

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**



“Factores psicosociales que Inciden en el Personal que Labora en el área de Atención al Cliente y su incidencia en la calidad de Atención al Usuario”

Presentado por:

|   |                |
|---|----------------|
| <b>Contreras Romero Susana Beatriz.</b> | <b>CR98109</b> |
| <b>García Villatoro Heber Vidal</b>     | <b>GV00008</b> |
| <b>Rivas Portillo Raquel Elizabeth</b>  | <b>RP98007</b> |

**Informe Final de Trabajo de Graduación elaborado  
por Estudiantes Egresados, para optar al grado de  
Licenciatura en Psicología**

Docente Director:

**Lic. Jaime Salvador Arriola**

Coordinador General del Proceso de Graduación:

**Lic.: Mauricio Evaristo Morales**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR**

**Septiembre 2008**

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**RECTOR**

Ingeniero. Antonio Quezada Sánchez

**VICE-RECTOR ACADEMICO**

Arquitecto. Miguel Angel Pérez Ramos

**VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO**

Master. Oscar Noe Navarrete

**SECRETARIO GENERAL**

Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y  
HUMANIDADES**

**DECANO**

Lic. José Raymundo Calderón Moran

**VICE- DECANO**

Doctor. Carlos Roberto Paz Manzano

**SECRETARIO**

Lic. Julio Cesar Grande Rivera

**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**

**JEFE**

Lic. Benjamín Moreno Landaverde

**COORDINADOR GENERAL DEL PROCESO DE  
GRADUACION**

Lic. Mauricio Evaristo Morales

**DOCENTE DIRECTOR**

Lic. Jaime Salvador Arriola

## DEDICATORIAS

El presente triunfo profesional lo dedico de manera única y exclusivamente, al amor de mi vida, *el Señor Jesucristo*, por haberme brindado las fuerzas, regalarme la capacidad, entendimiento y sabiduría, por ser mi refugio en la tormenta y permitirme seguir disfrutando cada día de nuestra existencia para el sea La Honra y La Gloria !

También lo dedico a:

**Mis Padres;** Salvador Antonio Ramos, Luz de Maria de Contreras. Por el Gran esfuerzo incondicional, por el apoyo y amor que me proporcionaron en el transcurso de mis estudios y por ser mis modelos y ejemplos de superación.

**A mi inmejorable e inseparable Esposo:** Gracias Joelito tu ejemplo de dedicación fue importante en mi triunfo profesional; gracias por tu apoyo, tus consejos y tu forma de ser; no fue en vano los desvelos, el esfuerzo y las lagrimas derramadas; gracias por los momentos gratos que hemos vivido como compañeros, amigos, y esposos, gracias por permitirme compartir mi triunfo contigo. ¡Lo logre Joelito!

**A mis amigos:** Que me apoyaron, de los que recibí consejos, alegrías y ánimos para culminar éste éxito profesional en mi vida.

**Al asesor: Lic. Jaime Salvador Arriola**

Gracias por la dedicación e interés mostrado, gracias por el enorme privilegio de haber trabajado con usted, y que Dios de bendición a su vida y familia ¡Gracias por ayudarme a realizar mi sueño de ser profesional!

“ Es mejor mirar hacia adelante y prepararnos en vez de mirar hacia atrás y desesperarnos.”

**Susana Beatriz Contreras Romero.**

## DEDICATORIAS

El presente trabajo y culminación de mi carrera es un esfuerzo logrado gracias a Dios todo poderoso y mi familia por haberme acompañado durante mis estudios.

Quiero dedicar este triunfo de manera especial a:

**Mis padres:** Vidal Humberto García y Deysi Concepción Villatoro, por el apoyo y amor que me brindaron en el transcurso de mis estudios gracias por su apoyo incondicional.

**A mis amigos:** Que me apoyaron en todo momento motivándome a seguir adelante.

**A mis compañeras de tesis:** Gracias por el apoyo y comprensión que durante todo el proceso estuvieron siempre animando a salir adelante.

**A mi asesor de tesis: Lic. Jaime Salvador Arriola,** Por todo el apoyo y orientación recibida, por ser accesible y mostrar interés en mi formación profesional.

“Cuando la vida te presente razones para llorar, demuéstrale que tienes un millón de razones para reír”

**Heber Vidal García Villatoro**

## DEDICATORIAS

El presente logro está dedicado exclusivamente a mi Padre Celestial, **EL SEÑOR JESUCRISTO**, quien me dio las fuerzas, la capacidad y la confianza para alcanzar una meta mas en mi vida, creyendo en la promesa de Filipenses 4:13, Todo lo puedo en Cristo que me fortalece.

Dedico todo el esfuerzo y mi alegría de lograr este triunfo a:

**A mis padres** Victor Rivas Valle y Sonia E. Portillo de Rivas, que me apoyaron en todo momento, los que me animaron a seguir hasta terminar con sus sabios consejos y hoy ven el esfuerzo alcanzado, mil gracias papitos por confiar en mi. ¡Lo Logramos !.

**A mi amado esposo y mi tierna hija** a quienes vivieron de cerca mis alegrías y mis tristezas, quienes se desvelaron junto a mi apoyándome en todo momento, a los consejos oportunos y sabios que siempre estuvieron presentes alentándome y animándome, gracias amor, ¡ La hicimos mis amores !.

**A mis compañeritos** de fórmula de tesis, Susana y Heber a las tantas reuniones, acuerdos, desilusiones y nuestra gran meta en común terminar nuestro trabajo de graduación, gracias compañeritos por la paciencia brindada en todo el proceso de elaboración, Felicidades fue un placer trabajar con todos ustedes, Dios nos continúe bendiciendo siempre.

**A nuestro Excelente Asesor** de tesis, Lic. Jaime Arriola, mil gracias Lic. por toda su paciencia y buena voluntad, todo su apoyo oportuno en nuestras asesorías y ánimos cuando nos vio desanimados, aprendimos bastante trabajando de cerca con usted, Dios lo bendiga siempre Lic. Arriola.

“ Porque mejor es la sabiduría que las piedras preciosas...”

**Raquel Elizabeth Rivas Portillo de García.**

# INDICE

|   |           |
|---|-----------|
| Portada.....  |           |
| Autoridades Universitarias.....   | i         |
| Dedicatorias.....   | ii        |
| Justificación.....  | iii       |
| Objetivos.....  | iv        |
| <b>I- MARCO DE REFERENCIA.....</b>  | <b>1</b>  |
| El Comercio Mundial.....  | 1         |
| Desarrollo del Comercio Salvadoreño.....                                  | 2         |
| Las Actitudes.....  | 2         |
| La Empatía.....   | 4         |
| La Simpatía.....  | 5         |
| ¿Por qué nos dejan los Cliente.....                                       | 6         |
| Servicio al Cliente y Atención.....                                       | 8         |
| Clientemanía.....   | 9         |
| ¿Por qué las Empresas no proporcionan un mejor servicio al Cliente? ..... | 10        |
| ¿Por qué no se quejan los Clientes? .....                                 | 13        |
| Motivación .....  | 16        |
| Satisfacción Laboral .....  | 18        |
| Liderazgo .....   | 21        |
| Las Relaciones Interpersonales en el Trabajo .....                        | 23        |
| Historia de la Fiscalía General de la Republica .....                     | 25        |
| <b>II- METODOLOGÍA.....</b>   | <b>35</b> |
| Población y muestra.....  | 35        |
| Métodos.....  | 36        |
| Procedimiento.....  | 36        |
| <b>III- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>                  | <b>39</b> |
| <b>IV- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>                            | <b>63</b> |
| Glosario.....   | 65        |
| Referencias bibliográficas.....   | 72        |

## **V- ANEXOS**

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Cuestionario para Clientes .....  | 74 |
| Cuestionario para Empleados ..... | 76 |
| Cuestionario para Jefes .....     | 79 |
| Guía de Observación .....         | 81 |

## **Justificación.**

En la actualidad la globalización da paso a la apertura comercial y económica y estos introducen las normas de competencia laboral que exigen las empresas para prestar un mejor servicio.

Es por ello que surge la necesidad de Conocer los factores psicosociales que inciden en el personal que labora en el área de Atención al cliente y su incidencia en el tipo de atención que se le brinda al usuario.

Es importante señalar que la competitividad de cada organización esta en relación directa con la calidad de sus recursos humanos y esto dependerá que la atención que se les preste a los diferentes usuarios sea de calidad, de respeto, de ética; por sus conocimientos y habilidades, su motivación y satisfacción en sus cargos y su iniciativa repercuten con fuerza en la productividad, el nivel de servicio al cliente, la reputación y la competitividad de la organización.

Sin embargo esta faena comprenderá una serie de acciones planeadas y convenientemente programadas, que trataran de ir orientando o dar respuesta a los objetivos, por lo que a continuación se trata de contemplar de manera ordenada y coherente los objetivos y metodología a seguir durante todo el proceso, sin embargo este perfil es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones.





# 1-<sup>1</sup>MARCO DE REFERENCIA

## 1.1- EL COMERCIO MUNDIAL.

Para reconocer la importancia de la atención al cliente es importante tener una visión global de cómo surge y se da el proceso comercial a nivel mundial desde su origen y como este afecta el rumbo del comercio salvadoreño.

Dentro del comercio internacional pueden distinguirse dos etapas: antes de 1945 y después de 1945:

**1ª etapa:** se considera que el comercio internacional ha existido desde siempre, en un principio la forma en que se daba el comercio era la permuta o el trueque. En esta etapa se establecieron los tres principios básicos del comercio.

- 1 Principio del libre cambio: siendo este principio indispensable para los intercambios internacionales.
- 2 Principio de libertad de comercio: es el reflejo del liberalismo económico.
- 3 Principio en libertad de trato entre el extranjero y el nacional.

**2ª etapa:** ésta va desde 1945 hasta nuestros días. Esta etapa se caracteriza porque hoy en día el comercio que antes se consideraba como una opción del capitalismo de la burguesía pasa a ser una necesidad, desencadenándose la necesidad de una colaboración en el comercio. En esta etapa se dio una especialización en ciertos productos y sectores provocando un aumento considerable de la productividad, para aquellas empresas que estén especializadas y que tengan la intención de ampliar sus mercados hacia el extranjero.

---

<sup>1</sup> Tesis: La Atención de los Empleados hacia los Usuarios.  
Martin Ivan, .Moterrosa Morena.  
Pag. 1 - 2

## **1.2- DESARROLLO DEL COMERCIO SALVADOREÑO.**

A lo largo de la mitad del siglo XIX, la mayor fuente generadora del comercio era la agricultura, con las cosechas de maíz y frijoles, además del algodón, el tabaco y el añil, siendo este último el producto más reconocido en Europa, gradualmente el café vino a sustituir al añil como principal producto de exportación y los primeros sacos de grano de café de exportación hacia Europa en 1855.

La economía del país durante el siglo XX estuvo adverso bajo los signos de la depresión mundial, El Salvador dependía de la exportación teniendo que sufrir la crisis del mercado internacional del café, azúcar y algodón, pues no contaba con una infraestructura que le permitieran promover inversiones de capital nacional y extranjero, ni con leyes que promovieran la ampliación y diversificación de actividades productivas.

En la actualidad el proceso globalizador ha permitido ampliar y diversificar dicha producción exigiendo mayor especialización a las empresas inmersas en este proceso, donde la psicología ha intervenido en aportes de estrategias de mejoramiento del clima laboral, así como con el aporte de herramientas administrativas y en el desarrollo personal y profesional del recurso humano.

Para ello es importante, tomar en cuenta las actitudes, ya que una buena actitud hacia el trabajo, contribuye a un mejor desempeño del empleado y por lo tanto el servicio, que se presta a los usuarios será de mayor calidad; a continuación se da conocer lo que son las actitudes y su importancia en el servicio al cliente.

## **1.3- LAS ACTITUDES.**

El estudio de las actitudes constituye un tema complejo y de gran importancia para los profesionales de la conducta. Algunos teóricos manifiestan que; a las actitudes se les atribuyen un importante papel en los procesos de cambio social, debido a que cumplen funciones importantes, entre las que destacan ser un factor mediador entre las personas y su contexto social.

**Concepto de Actitud:** El término actitud posee connotaciones de estado de ánimo, los que pueden tener significados morales o ideológicas; pero dentro del marco de la psicología social, la actitud es un concepto que al tratar de definirlo pueden reunir tres

elementos. “es un conjunto organizado y duradero de convicciones o creencias (cogniciones).

**Funciones de las Actitudes:** Los fundamentos teóricos sostienen que actitud es cualquier tipo de fenómeno, se gesta porque posee ciertos efectos adaptativos, en el caso particular de los procesos de origen psicológico, se supone, de hecho, que tienen un carácter funcional o que sirven para que las personas puedan orientarse mejor en su medio, para que puedan comportarse de una manera flexible. Las actitudes no son la excepción, las actitudes cumplen con tres funciones: evaluación de objetos, ajuste social y expresión de valores.

### **Componentes de las Actitudes.**

El componente afectivo: se refiere al sentimiento ya sea a favor o en contra de un objeto o una situación social determinada para lo cual es preciso que exista también un componente cognoscitivo.

El componente cognitivo: es definido como un conjunto de creencias de una persona o el conocimiento actual de un objeto o persona.

El componente conductual: Referido a la disposición de un individuo a responder a un objeto (Sumer, 1978). En otra aproximación, afirman que este componente está íntimamente relacionado con el componente afectivo, por ello los sentimientos positivos poseen la tendencia a generar disposiciones en las personas para entablar un contacto más estrecho y una experiencia prolongada con el objeto de la actitud y los sentimientos negativos que implican tendencias de escape o evasión.

## **1.4.- ACTITUD Y CONDUCTA.**

**Definición de conducta:** La psicología la define como un sistema dialéctico y significativo en permanente interacción intersistémica e intrasistémica y que normalmente involucra una modificación mutua entre el individuo y su entorno social, así como una modificación de su mundo interno, se manifiesta en las tres áreas del cuerpo, la mente y el mundo externo. Las actitudes pueden ser predictorias de la conducta solo en aquellos casos en los que se conocen todas las variables relacionadas con la conducta y si se incluyen nuevas variables.

## **1.5.- ACTITUDES Y TIPO DE SERVICIO AL CLIENTE.**

**Definición de servicio a cliente:** 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.

El Servicio al Cliente es lo que el cliente piensa que es y esto lo torna un objetivo cambiante y hasta cierto punto complejo. Para algunos clientes es velocidad de respuesta, para otros es un trato cordial y amistoso. Puede significar cosas diferentes para los clientes. Es importante tener en cuenta que mientras más largos y frecuentes sean los contactos con los clientes, será más necesario asegurar la consistencia de los niveles de calidad en los diversos encuentros. Es importante señalar que este planteamiento está íntimamente relacionado con la percepción del servicio del cliente.

Dentro de las actitudes positivas en el servicio al cliente se pueden destacar aspectos psicológicos como la empatía y la simpatía, lo cual se describe en el siguiente apartado.

## **1.6.- LA EMPATIA.**

La “Empatía”, no es otra cosa sino “la habilidad que posee un individuo de inferir en los pensamientos y sentimientos de otros, lo que genera sentimientos de simpatía, comprensión y ternura”. Se definen como la habilidad cognitiva, que es inherente a un individuo, de tomar la perspectiva del otro o de entender algunas de sus estructuras de mundo, sin adoptar necesariamente esta misma perspectiva, es como colocarse en los zapatos del otro y aunque no se piense igual que ellos conocer o entender lo que ellos sienten a sabiendas de que cada individuo posee un guión propio.

La empatía es una respuesta afectiva - cognitiva en virtud de que se activa por el estado de necesidad de otra persona y su intensidad se relaciona con la rapidez e intensidad de la ayuda subsiguiente, la que también depende de la información acerca de los pensamientos, sentimientos del otro y cuánto valoramos el bienestar de éstos. La empatía es importante ya que repercute en gran parte en el repertorio de conductas sociales, tales como relación de amistad, agresión, conductas altruistas, actitud hacia los desconocidos.

## 1.7- LA SIMPATIA.

Es la inclinación afectiva entre personas de forma espontánea y mutua que se logra por el modo de ser y carácter de una persona que la hace agradable y atractiva a los demás, la simpatía no solamente puede tener un carácter innato, sino que también se puede llegar a adquirir en base a los siguientes elementos.

**Saber Escuchar:** El éxito social se basa en las buenas relaciones, pues nada podemos hacer exclusivamente solos, y esas buenas relaciones se apoyan en una comunicación efectiva, la cual no es tal, a menos que sepamos expresarnos y escuchar adecuadamente. Pero saber escuchar no es algo precisamente fácil de lograr. Saber escuchar es útil para lograr mucho de lo que se quiere y se necesita con el apoyo de los demás

**Expresarse Correctamente:** Cada ser humano cuenta con un enorme repertorio de conductas que despliega a lo largo de cada día. Dependiendo de su historia, la forma en que está interpretando, la idea de quien es o de quienes son los que le rodean, va a desarrollar comportamientos específicos y a comunicar sus necesidades o satisfacer las de otros seres humanos de su alrededor.

**La conducta Asertiva:** Aspecto esencial de las relaciones positivas es estilo vincular que plantea, sin timidez, ni agresividad, maneras sanas de vincularse, basadas en el respeto y en la honestidad consigo mismo y con los demás. La asertividad impide la manipulación, elemento clave de las relaciones negativas. Se manipula, cada vez que se obliga a otros a hacer algo que nosotros deseamos pero ellos no.

**El apretón de Manos:** Las investigaciones han revelado que después de los primeros cuatro minutos de conocer a alguien se puede saber si esa persona va a ser un amigo o solamente un conocido. La primera impresión es tan importante y como una mala jugada puede sabotear la vida social. En estos cuatro minutos es valiosa para la relación sonreír a las personas como mirarle a los ojos y estrecharle la mano con firmeza como un simple saludo.

**La Sonrisa:** Para lograr ser una persona simpática lo primero que hay que hacer al saludar a alguien es olvidarse de los problemas y preocupaciones y sonreír. No importa cuanto cueste. Las investigaciones demuestran que se necesitan menos músculos para sonreír que para fruncir el entrecejo, de modo que una sonrisa también ayuda a liberar tensiones. Cuando se saluda a alguien la sonrisa es el medio más efectivo de mostrar que esta interesado en la otra persona y en sus palabras, porque una sonrisa transmite

calidez y franqueza.

**El Contacto Facial:** Pocas personas se dan cuenta del efecto negativo y rechazante que puede tener en su imagen global un contacto visual pobre. Si cuando se conoce a alguien se mira hacia arriba o hacia abajo o de un lado a otro, se da la impresión de que se es inestable y de que no se merece confianza, de que no está interesado o que está aburrido.

**Un Hola Calido:** Para comunicarse hay que evitar el uso de expresiones vacías de significado. Las palabras son herramientas y cada una de ellas debe utilizarse teniendo una intención clara en la mente de modo que se debe conocer la razón por la cual dice lo que dice. Un saludo debe ser positivo, mirando con franqueza a la persona con que se encuentra.

<sup>2</sup>**Definición de cliente:** Cliente es una persona que demanda los servicios de cualquier sujeto o institución, en ocasiones este otorga a cambio un pago monetario o simplemente se lucra del mismo.

