemos a los consultorios veterinarios y las Clínicas Veterinarias. Se entiende por Clínica Veterinaria a los establecimientos destinados a prestar servicios que tiendan a prevenir, tratar y curar las enfermedades de los animales domésticos en general, mediante la atención por especialidades médicas, a través de controles, cirugías menores y mayores (estéticas y reproductivas), siendo las Clínicas dirigidas y atendidas por profesionales Médicos Veterinarios colegiados, fungiendo uno de ellos como "Responsable Técnico" del Establecimiento; contando además con personal administrativo y de apoyo. (Reglamento para Registro y Control de Establecimientos Veterinarios, SENASAG, 2008)

La pandemia por el COVID-19 ha tenido un efecto negativo en la economía del país, sin embargo, el efecto habría sido positivo e importante en el rubro de las mascotas según Euromonitor International (Forbes, Perú), en el 2021 el gasto en las mascotas creció en 29,1%, de igual manera durante el 2020, los negocios de pet shop crecieron a través del comercio electrónico entre un 50% y 70%, como lo indica César Cucho en un artículo sobre la creciente industria de los pet shop para la Cámara de Comercio de Lima.



En las Clínicas Veterinarias como en otras organizaciones, los recursos humanos pueden llegar a ser una importante fuente de ventaja competitiva, llegando a ser un elemento estratégico de la empresa (Garijo, 2014). Por lo que, ante externalidades como la pandemia, un aspecto importante a considerar en las organizaciones es la productividad y la eficiencia de los trabajadores, siendo un aspecto clave para ello, la satisfacción laboral y el bienestar de los trabajadores. En este contexto Valencia (2005) propone que los trabajadores son ahora tratados como el cliente interno a quien hay que atenderle sus necesidades y expectativas legítimas. De esta manera poder lograr los cambios culturales y estructurales que lleven a una mejor calidad de vida de las personas y el desarrollo de la empresa.

La satisfacción laboral y el bienestar de los trabajadores es un aspecto clave para que los trabajadores se sientan cómodos con su entorno de trabajo. Según Rodríguez y Reyes (2010) “El bienestar laboral genera un buen ambiente humano y físico para el desarrollo del trabajo diario, influye en la satisfacción y, por lo tanto, en la competitividad, está relacionado con el saber hacer de los directivos, con el comportamiento de los trabajadores, su manera de ser, de comportarse, su sentido de pertenencia para con el grupo laboral y la organización”.

Como hallazgo de un estudio realizado por el grupo académico Cultura Organizacional y Gestión Humana, de la Universidad Nacional de Colombia entre los años 2000 y 2002, se pudo verificar que las organizaciones con culturas donde prevalece el interés de las personas frente al trabajo, donde el control sea más laxo que estricto y el pragmatismo prima sobre el normativismo, cuentan con un mayor bienestar laboral de sus trabajadores. (Murillo et al, 2003).

En el contexto de las organizaciones, Canseco y Ojeda (2016) consideran a la comunicación como una competencia que facilita otros procesos que son de importancia para el desarrollo y crecimiento de las empresas. La comunicación permite compartir información entre los integrantes a todo nivel, llegar a una resolución de conflictos, y recrear estrategias que rediseñen procesos administrativos o que incrementen la productividad y el desempeño en cualquier área o puesto. Estos autores consideran algunas señales de una deficiente comunicación organizacional, tales como un deterioro en la calidad del trabajo, la rotación de personal y la falta de cohesión como equipo, que puede llegar, incluso, a situaciones de despido o renuncia.

De acuerdo con Estrada *et al* (2007), las personas con alta motivación de logro tienden a experimentar mayores niveles de satisfacción que las de baja motivación. Forni *et al* (2012). “El capital social es un recurso que se genera y acumula en las relaciones entre las personas u organizaciones. Las redes sociales, como expresión organizacional de la valorización del capital social, constituyen un aporte fundamental al desarrollo de una comunidad en tanto fomentan la cooperación y fortalecen la acción colectiva, mutuamente, beneficiosa.”

Management 3.0 es un concepto propuesto por Jurgen Appelo en 2010, que pretende revolucionar la forma de actuar de los directivos y líderes dentro de las empresas para ofrecer un ambiente de trabajo más feliz, colaborativo y productivo. (Rossmalen 2017). El autor define a esta gestión como un modelo de gestión ágil que surge cuando, durante una gestión, se considera la complejidad de una organización y se admite una forma de pensamiento no lineal, Vernieri (2021). Oswald *et al* (2015) en su estudio en la Universidad de Cornell hallaron evidencia del vínculo entre el grado de felicidad de los trabajadores y la productividad, siendo las personas felices las más productivas en una organización. En esta nueva gestión, Vernieri (2021) indica lo siguiente “la administración adquiere una dimensión más humanista en la que los esfuerzos se construyen sobre la base de una evolución profesional del trabajo en la empresa”: “Estas metodologías reconocen que las personas son individuos únicos en lugar de recursos reemplazables y que su mayor valor no está en sus cabezas sino en sus interacciones y colaboración” (Appelo, 2010, p. 22).

