

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA – CIEPs –  
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN A PERSONAL LABORAL:  
ESTUDIO EN EL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA  
EMPRESA GLOBAL DE SERVICIOS DE INTERCAMBIO”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO  
DIRECTIVO DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**POR**

**BESSY ODETTY BATEN CAPRIEL**

**PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE**

**PSICÓLOGA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

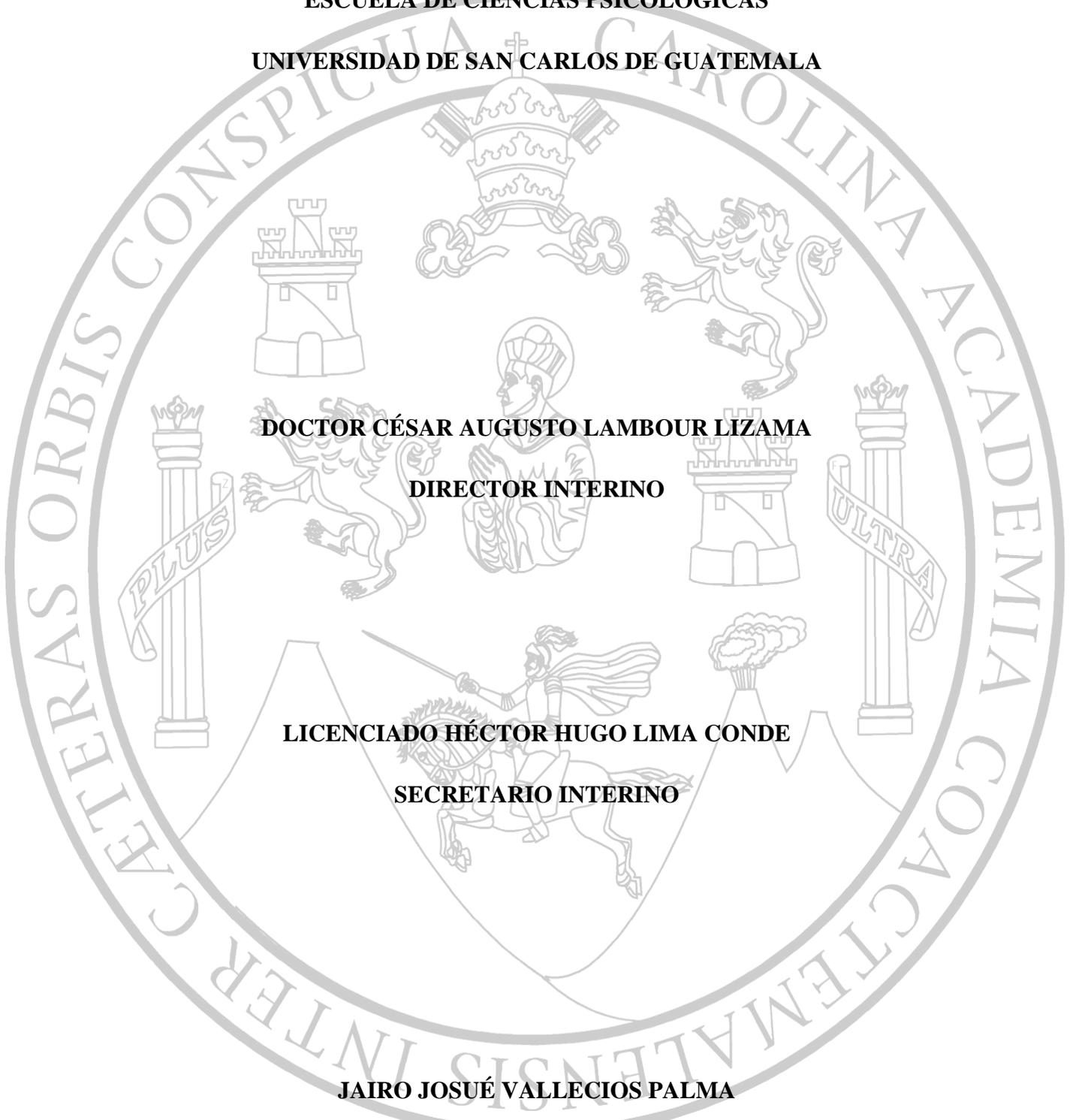
**LICENCIADA**

**GUATEMALA, MAYO DE 2011**

**CONSEJO DIRECTIVO**

**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large circular emblem in the background. It features a central figure of a seated man with a halo, surrounded by various symbols: a crown at the top, a castle on the left, a lion on the right, and a figure on a horse at the bottom. The Latin motto "CETERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACCADEMIA COACTEMALENSIS INTER" is inscribed around the perimeter. Two columns with banners reading "PLUS" and "ULTRA" are also present.

**DOCTOR CÉSAR AUGUSTO LAMBOUR LIZAMA**

**DIRECTOR INTERINO**

**LICENCIADO HÉCTOR HUGO LIMA CONDE**

**SECRETARIO INTERINO**

**JAIRO JOSUÉ VALLECIOS PALMA**

**REPRESENTANTE ESTUDIANTIL**

**ANTE CONSEJO DIRECTIVO**



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM-  
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24187530 Telefax 24187543  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico  
CIEPs.  
Archivo  
Reg. 75-2001  
**DIR. 1,027-2011**

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

27 de mayo de 2011

Estudiante  
**Bessy Odetty Baten Capriel**  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiante:

Transcribo a ustedes el ACUERDO DE DIRECCIÓN MIL DOS GUIÓN DOS MIL ONCE ( 1,002-2011), que literalmente dice:

**"MIL DOS"**: Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **"LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN A PERSONAL LABORAL: ESTUDIO EN EL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA GLOBAL DE SERVICIOS DE INTERCAMBIO"** De la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

**Bessy Odetty Baten Capriel**

**CARNÉ No. 2000-18865**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Blanca Angélica Sintuj Girón y revisado por la Licenciada Ninfa Jeaneth Cruz. Con base en lo anterior, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

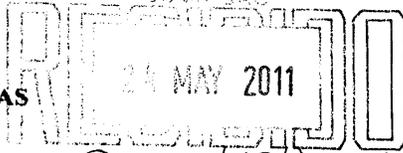
Doctor César Augusto Lambán Lizama  
DIRECTOR INTERINO



/Zusy G.



Escuela de Ciencias Psicológicas  
Investigación e Información  
CIEPIS



CIEPs 075-2011  
REG: 384-2007  
REG: 050-2007

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-  
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24187530 Telefax 24187543  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

HORA: 14:20 Registro: 384-07

INFORME FINAL

Guatemala, 20 de Mayo 2011

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Ninfa Jeaneth Cruz ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**"LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN A PERSONAL LABORAL:  
ESTUDIO EN EL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA  
EMPRESA GLOBAL DE SERVICIOS DE INTERCAMBIO."**

ESTUDIANTE:  
Bessy Odetty Baten Capriel

CARNÉ No:  
2000-18865

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 18 de Mayo 2011 y se recibieron documentos originales completos el día 20 de Mayo 2011, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESION**

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

Licenciada Mayra Friné Luna de Álvarez  
COORDINADORA



Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. "Mayra Guérriz"

c.c archivo  
Arelis



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs. 076-2011

REG: 384-2007

REG 050-2007

Guatemala, 20 de Mayo 2011

Licenciada Mayra Friné Luna de Álvarez, Coordinadora  
Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"  
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciada Luna:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

**"LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN A PERSONAL LABORAL:  
ESTUDIO EN EL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA  
EMPRESA GLOBAL DE SERVICIOS DE INTERCAMBIO ."**

**ESTUDIANTE:**  
Bessy Odetty Baten Capriel

**CARNE**  
2000-18865

**CARRERA:** Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 28 de Marzo 1 2011 por lo que solicite continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
Licenciada Naira Jeaneth Cruz  
DOCENTE REVISOR



Arelis/archivo



COSTA RICA · GUATEMALA · EL SALVADOR · HONDURAS  
NICARAGUA · PANAMA · ESTADOS UNIDOS · MEXICO

Guatemala, Diciembre 2010

Licenciada  
Mayra Luna de Álvarez  
Coordinadora Centro de Investigaciones de Psicología  
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
CUM

Licenciada Álvarez:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que la estudiante Bessy Odetty Baten Capriel, carne 200018865 realizó en esta institución 30 observaciones al personal de atención al cliente, 20 encuestas dirigidas a los cliente y 30 encuestas dirigidas al personal como parte del trabajo de investigación titulado: **"LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN A PERSONAL LABORAL: ESTUDIO EN EL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA GLOBAL DE SERVICIOS DE INTERCAMBIO"**, de ACCESS CVM GROUP, en el periodo comprendido del 29 de noviembre al 14 de diciembre 2010, en horario de 9:00 a 11:00 am horas.

La estudiante en mención cumplió con lo estipulado en su proyecto de investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,

Licenciado Adolfo Alvarado Contreras

**GERENTE DE MERCADEO / ATENCIÓN AL CLIENTE "GLOBAL DE  
SERVICIOS DE INTERCAMBIO**

*"Haz Realidad el sueño de tus Vacaciones"*

Guatemala, Marzo 2011

Licenciada  
Mayra Luna de Álvarez  
Coordinadora Centro de Investigaciones en  
Psicología -CIEPs- "Mayra Gutiérrez"  
CUM

Estimada Licenciada Álvarez:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del Informe Final de investigación titulado **"LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN A PERSONAL LABORAL: ESTUDIO EN EL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA GLOBAL DE SERVICIOS DE INTERCAMBIO"**, realizado por la estudiante BESSY ODETTY BATEN CAPRIEL, CARNÉ 200018865.

El trabajo fue realizado a partir de febrero 2007 a marzo 2011.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs por lo que emito **DICTAMEN FAVORABLE** y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,



**Licenciada Blanca Angélica Sintuj Girón**

**Psicóloga**

**Colegiado No. 1506**

**Asesor de contenido**

**PADRINOS DE GRADUACIÓN**

**VIVIAN LORENA XUYÁ JIMENEZ**

**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**COLEGIADO 677**

**MARIO ROBERTO RAMÍREZ LÓPEZ**

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**COLEGIADO 9075**

## **DEDICATORIAS**

**A DIOS:** Todo Poderoso, por su infinita misericordia y permitir que se cumpla uno más de mi anhelado sueño.

**A MI PADRE: Vicente Baten,** Por el amor y apoyo incondicional que siempre me ha brindado a lo largo de la vida.

**A MI MADRE: Rosario Guzmán,** ser que me dio la vida, su amor, comprensión y cariño incondicional.

**A MIS HERMANAS: Lady Yadira y Haydalina Magaly** por ser uno de los regalos que Dios me dio, y el ejemplo a seguir.

**A MIS AMIGOS: Rosa, Alma, Lorena, Merlyn** En quienes he encontrado el verdadero valor de la amistad, sinceridad y cariño.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por haberme dado la vida y haber permitido realizar una de mis metas.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala y en especial a la Escuela de Ciencias Psicológicas, por los conocimientos transmitidos a lo largo de mi preparación académica.

A la Licenciada Ninfa Cruz, por su apoyo y conocimientos, durante la culminación de mi carrera.

A la Institución, por haber permitido llevar a cabo el trabajo de campo.

# ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
Resumen.....	16
Prólogo.....	18
1. Introducción.....	19
1.1 Planteamiento del problema y marco teórico.....	20
1.1.1 Planteamiento del problema.....	20
1.2 Marco Teórico.....	22
1.2.1 Historia de la Psicología Industrial.....	22
1.2.2 Historia de la empresa.....	24
1.2.3 Conducta individual y colectiva.....	24
1.2.4 Motivación.....	25
1.2.5 Diferencia entre motivación y satisfacción.....	26
1.2.6 Motivo como sinónimo de motivación.....	26
1.2.7 Motivación e individualidad.....	28
1.2.8 Motivación y conducta.....	28
1.2.9 El ciclo motivacional.....	28
1.2.10 Aprendizaje de la motivación.....	29
1.2.11 Motivación en el trabajo.....	30
1.2.12 Elementos que influyen en la motivación laboral.....	31
1.2.13 La motivación en la gestión empresarial.....	32

1.2.14 Abraham Maslow y su teoría de las necesidades.....	32
1.2.15 Capital humano y recursos humanos en la organización.....	33
1.2.16 Recursos humanos.....	33
1.2.17 Capacitación.....	36
1.2.18 Relaciones humanas.....	37
1.2.19 Psicología organizacional.....	38
1.2.20 El comportamiento organizacional.....	38
1.2.21 Liderazgo.....	38
1.2.22 Concepto de estrés.....	39
1.2.23 Estrés laboral.....	40
1.2.24 Servicio al cliente.....	40
1.1.3 Hipótesis.....	42
1.1.3.1 Variable Dependiente.....	42
1.1.3.2 Variable Independiente.....	42
II Técnicas e Instrumentos.....	43
2.1 Técnicas.....	43
2.1.1 Observación indirecta.....	43
2.1.2 Encuesta.....	43
2.1.3 Test psicológico disc (cleaver).....	43
2.2 Instrumentos.....	43
2.2.1 Observación indirecta.....	43

2.2.2 Encuesta.....	43
2.2.3 Cuestionario.....	43
2.2.4 Test psicológico disc (cleaver).....	44
III. Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados.....	45
3.1 Análisis cualitativo.....	45
3.2 Análisis cuantitativo.....	47
IV. Conclusiones y recomendaciones.....	57
4.1 Conclusiones.....	57
4.2 Recomendaciones.....	58
Bibliografía.....	59
Anexos.....	60

**“LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN A PERSONAL LABORAL:  
ESTUDIO EN EL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA  
EMPRESA GLOBAL DE SERVICIOS DE INTERCAMBIO”**

**Autora: Bessy Odetty Baten Capriel**

**RESUMEN**

El presente estudio tuvo como objetivo indagar la importancia de la motivación al personal del departamento de atención al cliente de la Empresa Global de Servicios, dedicada a la publicidad. Se inicia la investigación con antecedentes bibliográficos, para luego llevar a cabo el trabajo de campo donde se aplicaron técnicas e instrumentos como: la observación indirecta al personal, la cual permitió ver las conductas de los trabajadores; una encuesta dirigida a los clientes que visitan la empresa, quienes manifestaron en algunos casos que los empleados hacen bien su trabajo pero que no existe la parte afectiva por parte de los mismos; y un cuestionario aplicado al personal para determinar cómo se encuentran a nivel emocional.

Generalmente se han tenido dificultades para encontrar la forma de motivar al personal. Factores como: producción, rotación de personal, falta de identificación con la empresa, etc., son situaciones que enfrentan las organizaciones en su desarrollo.

Las empresas en la actualidad necesitan que el empleado se adapte lo mejor posible a su ambiente de trabajo y que se identifique con él, esto ayudará en el proceso de socialización, con lo que se pretende generar un mejor desempeño laboral en sus labores cotidianas, específicamente en el departamento de atención al cliente, servicio que es fundamental en toda organización.

Para los empleados de la empresa Global de Servicios de Intercambio, es importante que los tomen en cuenta; la superación personal y profesional es fundamental. Cuando el ser humano se siente parte de la empresa a la cual pertenece, rinde mejor en su puesto de trabajo.

La motivación es importante para obtener actitudes positivas en los empleados, según los resultados obtenidos el 65% de la muestra coincidieron con que no está satisfecho

en su actual trabajo. Lo cual es preocupante para todo empresario, debido a que perjudica la atención que los empleados brindan a sus clientes, esto también genera rotación de personal dentro de las organizaciones.

La falta de motivación dentro del lugar de trabajo, genera que los trabajadores busquen otras oportunidades laborales, como podemos ver en la gráfica No. 9, el 57% de la población encuestada manifestó que al momento de tener una oportunidad fuera de la empresa dejaría su empleo actual. Esto puede generar ese rompimiento de familiarización que no es positivo a la empresa, pues el cliente se identifica con el personal.

Es importante para el empleado sentir oportunidades laborales dentro del lugar de trabajo, esto le ayudara a sobresalir en su medio y al mismo tiempo sentirse realizado en el área de trabajo, los resultados obtenidos se presentan en la grafica No. 10.

Llegando a la conclusión del trabajo de campo realizado dentro de la empresa Global de Servicios de Intercambio, que, los empleados necesitan estar motivados en su puesto de trabajo para poder sentirse a gusto con sus atribuciones y tener actitudes positivas, para mejorar la atención al cliente y alcanzar las expectativas de la empresa.

## PRÓLOGO

El recurso humano es un factor indispensable e importante dentro de las instituciones, y, la motivación, es uno de los aspectos que cobran importancia en el ámbito laboral. La productividad y el desarrollo es el fin último de las empresas, así mismo la motivación en el trabajo cotidiano es indispensable, para generar estabilidad emocional en el talento humano.

Las personas pasan la mayor parte del tiempo trabajando dentro de las organizaciones, los empleados se sienten motivados a realizar tareas que les producirá recompensa. Este es el factor principal de la motivación laboral.

Es necesario tener en cuenta que el trabajador debe estar motivado para realizar su trabajo con eficiencia y así sentirse a gusto con él mismo.

En la actualidad el psicólogo industrial es una herramienta significativa dentro de las organizaciones. Éste aporta técnicas adecuadas para el buen funcionamiento de la misma e interesándose por el bienestar psicológico del trabajador.

El presente estudio se llevó a cabo con un grupo de treinta empleados del área de atención al cliente de la empresa Global de Servicios de Intercambio, con el objetivo de determinar los diferentes factores que influyen en la insatisfacción de los empleados, así mismo identificar el nivel de motivación, ya que se considera un elemento fundamental a nivel emocional y lucrativo. Pues de esta motivación depende el buen desempeño laboral.

Lamentablemente en Guatemala le restan importancia a factores subjetivos que son necesarios, las Gerencias de las empresas no le dan importancia a sus empleados, pasando por alto que la empresa no es simplemente la estructura, que esa empresa es, el resultado de la fusión de los superiores y subalternos y el adecuado desempeño laboral. Por lo tanto el aspecto motivacional y los beneficios que la empresa ofrezca a sus empleados es esencial para el mantenimiento de la institución, por lo tanto la presente investigación pretende generar conciencia sobre la importancia del proceso motivacional continuo que debería tener toda institución.

## I. INTRODUCCIÓN

En Guatemala, la Psicología Industrial/Organizacional ha demostrado ser una disciplina de gran importancia en la vida moderna de las empresas. Esta disciplina consiste en la aplicación de métodos, acontecimientos y principios orientados a la investigación de la conducta humana en las personas aspirantes a desarrollarse en algún ambiente laboral.

La alta demanda en el mercado ha llevado a las distintas empresas a tener una superación a nivel general y una de éstas es tomar conciencia sobre la importancia del buen trato por parte del personal hacia el público, sin embargo, se considera que esto no se logrará sin un adiestramiento adecuado y una motivación empresarial.

Uno de los más grandes problemas que han enfrentado los empresarios guatemaltecos, ha sido la forma de motivar a su personal; es por ello que uno de los principales factores que afecta profundamente el desarrollo de una empresa es la desmotivación de sus trabajadores. La motivación, es de vital importancia para cualquier área personal y laboral. Si la motivación se aplica en el trabajo, se puede lograr que los trabajadores tengan un mejor desempeño en sus labores. Una persona satisfecha con su trabajo transmite diferentes vibras positivas que generan gusto e interés por los servicios.

Considerando que la motivación es un factor fundamental en toda empresa, se hizo un estudio con treinta empleados del departamento de atención al cliente de la empresa Global de Servicios, con el objetivo de hacer énfasis sobre la importancia de la misma.

Por otro lado el objetivo general consistió en determinar los factores que influyen en la insatisfacción de los empleados que han sido contratados para atender al público e identificar los diferentes niveles de motivación que se deben aplicar al recurso humano en cualquier institución. Así mismo conocer el comportamiento humano en el ambiente laboral.

Con la globalización, el mercado ha obligado indistintamente a la empresa a prestar un mejor servicio y con ello la atención al cliente es fundamental, por lo que las personas que aplican a estos cargos deben ser personas con experiencia, amabilidad, actitud, etc., es decir con un sinnúmero de características que se podrían mencionar.

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO**

### **1.1.1 Planteamiento del Problema**

En la actualidad La Psicología Laboral es una herramienta fundamental para toda empresa, ésta es tomada en cuenta por el nivel organizacional, la importancia que se le da a la adaptación de los trabajadores a su puesto de trabajo y el proceso de identificación con el mismo. La mayoría de las empresas que se dedican a brindar un tipo de servicio caen en la rutina del trabajo lo cual afecta grandemente a la empresa ya que esto significa perder clientes por no llenar sus expectativas; por lo que fue necesario investigar la situación del personal que trabaja en la empresa en el departamento de atención al cliente, para lo cual ha sido contratada. Un objetivo radica en la evaluación del servicio prestado, que el cliente se encuentre satisfecho con éste y esto dependerá en gran parte del interés del empleado y de la calidad de trabajo que desempeñe.

Se ha podido observar que la problemática en las empresas públicas y privadas de esta ciudad el personal de atención al cliente manifiestan conductas que expresan poca motivación en el cumplimiento de su trabajo, no hay iniciativa, no cooperan, no enriquecen sus labores, solamente cumplen con lo que se les pide o tienen que realizar; algunos manifiestan que no están en el puesto que merecen, este tipo de manifestaciones son el reflejo de personas desmotivadas, que afectan la productividad de la empresa.

El ser humano es susceptible de caer en la rutina esto puede generar diferentes emociones que pueden interferir en el desempeño laboral, social y emocional mostrando falta de interés, cansancio o actuar con prejuicios hacia el cliente. En la mayoría de ocasiones se debe a la falta de motivación empresarial o también pueden estar interfiriendo problemas a nivel familiar, esto muchas veces se escapa de las manos de los empresarios, que sin duda afectará el desempeño laboral. Quienes se ven en la necesidad de buscar nuevas alternativas al no sentirse satisfechos con lo que ellos esperan recibir.

La motivación es la fuerza que mueve a las personas a llevar a cabo actividades. Las personas están motivadas cuando tienen la voluntad de hacer algo. Es por ello la importancia de la motivación en el puesto de trabajo.

En la actualidad se puede observar que los servicios de atención al cliente tienen una mala atención al público es por esa razón que se vio la necesidad de abordar el tema de la motivación, especialmente en personal de servicio cliente, ya que ellos manifiestan en ciertas ocasiones diferentes actitudes que no son positivas a nivel organizacional.

## 1.2 MARCO TEÓRICO

### 1.2.1 HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

La Psicología Industrial/Organizacional es el estudio científico del comportamiento humano dentro del ambiente laboral, esta surge aproximadamente en 1913, cuando se publicó “Psicología y Eficiencia Industrial” de Hugo Musterberng. *La eficiencia según se definía ahí implica los conceptos duales del rendimiento o productividad como una función de la contribución o esfuerzo.*

*A pesar que los intereses profesionales de los primeros psicólogos eran bastante variados, en América se inclinaron por los problemas de la selección y colocación del personal. Esta fue una característica de la mayor parte de la labor psicológica aplicada en el ejército en la primera Guerra Mundial. El uso de pruebas psicológicas para la clasificación y colocación de los militares, contribuyó en gran manera a que grandes sectores del público se familiarizaran con la eficiencia de las pruebas psicológicas.*

*Pocos años después que terminara la primera Guerra Mundial se fundó la Psychological Corporation con el objetivo de desarrollar y distribuir pruebas psicológicas, así como de proporcionar servicios consultivos a organizaciones industriales y demás. Dentro de los años transcurridos desde su fundación se a unido la Psychological Corporation para suministrar servicios de este tipo, muchas otras empresas tanto en los Estados Unidos como en el extranjero.*

*Un punto de partida digno de tomarse en cuenta sobre la importancia que los norteamericanos concedían a un principio a la selección y colocación del personal puede fecharse en 1924, cuando se realizaron los estudios de Hawthorne (Roethlisberger y Dickson, 1939). Dichos estudios tenían por objeto determinar la relación entre las condiciones de trabajo (como la iluminación y la temperatura) y la eficiencia el trabajador manifestada por la incidencia de fatiga y monotonía, a pesar de ser único en este país, dicho intereses sobre condiciones de trabajo ya lo había estudiado en Gran Betaña, durante la Primera Guerra Mundial, la organización de la Industrial Fatigue Research Board.*

*Lo significativo de los estudios Hawthorne estriba en que abrieron una nueva era de investigación psicológica en la industria. Lo que al principio pareció ser un simple problema que requería de un breve programa de investigación, se convirtió progresivamente en uno más complejo, al continuar los estudios durante los 15 años siguientes. Dichos estudios fueron los responsables en forma singular, de la introducción de la psicología industrial a algunos concernientes, a las actitudes, la comunicación, la dirección y la estructura de las organizaciones. Dichas cuestiones, así como los asuntos que atañen al personal son de vital importancia para la psicología industrial contemporánea.*

*La gran necesidad de los militares durante la segunda Guerra Mundial, de un asesoramiento más avanzado para el personal y los procedimientos para su preparación, dieron mayor importancia al desarrollo de la Psicología Industrial, tal como se conoce actualmente.*

*Se han logrado grandes adelantos metodológicos de dichas áreas, incluso refinamientos de los procedimientos para la clasificación y valoración del desempeño del personal. Además, el ritmo acelerado de los cambios tecnológicos ocurridos durante la guerra y después desembocaron en la formulación de una nueva área de especialización dentro de la psicología industrial: la psicología de los sistemas hombre-máquina (ergonomía).*

*Dicha área se dedica al diseño de los equipos, de acuerdo con las capacidades y limitaciones de los operarios humanos potenciales (Vargas, et. al.,2007:5).*

La psicología Industrial enfrenta diversos problemas entre los cuales se pueden destacar los siguientes: la comunicación, la resistencia al cambio y la realización que hay entre la adquisición de conocimientos.