## 1.8- ¿POR QUÉ NOS DEJAN LOS CLIENTES?

Esta es una pregunta que muchas empresas hacen, los siguientes elementos ofrecen una aproximación de esta interrogante. Estudios recientes demuestran que los clientes nos dejan por alguna de las siguientes razones: se mueren o cambian de domicilio, por causas desconocidas, por consejo de amigos, encuentran otro sitio más barato, Son insatisfechos crónicos, se van por que sus peticiones no son atendidas (tiene que ver con las actitudes de los empleados)

Por otro lado un cliente con una experiencia negativa en un producto- servicio comunica su insatisfacción a otras 12 personas, por término medio. (Los que indudablemente no buscaran este tipo de servicio)

**Expectativas de los Clientes:** Cuando un cliente se acerca a la empresa, lleva expectativas que espera se cumplan durante la prestación de un servicio. Expectativas que se han creado por la influencia de diversos factores, tales como sus experiencias anteriores, su personalidad, sus necesidades, e incluso por promesas que se le hacen a través de mensajes publicitarios, imagen de marca, aspecto exterior del negocio etc..

Lo que indudablemente supone que las expectativas son tan variadas como los propios clientes, cada cliente es un mundo, por ello es conveniente buscar, puntos comunes entre las expectativas de los clientes, y estas son: comunicación eficaz, cortesía en la relación, comprensión de sus necesidades, tomar interés por sus problemas, que seamos competentes, ofrecer credibilidad, que seamos fiables.

**Las Reclamaciones:** Las reclamaciones denotan interés por parte del cliente. Es una oportunidad, seguramente la última, que el cliente da para no perderle. Sin embargo, a menudo, se enfrenta las reclamaciones como un mal necesario de la relación con el cliente. (En el país los reclamos son percibidos como negativos y muchos clientes se enfrentan con el desanimo y poca disposición de los empleados o de la empresa de ser escuchados en su demandas). En cualquier proceso productivo, existe un momento en el que se comprueba la <sup>3</sup>calidad de los productos fabricados, en la prestación de un servicio (ello incluye cualquier tipo de venta), esto no es posible, pues el control de calidad lo realiza el cliente, por tanto el defecto ha llegado al cliente.

### **1.9.- TIEMPOS DE ESPERA.**

**Las colas:** Las largas colas que se generan en muchos establecimientos para que el cliente sea atendido, son una fuente de insatisfacción para los clientes, y es por ello que muchas empresas de El salvador están empezando a trabajar en la forma de reducir los tiempos de espera, algunas de ellas comenzaron desde hace algunos años con cajeros automáticos, autoservicio, filas únicas

(En los bancos especialmente) son algunas de las estrategias más difundidas entre las empresas para evitar los tiempos de espera de los clientes.

Sin embargo el problema de la eliminación total de las colas parece imposible en El Salvador, por lo que en la mayoría de los casos no será posible actuar sobre el tiempo real de espera, ya que los costes serían elevadísimos, así que la solución se encuentra en actuar sobre la "percepción del tiempo de espera" que tiene el cliente. El cliente esperará el mismo tiempo, pero se le pasará más rápido.

**Cambio de cultura:** La calidad en el servicio, el termino calidad señala; un conjunto de características de una persona o de una cosa, importancia, calificación, carácter,

---

Cientes para Siempre, autor Carl Sewell y Paul B. Brown, pag. 3 – 7.



índole, superioridad, condición social, civil o jurídica, nobleza prendas morales, propiedad, clase, cualidad, casta, excelencia, ralea, calaña, linaje, lustre, nobleza, importancia, condición y la atención al cliente exigen un cambio de cultura empresarial. La mejora hacia la calidad y la atención al cliente implica cambiar actitudes. Este cambio no supone "solo" cumplir órdenes de como comportarse. Hay que interiorizar el cambio.

### **1.10.- El cambio de actitud implica**

*Cambio de Ideas:* En esta modificación interviene la esfera de lo racional. Es preciso dar información, datos, y razones lógicas que justifiquen un cambio. Ello se logrará a través de la formación. Es decir intervenir sobre lo que se piensa.

<sup>4</sup>*Cambio de Sentimientos:* Además de lograr un cambio de ideas es preciso que las personas cambien el sentimiento que les produce su trabajo, los clientes etc., que se convengan interiormente de que es rentable actuar así.

*Cambio de Comportamientos:* El cambio de actitud se reflejará en un cambio de comportamiento, que se verá influido por el ejemplo.

### **1.11.- EL SERVICIO AL CLIENTE Y LA ATENCIÓN AL CLIENTE.**

Los postulados teóricos plantean que el servicio al cliente y la atención al cliente, son términos diferentes, pero que están ligados mutuamente y que también dependen de la forma como lo perciben e interpretan los usuarios de los servicios que prestan las instituciones, como se plantean a continuación.

**a). Elementos tangibles:** Van desde la apariencia de las instalaciones y el equipo (exterior e interior) de su tienda, la presentación del personal y materiales de comunicación, hasta la exhibición de los productos en venta.

**b). Cumplimiento:** Implica desarrollar el servicio prometido correcta y oportunamente. ¿Recibió el producto comprado en la fecha prometida? ¿Lo recibió en las condiciones solicitadas, esto es, modelo, color, tamaño, etc.? ¿Recibió los accesorios adicionales?

---

Cientes para Siempre, autor Carl Sewell y Paul B. Brown, pag. 3 – 7.

**c) Disposición:** Significa ayudar a los clientes y ofrecer un servicio ágil. ¿El vendedor se acercó al cliente o éste tuvo que recorrer toda la tienda para encontrarlo? ¿El vendedor atendió al cliente antes de hacer cualquier otra actividad (charlar con otra persona, llenar una forma, etc.)? ¿Los repartidores mostraron disposición al entregar su compra en el lugar solicitado por el cliente?

**d). Cualidades del personal:** Demuestran que los empleados son competentes en su trabajo y capaces de inspirar confianza. ¿El vendedor fué cortés? ¿Conocía los requisitos y condiciones de venta? ¿Conocía los productos que intentaba vender?

**e). Empatía:** Ofrece acceso fácil para el cliente; entender sus necesidades; mantener una comunicación constante en un lenguaje claro y sencillo

## <sup>5</sup> **CLIENTEMANIA**

Para construir una compañía centrada en el cliente es tratar a sus clientes de manera correcta. Aunque todos parecen saber esto, pocas organizaciones están creando clientes incondicionales, (clientes que quieran hablar de ellas a los demás).

Si quiere crear clientes incondicionales, no solo debe anunciarlo; debe planificarlo, debe visualizarlo ¿que tipo de experiencia quiere que tengan sus clientes cuando interactúan con cada nivel de su organización?

- Las empresas de éxito son aquellas que tienen al cliente como su centro de gravedad.
- La satisfacción plena de cada cliente es el norte en la brújula que nos señala el camino del éxito.
- Escuchar al cliente es poderoso, responder a sus necesidades es dinamita.

### ***QUE ES LA CLIENTEMANIA?***

- Disfrutar la pasión por atender con detalles especiales.
- Hacer todo lo que sea necesario por la satisfacción de nuestros clientes.
- Hacer del servicio con corazón una realidad.
- Proporcionar un ambiente limpio y estimulante que anime el espíritu de quienes nos visitan.

Por lo cual se debe recordar, que los clientes satisfechos son blanco fácil para la competencia a través de promociones, nuevos productos o cadenas.

Satisfacer verdaderamente a los clientes, y de hecho, deleitarlos, es absolutamente crucial no solo para aspirar a tener éxito, sino para simplemente sobrevivir.

La diferencia entre bueno y extraordinario siempre se encuentra en el cuidado de los detalles.

El compromiso con la excelencia y la calidad debe ser íntegro, y debe reflejarse en todo lo que hacemos, aun si el cliente no lo nota.

Se debe estar concientes que para construir la verdadera lealtad falta ir mas allá, crear clientes aficionados, clientes fanáticos a través del toque humano, del brillo de nuestra gente y de hacer cosas que trascienden el buen servicio.

La cliente manía se traslada a los resultados del negocio en crecimiento de ventas y optimización de recursos.

### **1.12.- ¿CUÁL ES LA CAUSA DEL MAL SERVICIO?**

1. Incumplimiento de Promesas.
2. Falta de Capacitación Adecuada.
3. Falta de Apoyo Organizacional.
- 4-Falta de Cultura de Servicio Interno.
- 5-Falta de Autoridad para la toma de Decisiones.
- 6- Falta de Recompensa.

### **1.13.- ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS NO PROPORCIONAN UN MEJOR SERVICIO AL CLIENTE.**

Existen cuatro razones por las que las empresas no dan un mejor servicio al cliente, cabe destacar, por supuesto que son todas erróneas.

**a)-El buen servicio exige tiempo:** Muchos empleados comenten el error de pensar que proporcionar un mejor servicio al cliente requiere demasiado tiempo. Los empleados se ven así mismos como demasiado ocupados para proporcionar este servicio. Consideran que no tienen suficiente tiempo para servir mejor a sus clientes.

**b)-Servir al cliente es caro:** Si bien algunos empleados suponen que es demasiado caro servir al cliente, cuesta más conseguir uno nuevo que mantenerlo contento, sería de preguntarse ¿cuánto cuesta en realidad, en términos de tiempo y dinero, agradecer a un cliente? y preguntarnos ¿cual es el costo de mantener a un cliente esperando, o regresar después de un minuto para ver que necesita? ¿Cuál es el costo de hacer bien las cosas desde la primera vez?, por otro lado, los expertos de la calidad estiman que más del 35% del costo de un producto se relaciona con problemas de ésta tipo.

**c) Somos lo bastante buenos:** Algunos empleados parecen operar con base en la suposición, “estamos bien así”, “Somos bastante buenos” o “creemos que hacemos bien el trabajo”. Este tipo de organizaciones creen que todo lo hacen bien, el jefe puede pensar esto y que todos los demás piensen lo mismo, debido a que no saben como piensa el cliente, posiblemente estas empresas no se hayan tomado el tiempo o hecho el esfuerzo de preguntar al cliente, la mentalidad y percepción del cliente con respecto al servicio que prestan es lo importante en estos casos.

**d) No nos importa.**

Las actitudes de desinterés en cuanto al servicio, prepara el camino para la pérdida de negocios futuros, si las empresas poseen una actitud de ingratitud con respecto al cliente, estas caen en un grave error, ya que los clientes están cansados de este tipo de actitudes y constituye la receta para el fracaso de cualquier empresa.

**LOS 10 COMPONENTES BÁSICOS DEL BUEN SERVICIO.**

Seguridad, Credibilidad, Comunicación, Comprensión, Accesibilidad, Cortesía, Profesionalismo, Capacidad de respuesta, Fiabilidad, Elementos tangibles.

**1.14.- IMAGEN OCULTA DEL BUEN SERVICIO.**

El buen servicio: Factor importante para la consolidación de una organización y el bienestar de la sociedad. No es lo mismo entrar a una corporación y ser amablemente

---

Cientes para Siempre. Carl Sewell y Paul B Bronwn, Pag.43-45.

atendidos que entrar a otra sin que se den indicaciones y el trato sea el peor. Por lo tanto es de suma importancia aquí, contar con las sugerencias y opiniones de experiencias pasadas por parte de los clientes.

### **1.15.- TIPOS DE SERVICIOS QUE BRINDAN LAS EMPRESAS.**

**Ineficaz y Desagradable:** Este consiste en combinar la baja competencia técnica y el mal trato al cliente.

**Ineficaz y Agradable:** Es el tipo de servicio que brindan las empresas con *bajas competencias técnicas* tratan como un rey al cliente y con ello esperan tapar el hueco de su incompetencia técnica.

**Eficaz y Desagradable:** Las empresas que se sitúan en esta categoría, son altamente eficaces, saben realizar sus procesos, son eficientes pero por llegar a alcanzar altos estándares de calidad técnica, no se enfocan en el cliente y por ello no son líderes.

**Eficaz y Agradable:** Por último, se encuentran las firmas que han encontrado el equilibrio perfecto entre sus competencias técnicas y su estrategia de servicio al cliente, son organizaciones que se enfocan en el cliente porque saben que es él de quien dependen, están conscientes de la fuerte competencia y sus perspectivas apuntan al liderazgo.

### **1.16.- CONSECUENCIAS DE LA PÉRDIDA DE CLIENTES.**

Las implicaciones como consecuencia de la pérdida de los clientes están enfocadas primordialmente en las siguientes categorías:

**Costos Económicos:** Pérdida de dinero, inversión adicional de dinero, pérdida de clientes, trabajos, negocios, pago de horas extras, etc. En algún caso, la clientela tal vez debió contratar a otra persona para limpiar esos días y ello implicó un costo adicional.

**Tiempo:** Debieron destinar cierto periodo para resolver el incumplimiento.

**Sociales:** Si el servicio que no se otorgó impactó negativamente a clientes, proveedores o empleados del negocio, se registra un costo en la imagen de la empresa, que resulta

---

[www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com) ¿ por que se pierden los clientes?

difícil de cuantificar y aún más de solventar.

**Emocionales:** El coraje, la incomodidad y la frustración que provoca en su cliente también son costos significativos, aunque intangibles. Todo ello pesará en la decisión de su clientela. A veces el cliente experimenta sólo alguno de los costos, aunque lo más común es que sean varios, sino es que todos.

### **81.17.- ¿POR QUÉ NO SE QUEJAN LOS CLIENTES?**

"El mejor indicio de una inadecuada o declinante relación es la ausencia de quejas. Nadie siempre está satisfecho". Algunos estudios realizados en Norteamérica indican que a pesar de que sólo el 4% de los clientes insatisfechos se quejan, el 25% de los clientes está lo suficientemente insatisfecho como para cambiar de empresa. A continuación se exponen algunas de las razones:

**Porque piensan que no va a servir de nada:** Es común que los clientes piensen y se comporten así, en muchas empresas, al recibir una queja o una sugerencia de parte del cliente, no se actúa sobre ella o si se actúa, simplemente se hace en el instante como una respuesta inmediatista que no genera consecuencias en el largo plazo y no permite prevenir el problema para que no se presente posteriormente

**Porque sienten que es una situación desagradable y prefieren evitarla:** El cliente le teme a la confrontación personal con el empleado al plantear su queja, siente que la situación generará altercado y que no será fácil hacer comprender al empleado que no está recibiendo lo que necesita. Para contrarrestar esta sensación, la organización debe primero que todo, capacitar a su personal para que atiendan de la mejor manera a quien desee quejarse o expresarse en cualquier sentido, además de mantener abiertos los canales de comunicación entre el cliente y la empresa.

**Porque encuentran dificultad para hacerlo:** Cuando el cliente no encuentra cómo, con quién o dónde quejarse será muy difícil que lo haga, además cuando lo ha hecho y encuentra que el trámite es lento y no conduce a soluciones en un tiempo concreto, seguramente no volverá a quejarse y buscará en otro lugar lo que no ha encontrado con la empresa.

**Porque sienten que la empresa no se preocupa por él:** Cómo va a emitir una queja o una sugerencia si nunca le han preguntado si está satisfecho, si nunca ha sentido que su bienestar le interesa a la firma. Una empresa debe transmitir su preocupación por la satisfacción y el bienestar de sus clientes.

**<sup>9</sup>Porque piensan ¿porqué tengo que hacer su trabajo? su trabajo es hacer que yo me sienta lo mejor posible:** Muchos de los clientes que no expresan sus descontentos basan su comportamiento en el pensamiento que no tienen porqué perder su tiempo diciéndole a la empresa cómo podría mejorar ya que éste no es su trabajo sino; el de la empresa y tienen toda la razón, además si sienten esto es porque la empresa no ha entendido y no ha hecho entender a sus clientes que la retroalimentación es algo prioritario para ella.

**No se quejan pero se van:** Los clientes piensan que no vale la pena quejarse porque siempre habrá alguien dispuesto a ofrecerle ese mismo producto o servicio.

Las empresas que consideran que tienen todo bajo control y funcionando a la perfección, no avanzan en la búsqueda de mayores niveles de calidad, tanto del servicio como de sus productos, y esta ceguera las lleva a caídas en niveles de fidelidad, ventas, percepción en la mente del cliente y hasta a la quiebra.

## **EL TRATO INDIVIDUALIZADO EN EL CLIENTE.**

Está comprobado que más del 20% de las personas que desisten de comprar un producto o servicio, declinan su decisión de compra debido a fallas de información o de atención cuando se interrelacionan con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores.

### **1.18.- ¿POR QUÉ LOS EMPLEADOS SE DECEPCIONAN DE DAR SERVICIO AL CLIENTE?**

Es común que la gente comience con mucho entusiasmo a participar en la calidad, pero luego la empresa enfrenta problemas para que se mantenga la actitud o para retener trabajando en una organización al personal que, después de mostrar resultados satisfactorios, al no recibir apoyo de la organización sale en busca de mejores oportunidades de trabajo en otras empresas.

**Castigos:** En muchos casos, por no decir que casi todos, el personal no sólo siente que no es reconocido su esfuerzo por la calidad, sino que manifiestan abiertamente que las empresas realizaban acciones que inhibían su gusto por el trabajo, en pocas palabras, no recibían nada bueno a cambio y sí algo malo: un castigo.

<sup>10</sup>**No hay consideraciones especiales:** A veces satisfacer clientes requiere tiempo y esfuerzo adicionales por parte de un colaborador, y si este esfuerzo no merece las adecuadas concesiones de la empresa, entonces sentirá que está experimentando un castigo que ahuyenta su deseo de seguir actuando adecuadamente.

**Se hacen acreedores a una reprimenda por llegar tarde:** (Aunque salgan tarde), cuando en algunas ocasiones recuperar a un cliente implica invertirle un tiempo adicional al del horario normal. Si algún empleado tiene que salir más tarde de lo normal y por error alguna otra ocurrencia llega tarde al día siguiente, se hace acreedor a un castigo sin siquiera notar su esfuerzo del día anterior.

**Permisos negados:** También es frecuente escuchar a una gran cantidad de empleados comprometidos en quejarse de que la empresa no es recíproca con ellos: no obstante que cumplen con el reglamento, cuando requieren de un permiso especial para realizar una diligencia personal.

**No se le retribuye tiempo al empleado:** A veces los empleados sólo desean recuperar parte del tiempo que invierten por bien de la organización. Negarles esto (salir un día temprano, tomar sus vacaciones, etc.) también ahuyenta su entusiasmo.

**No se les da compensación por gastos efectuados:** No se habla aquí del pago de horas extras necesariamente, sino del hecho de que irse a las 23 horas en beneficio de la calidad implica tener que desembolsar el costo de un taxi, o quedarse sin cenar una noche por llegar tarde a casa, o tener que desembolsar para cenar cualquier cosa en la calle. Entonces, la opinión de su colaborador será que un cliente satisfecho es beneficio para la organización, pero no para él. Nadie dará los mejores resultados si en vez de



beneficiarlo le cuesta.

**Hay políticas y procedimientos que perjudican al personal y al cliente:** En las organizaciones donde las políticas y los procedimientos que se supone están para facilitar el trabajo y ofrecer servicios con calidad, en vez de propiciar el esfuerzo del personal lo orillan a caerse en el precipicio.