Jurgen Appelo en su libro “Cómo cambiar el mundo: Gestión del cambio 3.0” plantea que, si se quiere cambiar las conductas de algo tan complejo como un sistema social, se deben entender los cuatro aspectos de la gestión del cambio: Primero. Danzar con el sistema, la red social se adapta a nuestras acciones y del mismo modo nuestras acciones deben adaptarse a la red; Segundo. Ocuparse de las personas, entender que las personas son los protagonistas del sistema social y como tal, cada uno es diferente, por lo que, no habrá una estrategia que funcione para todos; Tercero. Estimular la red se trata sobre los individuos y sus interacciones y comprender como se difunde la conducta a través de un sistema complejo, por lo que estimular la red puede lograr cambios positivos, debilitar la resistencia al cambio, y transformar la organización; Cuarto. Cambiar el entorno, el sistema puede auto-organizarse, dado que las personas se organizan de acuerdo con el contexto de un entorno, pudiendo entonces lograr, a través de cambios del entorno, cambios en las personas.

El Management 3.0 está asociado al concepto de liderazgo en entornos ágiles; sin embargo, puede aplicarse en cualquier tipo de organización. Rejfirova L. (2018). Almeida y Espinheira (2021) proponen que “la Gestión 3.0 es una evolución de los modelos de gestión anteriores.” Como lo explica Roosmalen (2017), la Gestión 1.0 considera a las personas como máquinas dentro de un proceso productivo en el que la toma de decisiones se encuentra separada de la ejecución de las mismas. En la Gestión 2.0 hay una modificación en la concepción del trabajador. Si inicialmente se le consideraba como parte de una maquinaria, posteriormente se torna el activo más valioso de la organización.

Appelo (2014) considera en la nueva versión seis áreas para enfocarse; Roosmalen (2017) en su libro *Doing it! Management 3.0 experiences*, resume de la siguiente manera estas áreas:

1. Energizar a las personas; comprende la motivación de los empleados a fin de lograr un mayor compromiso y satisfacción con el trabajo que hacen.

2. Empoderar equipos; se asocia con la delegación bidireccional entre el equipo y el gerente, de tal manera que exista cierta libertad para maniobrar entre ambas partes durante los procesos.
3. Alineación de restricciones; es importante que el gerente y su equipo compartan una visión, la cual no debe surgir de una instrucción verticalista sino del reconocimiento de unos objetivos comunes.
4. Desarrollo de competencias; valora que los empleados se mantengan dentro de un proceso de actualización y mejora de sus habilidades siempre que este sea desde una motivación intrínseca y nunca por una obligación
5. Estructura de crecimiento: muchos equipos operan dentro del contexto de una organización compleja. Por ello es importante considerar estructuras que mejoren la comunicación.
6. La mejora continua; la creación de una nueva cultura basada en la implementación de estrategias que solucionen los problemas y eleven la calidad del trabajo.

El management 3.0 no es una estructura determinada de trabajo, es una forma de pensar que tiene una visión sistémica, esta alineada con el concepto de gestión estratégica de recursos humanos. Destaca la importancia de una comunicación abierta, desarrollo de equipos e innovación. La gestión 3.0 también puede ser vista como promover el liderazgo transformacional, Piwower-Sulej (2020).

## **Ubicación geográfica**

El estudio se desarrolló en una clínica veterinaria que cuenta con un local principal ubicado en la Av. Santa Rosa de Lima y una sede satélite ubicada en la calle Los Quipus, Zarate. Ambas ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima. En el local principal de la Av. Santa Rosa se brindan los servicios de medicina general, dermatología, cirugías, diagnóstico por imágenes (rayos X y ecografía) y laboratorio. También ofrece servicio de baños para mascotas, farmacia veterinaria y petshop. El personal del local principal lo conforman 10 personas: dos recepcionistas, un peluquero canino, un chofer, un personal de limpieza y cinco médicos veterinarios. El local satélite ofrece servicios veterinarios, servicio de baños, farmacia y petshop, y el personal lo conforma un médico veterinario, un peluquero canino, una recepcionista y un chofer. Hay una sola administradora para ambos locales.

## **Modalidad del informe**

El estudio está referido a una sistematización de experiencias para la mejora de las relaciones interpersonales de una clínica veterinaria en crecimiento.

## **Metodología empleada - Sistematización de la experiencia**

El negocio veterinario donde se implementaron las herramientas del Management 3.0 inició sus servicios al público en febrero del 2012, siendo en un principio la creación de empleo para los tres socios que conformaron la empresa. Sin previa experiencia en temas de gestión y manejo de personal, a partir del 2018 la clínica comienza un proceso de mejoras con base a las capacitaciones brindadas en su mayoría en la Cámara de Comercio de Lima. Los integrantes de la empresa se familiarizan con términos como bienestar laboral, cultura empresarial y liderazgo.

- Encuesta

En diciembre del 2018 se lleva a cabo una encuesta de elaboración propia, con el objetivo de identificar el nivel de satisfacción y escuchar las opiniones del equipo. La encuesta fue elaborada por la administradora de la veterinaria, haciendo uso de la aplicación Survey Monkey. Fue enviada a través de WhatsApp a los ocho trabajadores de la sede Santa Rosa de Lima y respondida de manera anónima.

La encuesta tuvo un total de ocho preguntas, para marcar y desarrollar.

1. Respecto a su área de trabajo, ¿qué tan satisfecho se encuentra usted en su puesto actual?
2. En general, ¿Se siente usted a gusto con sus o su compañero de área?
3. ¿Le gustaría mejorar algo dentro de su área?