Las personas y su trabajo son el área a investigar por parte de los psicólogos industriales; estos en teoría, son los encargados de hacer el lugar de trabajo más agradable y productivo (tanto como para los empleados como para los empresarios). El trabajo nos da un sentido de identidad, de pertenencia, puesto que este es el lugar donde pasamos la mayor parte de nuestra vida; por lo tanto si estamos frustrados o insatisfechos con él, lo más

seguro es que al terminar la jornada volvamos tristes a casa generando cierta incertidumbre afectando nuestro estado de ánimo.

### **1.2.2 HISTORIA DE LA EMPRESA**

A continuación se hace una breve historia de la empresa:

*En Agosto de 2,006 Global de Servicios de Intercambio inicia sus labores en Guatemala, brindando a la fecha la oportunidad de trabajo a sesenta personas, la cual se dedica a brindar servicios tecnológicos, con un club de empresarios a trecientas empresas guatemaltecas afiliadas*

*El éxito alcanzado desde el inicio, la voluntad para comprender las necesidades de los clientes, es lo que ha hecho que la empresa siga adelante y con otros proyectos y a la industria, anticipándose a sus necesidades,*

*Esta carrera ascendente al igual que los logros obtenidos al visualizar los sueños realizados, son el futuro del esfuerzo y la entrega de todas las personas que trabajan en la empresa, dejando constancia de nuestro agradecimiento y reconocimiento a todas ellas (Por indagación oral).*

### **1.2.3 CONDUCTA INDIVIDUAL Y COLECTIVA**

El concepto central de la psicología de las organizaciones es el de la conducta organizacional. *A si pues, el estudio de la conducta organizacional es un intento sistemático por comprender la conducta de las personas en las organizaciones y las propias conductas de esas funciones sociales (Alvarado, et. al. 1999:164).* Por su parte en relación a la conducta organizacional Kelly argumenta que el estudio de: *la conducta organizacional consiste en el estudio sistemático de la naturaleza de las organizaciones, como surgen, crecen y se desarrollan y sus efectos sobre sus miembros individuales, grupos constituyentes, otras organizaciones e instituciones más amplias (ibid:164-165).*

#### 1.2.4 MOTIVACIÓN

La motivación está formada por un motivo, es decir tener disposición hacia algo. Por lo tanto, la motivación cuenta con *factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. En el ejemplo del hambre, evidentemente tenemos una motivación, puesto que éste provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, entre más hambre tengamos, más directamente nos encaminaremos al satis factor adecuado. Si tenemos hambre vamos al alimento; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad* (Motivación:s.p).

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. *En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado* (ibid:s.p).

Sentirse motivado es estar bien consigo mismo. Cuando hay desmotivación las personas representan una pérdida e interés del significado de las cosas, generando la imposibilidad de conseguir o alcanzar metas.

Desde el punto de vista psicológico la motivación se define como *un conjunto de factores dinámicos que determinan la conducta del individuo, puede considerarse a la motivación como el primer elemento cronológico de la conducta humana* (Morris,2001:13).

Por su parte Martínez argumenta que la motivación se define como *los comportamientos activos, integrados y dirigidos del organismo. Los cuales se explican en función de la energías que se invierten en tal actividad y los factores tanto internos como externos que determinan la dirección de tales comportamientos* (en Morales,1995:13).

### **1.2.5 DIFERENCIA ENTRE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN**

*Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo, Podemos decir entonces que la motivación es el resultado, puesto que ésta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado.*

*Dentro del contexto histórico de la motivación existen varias teorías entre ellas, esta la teoría psicoanalítica de la motivación (Freud); en donde la motivación se enmarca en el concepto de inconsciente, sede de las fuerzas dinámicas que rigen directa o indirectamente los comportamientos tienden a expresarse y manifestarse en el plano de la conciencia (Motivación:s.p)*

La motivación está seguida de un acto, un conjunto de acciones que surgen de acuerdo a la satisfacción de los diferentes deseos, ésta satisfacción estará determinada por el sistema de creencias o ideologías que el sujeto tenga.

### **1.2.6 MOTIVO COMO SINÓNIMO DE MOTIVACIÓN**

*Es todo aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada forma, esto puede ser generado por un impulso interno o ya sea por procesos mentales de una persona.*

*El hombre desarrolla un comportamiento y entonces descarga una tensión; al descargar esta tensión, el organismo retorna a un estado de equilibrio, este proceso se repite muy constantemente en los seres humanos. La satisfacción hace que los seres humanos lleguemos a las metas que nos propusimos (lograr el equilibrio). Una vez que se satisface una necesidad ésta deja de ser un comportamiento motivador lo cual ya no causa tensión (Psicología Industrial:s.p).*

Es difícil determinar con exactitud la causa o motivo por el cual un individuo no puede realizar una tarea. Los motivos pueden ser de diferente índole primarios y secundarios, los primeros son innatos y de base fisiológica y los secundarios pueden ser adquiridos, entre los cuales podemos mencionar algunos:

### **a) AGRESIÓN**

*Conducta dirigida a causar daños a otros, también motivo para comportarse agresivamente* (Morris,2001:358). La agresión puede ser manifestada de diferente forma, puede ser verbal, física, gestual etc., por lo que la psicología industrial debe ser muy cuidadosa en el momento de la selección del personal pues si se contrata a una persona que no pueda controlar sus impulsos puede causar daño físico, emocional y ambiental, es más pareciendo un tanto catastrófico pero, puede ser real, verse el patrono en problemas legales.

### **b) LOGRO**

*Necesidad de destacar y de superar obstáculos; motivo social* (ibid:364). Todo ser humano tiene diferentes necesidades y lograr metas que se hayan propuesto contribuye a mejorar su estado emocional, así mismo si una persona esta emocionalmente sana podrá ser más eficiente en el aérea de trabajo.

### **c) PODER**

*Necesidad de ser reconocido, de influir o de controlar a otras personas o grupos; motivo social* (ibid:365).

### **d) AFILIACIÓN**

*Necesidad de estar con otros; motivo social* (ibid:365). Todas las personas son tal en relación con los otros, esa necesidad de afiliación o de estar con o en relación con los demás hace que se sienta parte de...

Keith y Nestorom 1985 argumenta que *hay varias características que definen a los empleados orientados hacia el logro de metas. Trabajan más duro cuando perciben reconocimiento personal por sus esfuerzos, cuando solamente hay un riesgo moderado de fracasar, y cuando reciben retroalimentación específica sobre su desempeño anterior. Como gerentes tienden a confiar sus subordinados, compartir ideas abiertamente, fijar metas superiores y esperar que sus empleados orientados hacia el logro de estas* (en Morales,1995:18). Es aquí donde se confirma la necesidad de motivación que el ser

humano tiene, pues las personas tienen dentro de muchas necesidades la necesidad de reconocimiento y un reconocimiento por los diferentes logros obtenidos.

### **1.2.7 MOTIVACIÓN E INDIVIDUALIDAD**

Tomando en cuenta la individualidad de las personas, cada uno valora a su manera las situaciones que lo rodean. *Aunque las personas tengan mucho en común, cada una es distinta. Una persona puede considerar una recompensa importante y otra podría tomarlo como algo inútil* (Psicología Industrial:s.p).

La motivación es un factor importante ya que sin ella sería imposible alcanzar el buen funcionamiento de la empresa.

### **1.2.8 MOTIVACIÓN Y CONDUCTA**

Para entender la motivación y la conducta es importante mencionar que existen ciertas leyes o principios basados en las observaciones empíricas. Según Chiavenato, existen tres premisas que pueden explicar el entorno de la conducta humana, la cual se describe a continuación:

- *Comportamiento causado: existe una causa interna y externa que origina el comportamiento, producido por la herencia y el medio ambiente.*
- *Comportamiento motivado: impulsos, deseos, necesidades, son los motivos del comportamiento.*
- *Comportamiento orientado: hacia objetivos: existe un propósito para todo comportamiento humano, debido a que hay una causa que la genera. La conducta dirigida hacia un objetivo* (Motivación:s.p).

### **1.2.9 EL CICLO MOTIVACIONAL**

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- *Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.*

- *Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.*
- *Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.*
- *Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.*
- *Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.*
- *Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior (ibid:s.p)*

El ser humano se encuentra sumergido en un medio donde ciertas restricciones o ciertos estímulos influyen de manera positiva o negativamente en la conducta humana. Es indudable también que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar una parte del comportamiento humano.

### **1.2.10 APRENDIZAJE DE LA MOTIVACIÓN**

*Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades.*

*Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Tener una recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de que los vaya a motivar. La razón es que la recompensa en sí no motivará a la persona a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello se podrá ver que una tarea*

*que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible (ibid: s.p).*

### **1.2.11 MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO**

La motivación en algunas empresas no es lo más relevante, a muchos empresarios lo único que les interesa es que el trabajador sea productivo, sin tomar en cuenta que es indispensable que el empleado se sienta en armonía con lo que hace y así generar mayor productividad a la empresa.

*Un empleado con una gran motivación de logro prefiriera las actividades que plantean un reto, así como la oportunidad para aprender y dominar nuevas habilidades. Otro con un fuerte motivo de poder buscará el reconocimiento, el estatus y el control que acompañan el ascenso en la escala jerárquica.*

*La motivación para el trabajo se ve afectada por las formas en que los individuos piensan, elijen y toman decisiones al respecto a su situación laboral. Ejemplo: los empleados tienden a buscar una relación equilibrada o justa en lo que invierten en su trabajo (educación, habilidades, experiencia, ascensos, reconocimientos,). Suelen compararse con otros cuando juegan la equidad de la relación entre lo que dan y lo que reciben en la empresa.*

*Las expectativas también influyen mucho en la motivación para el trabajo. Los empleados se sentirán motivados para laborar sin esperar recibir una recompensa que aprecien. La motivación laboral también se ve afectada por las metas. Las investigaciones indican que las metas ayudan a dirigir la atención de los empleados, encausar sus esfuerzos, aumentar su persistencia y generar planes de acción, las metas deberían ser el resultado de las platicas entre el gerente y los empleados para llegar a un acuerdo sobre cuáles son las metas y como se utilizaran para medir su desempeño (Morris,2001:630-631).*

## **1.2.12 ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACION LABORAL**

### **a) AMBIENTE CONFORTABLE**

Es un factor importante para el buen desempeño de los trabajadores, debido a que es el entorno que los rodea diariamente, este debería ser seguro y confortable.

*Las personas trabajan por diversas razones, lo que es importante para uno, quizás para otro no lo será. La motivación es algo muy personal y los gerentes deben conocer individualmente a sus empleados para saber qué es lo que les motiva (Motivacion:s.p).*

### **b) COMUNICACIÓN**

Todo proceso organizacional *se rige hacia el futuro por una visión que se desarrolla a través de la comunicación*, entonces se entenderá por comunicación organizacional *al estudio de procesos de comunicación que tienen lugar dentro de los grupos sociales, en torno a objetivos comunes (ibid: s.p)*

Es el lenguaje el que nos hace diferentes de los otros seres vivos, junto con la socialización; es por ello que el ser humano logra significarse y logra estructurarse como tal.