<sup>11</sup>**Más trabajo, misma paga:** Los castigos más frecuentes es que dar un buen servicio al cliente les genera un castigo poco deseado: mayor carga de trabajo. Parece común que a los empleados que atienden a mejorar a los clientes se les “encaje el diente”, pidiéndoles más trabajo del que supuestamente tienen asignado.

**Más clientes que atender, mismo salario:** En algunos casos una mayor carga de trabajo no es cosa temporal, sino permanentemente, con el argumento de que una persona es la más apta para atender a los clientes importantes. Si alguien tiene mayor carga de trabajo que sus compañeros de puesto igual o similar, y su pago es el mismo, entonces lo sentirán como un castigo no como un privilegio por su desempeño.

**Un mal supervisor:** En ocasiones (bastantes) se castiga al personal con un nuevo jefe en lugar de ayudar a dar mejores resultados, los obstaculiza y desmoraliza en su labor por satisfacer clientes.

## 1.19.- MOTIVACIÓN

### 1.20.- ANTECEDENTES.

Ninguna teoría de la motivación ha sido universalmente aceptada, ya que los impulsos o motivos varían en intensidad no solo de un individuo a otro, sino también dentro del mismo individuo en diferentes ocasiones, y no se ha definido hasta el momento una teoría que contemple estas variaciones.

La Motivación Laboral surge por el año de 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fabricas donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas; los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron. Había que coordinar innumerables tareas

---

Cientes para Siempre, Carl Sewell y Paul B. Brown. 113 - 123

ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta, empezaron los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo.

### **1.21.- TIPOS DE MOTIVACIÓN.**

Una de las necesidades que como seres humanos podemos experimentar desde el momento en que tomamos conciencia del YO individual y de la realidad que nos envuelve, es tratar de comprender la naturaleza de las emociones, su relación con el pensamiento racional y el modo en que ambas dimensiones interactúan y condicionan nuestros actos.

Una vez hemos actuado y constatado las consecuencias de nuestro proceder, posiblemente nos preguntemos los motivos por los cuales hemos actuado de tal modo y si había otras alternativas posibles que hubieran arrojado otros resultados.

A Continuación se presenta una síntesis de los distintos tipos de motivación que se presentan en las personas y específicamente en los empleados.

### **DIFERENTES ENFOQUES.**

La motivación no es un concepto sencillo. Para los psicólogos es difícil describir el impulso que existe detrás de un comportamiento. La motivación de cualquier organismo, incluso del más sencillo, solo se comprende parcialmente; implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. El comportamiento subyacente es movimiento: un presionar o jalar hacia la acción. Esto implica que existe algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio: identifica las metas y siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento que los llevará hacia el logro de esas metas.

### **CLASIFICACIÓN DE LAS MOTIVACIONES**

Muchos autores clasifican la motivación de distintas formas, la motivación puede nacer de una necesidad que se genera de forma espontánea (motivación interna) o bien puede ser inducida de forma externa.

Existe otro tipo de motivación interna que no surge de forma espontánea, sino, más bien, es inducida por nosotros mismos. Es aquella que nos autoimponemos por algún motivo y que exige ser mantenida mediante el logro de resultados.

**MOTIVACIÓN INTRINSECA (MI):** Es intrínseca, cuando la persona fija su interés por el trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas. Definida por el hecho de realizar una actividad por el placer y la satisfacción que uno experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo.

**MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA (ME):** Es extrínseca cuando el alumno sólo trata de aprender no tanto porque le gusta la asignatura o carrera si no por las ventajas que ésta ofrece. Contraria a la MI, la motivación extrínseca pertenece a una amplia variedad de conductas las cuales son medios para llegar a un fin, y no el fin en sí mismas.

**Hay tres tipos de ME:** Regulación externa, Regulación introyectada, Identificación

## **1.22.- MOTIVACIÓN LABORAL**

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño. La "Motivación Laboral" es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios depende en gran parte de la persona que los brinda.

## **1.23.- SATISFACCIÓN LABORAL**

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. La eliminación de las fuentes de insatisfacción lleva a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización.

**Ambiente Confortable:** El ambiente que los rodea a los trabajadores es un factor importante en el desempeño de sus labores, éste debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad interpretada como libertad.

**La motivación en si misma:** La gente trabaja por diversas razones; lo que es importante para uno, quizás no tenga importancia para otro. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad; otros más trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo.

**Comunicación:** Por comunicación organizacional entendemos el estudio de procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir organizaciones.

**Incentivos:** Son utilizados, para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir al empleado porque de esta manera rinde mucho más.

**Motivación Del Empleado:** Los investigadores han descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca a la que se hizo referencia anteriormente.

#### **1.24.- MOTIVADORES DE LA CONDUCTA:**

**Reforzamiento:** Consiste en estimular de manera positiva una conducta con la finalidad de que aumente su probabilidad de ocurrencia. El reforzamiento no sólo debe ser positivo, sino que además debe ser intermitente.

**Brindar responsabilidad:** Es uno de los motivadores de mayor efectividad si se combina con un profundo conocimiento de la esfera motivacional aquí se trata de generar sentimientos de utilidad y sentido de pertenencia.

**Creación de retos y desafíos:** Dirigidos a la creación de sentimientos de logro y de capacidad en el desempeño. Es un fuerte reforzador de la autoestima y el autoconcepto, por ello no debe ser ni muy difícil que parezcan inalcanzables, ni muy fáciles que no

impliquen esfuerzo alguno por parte del sujeto.

<sup>12</sup>**Reconocimiento social:** Para cualquier persona resulta un motivador de la conducta el recibir el reconocimiento de su colectivo. Cuando esto ocurre la personalidad se implica como un todo en la tarea por el compromiso social y la imagen pública que trata de mantenerse a la altura de lo socialmente establecido, por ello se trata de reforzar en todo momento los logros de los subordinados por pequeños que sean y propiciar continuamente retroalimentación sobre su desempeño.

**Enriquecimiento del puesto laboral:** Considerando una serie de motivadores destinados a enriquecer el trabajo a través de propiciar sentimientos de responsabilidad individual e implicación personal, entre ellos: variedad, promover participación, fomentar mayor libertad para tomar decisiones, implicación en la renovación, decoración del puesto de trabajo y dinero.

**Motivación, estímulo y bienestar de los trabajadores:** El desarrollo de los recursos humanos y la disposición del trabajador a participar más activamente en la empresa, están estrechamente vinculados con la motivación.

**Remuneración:** Entre la remuneración al trabajo y la productividad existe una importante relación recíproca, la percepción que se forma el trabajador sobre la valoración que se da a su trabajo, a través de la remuneración que recibe, constituye un factor esencial de la productividad y al mismo tiempo, un elemento que puede actuar como limitante o estímulo de la misma.

**Modelo de intervención motivacional:** El hombre necesita que sea reconocido por lo que hace, de esta manera se mantendrá activo; los buenos comportamientos se conservan a través del refuerzo positivo o desaparecen.

**Diferencia entre motivación y satisfacción:** Se puede definir a la motivación como el

---

Tesis: La Atención de los Empleados hacia los Usuarios.

Martin Ivan, .Moterrosa Morena.

Pag. 16 - 20

impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo. Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado.

## **1.25.- EL LIDERAZGO**

El liderazgo ha sido objeto de múltiples investigaciones sociales, que van desde el perfil de los líderes que han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales. Desde esta perspectiva surge múltiples interrogantes dentro de las que figuran si los líderes nacen o se hacen.

### **TEORIAS SOBRE EL LIDERAZGO**

En distintos períodos se han destacado con claridad tres conceptos definibles del liderazgo.

*La teoría del "gran hombre"* En su forma más sencilla, la teoría del gran hombre afirma que un individuo con mucha capacidad de liderazgo llega a la escena y ejecuta grandes hechos.

*La teoría de los rasgos:* Es más o menos afín con la del gran hombre. Afirma que la posesión de ciertos rasgos permite que el individuo represente el papel de líder. Entre los rasgos que favorecen el ejercicio de la jefatura se incluyen la inteligencia y la agresividad.

*La teoría "situacional":* Sostiene que la situación crea el líder apropiado. El grupo elegirá distintos tipos de líder, según las diferentes necesidades.

*Teoría Conductual:* Defiende la posibilidad de entrenamiento para que el individuo se comporte como líder.

*Teoría de Contingencia (o situacional):* Tiene en cuenta los factores situacionales o eventuales; el liderazgo es producto del intercambio dinámico de tres factores: el líder, los seguidores (o grupo) y la situación en la cual ambos se encuentran.

### **<sup>13</sup>TIPOS DE LÍDERES**

Autocrático, Paternalista, Participativo, Constitucional o Legalista.

#### **1.26.- ¿EL LÍDER NACE O SE HACE?**

La opinión generalizada es que hay líderes que nacen con capacidades innatas y hay otros que se van formando en su desarrollo profesional. Las habilidades innatas favorecen el desarrollo del líder, pero a veces resulta más determinante la formación que uno va adquiriendo y la experiencia que va acumulando. Hay técnicas de liderazgo, de toma de decisiones, de conducción de equipos, de motivación, de comunicación, etc. que el líder tiene que conocer y dominar.

#### **1.27.- CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL LÍDER.**

Muchas son las cualidades que definen al líder entre estas se encuentran: visionario, persona de acción, brillante, contagia entusiasmo, gran comunicador, convincente, gran negociador, capacidad de mando, exigente, carismático, cumplidor y coherente,

El líder es una persona que no duda a la hora de tomar decisiones, sabe cuando ha llegado el momento de tomar una decisión, sus decisiones están meditadas, tras un ejercicio de profunda reflexión. La mayoría de sus decisiones resultan ser acertadas.

El liderazgo de cada persona es diferente, no hay dos estilos iguales. El líder no se puede limitar a tratar de copiar el modo de actuar de otra persona de éxito reconocido. Cada líder es diferente y ejerce su liderazgo de manera particular.

#### **1.28.- RELACIONES INTERPERSONALES**

El desarrollo del hombre debe ser estudiado en el contexto en el cual se desarrollan, los contextos no solamente son simplemente el entorno físico en donde se desenvuelve, sino también por las influencias de las personas que están inmersas en su realidad social, lo que las personas hacen y como lo hacen. El tiempo histórico y la cultura tienen profundos efectos en muchos aspectos del desarrollo. La estructura de una sociedad y sus instituciones marcan los límites en el campo de la conducta y la

---

<sup>13</sup> Liderazgo Emocionalmente Inteligente, Enrique Reig Pintado. Pag. 39 – 62.

adaptación de sus miembros.

## **1.29.-LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO**

Todos tenemos experiencias de interacción interpersonal, unas quizás sean positivas, pero la mayor parte de personas ha vivido alguna situación negativa ya sea esta de abuso, violencia, etc, que ha marcado su vida; estas experiencias nos han traído como consecuencia una pérdida del significado de la propia existencia, lo que conlleva a un sentimiento de soledad, vacío, y la falta de empatía hacia otros seres humanos. Los eventos traumáticos rompen el sistema de creencias que los seres humanos desarrollan para facilitar la supervivencia en el mundo de las relaciones interpersonales.

Una persona sometida a situaciones negativas puede perder la fe y la confianza en los otros, actuar sin dirección y sentirse sola y triste. Estas vivencias se pueden repetir en la etapa laboral en donde se espera que halla seguridad, confianza, amor, se puede encontrar agresión que son situaciones aisladas o repetitivas donde hayamos actuado violentamente contra otros seres humanos.

## **1.30.- PAUTAS DE COMPORTAMIENTO**

**Concepto de comportamiento:** La conducta es lo que el organismo hace o dice, incluyendo bajo esta denominación tanto la actividad externa como la interna, la conducta es hablar, pensar o emocionarse, se refiere a toda actividad que realiza un organismo siempre y cuando se realice en el mundo físico.

Muchas de las conductas son el resultado directo de sentimientos y pensamientos automáticos. De tal forma que el sujeto no es consciente de las decisiones para elegir tal o cual comportamiento, en este sentido es importante revisarse así con el propósito de hacerse responsable de las decisiones y comportamientos, lo que significa estar conscientes de las relaciones cotidianas en función de los resultados que ellas puedan generar.

Cada ser humano cuenta con un repertorio de conductas que despliega a lo largo de cada día. Dependiendo de la historia personal, la forma en que se está interpretando, la idea



de quien el individuo considera quien es o de quienes son los que le rodean, se va a desarrollar comportamientos específicos y a comunicar las necesidades o satisfacer las de otros seres humanos de su alrededor.

### **Patrones de conducta.**

Por patrones de conducta se entiende, el cúmulo de respuestas habituales ante determinadas circunstancias. Como patrones de conducta se pueden citar la forma en que cada uno se relaciona con personas cercanas. Es decir que las formas habituales de pedir, expresar, exigir y otorgar satisfacción, hablan de los patrones de conducta. En ellas se encuentran las palabras elegidas, el tono de voz y el lenguaje corporal. Estos patrones se ajustan a principios y creencias. De esta forma, hay patrones saludables que contribuyen con nuestro bienestar y el de quienes nos rodean, pero también existen formas habituales de conducirse que son autodestructivas o dañinas para otros seres humanos.

### **1.31.- LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y SU IMPORTANCIA.**

Los seres humanos pasan la mayor parte de su tiempo en compañía de otras personas. No sólo la vida privada está determinada en buena medida por relaciones interpersonales, sino que en numerosos trabajos las habilidades de interacción constituyen el requisito indispensable para el desempeño de las funciones correspondientes. Por ello, es muy importante que las relaciones interpersonales sean reforzantes y satisfactorias, pero, para muchas personas, la eficacia de dichas relaciones es algo básico para llevar a cabo, con éxito, su trabajo.

El interactuar en tantas situaciones diferentes requiere de habilidades considerables. Las personas como “seres sociales” por naturaleza, necesitan ser competentes en sus relaciones interpersonales para satisfacer muchas necesidades.

Algunas de las razones señaladas por las que dichas relaciones son importantes para la especie humana son las siguientes

1. Conseguir una identidad propia.
2. Lograr una sensación de intimidad.
3. Satisfacer las necesidades sexuales.

4. Una vida de familia eficaz y enriquecedora
5. Amistades.
6. Eficacia y satisfacción en el trabajo.
147. Disfrute del tiempo de ocio.
8. Salud física.

Sin embargo, las relaciones interpersonales son complejas y requieren de habilidades y destrezas para desenvolverse adecuadamente en ellas. Actualmente, con la gran diversidad de ambientes y personas con las que se tienen contactos se hace preciso una gran variedad de habilidades interpersonales. Esto provoca dificultades y problemas de relación en numerosos individuos.

A continuación se plantea, como en El Salvador surge la Fiscalía General de La Republica, las diferentes unidades que forman parte de ella y como aborda los diferentes casos de una manera profesional, dándoles la respectiva intervención.

### **1.32 HISTORIA DE LA FGR**

La existencia del Ministerio Público se establece, por primera vez, en la Constitución de 1939 en su Art. 130, y lo determina como el representante del Estado y la sociedad, que se instituye para velar por el cumplimiento de la ley y por la pronta y eficaz aplicación de la justicia.

En la Constitución de 1950 se dividió el Ministerio Público entre la Fiscalía General de la República y la Procuraduría General de Pobres, definiendo las atribuciones de ambas instituciones y reconociendo así la importancia de la Fiscalía. Estas atribuciones conferidas obligan a la emisión en el año 1952 de la primera Ley Orgánica del Ministerio Público, en la que se establecen las atribuciones, la distribución, funcionamiento y el personal con que contará la Fiscalía. De igual forma se establece que la Policía de Investigaciones Criminales estará obligada a cumplir estrictamente con las órdenes que reciba del Fiscal General de la República por medio de sus agentes auxiliares.

En el decreto No. 64 de la Asamblea Legislativa, de fecha 31 de octubre de 1991, publicado en el Diario Oficial No.217, p.313, de fecha 20 de noviembre de 1991 se

reforma la Constitución y se amplían las facultades de la Fiscalía General de la República.

### **1.33 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA FGR**

De acuerdo a las atribuciones conferidas por la Constitución de la República y a la normativa penal vigente, la Fiscalía General de la República, para asegurar el logro de sus objetivos y el cumplimiento de sus atribuciones, cuenta con cuatro Fiscalías Regionales y quince Fiscalías Subregionales ubicadas a nivel nacional, con una atención al público las 24 horas del día, durante los 365 días del año.

La institución, a fin de realizar eficientemente su labor en beneficio del Estado y la sociedad salvadoreña, cuenta actualmente con seis Divisiones: División de la Defensa de los Intereses de la Sociedad, División de la Defensa de los Intereses del Estado, División de Investigación Financiera, División de Administración General, División Financiera Institucional y División de Recursos Humanos.

Geográficamente cuenta con Fiscalías Regionales en:

- San Salvador
- Santa Ana
- San Vicente
- San Miguel

Y con Fiscalías Subregionales en:

- Apopa
- Mejicanos
- San Marcos
- Nueva San Salvador
- La Libertad
- Soyapango
- Chalatenango
- Sonsonate
- Ahuachapán
- Cojutepeque
- Sensuntepeque
- Zacatecoluca

- San Francisco Gotera
- Usulután
- La Unión

Jerárquicamente, la Fiscalía General de la República se encuentra dirigida por el Fiscal General de la República, el Fiscal General Adjunto, el Fiscal Adjunto para Derechos Humanos y el Secretario General, quienes a su vez cuentan con un grupo de unidades asesoras y de apoyo, cuyo funcionamiento se define a continuación:

### **1.34- NIVEL DECISORIO FISCAL GENERAL DE LA REPUBLICA**

El Fiscal General de la República es el responsable de la conducción de la institución a través de la definición de las políticas, prioridades y estrategias, de acuerdo a los planes de direccionamiento estratégico, organizando y dirigiendo el funcionamiento de las diferentes dependencias que están a su cargo, con el objeto de cumplir eficientemente con las atribuciones que le confiere en el Art. 193 la Constitución de la República, se auxilia del Fiscal General Adjunto, del Fiscal Adjunto para Derechos Humanos y del Secretario General. Al nivel decisorio también se le conoce institucionalmente como el Despacho del Fiscal General, cuando incluye a las Unidades Asesoras y de Apoyo.

### **1.35- FISCAL GENERAL ADJUNTO Y FISCAL ADJUNTO PARA DERECHOS HUMANOS**

Los Fiscales Adjuntos serán nombrados por el Fiscal General y colaborarán con él en el cumplimiento de las funciones que le encomienda la Constitución y otras leyes; lo podrán reemplazar en su orden, temporalmente por cualquier causa o por delegación del propio Fiscal General.

Por designación del Fiscal General, el Fiscal General Adjunto es el encargado de dirigir, coordinar y controlar todo lo relacionado con el área penal, incluyendo a las Fiscalías Regionales y Subregionales, con excepción de las unidades especializadas que funcionalmente dependen directamente del Fiscal General de la República, como lo son: la Unidad de Investigación Financiera, Unidad contra el Crimen Organizado, Unidad Contra el Tráfico Ilegal de Personas, Unidad Antinarco tráfico y la Unidad de Anticorrupción y Delitos Complejos.

### **1.36- SECRETARIO GENERAL**

El Secretario General es el funcionario que autoriza con su firma todas las actuaciones del Fiscal General de la República, del Fiscal General Adjunto y Fiscal Adjunto para Derechos Humanos, utilizando como instrumentos de control la documentación que permita brindar el respaldo legal necesario para el desarrollo de las actividades institucionales. Constituye en sí mismo el nexo de coordinación entre los titulares y el personal ejecutivo y operativo de la institución.