4. Si su respuesta anterior fue si, indique que le gustaría mejorar dentro de su área.
5. Indique los aspectos positivos que encuentra en nuestra institución.
6. Indique los aspectos negativos que encuentra en nuestra institución.
7. ¿Que sugerencias de cambio tiene para la institución?
8. Mi compromiso para el 2019 con la institución es... (De no considerar que deba tener un compromiso, dejar en blanco)

- Taller en Management 3.0

En noviembre del 2019, la administradora asiste a un taller presencial en el Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor de la Pontificia Universidad Católica del Perú con la finalidad de conocer un nuevo estilo de gestión. El taller tuvo una duración de 2 horas y estuvo a cargo de Carlos Valenzuela. El expositor dio a conocer las diferencias entre las llamadas gestión 1.0, gestión 2.0 y el Management 3.0. Se llevó a cabo una parte práctica en parejas, con la herramienta de los Moving Motivators. El taller generó mucho interés sobre este estilo de gestión y las herramientas que brinda.

- Taller foundation workshop

A finales del 2019 se lleva a cabo el Entrenamiento de Certificación Internacional de Management 3.0 a cargo de Erick Masgo Dávila, facilitador de M3.0. Donde participaron 27 profesionales de las industrias de TI, administración, marketing y recursos humanos. El taller tuvo una duración de 2 días con un total de 16 horas, donde se conocieron todos los aspectos básicos del M3.0, cubriendo los seis puntos de vista sobre las organizaciones; energizar a las personas, empoderar equipos, alineación de restricciones, desarrollo de competencias, estructura de crecimiento y finalmente la mejora continua. Además de los conceptos de gestión y liderazgo, así como el pensamiento complejo.

Fue totalmente práctico y facilitó los materiales para llevar a cabo, algunas de las dinámicas en el centro de trabajo. De acuerdo con su creador Jurgen Apello, el M3.0 brinda herramientas para gestión, pero no se la puede considerar una metodología, sino más bien una mentalidad. Esta mentalidad la asume el gerente, y conlleva a una serie de cambios con respecto a una gestión tradicional. Ser una mejor organización, Según Management 3.0, implica “tener un equipo unido, ser flexible sobre roles y responsabilidades, buscar la raíz de los problemas, ser abierto y transparente con la información y el conocimiento, aceptar sugerencia e ideas, empoderar al equipo con tiempo, recursos y aliento. Dar retroalimentación y entrenamiento puntual, continuo y personalizado”.

- Taller de mapas personales Sede Zárate

En diciembre del 2019 se lleva a cabo un ejercicio como parte del M3.0; la elaboración de los mapas personales. Los participantes fueron los trabajadores de la sede Zárate y la administradora, un total de cuatro participantes. Esta dinámica se realizó con la finalidad de que cada miembro del equipo se diera a conocer de una manera diferente a lo que habitualmente se estaba habituado. Los materiales para esta actividad fueron básicamente una hoja de papel, lapicero y plumones de colores.

Cada miembro decide que desea compartir sobre su persona; colocando su nombre en el centro de la hoja, y la información alrededor del nombre; pudiendo ser datos sobre sus estudios, gustos musicales, películas favoritas, amigos, pasatiempos, etc.

La actividad se llevó a cabo dentro de la veterinaria, y dio como resultado positivo, un espacio de conversación, entre los miembros del equipo. En su momento, tres de ellos con una antigüedad de 2 años trabajando juntos y una de ellas con aproximadamente 6 meses. La administradora fue la encargada de explicar la dinámica a los participantes y brindar los materiales. Una vez culminada la presentación por parte de cada miembro, los mapas personales fueron colocados en un lugar visible por parte del personal.

- Taller de mapas personales Sede Santa Rosa y definición de valores

En enero del 2020, se realizó el taller de los mapas personales con la participación de 7 de los 9 trabajadores de la Sede Santa Rosa, utilizando materiales similares a los de la Sede Zárate. Debido al movimiento propio del negocio, hubo momentos en los que al exponer cada uno su mapa, no pudieron ser escuchados por todos los compañeros. Finalmente, los mapas se colocaron en la pizarra mural de la veterinaria. La administradora fue la encargada de explicar la dinámica y brindar los materiales.

La definición de valores se realizó ese mismo día, con la participación de todos los integrantes de ambas sedes. Para este ejercicio, se repartió cinco papelitos, donde cada uno debía escribir un valor que considere importante dentro del ámbito laboral. Al finalizar todos pegan sus papeles en la pizarra, y se comienzan a agrupar por valor o similitud. Los trabajadores de la Sede Zárate enviaron sus valores vía WhatsApp y fueron escritos y pegados durante el ejercicio. Lo positivo del ejercicio fue la conversación entre los miembros y el dar a conocer el motivo del por qué habían elegido esos valores.

- Taller Energizing people plus

Durante la pandemia, en junio de 2020 la administradora participa del taller Energizing People Plus Workshop (EPPW), a cargo de Erick Masgo Dávila, facilitador de M3.0. La participación del taller fue a través de la plataforma zoom, siendo totalmente online e interactivo, junto a profesionales de las industrias de TI, administración, marketing y recursos humanos. El taller se realizó en dos sesiones de dos horas, y estuvo enfocado en el eje "Energizar a las Personas" de Management 3.0. Lo positivo del taller fue que se aprendió sobre la importancia de la felicidad en los trabajadores, ver a la organización como una red de conexiones sociales, donde las interacciones generan un ambiente de confianza y compromiso.