### **c) INCENTIVOS**

*Estos son utilizados para que el personal se sienta motivado con su trabajo y consigo mismo, de esta manera rinde mucho más (ibid: s.p)*

Los incentivos surgen dentro de una organización en base a una necesidad, éste puede ser valioso o no para la persona, dependiendo del tipo de la necesidad. Se puede mencionar como ejemplo: la estabilidad laboral, un ascenso, una competencia, las condiciones ambientales, etc. Existen diferentes tipos de incentivos los cuales son:

Incentivos reales: es una necesidad que necesita para poder satisfacerse y así evitar la frustración y la posibilidad del stress laboral; el incentivo positivo: es el incentivo directo para satisfacer la necesidad, y el incentivo negativo: es el que uno evita ya que no satisface la necesidad.

*Cuando no logramos un incentivo a esto le llamamos Conducta Constructivista. Cuando defendemos nuestro yo (el yo es nuestra parte consciente) entonces la persona dolida pone su mecanismo de defensa a esto se le llama Conducta Defensiva (ibid: s.p)*

### **1.2.13 LA MOTIVACIÓN EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

*El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. Mediante, el manejo de una buena motivación., para que los miembros de la empresa se sientan satisfechos. James A. F. Stonner, R. Eduard Freeman y Daniel A. Gilbert Jr. (1996), los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de las empresa, ya que la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona (ibid:s.p).*

Las personas van a tener una disposición positiva en relación a su trabajo en la medida en que se sientan parte de la empresa por lo que tomarlos en cuenta, es hacer del trabajador un compromiso con la misma.

La motivación se ha convertido en un elemento importante para todo ser humano, sin embargo conocer las causas de la motivación es bien complejo. Si se analiza porque una persona trabaja se encontrarán muchos factores relacionados con ello, pero una de las más significativas es porque debe cubrir sus necesidades básicas, así mismo como lo es ahora en las mujeres para tener una autorrealización como persona.

### **1.2.14 ABRAHAM MASLOW Y SU TEORIA DE LAS NECESIDADES**

*Maslow, percibió las motivaciones humanas como una jerarquía de cinco necesidades, que van desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más grandes como la autorrealización de acuerdo con Maslow se deberá motivar a los individuos para satisfacer cualquier necesidad que sea prepotente, o más poderosa para ellos en un momento dado.*

*Maslow, llegó a diversas conclusiones acerca de la naturaleza humana, entre esta incluían ideas básicas: 1) Los seres humanos tienden innatamente hacia niveles superiores de salud, creatividad y autosatisfacción; 2) la neurosis se puede considerar como un bloqueo de la tendencia hacia la autorrealización; 3) la evolución de la sociedad sinérgica es un proceso natural y esencial. Esta es una sociedad donde 'todos' los individuos pueden alcanzar un alto nivel de auto-desarrollo, sin limitar la libertad del otro; y 4) la eficacia del trabajo y el crecimiento personal no son incompatibles. De hecho, la autorrealización conduce a niveles mayores de eficiencia (en Morales,1998:38)*

Se concluye que la teoría de Maslow, está orientada a hacer énfasis en las necesidades primarias tales como salario, alimentación, vivienda y protección. En la medida que éstas sean satisfechas el individuo puede llegar a tener un nivel de autorrealización y así ser más eficaz.

#### **1.2.15 CAPITAL HUMANO Y RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN**

Los recursos humanos de una organización son un componente importante dentro de la misma.

*Podemos referirnos a ellos desde la perspectiva de la organización, entendiéndolos como el conjunto de recursos (competencias, conocimientos, aptitudes, actitudes, destrezas, habilidades, energía, etc.) que los miembros de la organización aportan para que esta pueda lograr su misión (Alvarado, et. al.1999:182) Las empresas intentan conseguir personas mediante el proceso de selección con el objetivo que las mismas puedan contribuir mediante sus diferentes habilidades al desarrollo empresarial.*

#### **1.2.16 RECURSOS HUMANOS**

*La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.*

*Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, Compensaciones y Benéficos, Capacitación, Desarrollo y Operaciones. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc.(Recursos Humanos:s.p.).*

*Uno de los retos principales de los psicólogos industriales es igualar las cualidades de los empleados, dependiendo las necesidades de los puestos. Al decidir si un solicitante está calificado para un puesto, los empleadores consideran varios factores como los conocimientos del candidato, habilidades, su personalidad y su motivación, después de tomar esta decisión final de contratación, determinan la importancia relativa del factor para el puesto en cuestión. Otro proceso que afecta el proceso de contratación es el número de personas calificadas que solicitan el puesto. Cuanto mayor sea el número de personas mayor será la selectividad de los empleadores cuando decidan a quien contratar (Morris,2001:625-626).*

Como ya se ha escrito anteriormente el objetivo en la Psicología Industrial es la selección, capacitación y la evaluación de los empleados dentro de la empresa, los especialistas se encargan de encontrar al candidato idóneo para el puesto, es decir, el aspirante que reúna todos los requisitos para obtener el puesto solicitado.

Por lo tanto para lograr con objetividad dicho proceso se necesitan ciertas herramientas, dentro de las cuales podemos mencionar:

#### **a) ANÁLISIS DE PUESTOS**

*Consiste en dividir un puesto en sus componentes básicos para identificar los más importantes y, por tanto, también las habilidades y capacidades que se requieran para realizarlo (Morris,2001:626).*

Si bien es cierto no todas las personas están en la capacidad para desempeñarse en cualquier puesto de trabajo. Los seres humanos tenemos diferentes habilidades, pero hay algunas a las cuales respondemos de una mejor forma, es decir que el hombre se diferencia de la especie animal por la capacidad que tiene de elaborar y desempeñarse como tal.

## **b) RECLUTAMIENTO**

*Se orienta a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar los puestos de trabajo en convocatoria dentro de la organización. El reclutamiento divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos (dentro y fuera de la empresa) las oportunidades que pretendemos cubrir. La dirección de Recursos Humanos debe considerar los siguientes puntos: descripción del puesto de trabajo objeto del reclutamiento, atractivo de las ofertas de empleo de la empresa, situación del mercado de Recursos Humanos, tipo de reclutamiento, medios o fuentes de reclutamiento.*

*Cada acción de reclutamiento, al concluir, debe contar con un resumen que ilustre como transcurrió el reclutamiento en cuestión. Esto permitirá a prender de experiencias pasadas, intercambiar a su vez estas experiencias con otras unidades empresariales (ibid:627.).*

## **c) SELECCIÓN**

*El objetivo de selección de recursos humanos es clarificar y escoger los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización. Constituye un proceso de comparación entre las exigencias y requisitos del puesto y las características de los candidatos que se presentan, así como una comparación de varios candidatos entre sí con la clara intención de escoger al más idóneo. Se recalca que esta actividad se ejecuta de la descripción de puestos que obra del poder del seleccionado (Recursos Humanos:s.p.).*

## **d) ENTREVISTA DE SELECCIÓN**

*Una vez identificados los candidatos, se procede a seleccionar al idóneo para el puesto. Muchas organizaciones utilizan entrevistas como parte del proceso de selección. El candidato se entrevista con varios miembros de la organización, quienes después comparten sus impresiones y toman una decisión (Morris,2001:627). Sin embargo no es la entrevista el único instrumento indicado para hacer un proceso de selección, la psicología industrial toma en cuenta otras herramientas.*

## **e) PRUEBAS DE SELECCIÓN**

*Las empresas utilizan pruebas para seleccionar al personal. Durante la Primera Guerra Mundial, el ejército estadounidense uso prueba de inteligencia para seleccionar*

*reclutas y, poco después, los empleados empezaron a utilizar pruebas y cuestionarios psicológicos para seleccionar a los empleados (ibid:628).*

Hoy en día toda empresa utiliza pruebas psicométricas para seleccionar bien a los candidatos que estén aplicando para el puesto solicitado. Estas pruebas son de vital importancia para conocer las habilidades, conocimientos y atributos de las personas. Pero se debe considerar el resultado de éstas, el hecho de que una persona repruebe no significa que no tenga las capacidades para ocupar una plaza dentro de una empresa, pueden existir varios factores que afecten a las personas durante la aplicación de pruebas, entre los cuales podemos mencionar problemas familiares, económicos, tratar de contestar lo mejor posible (para impresionar), estar nervioso, hambre, etc., por lo tanto la persona encargada de ver el resultado de las pruebas debe tomar en cuenta varios aspectos.

### **1.2.17 CAPACITACION**

*Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa (Capacitación:s.p).*

Entender el concepto de capacitación es saber diferenciarlo del entrenamiento y el adiestramiento; el primero es la preparación que se sigue para desempeñar una función mientras que el segundo es un proceso por el cual se estimula al trabajador al incrementar sus conocimientos, habilidades, etc. Podemos decir que la capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del

trabajador, en la actualidad la capacitación es uno de los medios más productivos, para el buen funcionamiento del ser humano.

### **1.2.18 RELACIONES HUMANAS**

*Las relaciones humanas es el nombre dado al conjunto de interacciones que se da entre los individuos de una sociedad, la cual posee grados de órdenes jerárquicos. Estas se basan principalmente en los vínculos existentes entre los miembros de una sociedad, gracias a la comunicación, que puede ser de diversos tipos: visual (lenguaje de las imágenes, incluye no solo la imagen corporal sino también los movimientos, las señas) y la lingüística (lenguaje oral) en segundo término, afectiva y también, los lenguajes creados a partir del desarrollo de las sociedades complejas: económico, político, etc. (Psicología Organizacional:s.p)*

Es por ello que todo ser humano debe tratar de convivir de la mejor manera para ser útil a la sociedad. Para tener un buen desarrollo de las relaciones humanas se debe tener una actitud positiva y consciente.

Las relaciones humanas son básicas para el desarrollo de todos los seres humanos, con ello se logra que se constituyan las diferentes sociedades tanto pequeñas como grandes. Al hablar de relaciones humanas se tienen que enlazar por lo menos dos individuos.

Existen factores negativos que impiden las relaciones humanas tanto a nivel personal como organizacional:

- *No controlar las emociones desagradables (mostrar mal humor, odio, etc.)*
- *Agresión: cuando se ofende con palabras, gestos o actitudes.*
- *Fijación: negarse a aceptar cambios, permaneciendo siempre al pasado.*
- *Terquedad: negarse a aceptar las opiniones ajenas y no aceptar las equivocaciones.*
- *Represión: no comunicarse con los demás y tampoco aceptar opiniones y consejos.*
- *Aislamiento: rechazar el trato de los demás por cualquier causa.*

- *Sentimiento de Superioridad o Inferioridad: sentirse mejor que los demás o sentirse menos a causas de defectos o carencias reales o imaginarias (ibid:s.p)*

### **1.2.19 PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

*La Psicología Industrial estudia la selección, la capacitación y la evaluación de los empleados. La Psicología Organizacional se enfoca en cómo afectan al personal los grupos, los líderes y la cultura de la organización (Morris,2001:630). Este tipo de psicología es indispensable para que el ambiente de trabajo sea adecuado y el trabajador sea productivo sin abusar de su fuerza física y de su capacidad intelectual.*

### **1.2.20 EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

*El comportamiento organizacional ha estudiado la motivación con la finalidad de dar respuesta a la pregunta ¿Por qué trabaja la gente? Porque un trabajador motivado será un trabajador en estado de tensión, para aliviar la tensión, el trabajador desarrolla un esfuerzo que se convierte en comportamiento, a mayor motivación, mayor tensión y, consecuentemente, mayor esfuerzo (Psicología Organizacional:s.p).*

En respuesta al cuestionamiento anterior el ser humano manifiesta diferentes motivos acerca del trabajo y uno de los que más peso tiene a nivel personal es el cumplimiento de las necesidades básicas, pues son las necesidades vinculadas a la sobrevivencia, necesidad de socializar, necesidad de reconocimiento, etc.

### **1.2.21 LIDERAZGO**

Los psicólogos organizacionales también quieren comprender el proceso de liderazgo, ya que es un elemento importante del éxito para cualquier organización.