### **1.37- NIVEL DE ASESORIA Y APOYO**

A este nivel se encuentran ubicadas aquellas Unidades técnicas, mediante las cuales el Fiscal General obtiene asesoría especializada para la conducción, dirección y administración institucional. Por lo general, a esas unidades se les reconoce como “Unidades de Staff”, no poseen jerarquía y su ámbito de acción comprende todas las dependencias de la institución, de acuerdo a los lineamientos indicados por la máxima autoridad organizacional; diseñan políticas, aplican nuevas técnicas y realizan estudios específicos, formulan propuestas, realizan evaluaciones y elaboran diagnósticos que permiten prever el entorno organizacional. Entre las unidades que conforman este nivel se encuentran:

- Unidad de Auditoría Interna
- Unidad de Auditoría Legal
- Unidad de Asesoría Legal
- Unidad de Métodos y Estadística
- Unidad de Planificación y Gestión Internacional
- Unidad de Informática
- Unidad de Relaciones Públicas, Prensa y Protocolo
- Unidad de Investigación y Prevención Social del Delito

### **1.38- NIVEL EJECUTIVO**

Se reconoce como Nivel Ejecutivo a los encargados de coordinar y dirigir las actividades operativas al nivel de las seis divisiones que conforman la Fiscalía General de la República; por lo tanto este nivel se integra por los Jefes de la División de la Defensa de los Intereses de la Sociedad, División de la Defensa de los Intereses del Estado, División de Investigación Financiera, División Financiera Institucional, División de Administración General y División de Recursos Humanos. Son estas las

encargadas de dirigir el trabajo institucional, ejerciendo su jerarquía en el ámbito operativo con Departamentos, Unidades y Secciones. Es acertado mencionar, que son los responsables directos de la coordinación del trabajo sustantivo de la institución; técnicamente, son los responsables de ejercer la coordinación integrada de las seis divisiones y traducir los lineamientos y políticas de la Dirección Superior.

### **1.39 DIVISION DE LA DEFENSA DE LOS INTERESES DE LA SOCIEDAD**

Esta unidad organizacional tiene a su cargo por medio de los jefes, coordinadores y fiscales de caso, la dirección y coordinación de la investigación de los delitos, a fin de ejercerla acción penal pública, la acción penal previa instancia particular y la civil. Está a cargo de un Jefe de División, quien para desarrollar sus funciones contará con los departamentos y unidades necesarias, entre ellas:

1. Departamento Penal Juvenil

2. Unidades de Investigación

Este último conformado por las siguientes unidades especializadas:

2.1 Unidad contra el Crimen Organizado

2.2 Unidad Anticorrupción y Delitos Complejos

2.3 Unidad Antinarco tráfico

2.4 Unidad contra el Tráfico Ilegal de Personas

2.5 Unidades de delitos relativos al Hurto y Robo de Automotores

2.5 Unidad para la Defensa del Medio Ambiente y la Salud

2.6 Unidad de Delitos contra Menores y la Mujer en su relación Familiar

2.7 Unidad de Delitos Relativos a la Vida e Integridad Física

2.8 Unidad de Delitos relativos al Patrimonio Privado y Protección a la Propiedad Intelectual

2.9 Unidad de Delitos Relativos a la Administración de Justicia y Fe Pública

### **1.40- UNIDAD DE RECEPCIÓN DE DENUNCIAS**

Unidad de Fiscales Adscritos y Fiscales de Vigilancia Penitenciaria y Ejecución de Pena.

Esta unidad es la responsable de orientar y proporcionar al usuario la asesoría necesaria para el inicio de una acción legal y administrativa, en las áreas de Defensa de los Intereses de la Sociedad, Intereses del Estado y otras ramas a fines, garantizando

cuando es competente la promoción de las acciones legales pertinentes con el fin de establecer el ejercicio de la acción penal, mediante la recepción de las denuncias y la distribución de las mismas hacia las unidades que les compete darles el respectivo seguimiento, estableciéndose de esta manera un nexo entre la Sociedad y la Fiscalía General de la Republica.

#### **PRINCIPALES FUNCIONES:**

- ❖ Orientar al publico de acuerdo a la asistencia legal necesaria y verificar si existen suficientes elementos Jurídicos como para iniciar un proceso penal.
- ❖ Recibir y remitir hacia las unidades competentes, las denuncias interpuestas por la Ciudadanía.
- ❖ Calificar provisionalmente los hechos relatados por la victima para la respectiva apertura del expediente.
- ❖ Coordinar la apertura sistematizada de las denuncias para las unidades penales de la institución .
- ❖ Controlar el rol de los juzgados de paz.
- ❖ Elaborar los roles de turnos de 24 horas de receptores y fiscales.
- ❖ Realizar reconocimientos de muestras naturales.
- ❖ Remisión de Oficios al Instituto de Medicina Legal y a la Procuraduría General de la Republica.
- ❖ Tramite de certificaciones de expedientes.
- ❖ Tramite de confidentiales solicitados por la Corte Suprema de Justicia , Consejo Nacional de la Judicatura, etc.

#### **AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.**

Responde ante la subdivisión de la Defensa de las Intereses de la Sociedad y no tiene unidades bajo su mando.

#### **RELACIÓN INTERNA.**

Se relaciona directamente con la Dirección de la Defensa de los Intereses de la Sociedad, Dirección de la Defensa de los Intereses del Estado y todas las unidades organizativas relacionadas con el trabajo penal. De forma indirecta con el resto de unidades de la institución.

#### **RELACIÓN EXTERNA.**

Externamente se relaciona con las entidades siguientes:

- Empresas de telefonía.
- Instituciones de socorro y servicio público.
- Instituciones del sistema financiero.
- Ministerio de Gobernación.
- Ministerio del Medio Ambiente.
- Órgano Judicial (Tribunales, Cámaras, Medicina Legal).
- Policía Nacional Civil.
- Procuraduría General de la República.
- Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos.

#### **1.41- DIVISION DE LA DEFENSA DE LOS INTERESES DEL ESTADO**

Esta unidad organizacional es la responsable de ejercer la defensa de los intereses fiscales y la representación del Estado en toda clase de juicios, por medio de los Auxiliares del Fiscal General, estará a cargo de un Jefe de División, quien para desarrollar sus funciones contará con los departamentos y unidades necesarias, entre ellas:

- ❖ Departamentos de Control de Bienes del Estado
- ❖ Departamento de Representación Judicial
- ❖ Unidad Penal

#### **1.42- DIVISION DE INVESTIGACION FINANCIERA**

De acuerdo a lo previsto en el Art. 3 de la Ley contra el Lavado de Dinero y de Activos, se crea la “Unidad de Investigación Financiera” como una oficina primaria adscrita a la Fiscalía General de la República. Dicha unidad, para efecto de funcionamiento al interior de la Fiscalía, es denominada “División de Investigación Financiera” y deberá ejercer la investigación, prevención, detención y erradicación de los delitos previstos en la Ley contra el Lavado de Dinero y de Activos, como atribuciones y facultades que esta le confiere.

#### **1.43- DIVISION FINANCIERA INSTITUCIONAL**

Esta unidad organizativa es la responsable de la gestión financiera institucional, que incluye la realización de todas las actividades del proceso administrativo financiero en las áreas de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad, las cuales forman parte de ella. En el



ámbito institucional, para formular y dar seguimiento al presupuesto deberá coordinar actividades con la Unidad de Planificación. Los departamentos que conforman esta división son:

1. Departamentos de Presupuesto
2. Departamento de Tesorería
3. Departamento de Contabilidad

#### **1.44- DIVISION DE ADMINISTRACION GENERAL**

Esta unidad organizativa tiene como objetivo primordial el proceso de organización, dirección, control y evaluación de los recursos materiales y técnicos asignados a la Fiscalía General de la República; velando por el uso racional de los mismos, así como también por su preservación y distribución, utilizando en todo momento los criterios de eficiencia, economía y eficacia. Esta unidad organizativa estará a cargo de un Jefe de División, y para el cumplimiento de sus funciones contará con los departamentos, unidades y secciones necesarias, entre ellos:

Departamento de Servicios Generales

Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales

Departamento de Mantenimiento.

#### **1.45- DIVISION DE RECURSOS HUMANOS**

Esta unidad organizacional tendrá a su cargo la administración del recurso humano, así como también la planificación, organización, dirección y control de aquellas actividades relacionadas con políticas y procedimientos sobre reclutamiento, selección, capacitación, educación, seguridad ocupacional, administración de sueldos, salarios y prestaciones, disciplina ocupacional y promoción de personal, a fin de crear eficiencia, eficacia y oportunidades equitativas de desarrollo integral para el recurso humano que labora en la Fiscalía General de la República, los departamentos que conforman esta división son:

1. Departamento de Selección y Capacitación de Personal
2. Departamento de Registro y Control de Personal.
3. Clínica Médica Institucional

## **1.46- NIVEL DESCENTRALIZADO**

Se reconoce como nivel descentralizado a aquellas unidades organizativas que realizan la gestión operativa de la institución en el interior del país, distinguiendo dentro de este nivel dos tipos de unidades organizacionales, al primer tipo se le denomina Fiscalías Regionales, y con un cúmulo de responsabilidades técnicas y administrativas más amplias que las del segundo tipo al cual se le ha denominado con el nombre de Fiscalías Subregionales, las cuales son la expresión del proceso de descentralización y desconcentración de los servicios institucionales, en un afán por ampliar el nivel de cobertura y acercamiento de los servicios a toda la población salvadoreña. Es muy importante señalar que al nivel descentralizado se le reconoce separadamente del nivel operativo por el criterio de ubicación geográfica, pero son la expresión más clara del trabajo operativo al servicio de los usuarios, a nivel nacional.

## **1.47- POLÍTICAS**

Representar los intereses del Estado y los Municipios por medio de la promoción de toda clase de juicios, velar por una mejor administración de los bienes muebles e inmuebles, e incrementar los ingresos del Estado, mediante la aplicación de medidas agresivas para la recuperación de la mora fiscal y el combate de los delitos contra el Estado y Municipios.

Combatir la delincuencia especialmente en los casos de crimen organizado y corrupción, mediante la efectiva aplicación de las leyes y métodos técnico-científicos que permitan descubrir y sancionar a los responsables del delito.

Orientar los esfuerzos institucionales en la investigación del delito, en coordinación con las instituciones involucradas en la Administración de Justicia, promoviendo el ejercicio de la acción penal correspondiente, lo cual permita administrar una pronta, eficaz y cumplida justicia, con el objeto de fortalecer a su vez la vigencia de un auténtico Estado de Derecho.

Contribuir al mejor establecimiento de la seguridad ciudadana, coordinando acciones con el resto de operadores del Sistema de Administración de Justicia, a fin de Coadyuvar al combate de la delincuencia común y el crimen organizado.

Mejorar los servicios que se prestan al Estado y a la Sociedad.

Planificar la modernización de la estructura jurídica y administrativa, para fortalecer el ejercicio del papel protagónico de la Fiscalía General de la República, en la aplicación de la nueva normativa penal y en los nuevos lineamientos de la Administración Pública. Manejar los fondos asignados adecuadamente para prestar los servicios de manera eficiente.

#### **1.48- ESTRATEGIAS**

- ❖ Mejorar la Calidad en el Servicio
- ❖ Ampliar
- ❖ Recurso Humano Calificado
- ❖ Modernización
- ❖ Fortalecimiento de las Relaciones Interinstitucionales
- ❖ Mejorar la Imagen y las Comunicaciones
- ❖ Mejorar los Instrumentos Legales con que cuenta la Institución.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Fiscalía General de la República

## CAPITULO II

### 2.1 METODOLOGIA.

#### *Investigación Aleatoria*

Proceso que se realiza con la finalidad de conocer los factores que intervienen en una determinada situación haciendo uso de diferentes métodos, técnicas y herramientas científicas que permitan la recogida de información.

La investigación fue de carácter Aleatoria ya que consistió solamente en la recogida de información, de la que derivó una propuesta que contribuirá en el servicio que presta el empleado a los clientes.

### 2.2.- POBLACION Y MUESTRA.

#### **Sujetos:**

La investigación se realizó con 24 empleados y 2 jefes de la institución pública de ambos sexos y diferentes edades.

Así como también se tomó una muestra representativa de 24 clientes diversos de ambos sexos y diferentes edades que visitan la institución.

Haciendo una muestra global de 50 sujetos tomados de 1 institución. Se aclara que la selección de la muestra se realizó de manera aleatoria en el tiempo establecido por las instituciones.

la institución pública en que se realizó la investigación fue: “ La Fiscalía General de la Republica” (FGR)

#### **Recursos:**

**Humanos:** Asesor de trabajo de grado, 2 investigadores, empleados de instituciones publicas y clientes

**Materiales:** computadora, escáner, impresora, papelería, grabadora, cámara.

**Económicos:** Los que demande la investigación.

### **2.3.- METODOS.**

Procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla

(Se utilizó la Entrevista, Observación y la encuesta)

**2.4. Técnicas:** Conjunto de estrategias para el logro de fines científicos.

(Se utilizó la Observación dirigida, Entrevista dirigida, cuestionario)

**2.5. Instrumentos:** Referido a la recogida de información por medio del método científico

### **2.6.- PROCEDIMIENTO**

- **PASOS A SEGUIR:**

**Formulación del tema de investigación:** La metodología consistió en reuniones grupales por parte del equipo de tesis en donde se plantearon las diferentes alternativas de investigación diagnóstica, en donde se consideraron un catalogo de temas de investigación diagnóstica y su viabilidad. Posteriormente se presento al director asesor las diferentes opciones de investigación de la que se escogió un tema que debido al grado de importancia, la ausencia de investigaciones anteriores en el tema y la factibilidad del tema.

**Elaboración de anteproyecto de tesis:** Luego de haber elegido el tema de investigación se dio paso a la elaboración del anteproyecto de tesis cuyo contenido posee los lineamientos generales de la investigación, para ello fue necesario reuniones grupales con el equipo de tesis junto con el asesor para proporcionar los lineamientos generales del anteproyecto, para tal efecto fueron necesarias reuniones periódicas de orientación.

**Selección de las instituciones:** Luego de evaluar y tener un catálogo de empresas posibles (4, de las cuales son públicas), la selección se realizó por medio del estudio y discusión para determinar si cumplían con los objetivos de la investigación y si reunían los requisitos necesarios para realizar la misma. De las cuales se tomo para realizar la investigación, 1 empresa pública, cuyo giro comercial o de servicio esté orientado hacia la atención al cliente, disposición para la investigación, accesibilidad y facilidad para

obtener la información.

***Selección de la muestra poblacional que participó en la investigación:***

La muestra se tomó de los empleados de instituciones públicas de diferente sexo, edad y que se dedicaran a la atención del cliente. También se tomó una muestra de clientes, dicha muestra se extrajo al azar y en el momento en que recibían atención.

***Muestra:***

Empleados y clientes de una institución pública del Gran San Salvador. Se tomó una muestra al azar de veinticuatro empleados (ambos sexos) de la misma institución que se investigó, que estuviesen implicados con la atención al cliente y veinticuatro clientes que hicieran uso de los servicios de la institución, con el propósito de conocer su opinión y la cual se contrastaría con los resultados obtenidos.

***Selección de las instituciones:***

Se realizó por medio de las instituciones que prestan servicios (públicas) que reunieran los requisitos tales como; disposición a participar en la investigación de instituciones públicas y que se dedicarán a la atención del cliente y accesibilidad a la investigación.

***Solicitud y contacto con las instituciones.*** Los primeros contactos se realizaron vía telefónica, cartas y visitas directas, para obtener los nombres de los departamentos o gerencias, así como el de personas encargadas del o implicadas en el proceso y evaluación de la solicitud de realización de la investigación, luego de obtener la información necesaria, se enviaron cartas selladas y firmadas por el departamento de Psicología de la Universidad de El Salvador a las empresas para su evaluación y/o aprobación (o rechazo)

***Recopilación de información bibliográfica:*** La investigación teórica tuvo como base la recopilación de información referente al tema de investigación que proporcionará una perspectiva amplia sobre las causas que generan el fenómeno. Para tal efecto se tomaron recursos en libros, información de Internet y enciclopedias temáticas y otras fuentes que se consideraron adecuadas.

***Elaboración de instrumentos:*** Se diseñaron diversos tipos de instrumentos para la obtención de información sobre lo que se investigó, ésta se realizó por medio de

cuestionarios de preguntas de selección múltiple, guías de entrevista y guías de observación.

- **Guía de observación:** Se diseñó de manera mixta, consistió en diferentes indicadores relacionados con el fenómeno investigado. Se utilizó para recabar información que fue comparada con los datos que se obtuvieron de otros instrumentos.
- **Guía entrevista:** Se diseñó una guía de entrevista de selección múltiple, consistió en diferentes reactivos sobre el tema de investigación con la utilidad de obtener información sobre el tema de investigación que fue contrastada con los datos que se obtuvieron de otros instrumentos.
- **Cuestionario:** Fue diseñado de selección múltiple y contiene diferentes áreas abarcando los diferentes factores investigados. La información obtenida fue contrastada con los datos de los diferentes instrumentos aplicados de la que se extrajo una propuesta de mejora del fenómeno investigado.

**Aplicación de instrumentos y recogida de información:** Los cuestionarios y la guía de observación, fueron aplicados tanto a empleados, que tuviesen una relación directa con los usuarios a los servicios de la institución, como a clientes seleccionados de forma aleatoria. La entrevista se aplicó a los jefes de personal

Los instrumentos fueron aplicados a la muestra en los horarios establecidos previamente con la institución.

**Procedimiento Estadístico:** Se aplicó un estadístico simple, (conocida como la regla de tres), en donde los datos obtenidos fueron convertidos en porcentaje por medio de la regla de tres y se presentaron en gráficos de pastel y de barras.

**Elaboración de informe final:** Contiene los datos sobre el fenómeno investigado y análisis e interpretación de resultados.

### III ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

#### Presentación de la investigación

La presente Investigación sobre: “Factores psicosociales que Inciden en el Personal que Labora en el área de Atención al Cliente y su incidencia en la calidad de Atención al Usuario”. Posee la finalidad de conocer de la situación actual y real de la Institución Pública del Gran San salvador.

Debido a la carencia de investigaciones en este rubro y a la importancia que posee en la vida productiva, se hace necesaria una investigación con un enfoque Psicológico que pueda explicar de manera científica, en que medida intervienen factores psicológicos como la **Satisfacción Laboral, Satisfacción con la vida personal y familiar, Conflictos Laborales, liderazgo, Comunicación Organizacional, Motivación, Relaciones Interpersonales con compañeros de trabajo, relaciones interpersonales con Jefes de Trabajo, Atención al cliente, Estrés Laboral, Atención recibida por lo clientes.**

La investigación se llevó a cabo con sujetos de la institución pública del Gran San Salvador, de ambos sexos y de diferentes edades, así como de clientes diversos. De dichas institución.

.