- Encuesta Gallaup Q12

La encuesta Gallup Q12 es una encuesta utilizada para medir el compromiso de los trabajadores de una empresa. De acuerdo con Forbringer, L. R., & Solutions, O. E. (2002) los resultados de la encuesta indican que los empleados que respondieron más positivamente a las doce preguntas también trabajan en unidades de negocio con mayores niveles de productividad, rentabilidad, retención y satisfacción del cliente. La encuesta para el personal de la clínica veterinaria se llevó a cabo en junio del 2022 con la participación de 13 personas, entre ambas sedes. La administradora no participo de la encuesta.

- Kudo Cards

Las tarjetas Kudo son una herramienta del Management 3.0 para premiar a los trabajadores por sus buenas acciones o logros. Las tarjetas son un material con mensajes positivos como título y con un espacio en blanco, para ser llenadas según uno lo crea conveniente. Las puede realizar cualquier miembro de la organización, cuando considere que quiere hacer un reconocimiento a un compañero. Para esto, dentro de la pizarra mural de la veterinaria se destinó un espacio al que se le denominó Kudo Wall. Se creo una caja donde se almacenan las tarjetas kudos junto a plumones. Todos los trabajadores fueron libres de hacer una tarjeta de reconocimiento a quien lo crean merecedor y colocarla en el Kudo Wall. El sistema de recompensa a través de las tarjetas se viene haciendo desde junio del presente año.

- Moving Motivators

En junio de 2022 se llevó a cabo el ejercicio de los Moving Motivators con todo el personal de la clínica veterinaria, considerando dos equipos: doce trabajadores de la sede santa rosa y cuatro trabajadores de la sede zarate. Esto fue parte del módulo Energizando Personas: Motivación y Compromiso. Se entrega a cada trabajador 10 tarjetas, cada una representa una motivación. Los participantes del ejercicio deben colocar las tarjetas de mayor a menor prioridad para cada uno en el ambiente laboral. El ejercicio permite conocer los motivadores

de cada uno de los miembros del equipo, así como luego analizar la información y obtener un promedio ranking de motivadores por equipo. Las tarjetas vienen con una descripción para cada motivador.

- Curiosidad: Tengo muchas cosas para investigar y pensar.
- Honor: Me siento orgulloso de que mis valores personales se reflejen en mi forma de trabajar.
- Aceptación: Las personas que me rodean aprueban lo que hago y quién soy.
- Maestría: Mi trabajo desafía mi competencia, pero aún está dentro de mis habilidades.
- Poder: Hay suficiente espacio para que influya en lo que sucede a mi alrededor.
- Libertad: Soy independiente de los demás con mi trabajo y mis responsabilidades.
- Relación: Tengo buenos contactos sociales con las personas en mi trabajo.
- Orden: Hay suficientes reglas y políticas para un entorno estable.
- Meta: Mi propósito en la vida se refleja en el trabajo que hago.
- Estado: mi posición es buena y reconocida por las personas que trabajan conmigo.

Tarjetas de improvisación: tarjetas para poner en práctica y mejorar las habilidades de improvisación y storytelling.

Envoltura de comentarios: Herramienta para aprender de fallas, experimento y tener una mejor comunicación. A través de cinco pasos:

1. Describe tu contexto
2. Escribe tus observaciones
3. Expresa tus emociones
4. Ordena por valor
5. Termina con sugerencias

Rejilla de celebración: Es una herramienta donde de forma visual, permite presentar el resultado de un experimento.



Poster 12 Pasos hacia la felicidad: Material de M30 que promueve buenas prácticas. Se coloca en una zona visible para todo el equipo de trabajo. Puede ser utilizado para compartir experiencias, colocando notas adhesivas a los laterales, de manera espontánea.

 <h3>Agradece</h3> <p>Agradece a alguien y sé agradecido con tus compañeros, todos los días.</p>	 <h3>Experimenta</h3> <p>Experimenta y prueba cosas nuevas, y deja que las personas realicen todo tipo de experimentos.</p>
 <h3>Dar</h3> <p>Dale algo a otra persona o haz posible que otros puedan entregar presentes.</p>	 <h3>Camina</h3> <p>Camina al aire libre, disfruta de la naturaleza y permite que las personas escapen de la rutina de la oficina y la ciudad.</p>
 <h3>Apoya</h3> <p>Apoya a alguien que lo necesite, o permite que tus compañeros se apoyen mutuamente.</p>	 <h3>Medita</h3> <p>Medita y haz que la gente aprenda y adopte prácticas de Mindfulness.</p>
 <h3>Come Bien</h3> <p>Come bien y facilita que alimentos frescos y saludables estén al alcance de todos.</p>	 <h3>Socializa</h3> <p>Socializa y relaciónate con otras personas, facilita que tus compañeros generen vínculos.</p>
 <h3>Ejercítate</h3> <p>Haz ejercicio regularmente y facilita que las personas cuiden y se preocupen de sus cuerpos.</p>	 <h3>Ponte Metas</h3> <p>Apunta a un objetivo y haz que las personas se den cuenta de su propósito.</p>
 <h3>Descansa</h3> <p>Descansa bien, duerme lo suficiente y permite que tus compañeros despejen sus mentes.</p>	 <h3>Sonríe</h3> <p>Sonríe siempre que puedas, aprecia el humor y haz que tus compañeros participen en actividades divertidas.</p>