Existen dos enfoques principales en la psicología organizacional acerca del liderazgo: *el estudio de los rasgos del liderazgo, o enfoque de los estilos de liderazgo y el enfoque situacional. Según el enfoque de los estilos de liderazgo, la mayoría de los líderes poseen un estilo típico para dirigir a las personas y que refleja su personalidad y sus habilidades. Los estilos varían a lo largo de un continuo, desde el orientado a la tarea*

*hasta el orientado a las relaciones. El estilo orientado a las relaciones hace hincapié en la confianza, en el respeto, en la comunicación de dos direcciones y en la preocupación por las necesidades personales de los empleados. El liderazgo orientado a la teoría se enfoca directamente a las metas de desempeño organizacional, con especial atención en la planeación y mejor control del trabajo de los empleados.*

*El enfoque situacional resalta la necesidad de que los líderes modifiquen su conducta para adaptarse a las situaciones y a las diversas necesidades de los subalterno. A los psicólogos industriales les interesa la selección y evaluación de los empleados, lo mismo que el diseño de las medidas y descripción de puestos que sean adecuados. El principal interés de los psicólogos organizacionales son las relaciones humanas en el trabajo y el efecto de la empresa en los empleados. Se centran en las relaciones entre los empleados, en los estilos de liderazgo (relaciones entre los empleados y sus supervisores) y en como elevar la motivación y la satisfacción en el trabajo (Morris,2001:632-633).*

Las personas que desempeñen puestos superiores deben tener la capacidad de saber liderar hasta cierto punto en la empresa debido a la importancia del manejo de las diferentes personas. Es decir son una motivación para el mismo empleado.

### **1.2.22 CONCEPTO DE ESTRÉS**

*El estrés es la respuesta del organismo a un acontecimiento o situación que percibe como amenaza, esta respuesta se conoce como un mecanismo de lucha o huida, ya que las hormonas que el organismo secreta al sentir miedo proporcionan al cuerpo la potencia física para enfrentarse al peligro o bien huir (Estrés Laboral:s.p).*

Actualmente las necesidades de sobrevivencia del ser humano hacen que éste se mantenga en constante estrés, y, específicamente, el estrés laboral es muy frecuente en nuestra sociedad; el desempleo, las condiciones inadecuadas de trabajo, bajo salario, poca motivación laboral, generan altos niveles de estrés laboral. Esto puede provocar síntomas y signos de diferente índole.

### **1.2.23 ESTRÉS LABORAL**

*El trabajo es un área importante en el ser humano, un buen ambiente de trabajo brinda confianza, permite el desarrollo personal y profesional, por lo cual la autoestima, brinda al ser humano una sensación de logro y a la vez una realización personal (ibid:s.p).*

Podemos mencionar algunos factores que están relacionados con el aumento de stress laboral: aumento de horas de trabajo, ambiente laboral tenso, empleos no acordes a la formación de la persona, poca permanencia en el hogar por el trabajo, continuar con el trabajo en casa, bajos salarios, desempleo, etc. Otro factor estresante es el incremento de la inestabilidad laboral.

### **1.2.24 SERVICIO AL CLIENTE**

El servicio al cliente es un elemento fundamental para la productividad en toda empresa; el personal debe estar preparado psicológicamente y conocer la esencia de su trabajo para cubrir las exigencias del mercado. Podemos decir que *es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo (Servicio al Cliente:s.p).*

*Desde el punto de vista psicológico la atención se considera como al acto de aplicar voluntariamente el entendimiento a un objeto o cuestión, concentrando la actividad mental sobre él con lo que penetra al campo de la conciencia. Entendiendo de esta definición que la atención no se trata de aumentar la actividad mental, sino concentrar ésta en un tema, producto, servicio, idea específica que nos interese que el prospecto le tome mayor importancia. Se puede definir la gestión de la atención como el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas y por lo tanto crear o aumentar la satisfacción de los clientes.*

Se puede concluir que el servicio al cliente es el conjunto de todas las actividades que ofrece una empresa con el único fin de brindar un mejor servicio y así poder llenar las expectativas de todas las personas y el crecimiento de la empresa.

### **1.1.3 HIPÓTESIS**

Hipótesis Nula: la atención al cliente no depende de una buena motivación.

Hipótesis Alternativa: La motivación personal es significativa para el personal que desempeña un cargo en atención al cliente.

### **CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

**MOTIVACIÓN:** es la voluntad para hacer un esfuerzo, para alcanzar una meta establecida.

**SERVICIO AL CLIENTE:** es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes.

#### **1.1.3.1 VARIABLE DEPENDIENTE:**

Satisfacción Laboral: se puede definir como la actitud del empleado hacia su trabajo.

#### **Indicadores:**

- Mejor rendimiento en sus labores
- Eficiencia del empleado
- Identificación del empleado con la empresa

#### **1.1.3.2 VARIABLE INDEPENDIENTE:**

Motivación: son estímulos que mueven a la persona a realizar una acción

#### **Indicadores:**

- Satisfacción en el trabajo
- Falta de sentido de pertenencia
- Estabilidad y oportunidad de ascenso

## **II. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

La población que se seleccionó para poder llevar a cabo la investigación, pertenece a la empresa Global de Servicios de Intercambio, ubicada en la zona 13 de esta ciudad. Cuenta con una población de sesenta empleados de ambos sexos quienes se encuentran comprendidos entre las edades de dieciocho y treinta cinco años de edad. No todas las personas poseen estudios universitarios. Estas personas se caracterizan por tener un nivel socio-económico medio. La muestra será de treinta personas.

### **2.1 TÉCNICAS:**

2.1.1 Observación Indirecta: es una técnica que consiste en observar directamente al fenómeno investigado.

2.1.2 Encuesta: conjunto de preguntas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión.

2.1.3 Test Psicológico Disc (cleaver): es una prueba destinada a evaluar comportamientos de trabajo y características personales.

### **2.2 INSTRUMENTOS:**

2.2.1 Observación indirecta: tuvo una duración de treinta minutos en cada puesto laboral, cuyo objetivo fue identificar el servicio que el empleado brinda al cliente. Se tomo en cuenta un esquema de observación con el fin de identificar puntos centrales y datos significativos; así mismo, sin dejar por un lado la actitud del cliente que visita al dependiente de la empresa (Ver anexos I).

2.2.2 Encuesta: se aplicó individualmente a los diferentes clientes que visitaban las instalaciones de la empresa cediendo el tiempo necesario para cada pregunta y respetando el tiempo de cada cliente. Este instrumento fue utilizado con el fin de recolectar opiniones personalizadas en relación al servicio prestado. (Ver anexos II).

2.2.3 Cuestionario: Este instrumento se aplicó de forma individual a los empleados con el propósito de indagar la satisfacción por parte del empleado dentro de su ámbito de

trabajo, éste está formado por un total de doce ítems evaluando condiciones de trabajo y motivación en el mismo (Ver anexos III).

2.2.4 El test psicológico Disc (cleaver), consiste en identificar como el sujeto trabaja bajo presión y como éste es visto dentro del área de trabajo. Se aplicó a treinta personas con una duración libre. El objetivo fue conocer como el individuo trabaja bajo presión y así mismo saber qué es lo que lo motiva en su área de trabajo (Ver anexos IV).

### **III. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS, E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1 ANÁLISIS CUALITATIVO**

El estudio tuvo como objetivo indagar la importancia de la motivación al personal del departamento de atención al cliente de la Empresa Global de Servicios, ubicada en la zona 13 de esta ciudad, la cual se dedica a la publicidad; utilizando diferentes técnicas de recolección: La observación indirecta, encuesta y por último se aplicó un test que mide aspectos motivacionales como empuje, influencia, estabilidad y cumplimiento según sus siglas respectivas (DISC).

El ser humano es multidimensional y necesita de diferentes ambientes para poder ser productivo dentro del área laboral, a pesar de contar en la empresa con un ambiente limpio y ordenado; no se considera suficiente para generar en el hombre una estabilidad emocional, así como conseguir el lucro y el éxito empresarial.

Los empleados del departamento de atención al cliente, objeto de estudio, no proyectaron al público emociones positivas que puedan producir un avance a nivel general en la empresa. Las personas que tienen contacto con clientes manifiestan un déficit de conocimientos generales que deben poseer para llenar las necesidades del puesto, quienes carecen de una inducción adecuada. Sin embargo se debe considerar que no todas las personas tienen la habilidad de comunicación y socialización, por lo tanto es importante considerar que personas aptas se desempeñen en estos cargos.

Las observaciones reflejaron que la mayoría del personal en servicio al cliente se dedican a realizar las atribuciones que el puesto requiere, sin brindar una sonrisa, un gesto de amabilidad al cliente, dejando por un lado la parte afectiva; generando desazón en los clientes.

Existen respuestas negativas en los empleados hacia su trabajo, creando una atmosfera ambiental no positiva a nivel personal. Cabe mencionar que, el instrumento utilizado en la empresa Global de Servicios refleja que no proporcionan incentivos que beneficien para alcanzar un estado emocional óptimo y un rendimiento laboral adecuado.

El empleado debe sentir un nivel de pertenencia hacia la empresa, ese sentimiento se generará a través de la participación e indagación de sus necesidades familiares, sociales, económicas etc.

En general la empresa Global de Servicios no cumple con las expectativas del cliente y del empleado visualizándose así una pérdida significativa en los dos polos.

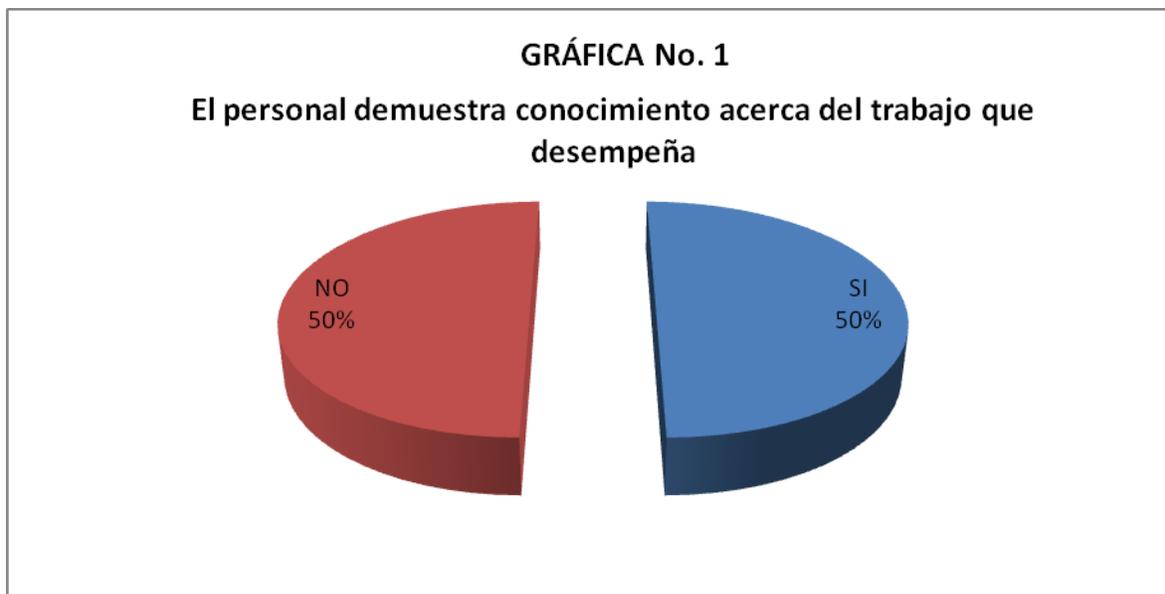
Todas las empresas están empeñadas en producir más y mejores productos en un mundo competitivo, la gerencia de las organizaciones tienen que recurrir a diferentes medios para alcanzar esos objetivos planteados.

La motivación del personal forma un medio muy importante para el desarrollo personal de los trabajadores y así mejorar la productividad de la empresa. Ya que la motivación es considerada un impulso que conduce a las personas hacia una acción.

Sentirse motivado significa identificarse con un fin, y sentirse desmotivado representa el desinterés por las cosas. Es así como la motivación se vuelve un elemento importante, que permite alcanzar el esfuerzo de un trabajador. La motivación es un factor que debe interesar a todo empresario, ya que sin ella sería imposible alcanzar el buen funcionamiento de la organización.

