

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



“Influencia de Factores Psicológicos en la Atención que Brindan los Empleados a Clientes de Instituciones Públicas y Privadas del Gran San Salvador”

Presentado por:

**ALVAREZ MARTIN IVAN ERNESTO AM00028**  
**MOLINA MONTERROZA MORENA IRIS MM00097**

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

Docente Director:

**Lic. Benjamín Moreno Landaverde**

Coordinador General del Proceso de Graduación:

**Lic.: Mauricio Evaristo Morales**

**24 DE AGOSTO DE 2005**

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

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD  
DE EL SALVADOR**

RECTORA

Doctora María Isabel Rodríguez

VICE-RECTOR ACADEMICO

Ingeniero Joaquín Orlando Machuca

VICE-RECTORA ADMINISTRATIVA

Doctora Carmen Rodríguez de Rivas

SECRETARIA GENERAL

Licenciada Alicia Margarita Rivas de Recinos

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

DECANA

Master Ana Maria Glower de Alvarado

VICE- DECANO

Master Carlos Ernesto Deras

SECRETARIA

Licenciada Oralia Ester de Rivas

**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**

JEFE

**Licenciado Wilber Hernández**

COORDINADOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADUACION

**Licenciado Mauricio Evaristo Morales**

DOCENTE DIRECTOR

**Licenciado Benjamín Moreno Landaverde**

## DEDICATORIAS

El presente triunfo profesional lo dedico de manera única y exclusivamente, al amor de mi vida, *el Señor Jesucristo*, por haberme cargado en sus brazos en mis momentos más difíciles y haberme brindado el amor y las fuerzas para triunfar en la vida y convertirme en un hombre de bien. ¡Mil gracias!

También dedico a:

**Alguien Especial:** *Gloria Turcios*; Aunque el destino separó nuestras vidas, tu recuerdo vivirá por siempre en mi memoria, será como un sello indeleble en mi alma; gracias por enseñarme el camino, por el amor sin condición ni medida recibido.

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

**A mi inmejorable e inseparable compañera de tesis:** Gracias more, 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 vivimos como compañeros y amigos; gracias por permitirme compartir mi triunfo con el tuyo. ¡lo logramos morena!

**A mí apreciado asesor:** *Lic Benjamín Moreno Landaverde*; Gracias por la dedicación e interés mostrado, gracias por el enorme privilegio de haberlo conocido y haber trabajado con usted, gracias por su amistad y que Dios de bendición a su vida y familia ¡Gracias de todo corazón Lic Landaverde, por ayudarme a realizar mi sueño de ser profesional!

Sueña primero y luego conviértelo en realidad.

**Iván Ernesto Álvarez Martín**

## DEDICATORIAS

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

Quiero dedicar este triunfo de manera especial a:

**Mi madre;** Maria Lidia Monterroza, por el apoyo y amor que me proporcionó en el transcurso de mis estudios y por ser mi modelo y ejemplo de superación.

**A mis hermanos(a);** Juan Francisco, Benjamín, Carlos Ambrosio, Oscar Arnoldo y Dora Esperanza, por todo el apoyo económico, emocional y sentimental que me aportaron a lo largo de mi carrera.

**A mis sobrinitos;** Carlos Eduardo, Benjamín José, Benjamín Francisco, Laudy Maria, Oscar Francisco, Carlos José, Fernando Benjamín, Roger Antonio y Gabriela Milady, por ser mi apoyo y motivación más importante en mis logros obtenidos.

De manera muy especial a Evelinda Gamez, por todo el apoyo, amor y consejos que fueron aspectos importantes para el termino de mi profesión.

A mis amigos y personas importantes que en muchos momentos me proporcionaron palabras motivantes para seguir adelante.

**A mi compañero de tesis:** por ser una persona especial que estuvo conmigo siempre, me animó, me apoyó y me proporcionó sugerencias que fueron prioritarias en este triunfo.

**A mí Asesor de tesis: Lic. Benjamín Moreno Landaverde;** por todo el apoyo que me di a lo largo de mi carrera y por la orientación recibida, por ser accesible y mostrar interés en mi formación profesional, este logro profesional que ahora culmino se debe en buena parte a la orientación que recibí de mi asesor.

**Morena Iris Molina Monterroza**

# INDICE

Portada.	
Autoridades Universitarias.....	i
Dedicatorias.....	ii
Introducción.....	iii
Objetivos.....	iv
<b>I- MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>1</b>
Las actitudes.....	2
La motivación.....	16
Satisfacción laboral.....	18
Liderazgo.....	21
Relaciones interpersonales.....	22
<b>II- METODOLOGÍA.....</b>	<b>26</b>
Población y muestra.....	26
Métodos.....	27
Procedimiento.....	27
<b>III- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
<b>IV- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>53</b>
Referencias bibliográficas.....	55
Propuesta organizacional.....	56

## INTRODUCCION

Actualmente, debido a los diversos cambios, producto del proceso globalizador y las implicaciones comerciales y sociales que lleva inmerso, demanda de las instituciones mejoras en las diferentes área a nivel interno; las instituciones, ya sea públicas y/o privadas que se dedican a brindar el servicio a clientes internos y externos no están aisladas de ésta realidad, requiriendo mejoras en sus niveles de calidad para poder entrar en éste ámbito competitivo.