Para llevar a cabo la investigación fue necesaria la elaboración de instrumentos de medición de los factores psicológicos, para tal efecto, los **métodos** que se utilizaron fueron: la Entrevista, Observación y la Encuesta; las **técnicas** que se aplicaron están: la Observación dirigida, Entrevista dirigida y Cuestionario y los **instrumentos** a utilizados fueron una Guía de observación, Guía de entrevista y Cuestionario.

Se elaboraron tres cuestionarios dirigidos a jefes de personal, empleados, clientes y una guía de observación, que midió las percepciones, opiniones y conductas, tanto de **Jefes de personal, Empleados y Clientes** de los servicios que ofrecen las instituciones. Los instrumentos de evaluación fueron divididos en cuatro tipos de formatos, que para este caso se han denominado para una mejor identificación metodológica y practica:



Formato **JFP**, (dirigido a los Jefes de Personal) formato **EMP** (dirigido a empleados), el formato **CLT** (dirigido a clientes) y el formato **DCO** (guía de observación)

A continuación se detallan todos los aspectos investigados.



---

**Departamento de Psicología, Universidad de El Salvador.**

## DETALLES DE POBLACION Y MUESTRA.

### Investigación sobre “DETALLES DE POBLACION Y MUESTRA.

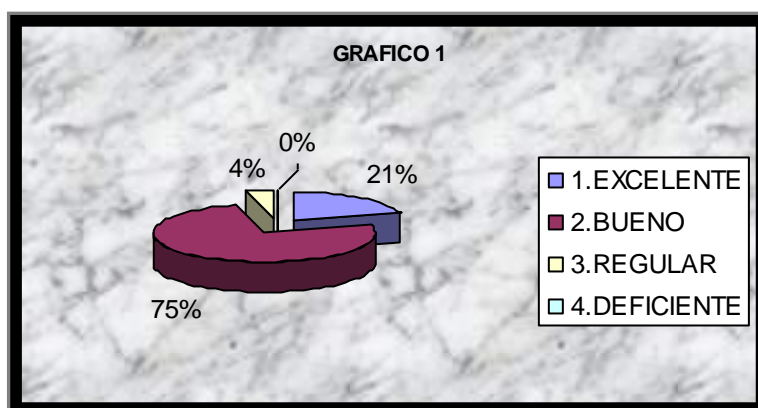
Investigación diagnóstica sobre “Factores psicosociales que Inciden en el Personal que Labora en el área de Atención al Cliente y su incidencia en la calidad de Atención al Usuario”, distribuido en 1 empresas públicas

## POBLACION TOTAL DE 100 SUJETOS

### DISTRIBUCION DE LA MUESTRA

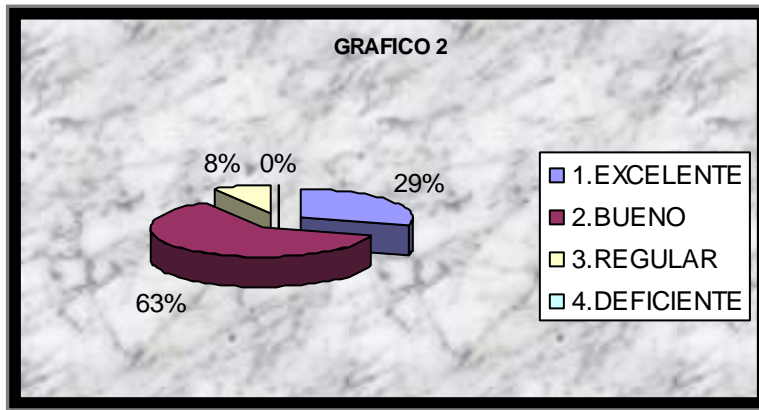
|                 | JEFES | EMPLEADOS | CLIENTES | PORCENTAJE |
|-----------------|-------|-----------|----------|------------|
| <b>PÚBLICAS</b> | 2     | 24        | 24       | 100%       |

A continuación se detalla de manera descriptiva los resultados, que se obtuvieron mediante la aplicación de las encuestas dirigidas a los empleados, para conocer el entorno laboral, la motivación y la satisfacción en su área de trabajo.



#### ¿Cómo es el ambiente laboral dentro de la institución?

Al explorar el ambiente laboral dentro de la Fiscalía General de la República un **75%** manifestó que son buenas y un **21%** excelentes en su lugar de trabajo, esto es lo que perciben los empleados, por lo que “El ambiente que rodea a los trabajadores es un factor importante en el desempeño de sus labores, éste debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad interpretada como libertad.” Los datos obtenidos de la investigación reflejan que los empleados no perciben un ambiente negativo dentro de su lugar de trabajo. Lo cual concuerda con lo manifestado por las jefaturas ya que ellos dan a conocer que En lo que se refiere a como perciben el ambiente laboral dentro del departamento, manifestaron, que existe una buena disposición, para el trabajo en equipo y esto proporciona a que se maneje un buen ambiente laboral dentro de la institución.

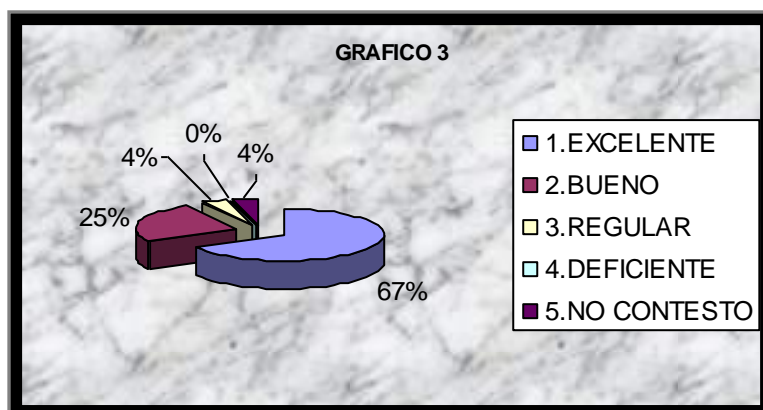


¿Si pudiese medir el nivel de satisfacción en su puesto de trabajo que criterio refleja mejor su satisfacción?

El gráfico 2 muestra el criterio que mejor refleja la satisfacción de los empleados un 29% respondió sentir excelente satisfacción laboral, y un 63% califico como buena su satisfacción en el trabajo que desempeña, pero para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización . Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. La eliminación de las fuentes de insatisfacción lleva a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización.

La gente trabaja por diversas razones; lo que es importante para uno, quizás no tenga importancia para otro. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad; otros más trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo.

Por lo anteriormente descrito evidencia que existe un buen nivel de satisfacción laboral por parte de los empleados que laboran en la institución pública. De igual manera los jefes corroboraron dicha información ellos Dijeron, que si por que les dan todo el apoyo y la confianza necesaria para, que realicen su trabajo satisfactoriamente



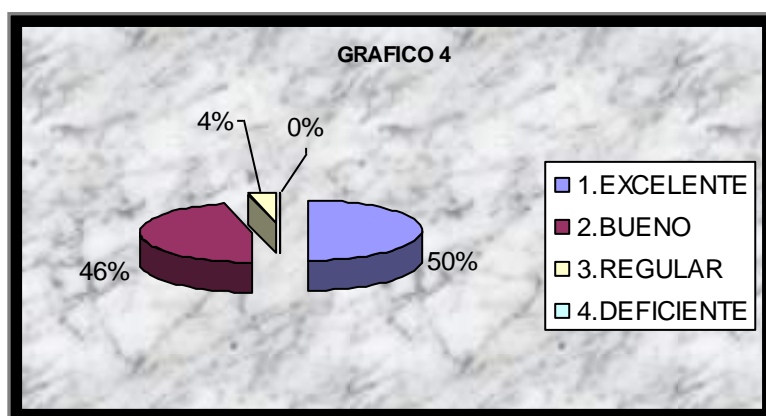
¿Qué criterio refleja mejor su atención hacia los clientes?

**El gráfico 3** muestra que criterio refleja mejor su atención al cliente en los empleados dando a conocer que el **67%** respondió brindar excelente la atención hacia los clientes.

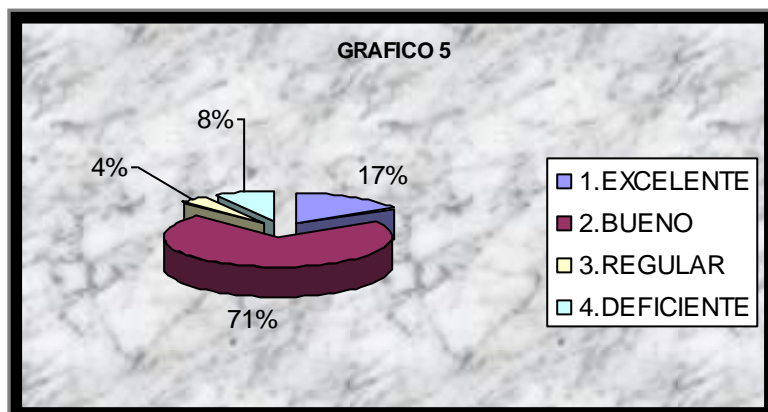
Los postulados teóricos plantean que el servicio al cliente y la atención al cliente, son términos diferentes, pero que están ligados mutuamente y que también dependen de la forma como lo perciben e interpretan los usuarios de los servicios que prestan las instituciones, como se plantean a continuación con los **Elementos tangibles**: que van desde la apariencia de las instalaciones y el equipo (exterior e interior) de su tienda, la presentación del personal y materiales de comunicación, hasta la exhibición de los productos en venta y el **Cumplimiento**: Implica desarrollar el servicio prometido correcta y oportunamente, la **Disposición**: Significa ayudar a los clientes y ofrecer un servicio ágil. **Cualidades del personal**: Demuestran que los empleados son competentes en su trabajo y capaces de inspirar confianza. Y la **Empatía**: Ofrece acceso fácil para el cliente; entender sus necesidades; mantener una comunicación constante en un lenguaje claro y sencillo.

Por lo planteado anteriormente demuestra el nivel de conocimiento que cada empleado tiene acerca del servicio de atención al cliente que presta dentro de la institución, así como también el criterio de evaluación que tienen de si mismos acerca del servicio brindado a los usuarios y por lo que se pudo observar, la actitud con la que atienden a los clientes, siempre es con respeto y de manera amable, al mismo tiempo saben brindar al usuario las instrucciones adecuadas para que realice sus trámites satisfactoriamente.

En lo que se refiere a que si se expresan de manera clara al momento de brindar el servicio, siempre lo hacen, esto se puede ver desde el personal de seguridad y recepción, que orientan correctamente a las personas para, que pasen al área correspondiente.



Las órdenes de su jefe inmediato son lo suficientemente claras

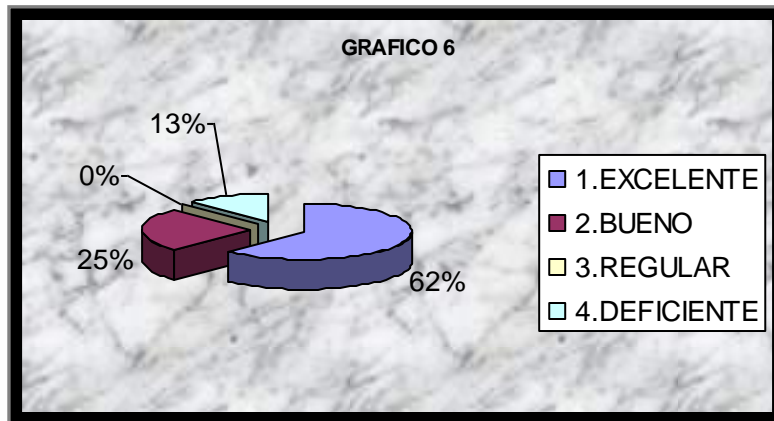


**¿Qué criterio refleja mejor los niveles de comunicación de la Empresa?**

El gráfico 4 muestra que un 50 % de los encuestados manifestó obtener lo suficientemente claras las órdenes que su jefe inmediato le proporciona, mientras que el gráfico 5 muestra un 71% de la población encuestada reflejo que los niveles de comunicación son buenos dentro de la empresa. La teoría de la Satisfacción Laboral manifiesta lo siguiente: **Ambiente Confortable:** El ambiente que los rodea a los trabajadores es un factor importante en el desempeño de sus labores, éste debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad interpretada como libertad.

**Comunicación:** Por comunicación organizacional entendemos el estudio de procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir organizaciones.

Por lo descrito anteriormente se evidencia que los empleados poseen buenas relaciones laborales y que esto hace un buen ambiente laboral y que a la vez las órdenes recibidas por el jefe inmediato son lo suficientemente claras ya que se ha generado un ambiente accesible tanto para los jefes como para los compañeros de trabajo y que es muy constante y fluida por, que con ello logran más fácil los objetivos de la institución.

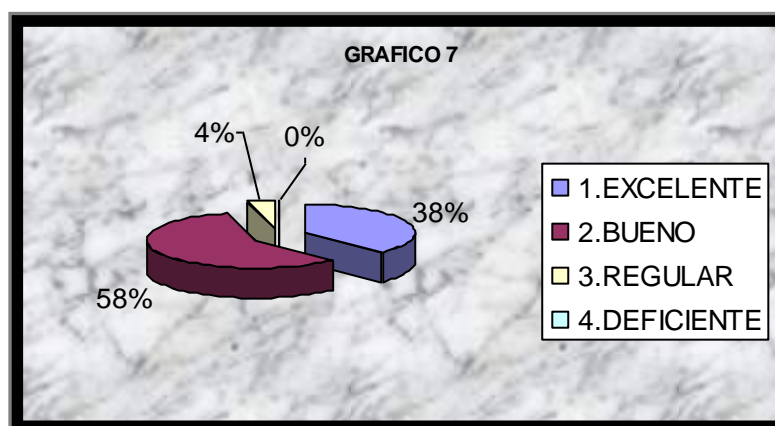


¿Que calificación le brinda al esfuerzo que cada quien realiza para alcanzar un ascenso?

**En el gráfico 6** la calificación que le brindan al esfuerzo que cada quien realiza para alcanzar un ascenso dentro de la empresa el **62%** expresó ser excelente el esfuerzo, según los autores manifiestan que las actitudes constituye un tema complejo y de gran importancia para los profesionales de la conducta. La Teoría de las Actitudes manifiestan que; a “ las actitudes se les atribuyen un importante papel en los procesos de cambio social, debido a que cumplen funciones importantes, entre las que destacan ser un factor mediador entre las personas y su contexto social.”

**Concepto de Actitud:** El término actitud posee connotaciones de estado de ánimo, los que pueden tener significados morales o ideológicas; pero dentro del marco de la psicología social, la actitud es un concepto que al tratar de definirlo pueden reunir tres elementos. “es un conjunto organizado y duradero de convicciones o creencias (cogniciones). Los fundamentos teóricos sostienen que actitud es cualquier tipo de fenómeno, se gesta porque posee ciertos efectos adaptativos, en el caso particular de los procesos de origen psicológico, se supone, de hecho, que tienen un carácter funcional o que sirven para que las personas puedan orientarse mejor en su medio, para que puedan comportarse de una manera flexible. Las actitudes no son la excepción, las actitudes cumplen con tres funciones: evaluación de objetos, ajuste social y expresión de valores. Todo lo anteriormente expresado queda evidenciado que la actitud es importante para alcanzar las metas establecidas dentro de la empresa ya sea para crecer profesionalmente pero esto esta ligado a la actitud que cada empleado posee y el esfuerzo que haga para mantener el ritmo de trabajo y hacer carrera dentro de la empresa. De igual manera al consultarles a los jefes sobre, ¿que opinión le merece el

reconocimiento por el esfuerzo, que realiza para trabajar en la empresa? estos manifestaron, que es excelente y novedoso ya que es motivador, que el jefe los felicite a diario por el buen trabajo, que realizan.

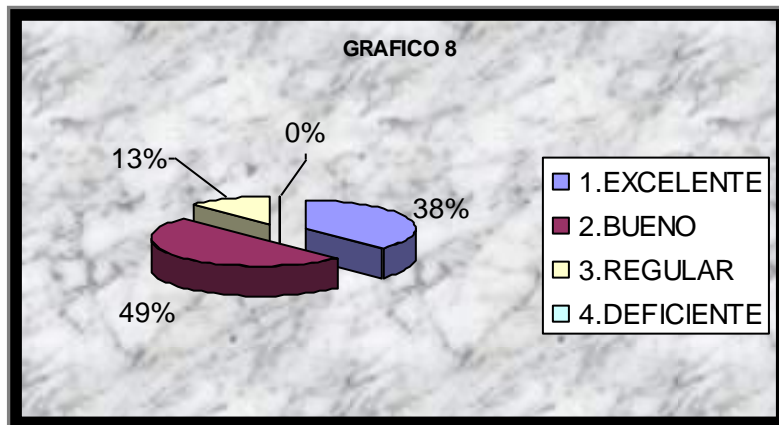


**¿Qué criterio le daría a su estado emocional o motivacional ante las dificultades de su trabajo?**

**En el gráfico 7** el criterio que le otorgan a su estado emocional o motivacional ante las dificultades laborales respondieron un **58%** que su estado de ánimo motivacional es bueno, ya que los teóricos opinan lo siguiente; Para cualquier persona resulta un motivador de la conducta el recibir el reconocimiento de su colectivo. Cuando esto ocurre la personalidad se implica como un todo en la tarea por el compromiso social y la imagen pública que trata de mantenerse a la altura de lo socialmente establecido, por ello se trata de reforzar en todo momento los logros de los subordinados por pequeños que sean y propiciar continuamente retroalimentación sobre su desempeño.

El desarrollo de los recursos humanos y la disposición del trabajador a participar más activamente en la empresa, están estrechamente vinculados con la motivación. El hombre necesita que sea reconocido por lo que hace, de esta manera se mantendrá activo; los buenos comportamientos se conservan a través del refuerzo positivo o desaparecen por lo que se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo. Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado.

Por lo descrito anteriormente se evidencia que los encuestados tienen su nivel de motivación buena ante las dificultades del trabajo ya que cuentan con el acercamiento de sus jefes como también el apoyo hacia ellos. Ya que si existe mucho apoyo y empatía por parte de los compañeros.



**¿Qué criterio le daría al liderazgo de su jefe?**

**En el gráfico 8** demuestra que el **49%** de los encuestado calificó el criterio de el liderazgo de sus jefes como bueno, lo anterior contrasta con lo que los autores plantean: El liderazgo ha sido objeto de múltiples investigaciones sociales, que van desde el perfil de los líderes que han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales. Desde esta perspectiva surgen múltiples interrogantes dentro de las que figuran si los líderes nacen o se hacen.

En distintos períodos se han destacado con claridad tres conceptos definibles del liderazgo.

**La teoría del "gran hombre"** En su forma más sencilla, la teoría del gran hombre afirma que un individuo con mucha capacidad de liderazgo llega a la escena y ejecuta grandes hechos.

**La teoría de los rasgos:** Es más o menos afín con la del gran hombre. Afirma que la posesión de ciertos rasgos permite que el individuo represente el papel de líder. Entre los rasgos que favorecen el ejercicio de la jefatura se incluyen la inteligencia y la agresividad.

**La teoría "situacional":** Sostiene que la situación crea el líder apropiado. El grupo elegirá distintos tipos de líder, según las diferentes necesidades.