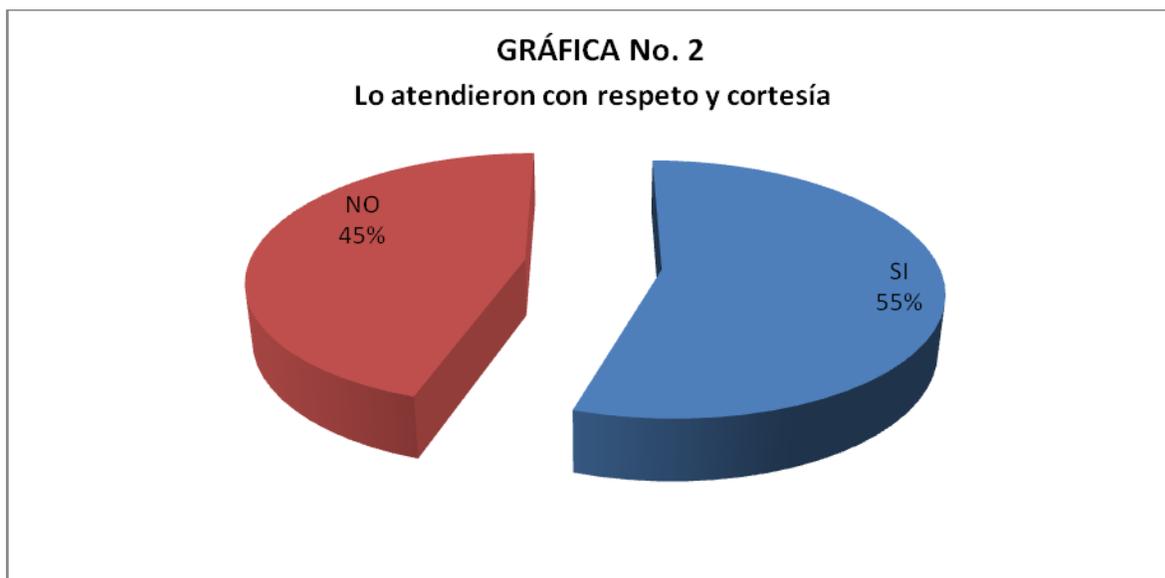
## 3.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO

### 1. Cuestionario



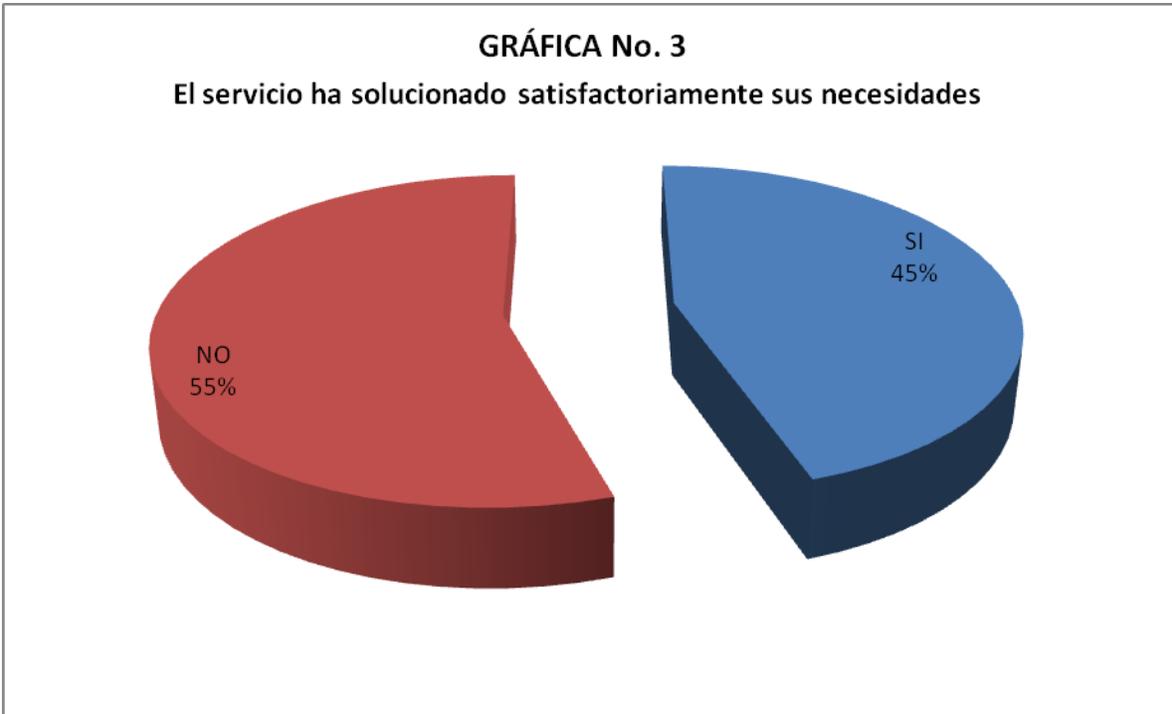
**Fuente:** Observación Indirecta a personal de la empresa Global de Servicios.

De acuerdo a la encuesta realizada a los clientes, el 50% de los trabajadores si demuestra conocimiento acerca de su trabajo, mientras el 50% no lo tiene.



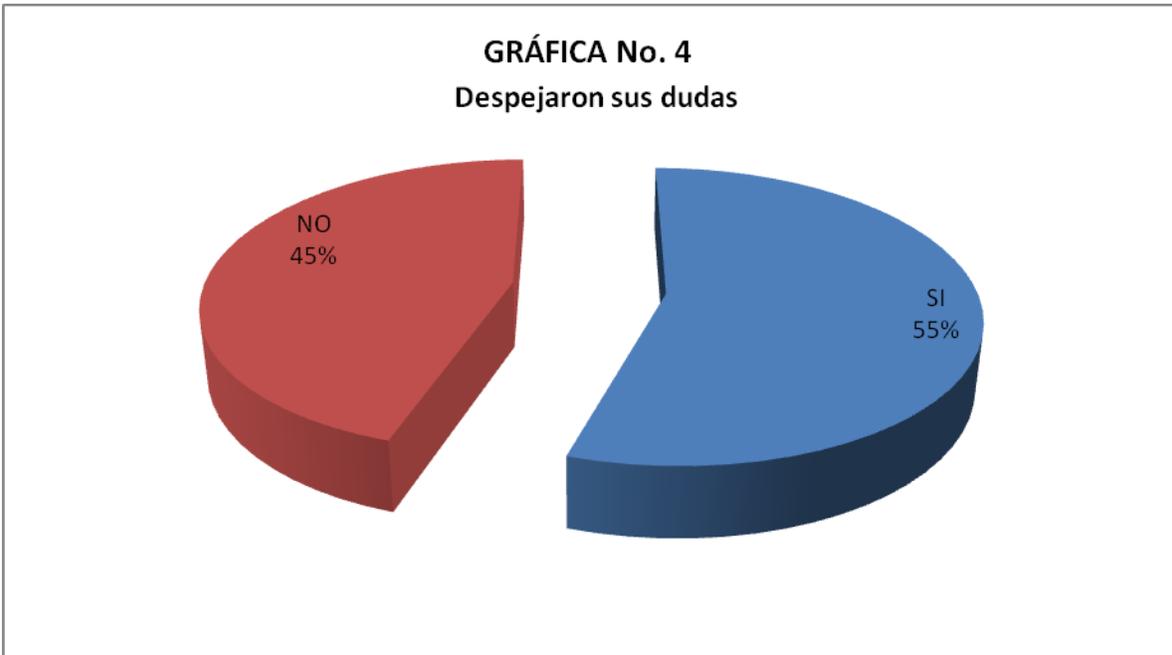
**Fuente:** Observación Indirecta a personal de la empresa Global de Servicios.

La gráfica nos revela que el 55% de los empleados atendieron a los clientes con respeto y cortesía, mientras que el 45% no lo hizo.



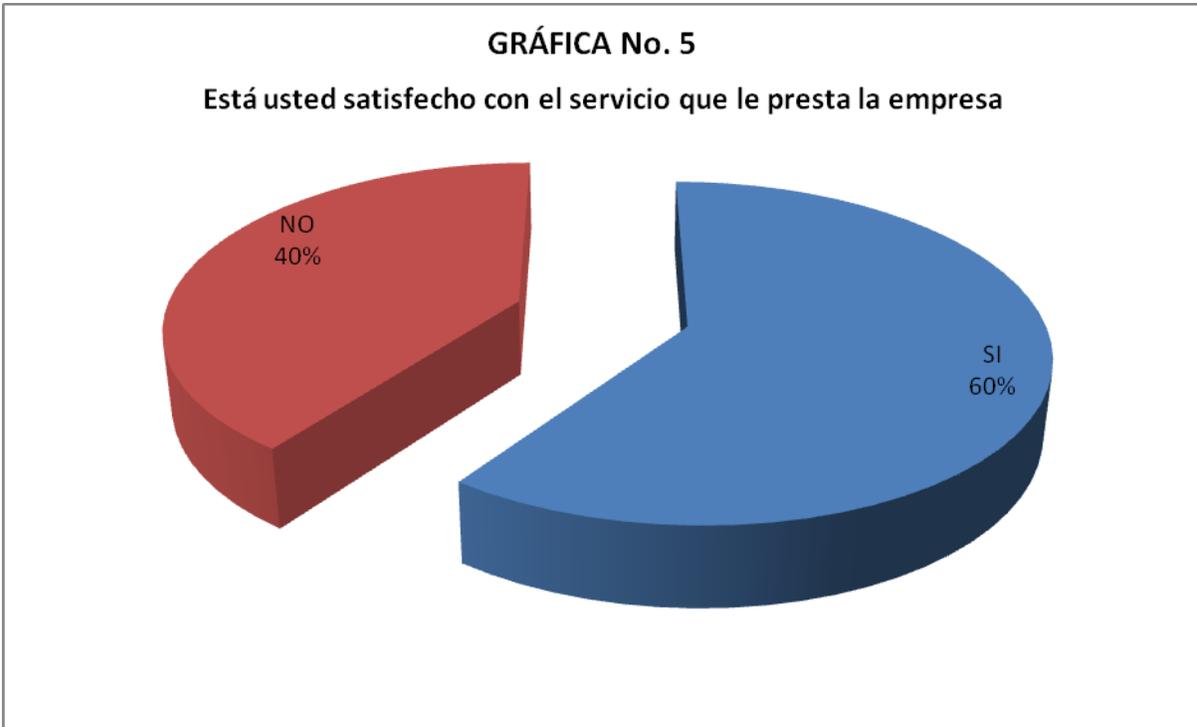
**Fuente:** Observación Indirecta a personal de la empresa Global de Servicios.

El 55% de los clientes encuestados consideran que el servicio de la empresa no ha solucionado satisfactoriamente sus necesidades, mientras el 45% si está de acuerdo.



**Fuente:** Observación Indirecta a personal de la empresa Global de Servicios.

La gráfica anterior muestra que los clientes despejaron sus dudas en un 55% y el 45% no.



**Fuente: Observación Indirecta a personal de la empresa Global de Servicios.**

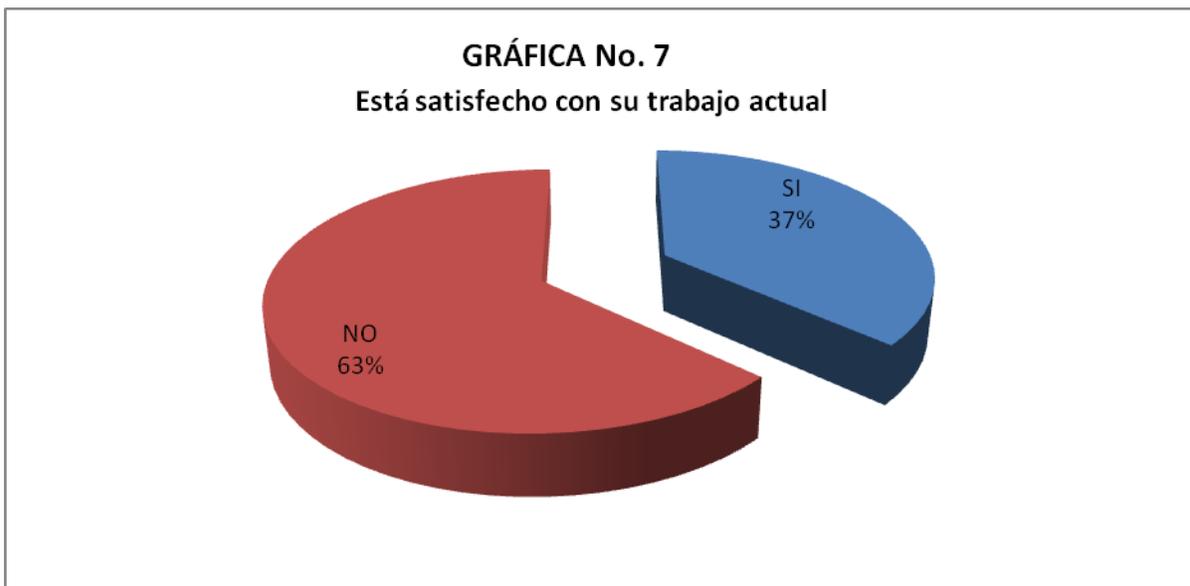
Según la gráfica anterior el 60% de los clientes está satisfecho con el servicio que brinda la empresa, mientras que el 40% no está de acuerdo.