## RESULTADOS

### Encuesta de elaboración propia.

Los resultados de la primera encuesta fueron los siguientes: al ser preguntados que tan satisfechos se encontraban en su puesto de trabajo actual, 12.5% (1/8) se encontraba totalmente satisfecho, 62.5% (5/8) satisfecho, 12.5% (1/8) ni lo uno ni lo otro y 12.5% (1/8) insatisfecho. La segunda pregunta en relación con sus o su compañero de área; 12.5% (1/8) se sentía completamente a gusto con su compañero, 25% (1/8) se sentía a gusto y 65.20% (5/8) moderadamente. Respecto a querer mejorar algo dentro de su área, 87.5% (7/8) indicó que sí y 12.5% (1/8) que no, dando como sugerencias de mejora lo siguiente: dos de los participantes indicaron la necesidad de mejoras en comunicación, organización, trabajo en equipo, respaldo; claridad en las metas, compromiso, protocolos y mejorar el ambiente laboral; simplificar las tareas, tener más control; hacer inventarios de los productos de tienda; mejorar la responsabilidad.

Las respuestas que se obtuvieron al ser preguntados por aspectos positivos y negativos se presentan en el Cuadro 1.

**Cuadro 1. Aspectos positivos y negativos que considera el personal de la clínica veterinaria – sede santa rosa.**

Aspectos positivos	Aspectos negativos
“Buen ambiente laboral y compañerismo”	“Falta de comunicación”
“La dedicación a las mascotas. Servicio de calidad”.	“Falta de comunicación”
“Entorno agradable”	“Todos tenemos un mismo objetivo, pero somos desorganizados para alcanzarlo. Falta de comunicación entre nosotros”.
“El buen potencial de cada miembro y la confianza”	“A veces la falta de compromiso. La falta de principio de autoridad”
“Te ofrece oportunidad para crecer en el área a cargo”	“No son claros con las informaciones. Provocando malentendidos continuamente. A veces no es apreciado el capital humano”
“Crecimiento, formación, aprendizaje”	“Por ahora ninguno en especial”
“La calidad de personas y el gran profesionalismo de los que trabajan”	“Falta de integración o comunicación entre el personal”.
“Unión laboral”	“Que el personal de otras áreas se meta en la nuestra”.

Se pregunta a los trabajadores sobre las sugerencias de cambio que tienen para la clínica veterinaria. Sus respuestas se presentan en el cuadro 2.

**Cuadro 2. Sugerencias de cambio de los trabajadores de la clínica – sede santa rosa.**

“Más comunicación”

“Fijar operaciones para cada uno, más comunicación entre todos. Impulsar el crecimiento de todos”

“Debe haber metas claras y una dirección liderada”

“Debemos todos como equipo, asumir con responsabilidad nuestra función. Entregar a cada uno su función específica, eso traerá como ventaja que se pueda respetar el trabajo de los demás”.

“Respetar el horario de salida y entrada”.

“Realizar mensualmente reuniones y analizar los puntos de vista de cada persona, además de fijar metas a corto, mediano y largo plazo”.

“Igualdad para con los trabajadores”

“Respetar áreas de trabajo”

La encuesta termina con el aporte de un compromiso por parte de cada trabajador de la sede de santa rosa para el año 2019.

**Cuadro 3. Compromisos de los trabajadores de la sede santa rosa para el año 2019.**

“Me comprometo a ser más organizada en mi área, y buscar la estrategia para que el trabajo fluya de manera efectiva con eficiencia y eficacia”

“Ser más atento, más educado, crecer cada día más para lograr un buen desempeño laboral”.

“Involucrarme más en los asuntos pertinentes a mi área de trabajo y a la empresa como conjunto”.

“Mejorar”

“Reunión una vez al mes, por favor”.

“El renombre de la vet, que sea la mejor”

“Mejorar la calidad de servicio y el trato a los clientes”.

“Mejorar como persona y profesional como parte de esta familia”.

Encuesta Gallup Q12.

**Cuadro 5. Resultados de la encuesta Gallup Q12 en la clínica veterinaria – Valores porcentuales – Total 13 participantes.**

Preguntas	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
¿Sé que se espera de mí en el trabajo?	61,5% (8/13)	23.1% (3/13)	7.7% (1/13)	-	7.7% (1/13)
¿Cuento con los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo?	38.5% (5/13)	23.1% (3/13)	30.8% (4/13)	7.7% (1/13)	-
¿En el trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que mejor hago cada día?	30.8% (4/13)	46.2% (6/13)	7.7% (1/13)	15.4% (2/13)	-
¿En los últimos siete días, he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?	15.4% (2/13)	53.8% (7/13)	7.7% (1/13)	15.4% (2/13)	7.7% (1/13)
¿A mi supervisor, o alguien del trabajo, parezco importarle como persona?	30.8% (4/13)	46.2% (6/13)	15.4% (2/13)	-	7.7% (1/13)
¿Hay alguien en el trabajo que fomente mi desarrollo?	23.1% (3/13)	38.5% (5/13)	23.1% (3/13)	-	15.4% (2/13)
¿Mis opiniones cuentan en el trabajo?	30.8% (4/13)	46.2% (6/13)	15.4% (2/13)	7.7% (1/13)	-
¿La misión/propósito de mi compañía me hace sentir que mi trabajo es importante?	53.8% (7/13)	30.8% (4/13)	15.4% (2/13)	-	-
¿Mis compañeros de trabajo están comprometidos con hacer un trabajo de calidad?	23.1% (3/13)	46.2% (6/13)	15.4% (2/13)	15.4% (2/13)	-
¿Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo?	15.4% (2/13)	30.8% (4/13)	15.4% (2/13)	15.4% (2/13)	23.1% (3/13)
¿En los últimos seis meses, alguien del trabajo me ha hablado sobre mis avances?	84.6% (11/13)	-	-	-	15.4% (2/13)
¿Durante este último año, tuve la oportunidad de trabajar para aprender y crecer?	46.2% (6/13)	38.5% (5/13)	15.4% (2/13)	-	-