**Teoría Conductual:** Defiende la posibilidad de entrenamiento para que el individuo se comporte como líder.

**Teoría de Contingencia (o situacional):** Tiene en cuenta los factores situacionales o eventuales; el liderazgo es producto del intercambio dinámico de tres factores: el líder, los seguidores (o grupo) y la situación en la cual ambos se encuentran.

Muchas son las cualidades que definen al líder entre estas se encuentran: visionario,

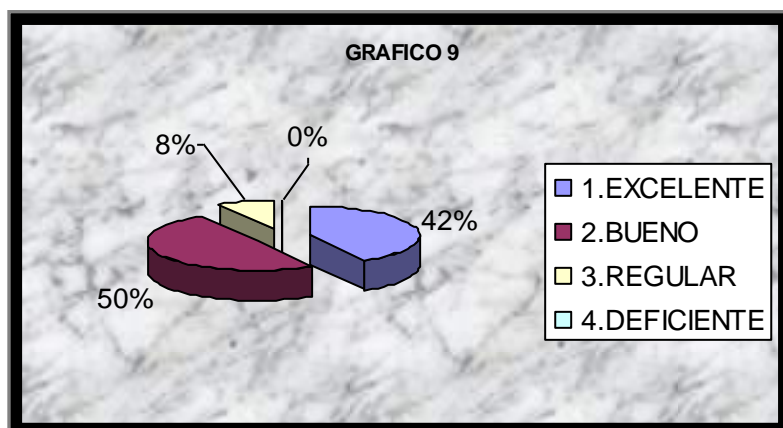


Persona de acción, brillante, contagia entusiasmo, gran comunicador, convincente, gran negociador, capacidad de mando, exigente, carismático, cumplidor y coherente,

El líder es una persona que no duda a la hora de tomar decisiones, sabe cuando ha llegado el momento de tomar una decisión, sus decisiones están meditadas, tras un ejercicio de profunda reflexión. La mayoría de sus decisiones resultan ser acertadas.

El liderazgo de cada persona es diferente, no hay dos estilos iguales. El líder no se puede limitar a tratar de copiar el modo de actuar de otra persona de éxito reconocido. Cada líder es diferente y ejerce su liderazgo de manera particular.

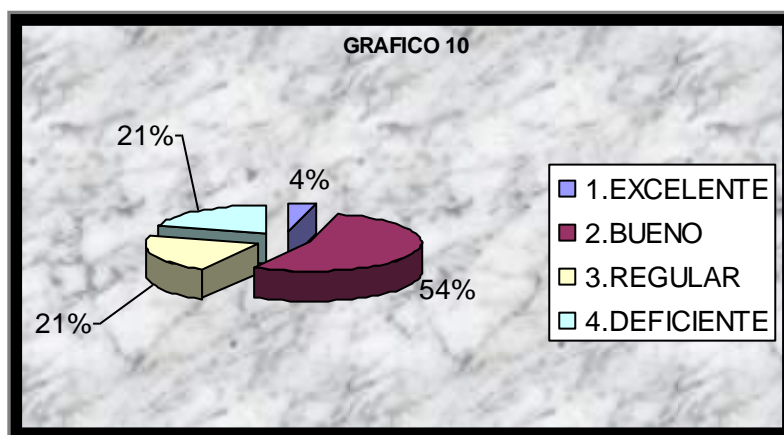
Por lo descrito anteriormente queda evidenciado que la población encuestada identifica el liderazgo de sus jefes y lo reconocen De igual manera los jefes manifestaron, que las relaciones con sus compañeros son buenas, cordiales, respetuosas, de confianza y de apertura.



¿Ante la presión o estrés laboral mi reacción a sido?

El gráfico 9 representa como los empleados han sabido manejar la presión o estrés laboral por lo que manifiestan que un 50% bueno y un 48% de forma excelente. Esto contrasta lo que la teoría define en todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño. La "Motivación Laboral" es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios depende en gran parte de la persona que los brinda.

Según la inferencia, existen factores positivos, que inciden en el desarrollo de su trabajo como la motivación y la empatía para realizar sus labores.



**El reconocimiento por el esfuerzo que realiza para trabajar en la empresa es**

**El gráfico 10** representa el reconocimiento por el esfuerzo que realiza el empleado para trabajar en la empresa el resultado fue que un **54%** manifestó que es buena.

Para cualquier persona resulta un motivador de la conducta el recibir el reconocimiento de su colectivo. Cuando esto ocurre la personalidad se implica como un todo en la tarea por el compromiso social y la imagen pública que trata de mantenerse a la altura de lo socialmente establecido, por ello se trata de reforzar en todo momento los logros de los subordinados por pequeños que sean y propiciar continuamente retroalimentación sobre su desempeño.

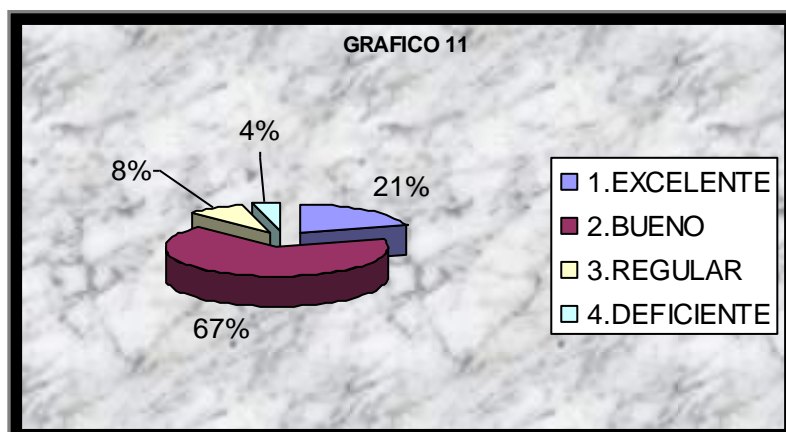
Considerando una serie de motivadores destinados a enriquecer el trabajo a través de propiciar sentimientos de responsabilidad individual e implicación personal, entre ellos: variedad, promover participación, fomentar mayor libertad para tomar decisiones, implicación en la renovación, decoración del puesto de trabajo y dinero.

El desarrollo de los recursos humanos y la disposición del trabajador a participar más activamente en la empresa, están estrechamente vinculados con la motivación.

Entre la remuneración al trabajo y la productividad existe una importante relación recíproca, la percepción que se forma el trabajador sobre la valoración que se da a su trabajo, a través de la remuneración que recibe, constituye un factor esencial de la productividad y al mismo tiempo, un elemento que puede actuar como limitante o estímulo de la misma.

Según la inferencia el reconocimiento es un factor importante, para estimular la conducta etc, que contribuyen a resultados positivos. En cuanto a los comentarios, que de los jefes, ambos dijeron, que hay una buena satisfacción personal y profesional ya

que existe confianza en si mismo y por parte de el personal a su cargo así como también de los usuarios.

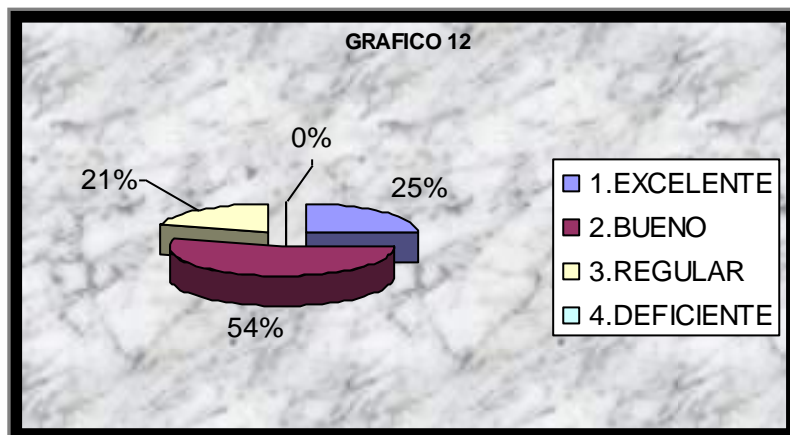


Dentro de sus jornadas laborales la interacción con sus compañeros es:

El gráfico 11 representa como es la interacción con los compañeros un 67% manifestó que buena y un 27% que excelente por lo que Todos tenemos experiencias de interacción interpersonal, unas quizás sean positivas, pero la mayor parte de personas ha vivido alguna situación negativa ya sea esta de abuso, violencia, etc, que ha marcado su vida; estas experiencias nos han traído como consecuencia una pérdida del significado de la propia existencia, lo que conlleva a un sentimiento de soledad, vacío, y la falta de empatía hacia otros seres humanos. Los eventos traumáticos rompen el sistema de creencias que los seres humanos desarrollan para facilitar la supervivencia en el mundo de las relaciones interpersonales.

Una persona sometida a situaciones negativas puede perder la fe y la confianza en los otros, actuar sin dirección y sentirse sola y triste. Estas vivencias se pueden repetir en la etapa laboral en donde se espera que halla seguridad, confianza, amor, se puede encontrar agresión que son situaciones aisladas o repetitivas donde hayamos actuado violentamente contra otros seres humanos.

Se infiere, que hay buenas relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo.

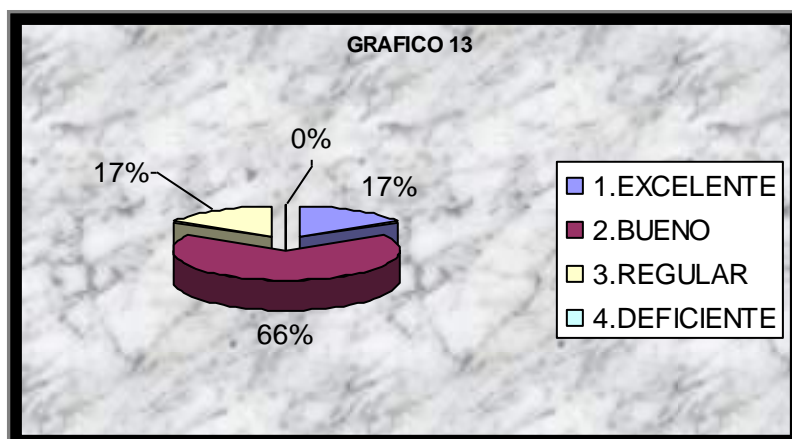


**¿Cuándo usted ha atravesado por algún momento difícil tanto a nivel personal como laboral, que criterio refleja mejor el apoyo de sus compañeros?**

**El gráfico 12** representa; cuando han pasado por un momento difícil ya sea personal o laboral el apoyo de sus compañeros a sido, un **54%** respondió que bueno y un **25%** que excelente Muchas de las conductas son el resultado directo de sentimientos y pensamientos automáticos. De tal forma que el sujeto no es consciente de las decisiones para elegir tal o cual comportamiento, en este sentido es importante revisarse así con el propósito de hacerse responsable de las decisiones y comportamientos, lo que significa estar conscientes de las relaciones cotidianas en función de los resultados que ellas puedan generar.

Cada ser humano cuenta con un repertorio de conductas que despliega a lo largo de cada día. Dependiendo de la historia personal, la forma en que se está interpretando, la idea de quien el individuo considera quien es o de quienes son los que le rodean, se va a desarrollar comportamientos específicos y a comunicar las necesidades o satisfacer las de otros seres humanos de su alrededor.

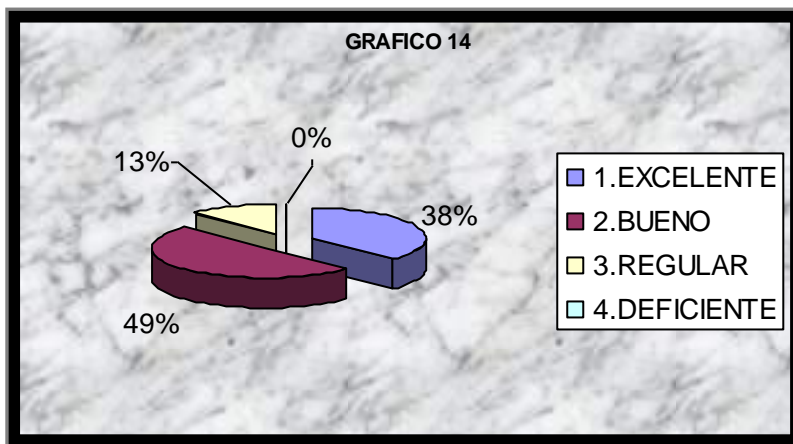
Se infiere, que hay apoyo y comunicación en momentos difíciles ya sean laborales o personales. Posteriormente los jefes confirmaron las respuestas brindadas por los empleados, manifestando que si existe mucho apoyo ya que coexiste empatía por parte de los compañeros.



**La comunicación dentro de la institución en su área de trabajo es:**

**El gráfico 13** representa; como es la comunicación dentro de la institución en su área de trabajo un **66%** dijo bueno y un **17%** excelente. La “Empatía”, no es otra cosa sino “la habilidad que posee un individuo de inferir en los pensamientos y sentimientos de otros, lo que genera sentimientos de simpatía, comprensión y ternura”. Se definen como la habilidad cognitiva, que es inherente a un individuo, de tomar la perspectiva del otro o de entender algunas de sus estructuras de mundo, sin adoptar necesariamente esta misma perspectiva, es como colocarse en los zapatos del otro y aunque no se piense igual que ellos conocer o entender lo que ellos sienten a sabiendas de que cada individuo posee un guión propio.

La empatía es una respuesta afectiva - cognitiva en virtud de que se activa por el estado de necesidad de otra persona y su intensidad se relaciona con la rapidez e intensidad de la ayuda subsiguiente, la que también depende de la información acerca de los pensamientos, sentimientos del otro y cuánto valoramos el bienestar de éstos. La empatía es importante ya que repercute en gran parte en el repertorio de conductas sociales, tales como relación de amistad, agresión, conductas altruistas, actitud hacia los desconocidos.



**En cuanto al servicio que presta la institución hacia los clientes es:**

**El gráfico 14** representa; como es el servicio que la institución presta hacia los clientes un **49%** manifestó buena y un **38%** que excelente, esta es una pregunta que muchas empresas hacen, los siguientes elementos ofrecen una aproximación de esta interrogante. Estudios recientes demuestran que los clientes nos dejan por alguna de las siguientes razones: se mueren o cambian de domicilio, por causas desconocidas, por consejo de amigos, encuentran otro sitio más barato, Son insatisfechos crónicos, se van por que sus peticiones no son atendidas (tiene que ver con las actitudes de los empleados). Por otro lado un cliente con una experiencia negativa en un producto-servicio comunica su insatisfacción a otras 12 personas, por término medio. (Los que indudablemente no buscaran este tipo de servicio).

Cuando un cliente se acerca a la empresa, lleva expectativas que espera se cumplan durante la prestación de un servicio. Expectativas que se han creado por la influencia de diversos factores, tales como sus experiencias anteriores, su personalidad, sus necesidades, e incluso por promesas que se le hacen a través de mensajes publicitarios, imagen de marca, aspecto exterior del negocio etc..

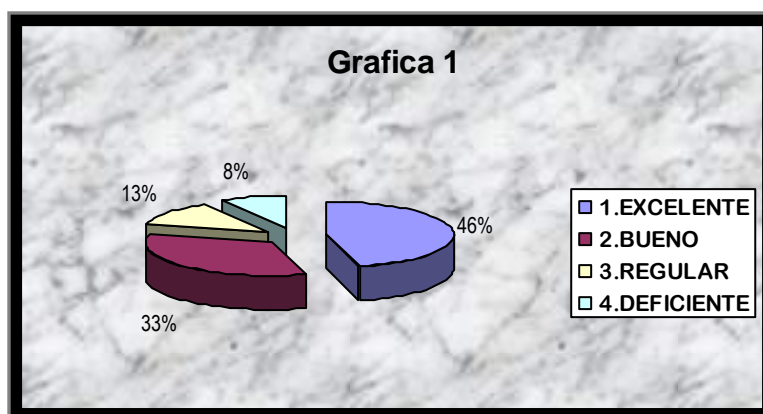
Lo que indudablemente supone que las expectativas son tan variadas como los propios clientes, cada cliente es un mundo, por ello es conveniente buscar, puntos comunes entre las expectativas de los clientes, y estas son: comunicación eficaz, cortesía en la relación, comprensión de sus necesidades, tomar interés por sus problemas, que seamos competentes, ofrecer credibilidad, que seamos fiables.

Las reclamaciones denotan interés por parte del cliente. Es una oportunidad, seguramente la última, que el cliente da para no perderle. Sin embargo, a menudo, se

enfrenta las reclamaciones como un mal necesario de la relación con el cliente. (En el país los reclamos son percibidos como negativos y muchos clientes se enfrentan con el desanimo y poca disposición de los empleados o de la empresa de ser escuchados en su demandas). En cualquier proceso productivo, existe un momento en el que se comprueba la calidad de los productos fabricados, en la prestación de un servicio (ello incluye cualquier tipo de venta), esto no es posible, pues el control de calidad lo realiza el cliente, por tanto el defecto ha llegado al cliente. Por lo que las jefaturas concuerdan con lo manifestado por los empleados y los clientes en que al cliente hay que servirle lo mejor que se pueda, pero también siempre y cuando la conversación entre compañeros sea en relación con el trabajo no hay ningún problema ya que ayuda al crecimiento laboral y al trabajo en equipo.

### ANALISIS E INTERPRETACION

A continuación se detalla de manera descriptiva los resultados, que se obtuvieron mediante la aplicación del instrumento dirigido a los clientes, para conocer sus puntos de vista con respecto al servicio, que la institución les presta al momento de realizar sus trámites

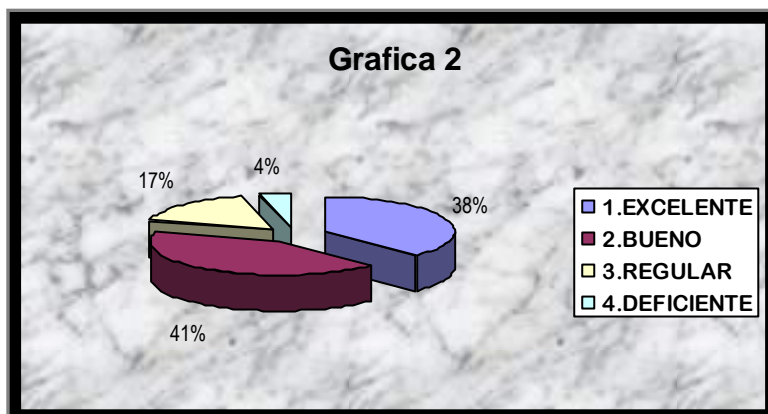


A su criterio la institución es lo suficientemente espaciosa para brindar un buen servicio a todos los clientes: El **grafico 1** representa, que si la institución es lo suficientemente espaciosa para brindar un buen servicio a los clientes, el **46%** de la población manifiesta que es excelente, el **33%** bueno, es decir que la mayoría de la población que visita esta área esta conforme con el espacio físico, con que cuenta la institución para brindar sus servicios.

Según la teoría, de la “Empatia “el cliente siempre llega, con expectativas de recibir por parte de la empresa, una buena comodidad para realizar sus tramites, un espacio físico adecuado, que no sea sofocante, así como también una buena ambientación y esto

hace, que el cliente vuelva a visitar con mucho agrado y seguridad de que la institución les volverá a prestar un buen servicio.