**Fuente: Observación Indirecta a personal de la empresa Global de Servicios.**

Del 100%, el 55% opina que recomendaría el servicio que presta la empresa y el 45% no lo haría.

## 2. Cuestionario al Personal



**Fuente:** Observación Indirecta a personal de la empresa Global de Servicios.

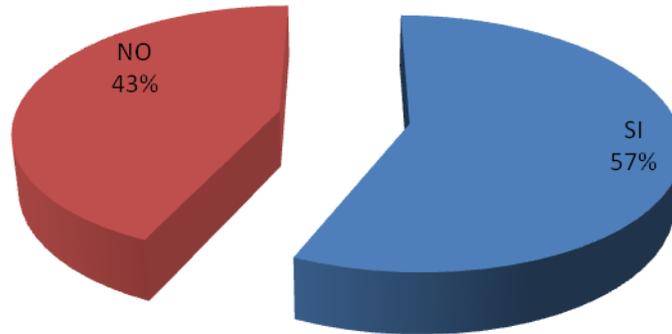
La gráfica nos muestra que la mayoría (63%) del personal no está satisfecho con su trabajo actual y el porcentaje restante si está satisfecho con su trabajo (37%).



**Fuente:** Observación Indirecta a personal de la empresa Global de Servicios.

La gráfica nos revela que el 53% de los empleados contestaron que prefieren tener otro tipo de trabajo, mientras el 47% si está a gusto.

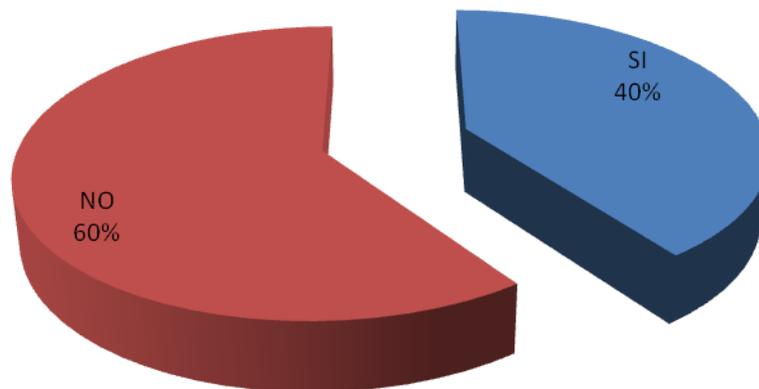
**GRÁFICA No. 9**  
**Si tuviera otra oportunidad laboral (el mismo puesto), fuera de la empresa dejaría su empleo actual**



**Fuente: Observación Indirecta a personal de la empresa Global de Servicios.**

El 57% de los empleados encuestados, manifestaron como lo podemos ver en la gráfica, que al momento de tener otra oportunidad fuera de la empresa dejaría su empleo actual; el 43% de los empleados no dejaría su empleo por uno igual.

**GRÁFICA No. 10**  
**Tiene oportunidad dentro de la empresa**



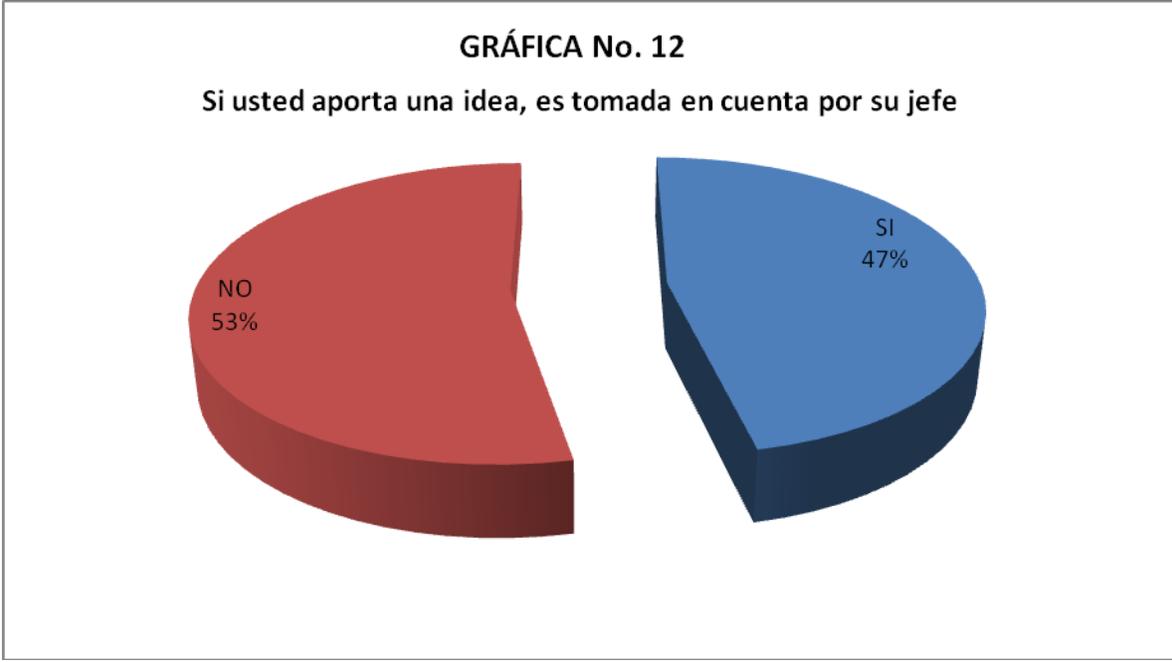
**Fuente: Observación Indirecta a personal de la empresa Global de Servicios.**

Según la gráfica se pudo comprobar que el 60% del 100% los empleados no tienen oportunidad de crecer dentro de la empresa, mientras que el porcentaje restante (40%) opina lo contrario.



**Fuente:** Observación Indirecta a personal de la empresa Global de Servicios.

Según la referencia de los empleados, el 57% contestaron que la empresa no llena sus expectativas de trabajo, el 43% si están de acuerdo.



**Fuente:** Observación Indirecta a personal de la empresa Global de Servicios.

El 53% de los empleados manifiestan que sus ideas no son tomadas en cuenta.



**Fuente:** Observación Indirecta a personal de la empresa Global de Servicios.

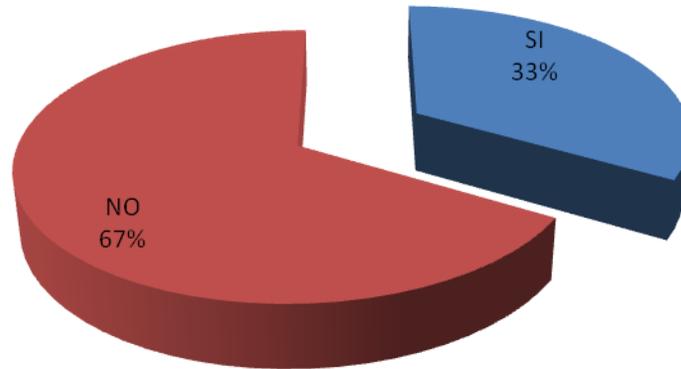
El 67% de la población está de acuerdo con el horario que actualmente tiene y el 33% no está de acuerdo.



**Fuente:** Observación Indirecta a personal de la empresa Global de Servicios.

Según la gráfica anterior, el 57% de los empleados encuestados no se siente motivado con su trabajo, mientras que el 43% si está motivado.

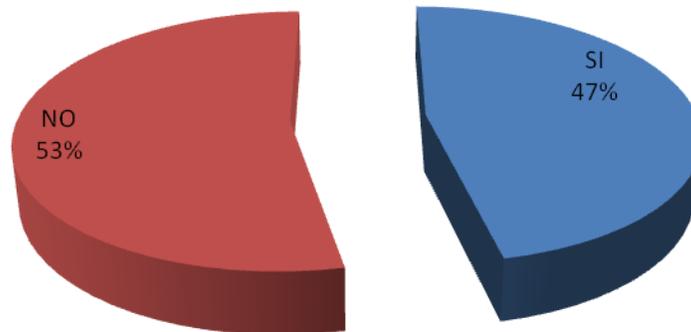
**GRÁFICA No. 15**  
**Conoce usted cuáles son las funciones para un mejor desempeño en su trabajo**



**Fuente:** Observación Indirecta a personal de la empresa Global de Servicios.

Del 100%, el 67% de las personas no conoce cuáles son las funciones para mejorar su desempeño laboral y el 33% si sabe cuáles son las funciones.

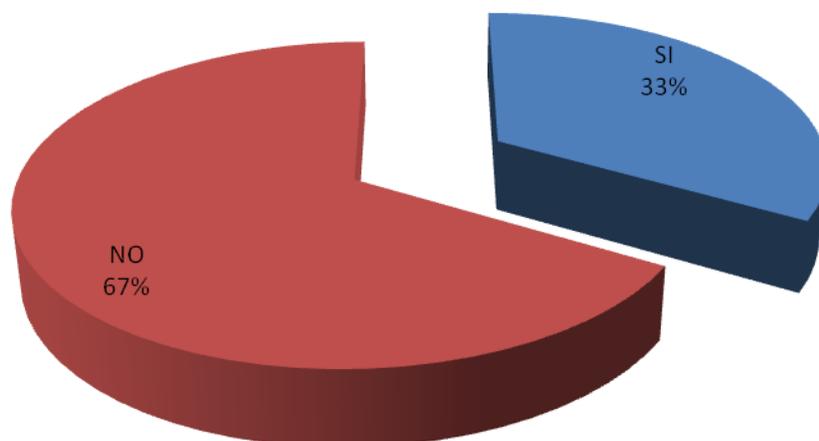
**GRÁFICA No. 16**  
**Está de acuerdo con el salario que recibe**



**Fuente:** Observación Indirecta a personal de la empresa Global de Servicios.

Como lo revela la gráfica de los empleados encuestados el 53% no está de acuerdo con el salario que recibe, mientras el 47% si está de acuerdo.

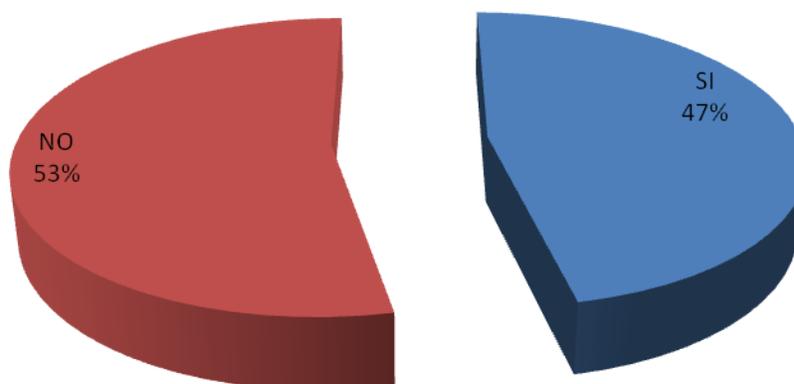
**GRÁFICA NO. 17**  
**El salario que le pagan es suficiente para cubrir sus necesidades**



**Fuente: Observación Indirecta a personal de la empresa Global de Servicios.**

La gráfica revela que en su mayoría (67%) de los empleados no están de acuerdo con el salario que le paga la empresa para cubrir sus necesidades; y en su minoría (33%) si logra cubrir sus necesidades.