Por ser el recurso humano parte primordial en toda organización, los esfuerzos de mejora en las instituciones que prestan servicio al cliente, debe iniciar por un proceso diagnostico de carácter psicológico, donde se investigue los factores psíquicos que están en juego en la calidad de servicio que presta el personal de las organizaciones.

El presente estudio se realizó en cinco instituciones privadas cuya finalidad es proporcionar un servicio a clientes; en ésta se investigó como los factores psicológicos de: 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, influyen en la atención que proporcionan los empleados a los usuarios de los servicios que prestan.

La presente investigación diagnóstica contiene los fundamentos teóricos recopilados de diversas fuentes sobre el tema de interés, así como los resultados analizados y sistematizados llevados a cabo en las instituciones públicas y privadas, también contiene una propuesta de desarrollo y crecimiento profesional para mejorar la atención al cliente que será entregada a las instituciones participantes de la investigación y los instrumentos que sirvieron para la recogida de información de los aspectos psicológicos recabados.

# OBJETIVOS

## OBJETIVOS GENERALES

- Investigar la influencia de los factores psicológicos que intervienen en la atención al cliente que prestan los empleados de instituciones públicas y privadas del Gran San Salvador.
- Elaborar una propuesta que contribuya a mejorar en alguna medida la atención que brindan a los clientes empleados de instituciones públicas y privadas.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar como la satisfacción laboral influye en la atención al cliente que proporcionan los empleados de instituciones privadas.
- Identificar como las actitudes influyen en la atención al cliente, que proporcionan los empleados de instituciones públicas.
- Indagar como perciben los clientes la atención que brindan los empleados de las instituciones sujetas a investigación.
- Clarificar como interviene la motivación en la atención que ofrecen los empleados a clientes del Gran San Salvador.
- Determinar la influencia del tipo de liderazgo organizacional en la atención al cliente de empleados públicos y privados del Gran San Salvador.
- Identificar como influyen las relaciones interpersonales entre compañeros y jefes de trabajo en la atención al cliente que brindan los empleados públicos y privados del Gran San Salvador.

# CAPITULO I

## 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 un significativo para aquellas empresas que estén especializadas y que tengan la intención de ampliar sus mercados hacia el extranjero.

### 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 los años treinta 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.

### **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 proveedor 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.

**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 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, 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.

**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 convenzan 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?

**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

### **1.11.- ¿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 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 tapan 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 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.

### **1.17.- ¿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.

**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.

**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.

**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 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.

**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 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.

## **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 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.
7. 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.

## **CAPITULO II**

### **2.1**

### **METODOLOGIA.**

#### ***Investigación diagnóstica:***

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 fué de carácter diagnóstica 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 25 empleados y jefes de 5 instituciones públicas y 25 empleados y jefes de 5 instituciones privadas del Gran San Salvador, de ambos sexos y diferentes edades.

Así como también se tomó una muestra representativa de 25 clientes diversos de ambos sexos y diferentes edades de instituciones públicas y 25 clientes de ambos sexos y diferentes edades de instituciones privadas, haciendo una muestra global de 100 sujetos tomados de 10 instituciones. Se aclara que la selección de la muestra se realizó de manera aleatoria en el tiempo establecido por las instituciones.

Entre las instituciones públicas se encuentran: Hospital Nacional “Benjamín Bloom” (HNBB) Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA), Dirección Protección al Consumidor (DPC), Unidad de Salud de Amatepec (USA), Hospital Nacional Rosales (HNR).

Las instituciones privadas son: Fundación Teletón Pro- Rehabilitación, Empresa de Limpieza Decoración y Exteriores (LIMDEEX), Tropigás de El Salvador, S.A de C.V (TROIPIGAS), Distribuidora de Cosméticos, Farmacia Cefafa.

### **Recursos:**

**Humanos:** Asesor de trabajo de grado, 2 investigadores, empleados de instituciones publicas y privadas y clientes de las diferentes empresas.

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

**Económicos:** Los que demande el proyecto.

## **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 presentó 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 (20, de las cuales 10 serán privadas y 10 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 tomaron para realizar la investigación, cinco empresas públicas y cinco privadas, 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 e instituciones privadas de diferente sexo, edad y que se dedicaran a la atención del cliente. También se tomó una muestra de clientes de las diversas empresas, dicha muestra se extrajo al azar y en el momento en que recibían atención.