Se infiere, que la institución si cumple con unas instalaciones suficientemente cómodas para poder brindar un buen servicio a sus clientes, ya que existe una buena ambientación, espacio físico adecuado, etc.

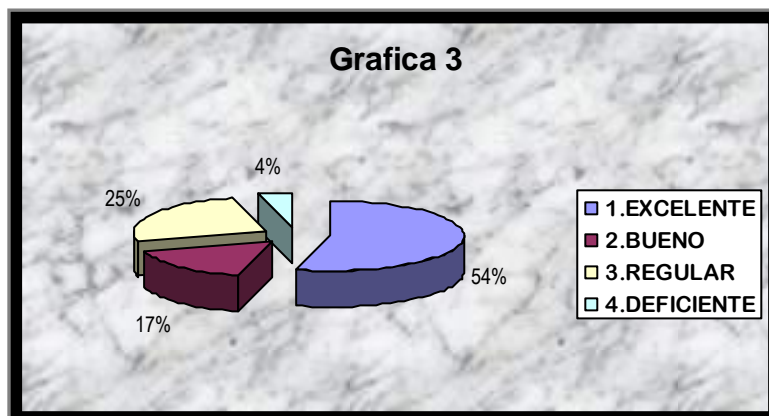


La información que recibió al momento de realizar sus trámites fue:

El **grafico 2** representa como fue la información, que recibió al momento de realizar sus tramites el **38%** de la población dijo que era excelente, el **41%** bueno, los resultados manifiestan que si les brinda la información adecuada al momento de solicitar el servicio.

Por lo que es importante brindar al cliente un buen servicio, para, que su trámite sea mucho mas rápido y no esperar grandes filas para ser atendido.

Se infiere, que en el área de recepción de denuncias, si se le explica al cliente correctamente, cuales son sus pasos a seguir incluso al momento que llega se le entrega un numero, que dependiendo de cual es el motivo de su visita se le llama en unos cinco minutos para que pase al área, que lo atenderá.



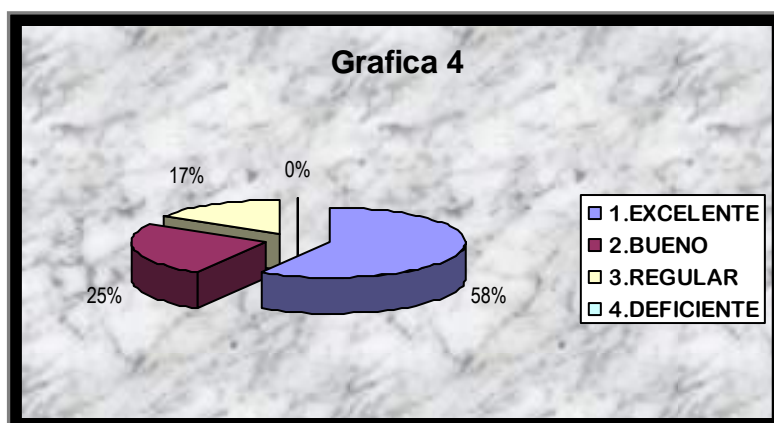
La atención que recibió de la institución mientras realiza sus trámites es



**El grafico 3**, representa la atención, que recibió al momento de realizar sus tramites, el **54%** de la población manifestó que fue excelente, el **17%** bueno, es decir los resultados de la aplicación de los instrumentos indican que hay una buena atención por parte del personal, que labora para el área de recepción de denuncias.

Según la teoría da ha conocer, que la actitud de servicio al cliente, manifiesta que esta debe poseer empatía ya que el cliente merece, que se le oiga y también ponerse en ese papel de cliente para poder entenderle y comprenderle el motivo de su visita a la institución.

Se infiere, la atención en el área de recepción de denuncias es adecuada, ya que siempre se atiende al cliente de forma respetuosa y sobre todo lo primero que se hace desde que ingresa a la institución es abocarse a el para consultarle en que se le puede ayudar y en breves momentos se le pasa con la personas, que le atenderá de forma personalizada.

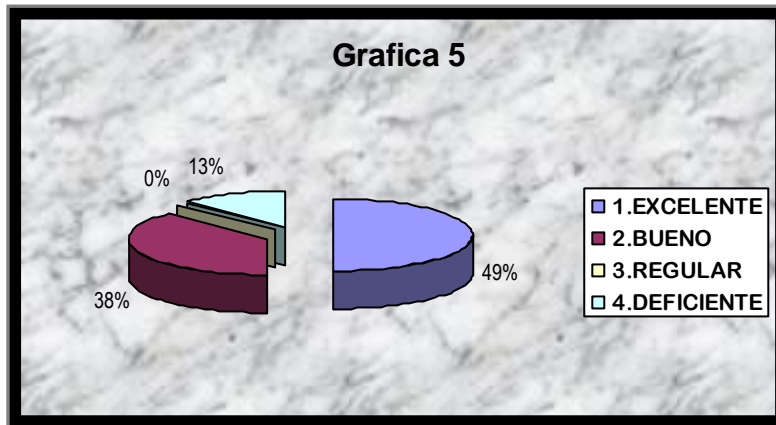


**El trato del personal de recepción o seguridad ha sido:**

**El grafico 4** representa, al trato del personal de recepción o seguridad, el **58%** de la población dijo que fue excelente, un **25%** bueno, los resultados mediante la investigación demuestran, que si existe un buen trato tanto por parte de el personal de recepción y seguridad.

Según la teoría; hace énfasis en la simpatía, que abarca muchos aspectos en donde al cliente hay que saberle brindar un trato en que exista una sonrisa, apretón de manos, una amabilidad en la cual sienta la confianza de que si se le esta para servirle y solventarle su inquietud.

Se infiere que existe un buen trato tanto por el personal de seguridad como recepción ya que siempre se atiende al cliente con una sonrisa y con una gran amabilidad al momento de ingresar a la institución.

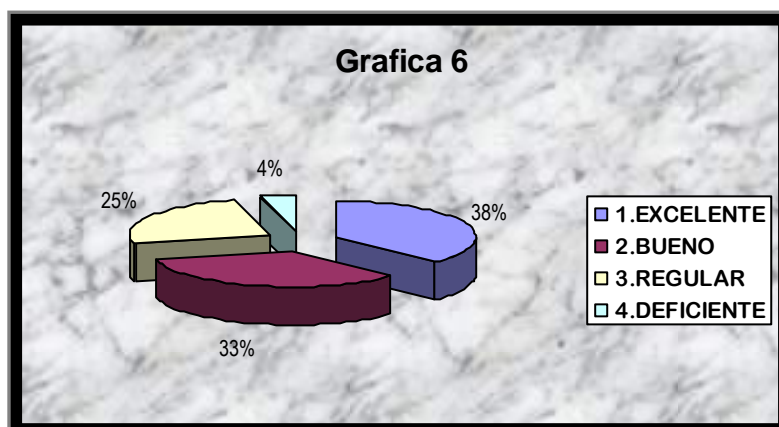


¿Cómo fue el tono de voz y gestos que recibió de las personas que le atendieron:

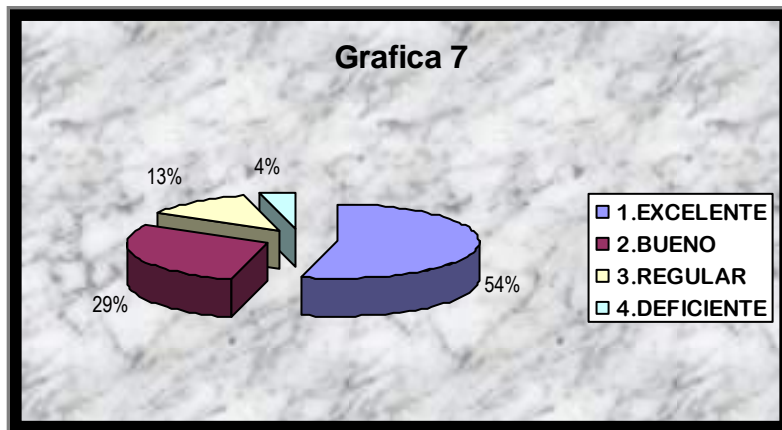
El **grafico 5** representa; cómo fue el tono de voz y gestos del personal, que lo atendió el **49%** de la población manifestó que fue excelente, el **38%** bueno, los resultados dan a conocer, que si existe un tono de voz y gestos agradables al momento de solicitar el servicio.

Según la teoría da ha conocer lo importante de un hola calido, que las palabras son herramientas y cada una de ellas debe utilizarse teniendo una intensión clara en la mente de modo que se debe conocer la razón por la cual dice lo que dice. Un saludo debe ser positivo, mirando con franqueza a la persona con que se encuentra.

Se infiere que el personal del área de recepción de denuncias si atiende de manera agradable a los clientes sin ninguna arrogancia o prepotencia ya que lo hacen, con un tono de voz adecuado y siempre recibéndolos con una sonrisa.



El trato o interés de los empleados por proporcionar un buen servicio fue:



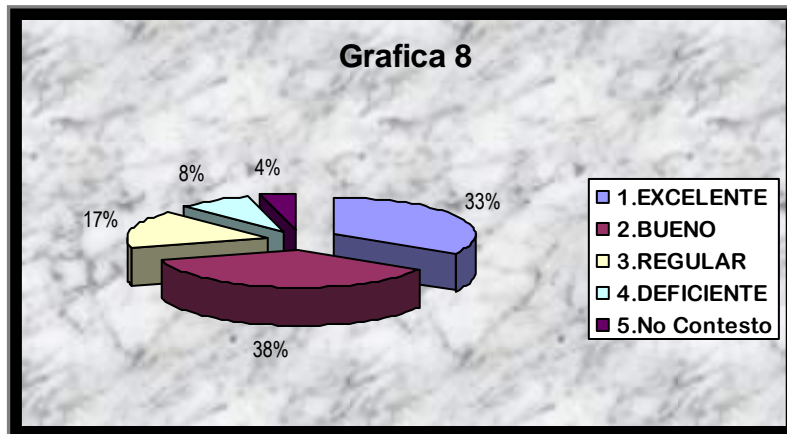
**El grado de amabilidad, al momento de ser atendido fue:**

**En el grafico 6** representa al trato o interés de los empleados por proporcionar un buen servicio y el grado de amabilidad, en la grafica el **38%** de los usuarios manifiesta, que fue excelente el interés al proporcionarle el servicio, esto corrobora los resultados de **la grafica 7** en donde el **54%** de la población percibió un servicio con amabilidad e interés.

Según la teoría; el aspecto esencial de las relaciones positivas es estilo vincular que plantea, sin timidez, ni agresividad, maneras sanas de vincularse, basadas en el respeto y en la honestidad consigo mismo y con los demás. Cada ser humano cuenta con un enorme repertorio de conductas que despliega a lo largo de cada día. Dependiendo de su historia, la forma en que está interpretando, la idea de quien es o de quienes son los que le rodean, va a desarrollar comportamientos específicos y a comunicar sus necesidades o satisfacer las de otros seres humanos de su alrededor.

Se infiere que dentro del área se puede notar por parte de el personal mucho interés y amabilidad por brindar buen servicio al cliente al momento de solicitar el servicio.

Por lo que las jefaturas concuerdan con lo manifestado por los empleados y los clientes en que al cliente hay que servirle lo mejor que se pueda, pero también siempre y cuando la conversación entre compañeros sea en relación con el trabajo no hay ningún problema ya que ayuda al crecimiento laboral y al trabajo en equipo.



**La satisfacción por el servicio que le presto la institución fue:**

**El gráfico 8** representa el nivel de satisfacción por el servicio que presta la institución, el **33%** manifestó que fue excelente mientras, que un **38%** de la población bueno, por lo que según la teoría manifiesta que, cuando un cliente se acerca a la empresa, lleva expectativas que espera se cumplan durante la prestación de un servicio. Expectativas que se han creado por la influencia de diversos factores, tales como sus experiencias anteriores, su personalidad, sus necesidades, e incluso por promesas que se le hacen a través de mensajes publicitarios, imagen de marca, aspecto exterior del negocio etc. Se infiere que la mayoría, de clientes manifiestan que el motivo por el cual visito la institución fue resuelto, por lo tanto existe una buena satisfacción.

### **ANALISIS DE ENTREVISTA PARA JEFES**

A continuación se dan a conocer los resultados obtenidos mediante la aplicación de la entrevista a los jefes de la unidad de recepción de denuncias, con el objetivo de recabar información ha cerca de los factores psicosociales, que inciden en el personal que labora en el área de atención al cliente y su incidencia en la calidad de atención al usuario.

En lo, que se refiere a como perciben el ambiente laboral dentro del departamento, manifestaron, que existe una buena disposición, para el trabajo en equipo esto concuerda con lo manifestado por el equipo de trabajo donde manifiestan, que existe una buena disposición, para el trabajo en equipo y esto proporciona a que se maneje un buen ambiente laboral dentro de la institución

En cuanto al comentario, que daría con respecto al nivel de satisfacción en su puesto de jefe, ambos dijeron, que hay una buena satisfacción personal y profesional ya que existe

confianza en si mismo y por parte de el personal a su cargo así como también de los usuarios. Y los empleados manifestaron que el reconocimiento es un factor importante, para estimular la conducta etc, que contribuyen a resultados positivos

Así como también al consultarles si se presentan dificultades o diferencias entre empleados y clientes, manifestaron, que en algunas ocasiones si, pero es por el tiempo en el que el cliente es atendido ya que en ese momento el área se encuentra abarrotada.

Que acciones toma ante esta situación? Según su opinión ellos se involucran más con el cliente para pedirles un poco de comprensión y que serán atendidos lo más rápido posible pero por parte de los empleados estos dispusieron comentar que hay buenas relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo

En relación a que si existe una comunicación fluida con su jefe inmediato, dijeron, que es muy constante y fluida por, que con ello logran más fácil los objetivos de la institución. Por lo descrito anteriormente se evidencia que los empleados poseen buenas relaciones laborales y que esto hace un buen ambiente laboral y que a la vez las órdenes recibidas por el jefe inmediato son lo suficientemente claras ya que se ha generado un ambiente accesible tanto para los jefes como para los compañeros de trabajo y que es muy constante y fluida.

En lo que se refiere a que si las prestaciones, que les proporciona la empresa lo motiva a usted y al personal?, manifestaron, que si están muy conformes, ya que existe un incremento gradual en la satisfacción del personal lo cual genera mayor compromiso de todos.

Luego al consultarles si en alguna ocasión ha recibido un trato inadecuado por parte de algún subalterno, manifestaron, que no.

También en lo que se refiere a como cataloga las relaciones laborales entre compañeros? manifestaron, que son buenas, cordiales, respetuosas, de confianza y de apertura. Por lo descrito anteriormente queda evidenciado que la población encuestada de empleados identifica el liderazgo de sus jefes y lo reconocen

También al consultarles, que opinión le merece la atención al usuario, que brindan, ambos manifestaron, que dan un buen servicio.

En relación a que si les informan sobre los planes institucionales de la empresa? Dijeron, que si por, que existen buenos canales de comunicación por la dirección superior.

En cuanto, al consultarles sobre, que opinión le merece el reconocimiento por el esfuerzo, que realiza para trabajar en la empresa? Dijeron, que es excelente y novedoso ya que es motivador, que el jefe los felicite a diario por el buen trabajo, que realizan.

Posteriormente al preguntarles, que si existe apoyo de sus compañeros de trabajo cuando pasa por algún momento difícil? Manifestaron que si existe mucho apoyo ya que existe empatía por parte de los compañeros.

En relación a que si las personas bajo su mando están satisfechas con su dirección? Dijeron, que si por que les dan todo el apoyo y la confianza necesaria para, que realicen su trabajo satisfactoriamente.

Al consultarles sobre si cree, que es mejor dar a los clientes lo que desean con un buen servicio, que desperdiciar el tiempo en hablar entre compañeros? manifestaron, que al cliente hay que servirle lo mejor que se pueda, pero también siempre y cuando la conversación entre compañeros sea en relación con el trabajo no hay ningún problema ya que ayuda al crecimiento laboral y al trabajo en equipo.

Así como también al interrogarlos sobre si tuviese un cambio de trabajo ya sea para otra empresa o ascender dentro de la misma ¿Cómo lo catalogaría?, dijeron, que seria un reto nuevo para demostrar toda su experiencia y capacidad.

En general se puede ver, que dentro del departamento existe un buen trabajo en equipo ya que para todos es importante lograr los objetivos ayudándose unos con otros.

### **ANALISIS DE LA GUIA DE OBSERVACION**

A continuación se da a conocer de manera breve los resultados, que se obtuvieron a través de la observación que se hizo a los usuarios y empleados al momento de dar y recibir el servicio.

#### **CLIENTES:**

El tipo de personas, que más visitan la institución son hombres y mujeres.

La actitud con la, que visitan la mayoría llega de manera amable son pocos los casos en los que una persona llega muy enojada.

También en relación, a si escuchan las indicaciones correspondientes, siempre lo hacen, ya que siguen correctamente las instrucciones para ser atendidos.

En lo que se refiere a que si se expresan de manera clara al momento de solicitar el servicio, siempre lo hacen.

Existe disposición de recibir ayuda, si existe mucha disposición de atenderles y ayudarles de inmediato.

También en lo, que se refiere a que si existe satisfacción en la atención, que recibió, la mayoría sale muy satisfecha por el buen trato que recibió y la disponibilidad de inmediato de solucionarles su problema.

### **EMPLEADOS:**

La actitud con la que atienden a los clientes, siempre es con respeto y de manera amable, al mismo tiempo saben brindar al usuario las instrucciones adecuadas para que realice sus trámites satisfactoriamente.

En lo que se refiere a que si se expresan de manera clara al momento de brindar el servicio, siempre lo hacen, esto se puede ver desde el personal de seguridad y recepción, que orientan correctamente a las personas para, que pasen al área correspondiente.

También en relación a que si existe una disposición de brindar ayuda, siempre se puede observar ya que desde el momento que ingresa el cliente al área, lo primero que se hace es entregarle un número y de inmediato es llamado.

Al momento que el cliente sale de la institución se percibe una satisfacción, ya que se le atendió de manera respetuosa, amable y sobre todo, que si se le ayudo por lo que visito la institución.

Por lo que de manera general se puede decir, que si existe un buen servicio al usuario por parte del personal que labora en el área y esto se refleja en la satisfacción del usuario.

# **CAPITULO IV**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 CONCLUSIONES**

1. Los factores psicosociales tales como: relaciones interpersonales, la comunicación con sus superiores, la empatía, motivación, liderazgo inciden en el buen servicio al cliente que se brinda dentro de la institución, ya que existe una buena coordinación entre motivación, comunicación y acercamiento con sus jefes.
2. Los elementos positivos como: buenas relaciones interpersonales, la comunicación con sus superiores, la empatía, motivación, liderazgo y el buen ambiente de trabajo, inciden directamente en el tipo de servicio que se brinda entre compañeros, jefes y usuarios.
3. Las condiciones ambientales juegan un papel importante en la percepción del buen servicio que se presta dentro de la institución ya que la buena atención y empatía brindada genera confianza y seguridad al momento de solicitar el servicio.