### Definición de los valores de la Clínica Veterinaria

Los valores resultantes fueron; tolerancia, respeto, honestidad, empatía, compromiso y responsabilidad.

### Moving Motivators

Se consideró dos equipos, el personal que trabaja en la sede de santa rosa (diez trabajadores) y el personal de la sede zarate (cuatro trabajadores). El resultado de los tres principales motivadores por equipo se muestran en el cuadro 6.

**Cuadro 6. Principales motivadores para los equipos de trabajo de la clínica veterinaria.**

<b>Equipo santa rosa</b>	<b>Equipo zarate</b>
Meta	Honor
Honor	Meta
Curiosidad	Relación – Curiosidad

## DISCUSIÓN

Luego de una primera experiencia con algunas de las herramientas que el Management 3.0 ofrece, la administradora considero que este tipo de gestión podría ser beneficioso para generar un cambio en la manera que se venían haciendo las cosas dentro de la clínica veterinaria. Por lo que a finales del 2019 se lleva a cabo el Entrenamiento de Certificación Internacional de Management 3.0 a cargo de Erick Masgo Dávila logrando un aprendizaje y mayor interés sobre liderazgo ágil, la puesta en marcha de una gestión moderna y herramientas tangibles que la hagan posible. Management 3.0 se alinea con el concepto de gestión estratégica de recursos humanos. Son las personas las que influyen en el sistema, las estructuras y la estrategia (Piwovar-Sulej, K. 2020).

El Management 3.0 considera que la gestión es responsabilidad de todos, y al entenderlo nos ayuda a encontrar respuestas a una serie de preguntas que nos hacemos como gerentes - administradores; ¿Cómo podemos motivar a nuestros colaboradores?, ¿Cómo podemos cambiar la mentalidad de nosotros mismos como gerentes?, ¿Cómo podemos hacer que los equipos asuman responsabilidad?, como lo expone Roosmalen (2010) en su libro Doing it! Management 3.0 experiences.

La encuesta realizada en diciembre del 2018 al personal de la sede principal de la clínica veterinaria dio un panorama del clima laboral que se vivía en ese momento. La mitad de los participantes indicó que debía haber una mejor y mayor comunicación, como también una mejor definición de los roles por cada puesto de trabajo. Las deficiencias en la comunicación interpersonal y organizacional, así como las relaciones interpersonales son el principal problema en el ámbito del capital humano de acuerdo con Rodríguez y Reyes (2010). A través de la encuesta se obtuvo información valiosa, sobre las deficiencias que se venían llevando en el manejo de la clínica veterinaria, identificando problemas de comunicación entre los miembros del equipo de la sede santa rosa, falta de compromiso y la falta de liderazgo por parte de la administradora. Se tomó en cuenta las sugerencias del personal y se llevó a cabo una reunión donde se discutieron los resultados de la encuesta. Se dejó en claro las funciones de cada puesto de trabajo; groomer, recepcionista, médico veterinario y administradora

Uno de los mayores beneficios que ha aportado este mindset y sus herramientas a la clínica veterinaria ha sido la definición de los valores, ya que estos han permitido generar una cultura organizacional en base a los valores definidos por el equipo; tolerancia, respeto, honestidad, empatía, compromiso y responsabilidad. Se han realizado otros cambios, por ejemplo, la manera de realizar reuniones de personal y la resolución de problemas. Anteriormente se reunía a todo el personal, y se planteaban los problemas percibidos, llevando a una situación de desorden y malestar. Ya que había una confrontación entre las personas involucradas en un problema determinado.

Actualmente para la resolución de conflictos, se lleva a cabo reuniones con las personas involucradas, y se lleva a cabo la dinámica del Feedback wrap; herramienta del Management 3.0 para dar retroalimentación ante fallas o experimentos. En el caso particular del rubro veterinario, al haber movimiento continuo, muchas veces las dinámicas no se pueden realizar con todos los pasos y materiales, pero el hecho que marquen una pauta sobre la conversación es un aspecto positivo.

Otro aspecto positivo, ha sido la implementación de la pizarra mural, donde están de manera visible, los valores de la clínica veterinaria, los mapas personales de cada miembro del equipo, el Kudo Wall y el poster de los 12 pasos hacia la felicidad. Donde de manera espontánea los trabajadores pueden compartir sus experiencias y dar reconocimiento a sus compañeros. Ambas sedes cuentan con el poster y el espacio para compartir los mapas personales, pero hasta la fecha, aún falta crear el Kudo Wall en la sede de zarate.