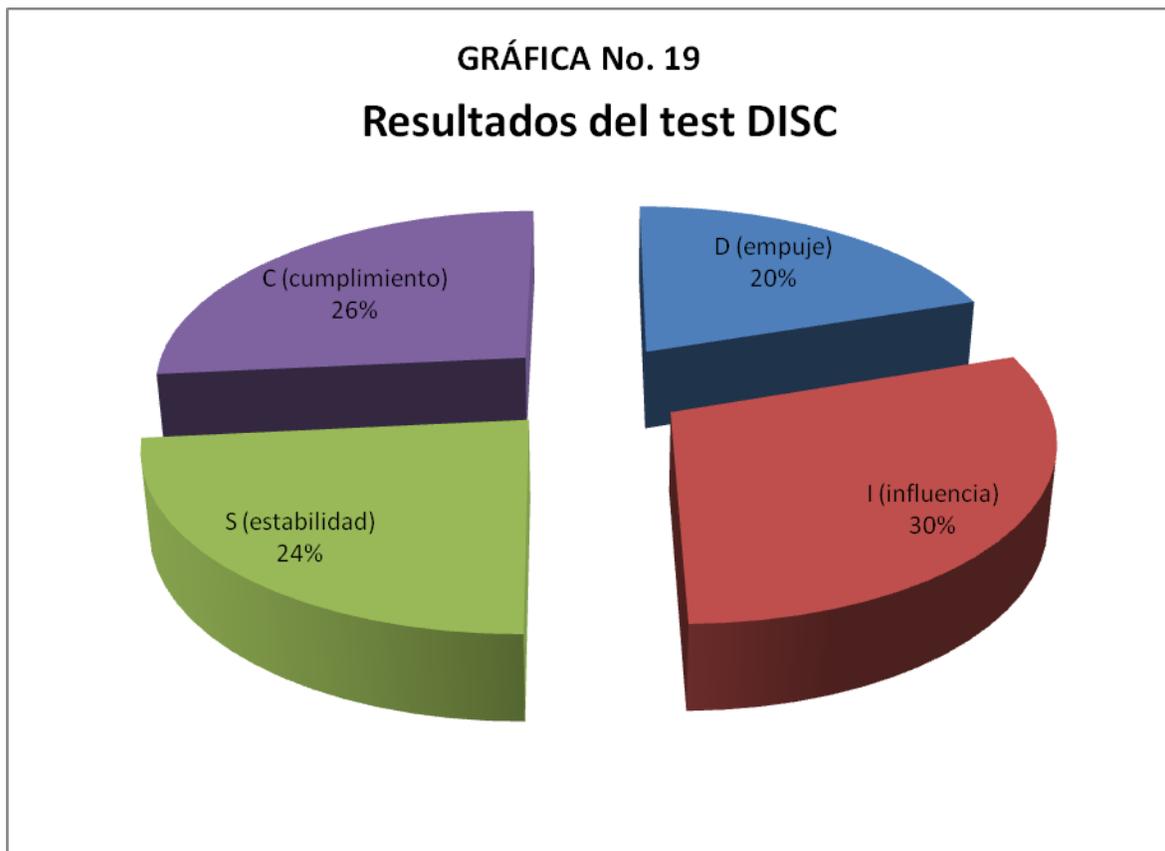
**GRÁFICA No. 18**  
**Tiene las herramientas necesarias para hacer su trabajo**



**Fuente: Observación Indirecta a personal de la empresa Global de Servicios.**

La gráfica revela que el 53% de los empleados no tiene las herramientas necesarias para hacer su trabajo, y el 47% si tiene las herramientas necesarias.

### 3. Test DISC



**Fuente: Observación Indirecta a personal de la empresa Global de Servicios.**

De acuerdo a esta grafica las características de los empleados son: el 30% de la población evaluada demuestra influencia a la motivación en su trabajo. El 26% posee cumplimiento en su trabajo realizado, el 24% refleja estabilidad y el 20% demostró empuje ante las actividades realizadas en el trabajo.

## **IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 CONCLUSIONES**

Como resultado de la investigación realizada a 30 empleados del departamento de atención al cliente de la empresa Global de Servicios de Intercambio se llega a las siguientes conclusiones:

- 4.1.1 Se pudo observar que del 100% de los empleados el 67% no atienden adecuadamente a los clientes; se dedican a realizar solamente su trabajo, dejando por un lado la relación afectiva.
- 4.1.2 La atención debe ser personalizada, dedicando tiempo, afectividad y buen servicio al cliente, esto se logrará a través de la inclusión del personal dentro de la empresa.
- 4.1.3 Los clientes consideran que los servicios que brinda la empresa son buenos, sin embargo en algunas ocasiones los empleados son los que no brindan una asistencia adecuada al cliente.
- 4.1.4 En la encuesta realizada al personal, el (57%) no están satisfechos con el trabajo que actualmente realizan; lo cual afecta su desempeño laboral, haciendo que los clientes no se sientan satisfechos con el servicio que realizan.
- 4.1.5 El 60% de los empleados de la empresa, no tienen oportunidad de crecimiento laboral. La falta de crecimiento laboral es un factor para que el personal busque nuevas oportunidades. Con ello la deserción laboral afecta el proceso de familiarización empleado-cliente.
- 4.1.6 La problemática que se evidenció en su mayoría radica en salarios, ideas que no son tomadas en cuenta, no se sienten motivados en su trabajo, no poseen oportunidades laborales, generando insatisfacción por parte de los empleados y un mal desempeño laboral.
- 4.1.7 El lugar de trabajo es donde el hombre pasa la mayor parte del tiempo de su vida, por lo que la satisfacción en el mismo juega un papel significativo en el ambiente laboral.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

- 4.2.1 Crear conciencia sobre los programas de capacitación a los directivos acerca de la importancia de una adecuada motivación laboral. Cuyo objetivo debe estar enfocado a demostrar que esta es trascendental para lograr las metas organizacionales.
- 4.2.2 Brindar cursos, talleres, y capacitaciones a los empleados para que realicen eficazmente su trabajo. A tal medida que puedan aumentar sus capacidades intelectuales y laborales, generando participación y sentimiento de pertenencia a la institución.
- 4.2.3 Dar continuidad a los programas de capacitación sobre motivación laboral, para incentivar, y alcanzar los objetivos y metas de la organización.
- 4.2.4 Es importante que los trabajadores se sientan parte de la empresa, aumentando su autoestima y su autorrealización.
- 4.2.5 La autorrealización de los empleados y los objetivos de la empresa van de la mano, para ser eficientes en su trabajo y al mismo tiempo alcanzar los objetivos de la organización.

## BIBLIOGRAFIA

Alvarado, José Luis; et. al. (1996): “Psicología Social Aplicada”, Editorial IMPRESA, España, pp.164.

Martínez Molina, Julissa M., (1995): “La Motivación de Personal como Factor Esencial en la Producción de una Empresa”. Escuela de Ciencias Psicológicas, USAC.

Mazariegos Figueroa, Byron R., (1988): “Causas y efectos de la desmotivación del empleado del Ministerio de Finanzas Públicas de la Ciudad de Guatemala”. Escuela de Ciencias Psicológicas, USAC.

Morris, Charles G., et. al. (2001): “Psicología”. Motivación. Decima Edición, México, pp. 358-365,625-633.

Dicaprio, Nicholas S. (1995): “Psicología de la Personalidad”. Psicología Motivacional. Mexico, McGRAW-HILL, segunda edición, pp.143-149.

Nahoum, Charles (1961): “La entrevista Psicológica”. Características generales y selección. Buenos Aires, Argentina, Editorial KAPELUSZ, S.A. pp.167.

Shaughnessy Jonh J., et. al. (2007): “Métodos de Investigación en Psicología”, Observación y encuestas, Mexico, McGRAW-HILL, pp.102.

[www.capacitación.com](http://www.capacitación.com), Capacitación, 12 de Mayo 2,010. s.p.

[www.motivacion.com](http://www.motivacion.com), Motivación, 06 de Mayo 2010. s.p.

[www.psicologiaindustrial.com](http://www.psicologiaindustrial.com), Historia de la Psicología Industrial, 04 de Mayo 2010. s.p.

[www.recursoshumanos.com](http://www.recursoshumanos.com), Recursos Humanos, 10 de Junio 2010. s.p.

[www.servicioalcliente.com](http://www.servicioalcliente.com), Concepto de Servicio al Cliente, 06 de Junio 2010.s.p.

[www.stresslaboral.com](http://www.stresslaboral.com), Concepto de Stress Laboral, 06 de Julio 2010. s.p.

# **ANEXOS**

## **ANEXO I**

### **LINEAMIENTOS PARA OBSERVACION INDIRECTA AL PERSONAL**

1. Saluda a los clientes con una sonrisa

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2. Atiende con rapidez

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3. Les brinda la atención adecuada a los clientes

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4. Muestra interés en su trabajo

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5. Tiene las herramientas necesarias para realizar su trabajo

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6. Solicita ayuda de sus compañeros de trabajo

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

## **ANEXO II**

### **ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES**

1. El personal demuestra conocimiento acerca del trabajo que desempeña?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

2. Lo atendieron con respeto y cortesía?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

3. El servicio ha solucionado satisfactoriamente sus necesidades?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

4. Despejaron sus dudas?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

5. Esta usted satisfecho con el servicio que le presta la empresa?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

6. Recomendaría a otras personas el servicio?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

## **ANEXO III**

### **ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL**

#### **DATOS DE IDENTIFICACION**

Edad \_\_\_\_\_ Género \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

#### **Instrucciones:**

En este cuestionario se presenta una serie de preguntas cerradas, relacionadas con la motivación en el área de trabajo, marque con una cruz "X", en Sí o No.

1. Está satisfecho con su trabajo actual?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2. Preferiría tener otro tipo de trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3. Si tuviera otra oportunidad laboral (el mismo puesto), fuera de la empresa dejaría su empleo actual?

SI \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. Tiene oportunidades dentro de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5. La empresa llena sus expectativas de trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6. Si usted aporta una idea, es tomada en cuenta por su jefe?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7. Está de acuerdo con el horario que actualmente tiene?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8. Se siente motivado actualmente con su trabajo?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

9. Conoce usted cuales son las funciones para un mejor desempeño en su trabajo?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

10. Está de acuerdo con el salario que recibe?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

11. El salario que le pagan es suficiente para cubrir sus necesidades?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

12. Tiene las herramientas necesarias para hacer su trabajo?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

# TÉCNICA CLEAVER

NOMBRE	EDAD
NO. DE HIJO	FECHA
SEXO	FECHA DE NACIMIENTO

Las palabras descriptivas siguientes, se encuentran agrupadas en series de cuatro, examine las palabras de cada serie. Coloque la letra correspondiente de la palabra que mas lo describe bajo la columna +, y bajo la columna -, escriba la letra de la palabra que menos lo describa.

1) PERSUASIVO	7) FUERZA DE VOLUNTAD	13) CAUTELOSO	19) AVENTURERO
B GENTIL	A OBEDIENTE	A ADAPTABLE	A RECEPTIVO
C HUMILDE	B QUISSUILLOSO	B DISPUTADOR	B CORDIAL
D ORIGINAL	C INCONQUISTABLE	C INDIFFERENTE	C MODERADO
	D JUGUETÓN	D "SANGRE LUVIANA"	D
2) AGRESIVO	8) RESPECTUOSO	14) VALIENTE	20) INDULGENTE
B ALMA DE LA FIESTA	A RESPECTUOSO	B INSPIRADOR	A ESTETA
C COMODINO	B EMPRENDEDOR	C SUMISO	B VIGOROSO
D TEMEROSO	C OPTIMISTA	D TÍMIDO	C SOCIABLE
	D SERVICIAL		
3) AGRADABLE	9) ECUANIME	15) PARLANCHIN	
B TEMEROSO DE DIOS	A ECUANIME	B CONTROLADO	
C TENAZ	B PRECISO	C CONVENCIONAL	
D ATRACTIVO	C NERVIOSO	D DECISIVO	
	D JOVIAL		
4) DETERMINADO	10) DISCIPLINADO	16) COHIBIDO	
C CONVINCENTE	B GENEROSO	B EXACTO	
D BONACHÓN	C ANIMOSO	C FRANCO	
	D PERSISTENTE	D BUEN COMPAÑERO	
5) DÓCIL	11) COMPETITIVO	21) DIPLOMÁTICO	
A TREVIDO	A COMPETITIVO	B AUDAZ	
B LEAL	B ALEGRE	C REFINADO	
C ENCANTADOR	C CONSIDERADO	D SATISFECHO	
	D ARMONIOSO		
6) DISPUESTO	12) ADMIRABLE	22) INQUIETO	
B DESEOSO	A ADMIRABLE	B POPULAR	
C CONSECUENTE	B BONDADOSO	C BUEN VECINO	
D ENTUSIASTA	C RESIGNADO	D PASIVO	
	D CARACTER FIRME		