## **4.2 RECOMENDACIONES**

### **Fiscalia: (Área de recepción de denuncias)**

1. Se recomienda a los jefes del área de recepción de denuncias continuar con el seguimiento de atención al cliente, coordinación, motivación, comunicación y acercamiento con sus jefes; con el objetivo de que el servicio se mantenga o mejore sus estándares de calidad.
2. Los elementos positivos como: buenas relaciones interpersonales, la comunicación con sus superiores, la empatía, motivación, liderazgo y el buen ambiente de trabajo, deben de mantenerse y seguirse fomentando para el logro y alcance de resultados en conjunto.
3. Esto conlleva a que el usuario perciba un buen servicio de la institución; para lo cual se recomienda programas periódicos de capacitación para reforzar dichas áreas
4. El área de recepción de denuncias debe de continuar con la atención y rapidez en los tramites que solicitan los usuarios, para mantener sus estándares de calidad en la atención al cliente; no esta de mas recomendar que al contar con un mayor numero de personal se obtendrían mejores resultados en la calidad de atención brindada.

### **Institución Externa:**

1. Se recomienda a las instituciones externas a la Fiscalia, que apoyan en los procesos de investigación agilizar los trámites pendientes para la solución de casos de los demandantes.

### **Departamento de Psicología:**

1. Continuar apoyando a los trabajos de investigación de la población estudiantil ya que con ello refuerzan más los conocimientos en el aprendizaje de cada estudiante.

# GLOSARIO.

## A

### **Acceso**

Entrada o paso. Entrada al trato o comunicación con alguien. Arrebato o exaltación

**Actitud.** Predisposición de la persona a responder de una manera determinada frente a un estímulo tras evaluarlo positiva o negativamente.

### **Adaptación:**

Evolutiva: Proceso dinámico por el cuál los individuos que portan características genéticas que facilitan su reproducción las transmiten con mayor probabilidad a sus descendientes. Las modificaciones debidas al éxito reproductivo diferencial pueden afectar tanto a características físicas de las especies como a características conductuales.

**Afectividad.** Conjunto de emociones y sentimientos que un individuo puede experimentar a través de las distintas situaciones que vive.

**Afectivo, bloqueo.** Incapacidad para expresar afectos o emociones, caracterizada a veces por un estado de estupor.

**Afecto.** Patrón de comportamientos observables que es la expresión de sentimientos (emoción) experimentados subjetivamente. Tristeza, alegría y cólera son ejemplos usuales de afecto. Es muy variable su expresión entre culturas diferentes así como en cada una de ellas. Los trastornos del afecto incluyen las siguientes modalidades

### **Ambiente**

Conjunto de estímulos exteroceptivos, interoceptivos y propioceptivos que afectan al sujeto.

### **Asertivo**

Aspecto esencial de las relaciones positivas es estilo vincular que plantea, sin timidez, ni agresividad, maneras sanas de vincularse, basadas en el respeto y en la honestidad consigo mismo y con los demás.

## C

### **Cambio.**

Acción y efecto de cambiar

### **Capacitación**

Acción y efecto de capacitar.

### **Credibilidad**

Cualidad de creíble

### **Cliente**

Cliente es una persona que demanda los servicios de cualquier sujeto o institución, en ocasiones este otorga a cambio un pago monetario o simplemente se lucra del mismo

### **Cognición.**

Procesamiento consciente de pensamiento e imágenes

### **Comportamiento:**

La conducta es lo que el organismo hace o dice, incluyendo bajo esta denominación tanto la actividad externa como la interna, la conducta es hablar, pensar o emocionarse, se refiere a toda actividad que realiza un organismo siempre y cuando se realice en el mundo físico.

### **Comprensión**

Acción de comprender. Facultad, capacidad o perspicacia para entender y penetrar las cosas. Actitud comprensiva o tolerante. Conjunto de cualidades que integran una idea.

### **Comunicación**

Acción y efecto de comunicar o comunicarse. Trato, correspondencia entre dos o más personas. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

### **Conducta.**

Reacción global del sujeto frente a las diferentes situaciones ambientales

### **Conducta**

El objeto de estudio de la Psicología, es decir, cualquier cosa que haga un organismo. Cuando estudiamos la conducta a un nivel biológico, nos interesa la topografía de esa conducta, o las consecuencias que produce para la especie. Cuando estudiamos la conducta a un nivel psicológico, lo que nos interesa es la relación entre esa conducta y el ambiente a lo largo de la historia del individuo.

**Cualidad**

Cada uno de los caracteres, naturales o adquiridos, que distinguen a las personas, a los seres vivos en general o a las cosas .Manera de ser de alguien o algo

**Cultura**

Conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico. Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.

**Cumplimiento**

Acción y efecto de cumplir o cumplirse

## D

**Decisión**

Determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa. Firmeza de carácter

**Discriminación**

Existe discriminación del estímulo siempre que los sujetos responden de forma diferente a los diferentes estímulos, mientras que si la respuesta es igual ante estímulos diferentes hablamos de generalización

**Disposición**

Acción y efecto de disponer. Aptitud (adecuación para algún fin).

## E

**Elemento**

Medio en que se desarrolla y habita un ser vivo. En una estructura formada por piezas, cada una de estas .Componente de una agrupación humana

**Empatia.** Estado mental en el que un sujeto se identifica con otro grupo o persona, compartiendo el mismo estado de ánimo.

**Empatía**

No es otra cosa sino “la habilidad que posee un individuo de inferir en los pensamientos y sentimientos de otros, lo que genera sentimientos de simpatía, comprensión y ternura”. Se definen como la habilidad cognitiva, que es inherente a un individuo, de tomar la perspectiva del otro o de entender algunas de sus estructuras de mundo, sin

adoptar necesariamente esta misma perspectiva, es como colocarse en los zapatos del otro y aunque no se piense igual que ellos conocer o entender lo que ellos sienten a sabiendas de que cada individuo posee un guión propio.

### **Escuchar**

Prestar atención a lo que se oye. Dar oídos, atender a un aviso, consejo o sugerencia. Aplicar el oído para oír algo. Hablar o recitar con pausas afectadas.

### **Estímulo**

Todo cambio del medio o fracción de cambio que provoca una actividad determinada de un organismo. Los estímulos se reciben a través de tres sistemas sensoriales: el interoceptivo, el propioceptivo y el exteroceptivo

### **Evitación**

Caso concreto de Reforzamiento negativo en el que la respuesta instrumental impide la presentación del estímulo aversivo. Dando la respuesta adecuada, se previene la llegada de "algo desagradable".

### **Expresar**

Manifestar con palabras, miradas o gestos lo que se quiere dar a entender. Dicho de un artista: Manifestar con viveza y exactitud los afectos propios del caso.

## **F**

### **Fiabilidad**

Cualidad de fiable. Probabilidad de buen funcionamiento de algo.

### **Frustración**

Llamamos frustración al conjunto de Respuestas (muchas veces incondicionadas) que provoca en un sujeto la diferencia entre lo que anteriormente había conseguido en una determinada situación y lo que actualmente consigue, cuando el cambio es desfavorable para el sujeto. Esta diferencia se considera un Estímulo incondicionado.

## I

### **Idea.**

Primero y más obvio de los actos del entendimiento, que se limita al simple conocimiento de algo. Imagen o representación que del objeto percibido queda en la mente

### **Incentivo,**

En la teoría del reforzamiento de Hull, es la motivación provocada por la posibilidad de conseguir un Reforzador.

### **Incumplimiento**

Falta de cumplimiento

## L

### **Líder.**

Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora. Persona o equipo que va a la cabeza de una competición deportiva. Construido en aposición, indica que lo designado va en cabeza entre los de su clase.

## M

### **Motivación**

Acción y efecto de motivar. Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.

**Motivación extrínseca (me):** Es extrínseca cuando el alumno sólo trata de aprender no tanto porque le gusta la asignatura o carrera si no por las ventajas que ésta ofrece. Contraria a la MI, la motivación extrínseca pertenece a una amplia variedad de conductas las cuales son medios para llegar a un fin, y no el fin en sí mismas.

**Motivación intrínseca (mi):** Es intrínseca, cuando la persona fija su interés por el trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas. Definida por el hecho de realizar una actividad por el placer y la satisfacción que uno experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo.

## O

### **Organización.**

Acción y efecto de organizar u organizarse, para llevar un trabajo de manera conjunta.

## P

### **Política**

Arte o traza con que se conduce un asunto o se emplean los medios para alcanzar un fin determinado. Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado.

### **Procedimiento**

Acción de proceder. Método de ejecutar algunas cosas. Actuación por trámites judiciales o administrativos

### **Promesa**

Expresión de la voluntad de dar a alguien o hacer por él algo. Persona o cosa que promete por sus especiales cualidades.

## Q

### **Queja**

Expresión de dolor, pena o sentimiento. Resentimiento, desazón. Acción de quejarse

## R

### **Recompensa.**

Acción y efecto de recompensar. Aquello que sirve para recompensa

### **Reclamar**

Clamar o llamar con repetición o mucha insistencia Pedir o exigir con derecho o con instancia algo..

### **Reforzador**

Estímulo motivacionalmente relevante (no neutro). Puede clasificarse atendiendo a las siguientes dicotomías: positivo vs. Negativo, específico vs. Generalizado e incondicionado vs. condicionado (primario vs. secundario).Registrador acumulativo

## S

**Servicio a cliente:** 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.

**Seguridad.**

Fianza u obligación de indemnidad a favor de alguien, regularmente en materia de intereses.

**Simpatía.**

Es la inclinación afectiva entre personas de forma espontánea y mutua que se logra por el modo de ser y carácter de una persona que la hace agradable y atractiva a los demás.

**Sentimiento.**

Acción y efecto de sentir o sentirse. Estado afectivo del ánimo producido por causas que lo impresionan vivamente. Estado del ánimo afligido por un suceso triste o doloroso.

## T

**Tangible**

Que se puede tocar. Que se puede percibir de manera precisa.



## **Bibliografía.**

- El impacto psicológico y emocional, en los interpretes y traductores de los servicios públicos. (Un factor a tener en cuenta) Carmen Valeros- Garcés.
- [www.mografias.com](http://www.mografias.com)
- Servicio al Cliente. [www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com)
- Atención al Cliente. [www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com)
- Clientes para Siempre, Carl Sewell, Paul B.Brown, Capitulo 1, 2,6,7,11.
- Lo fundamental y lo más Efectivo a cerca de los Clientes, Smart, Ros Jay, Editorial Mc Graw Hill. Capitulo 1, 4.
- Liderazgo Emocionalmente Inteligente, Doctor Enrique Reig. Capitulo 2, 4.
- Clientemania , Ken Blanchard, Pag. 100, 101, 102 , 124.

**VANEXOS**

## **CUESTIONARIO PARA CLIENTES**

### **DATOS GENERALES:**

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**INDICACIONES:** Coloque una equis o un cheque adjunto a cada criterio que mejor se adecue a su opinión personal, procure no dejar ningún espacio en blanco.

### **CRITERIOS:**

**1= EXCELENTE**

**2= BUENO**

**3= REGULAR**

**4= DEFICIENTE**

1. ¿Cree que el estado de las instalaciones ( calor, iluminación), es:

1.( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

2. Según su percepción la instalaciones de la institución son cómodas y limpias:

1.( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

3. ¿ A su criterio al numero de asientos que la institución le proporciona a los clientes o usuarios es?

1.( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

4. A su criterio la institución es lo suficientemente espaciosa para brindar un buen servicio a todos los clientes:

1.( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

5. La ornamentación o ambientación de las instalaciones de la institución es:

1.( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

6. La información que recibió al momento de realizar su tramites fue:

1.( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

7. La atención que recibió de la institución mientras realiza sus tramites es:

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

8. La rapidez en los tramites que ha realizado en la institución es:

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

8. El trato del personal de recepción o seguridad ha sido:

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

9. Se cuenta con suficiente información (letreros) que le permita realizar sus tramites mas eficientemente:

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

10. ¿Cómo fue el tono de voz y gestos que recibió de las personas que le atendieron:

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

11. El trato o interés de los empleados por proporcionar un buen servicio fue:

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

12. El grado de amabilidad, al momento de ser atendido fue:

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

13. La información en general sobre los servicios que presta la empresa es:

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

14. El proceso o los pasos que siguió para realizar todos los tramites fueron:

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

15. La satisfacción por el servicio que le presto la institución fue:

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

**SUMATORIA DE PUNTOS:** \_\_\_\_\_

**FIRMA:** \_\_\_\_\_

## **CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS**

### **DATOS GENERALES:**

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Estado civil:  
\_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**INDICACIONES:** Coloque una equis o un cheque adjunto a cada criterio que mejor se adecue a su opinión personal, procure no dejar ningún espacio en blanco.

### **CRITERIOS:**

**1= EXCELENTE**

**2= BUENO**

**3= REGULAR**

**4= DEFICIENTE**

1. ¿Cómo es el ambiente laboral dentro de la institución?

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

2. ¿Si pudiese medir el nivel de satisfacción en su puesto de trabajo que criterio refleja mejor su satisfacción?

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

3. ¿Qué criterio refleja mejor su atención hacia los clientes?

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

4. Las órdenes de su jefe inmediato son lo suficientemente claras:

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

5. ¿Qué criterio refleja mejor los niveles de comunicación de la empresa?

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

6. ¿Le satisfacen las prestaciones sociales de ley que le proporciona la empresa?

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

7. ¿Cómo calificaría los momentos, que comparte profesionalmente con sus compañeros de trabajo?

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

8. ¿Qué criterio le proporcionaría a la labor de su jefe inmediato?

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

9. ¿Cómo calificaría el esfuerzo que usted realiza para alcanzar un ascenso?

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

10. ¿Qué criterio le daría a su estado emocional o motivacional ante las dificultades de su trabajo?

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

11. ¿Qué criterio le daría al liderazgo de su jefe?

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

12. ¿Ante la presión o estrés laboral mi reacción a sido?

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

13. ¿Que criterio le daría a su salario según su desempeño?

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

14. El reconocimiento por el esfuerzo que realiza para trabajar en la empresa es:

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

15. Dentro de sus jornadas laborales la interacción con sus compañeros es:

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

16. ¿Cuándo usted ha atravesado por algún momento difícil tanto a nivel personal como laboral, que criterio refleja mejor el apoyo de sus compañeros?

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

17. ¿Qué criterio le daría a la capacitación que recibe en su puesto de trabajo?

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

18. La comunicación dentro de la institución en su área de trabajo es:

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

19. En cuanto al servicio que presta la institución hacia los clientes es:

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

20. ¿Cómo calificaría el trato brindado por el personal que lo atendió?

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

21. ¿Fue satisfecha su necesidad por la cual visito la institución?

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

22. ¿Cómo califica el esmero demostrado por el personal en resolverle su inquietud?

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

23. ¿Cómo evaluaría la concentración que el personal demostró ante la solicitud del servicio?

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

24. ¿Cómo califica el tiempo de espera para ser atendido por el personal?

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

25. ¿la calidad y la atención se ve afectada ante el mal servicio proporcionado por un empleado?

1. ( )      2. ( )      3. ( )      4. ( )

**SUMATORIA DE PUNTOS:** \_\_\_\_\_

**FIRMA:** \_\_\_\_\_

## ENTREVISTA PARA JEFES

### DATOS GENERALES:

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Recabar información acerca de los factores psicosociales, que inciden en el personal que labora en el área de atención al cliente y su incidencia en la calidad de atención al usuario.

1. ¿En su opinión como percibe el ambiente laboral del departamento?
2. ¿Qué comentario nos daría con respecto al nivel de satisfacción en su puesto de jefe?
3. Se presentan dificultades y diferencias entre empleados y clientes? Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_ ¿Cuáles \_\_\_\_\_
4. ¿Cómo o que acciones toma ante estas situaciones?
5. Existe una comunicación fluida entre usted y su jefe inmediato, que opinión le merece?
6. ¿Qué tan oportuna es la comunicación entre usted y el personal a su mando?
7. ¿Cree usted que las prestaciones sociales que le proporciona la empresa motiva a su personal y a usted?
8. Ha recibido en alguna ocasión un trato inadecuado por parte de algún subalterno? ¿Cómo actúa?
9. Las relaciones laborales con los compañeros de trabajo ¿Cómo las cataloga?
10. En cuanto a la atención al usuario que se brinda ¿Qué opinión le merece?
11. Le informan sobre los planes institucionales de la empresa?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Por que? \_\_\_\_\_



12. ¿Qué opinión le merece; el reconocimiento por el esfuerzo que realiza para trabajar en la empresa?

13. Existe apoyo de sus compañeros de trabajo cuando usted pasa por algún momento difícil o laboral?

14. Cree usted que las personas bajo su mando están satisfechas con su dirección?

15. Existe por parte de la empresa capacitaciones para la atención al cliente?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ por que?\_\_\_\_\_

16. Cree que es mejor dar a los clientes lo que desean con un buen servicio, que desperdiciar el tiempo en hablar entre compañeros?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Por que?\_\_\_\_\_

17. Existen ordenes por parte de su jefe inmediato hacia sus subalternos, al grado de crear confusión en los empleados? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Cuales?\_\_\_\_\_

18. Si tuviese un cambio de trabajo ya sea para otra empresa o ascender dentro de la misma ¿Cómo lo catalogaría?

**FIRMA:** \_\_\_\_\_

## GUIA DE OBSERVACION

### DATOS GENERALES:

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Observar las diferentes actitudes y conductas que se manifiestan en los usuarios y empleados al momento de brindar y recibir el servicio.

### PARTE I

#### CLIENTES:

- Tipos de personas que mas visitan la institución:

Mujeres: ( )

Niños: ( )

Hombres: ( )

Población en General: ( )

- Con que actitud visitan los clientes la institución:

Amables: ( )

Desesperados: ( )

Enojados: ( )

Melancólicos: ( )

Imponentes: ( )

- Saben escuchar las indicaciones correspondientes:

Si: ( )

Nada: ( )

No: ( )

A veces: ( )

Poco: ( )

- Se expresan de forma clara y precisa al momento de solicitar el servicio:

Si: ( )

Poco: ( )

No: ( )

Nada: ( )

- Existe disposición de recibir la ayuda:

Si: ( )

Poco: ( )

No: ( )

Mucho: ( )

- Se percibe satisfacción en la atención que se recibe:

Poca: ( )

Mucha: ( )

Nada: ( )

A veces: ( )

Otras

observaciones: \_\_\_\_\_

## **PARTE II**

### **EMPLEADOS:**

❖ Con que actitud atienden a los clientes:

Amables: ( )                      Desesperados: ( )  
Enojados: ( )                      Melancólicos: ( )  
Imponentes: ( )                      Otros: ( )

❖ Saben brindar las indicaciones correspondientes:

Si: ( )                                  Nada: ( )  
No: ( )                                  A veces: ( )  
Poco: ( )

❖ Se expresan de manera clara y precisa al momento de brindar el servicio:

Si: ( )                                  Poco: ( )  
No: ( )                                  Nada: ( )

❖ Existe disposición de brindar la ayuda:

Si: ( )                                  Poco: ( )  
No: ( )                                  Mucho: ( )

❖ Se percibe satisfacción en la atención que se presta:

Poca: ( )                                  Mucha: ( )  
Nada: ( )                                  A veces: ( )

❖ Existe una cultura de servicio brindada:

Si: ( )                                  A veces: ( )  
No: ( )                                  Nunca: ( )

Otras \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

**FIRMA:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_