La comunicación entre los miembros del equipo ha mejorado notablemente, los mapas personales han sido de ayuda para que el personal conozca otros aspectos sobre sus compañeros, aficiones, gustos, valores. Llegando a identificar gustos similares entre algunos miembros, como por ejemplo el baile, deporte y afición por las mascotas.

En el caso de Rejilla de celebración, es una herramienta que puede aportar mucho, pero falta trabajar más con ella. Ya que por el ritmo del día a día y falta de programación de la administradora aún no se ha programado un taller para trabajar resultados de diferentes experimentos que podrían hacerse por grupos. Por ejemplo, las promociones que se realizan para el área de baños y petshop, se podrían evaluar en esta rejilla de celebración. Esto es algo que queda pendiente por hacerse.

Antes de recibir capacitaciones sobre gestión, las decisiones sobre el manejo del personal las tomaba la administradora o juntamente con los otros dos socios. Este nuevo estilo de gestión ha generado un cambio en este aspecto. Si bien algunas decisiones, sobre todo en lo económico son exclusivamente de los socios, otros como aportes a la mejora continua, son conversados en diferentes momentos con cada miembro del equipo o de manera grupal. Las ideas y aportes son compartidas de manera física en notas adhesivas y colocadas en la pizarra.

Luego de una búsqueda bibliográfica en internet, no se encontró reportes del uso del Management 3.0 en el rubro veterinario hasta la fecha. Si bien el concepto se desarrolló para ser utilizado principalmente en empresas de TI (tecnología e información), la Gestión 3.0 también se adapta a otras áreas, brindando un nuevo enfoque para administrar equipos con el fin de tener personas más comprometidas y productivas, apuntando a una organización más ágil (Rejfirova, 2018).

La encuesta Gallup 12 se llevó a cabo luego de un año y medio de comenzar a implementar las herramientas del management 3.0. La encuesta se realizó con la finalidad de medir el compromiso de los trabajadores y el desempeño de la administradora. De acuerdo con Forbringer (2002), la encuesta Gallup 12 es una herramienta que permite medir los elementos básicos necesarios para atraer, enfocar y mantener la mayor cantidad empleados talentosos.

Dado los resultados de la encuesta en términos generales podemos concluir que el personal de la clínica veterinaria es un personal comprometido; el 77% (10/13) sabe lo que se espera de el en el trabajo, un 62% (8/13) considera que cuenta con los materiales y equipo para

poder hacer su trabajo, mientras que un 77% (10/13) siente que tiene la oportunidad de hacer lo que mejor hacen cada día, un 69% (9/13) en los últimos 7 días recibió reconocimiento u elogios por hacer un buen trabajo, 77% (10/13) siente que a su supervisor u otra persona del trabajo, le importa como persona.

Debemos resaltar que, si bien un 69% recibió reconocimiento y elogios por hacer un buen trabajo, nos indica que debemos estar más atentos al desempeño de cada miembro del equipo, y poder identificar logros ya sean grandes o pequeños. Ya que el reconocimiento y unas palabras de felicitación influyen de manera positiva en la autoestima y contribuye a un mayor compromiso.

Continuando con la encuesta un 62% (8/13) percibe que fomentan su desarrollo, un 77% (10/13) siente que sus opiniones cuentan y un 85% (11/13) indica que el propósito de la empresa le hace sentir que su trabajo es importante. Este propósito, el de brindar bienestar y un servicio de calidad a nuestros clientes, guarda una estrecha relación con los valores que son parte de la cultura organizacional de la empresa.

Valbuena et al (2016) indican al respecto que los valores determinan el comportamiento, el estilo de vida y la personalidad del hombre en la sociedad y en especial en la organización empresarial, industrial y educativa entre otras. De acuerdo con los anteriores resultados podemos determinar que gran parte de los miembros de la Clínica tienen conocimiento del propósito de la Clínica, que posiblemente compartan sus valores y que ellos no la han perdido de vista, inclusive el propósito tiene un significado en sus vidas laborales. Por otro lado, nos sirve para saber si el propósito de la Clínica genera un eco en la empresa. Cuando esto no sucede, es importante considerar una buena comunicación para afianzar el propósito empresarial y generar un impacto en el compromiso de los trabajadores.

Respecto a la percepción hacia sus compañeros de trabajo, un 69% (9/13) considera que estos hacen bien su trabajo y un 46% tiene un mejor amigo en el trabajo. Sobre el crecimiento personal dentro de la empresa, un 85% (11/13) indica que alguien habló sobre sus avances y considera que tuvo la oportunidad de trabajar para aprender y crecer.

La pregunta sobre si se considera que se tiene un mejor amigo en el trabajo, genera una duda sobre si todos los participantes entendieron de la misma manera la pregunta. Ya que algunos podrían haber entendido de manera más literal el término “mejor amigo”. Para encuestas futuras considero podríamos reformular la pregunta a, ¿considera Ud. que tiene amigos en el trabajo? Ya que los vínculos de amistad dentro del ambiente laboral favorecen las dinámicas dentro de la red social, como lo es el trabajo en equipo. Brindando un ambiente de seguridad, y permitiendo así una mayor permanencia de los colaboradores dentro de sus equipos de trabajo.

La encuesta permitió identificar deficiencias y tomar acciones para solucionarlas, en la pregunta sobre los materiales y equipo de la pregunta dos, si bien el 62% (8/13) respondieron de manera positiva, el 31% (4/13) respondieron de manera neutral y un 8% (1/13) en desacuerdo, identificando que 4 personas no estaba segura de contar con los materiales y el equipo necesario para hacer su trabajo. En conversación posterior con el equipo de trabajo, se llegó a concluir que el área médica necesitaba algunos recursos para agilizar el trabajo a



los médicos veterinarios, dando como resultado la compra de algunos equipos médicos; bombas de infusión, balanza digital para cachorro (uso pediátrico) y equipo nebulizador.

A través de la herramienta de los Moving Motivators, se identificaron los motivadores de cada miembro del equipo. Se encontró que tanto el equipo de trabajo de la sede santa rosa como el de la sede zarate, comparten motivadores similares; meta, honor y curiosidad. En base a estos resultados, se propone el apoyo para una continua capacitación del equipo médico y del personal del área de baños.

Debemos considerar que la empresa siempre debe estar un continuo proceso de aprendizaje y auto reconocimiento. Según María Blanco & Luis I. Gómez. 2018, cuando las empresas se entienden a sí mismas como sistemas complejos dinámicos con capacidad de aprendizaje están dando un paso decisivo hacia la robustez y la supervivencia.

## CONCLUSIONES

Realizar encuestas sobre bienestar laboral, brinda valiosa información sobre la situación laboral en la que se encuentran nuestros equipos de trabajo, así como nuestro desempeño como gerentes de una clínica veterinaria.

El no identificar desde un inicio los roles y responsabilidades de los trabajadores conlleva a situaciones de conflicto.

La capacitación en temas de gestión y recursos humanos es importante para los médicos veterinarios que administran sus propios negocios.

Las herramientas del Management 3.0 impactan de manera positiva en la gestión de la clínica veterinaria.

Los problemas más frecuentes en la organización son la falta de comunicación y la manera en que se relacionan los colaboradores.

Es importante identificar los valores como equipo, ya que estos determinan la cultura a implementarse en la clínica veterinaria.

Los miembros del equipo deben contar con las herramientas necesarias para poder hacer bien su trabajo.

Es importante identificar los motivadores, de esta manera es más sencillo tomar acciones en beneficio del equipo.

## BIBLIOGRAFÍA

Almeida F, Espinheira E. 2021. Management 3.0: A Systematic Literature Review and Research Agenda. In J Human Capital Management 5(2): 44-57.

Álvarez, J. 2015. Perú, país perruno". En <https://www.ipsos.com/es-pe/peru-pais-perruno>.

Appelo J. 2014. Management 3.0 Workout. Rotterdam, The Netherlands: Happy Melly Express.

Appelo, J. (2010). How to change the world. California

Blanco M, Gómez L. 2018. La agilidad como estrategia en la visión sistémica de la empresa. Procesos de Mercado: Revista Europea de Economía Política Vol. XV, n.º 1, primavera 2018, pp. 269 a 280

Canseco M, Ojeda A. 2016. Comunicación laboral: una propuesta estratégica para facilitar el que hacer de los equipos de trabajo. Enseñanza e Investigación en Psicología 21(2): 183-194.

CPI 2018. Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública SAC. Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional.

Estrada S, Restrepo L, Roncancio C. 2007. Cómo influyen los factores de motivación en la satisfacción de los empleados dentro de una organización. Scientia et Technica 13(37): 345-350.

Forbringer, L. R., & Solutions, O. E. (2002). Overview of the Gallup Organization's Q-12 survey. OE Solutions, 5.

Garijo S. 2014. La importancia de los recursos humanos en la eficacia de la empresa. Escuela de Ciencias Empresariales y del Trabajo.

Murillo S, Calderón G, Torres K. 2003. Cultura organizacional y bienestar laboral. Cuadernos de Administración 16(25): 109-137

Oswald A, Proto E, SgROI D. 2015. Happiness and productivity. J Labor Econ 33: 789-822.

PiwoWar-Sulej, K. (2020). Management 3.0 from the standpoint of modern concepts of people management and leadership theories. Entities' Decision in Conditions of Economic Growth, Wroclaw University of Economics and Business, Wroclaw, 20-30.

Rejfirova L. 2018. ¿Qué es Management 3.0 y por qué aplicarlo en su empresa? Artículos de tecnología – Innovación y gestión. <https://www.aluracursos.com/blog/que-es-management-3-0-y-por-que-aplicarlo-en-tu-empresa>

Reglamento para Registro y Control de Establecimientos Veterinarios, SENASAG, 2008

Rodríguez, Yulién & Reyes, Miguel. (2010). El bienestar laboral y su incidencia en la gestión exitosa de las empresas en el turismo. *Turismo y Desarrollo Local*.

Valbuena, M., Morillo, R., & Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones. *Omnia*, 12(3), 60-78.

Valencia Rodríguez, M., (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1(2),20-33. ISSN: 1900-3803.

Van Rossmalen 2017. *Doing it! Management 3.0 experiences*.

Vernieri, M. (2021). Las estrategias del Management 3.0 para un sistema de gestión descentralizado.

# ANEXO











# Pet Point Valores

TOLERANCIA

RESPECTO

HONESTIDAD

EMPATIA  
me!!

Compromiso  
y  
Responsabilidad