***Muestra:***

Empleados y clientes de cinco instituciones públicas y cinco instituciones privadas del Gran San Salvador. Se tomó una muestra al azar de cinco empleados (ambos sexos) de cada institución que se investigó, que estuviesen implicados con la atención al cliente y cinco clientes que hicieran uso de los servicios de las diferentes instituciones, 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) y que comercializarán productos (privadas); que reunieran los requisitos tales como; disposición a participar en la investigación de instituciones públicas y privadas 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 como a jefes de personal, que tuviesen una relación directa con los usuarios de los servicios de las diferentes instituciones, los cuales fueron seleccionados de forma aleatoria. La entrevista se aplicó a clientes de las diversas instituciones seleccionados de forma aleatoria.

Los instrumentos fueron aplicados a la muestra de cada una de las instituciones en los horarios establecidos previamente con las instituciones

**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, así como la respectiva propuesta de mejora

basada en los resultados.

### **III ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

#### **Presentación de la investigación**

La presente Investigación Diagnostica sobre: “Influencia de factores psicológicos, en la atención que brindan a los clientes, empleados de Instituciones Públicas y Privadas del Gran San Salvador”. Posee la finalidad de conocer de la situación actual y real de las Instituciones Públicas y Privadas 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 Diagnóstica 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 instituciones públicas y privadas del Gran San Salvador, de ambos sexos y de diferentes edades, así como de clientes diversos. Dichas empresas se dieron a conocer anteriormente

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 diagnóstica sobre “Influencia de Factores Psicológicos en la atención que brindan los empleados a clientes de instituciones públicas y privadas del Gran San Salvador”, distribuidos en 10 empresas públicas y privadas

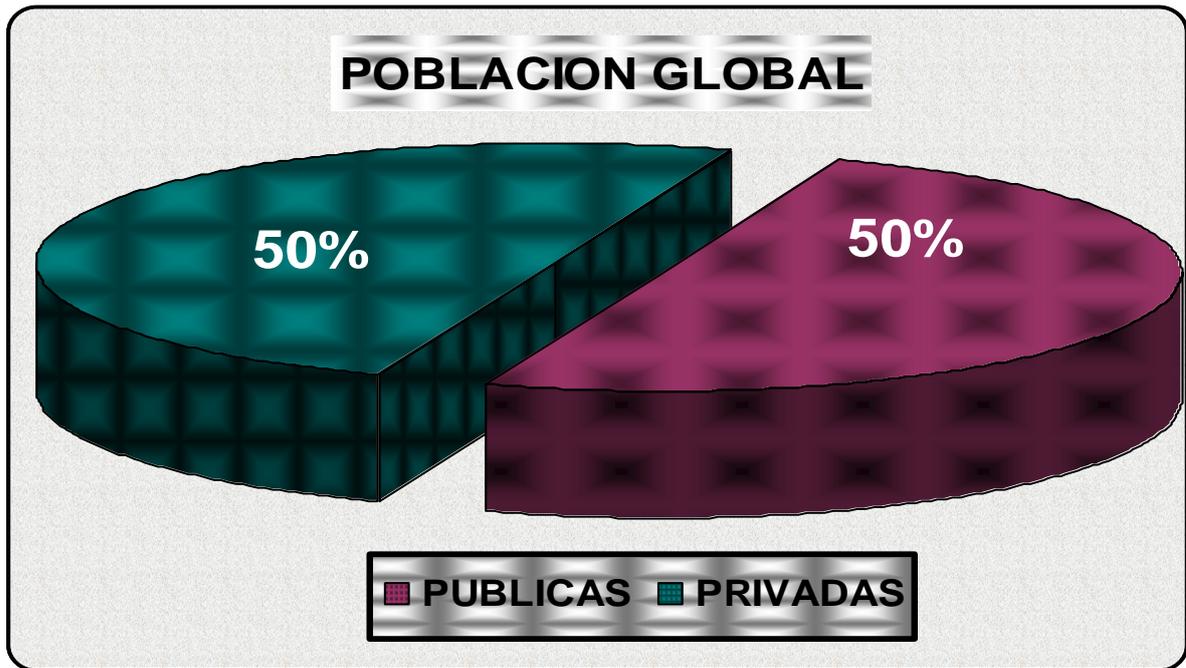
### **POBLACION TOTAL DE 100 SUJETOS**

#### **DISTRIBUCION DE LA MUESTRA**

	<b>JEFES</b>	<b>EMPLEADOS</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>PÚBLICAS</b>	5%	20%	25%	50%
<b>PRIVADAS</b>	5%	20%	25%	50%
<b>TOTAL</b>	<b>10%</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>100%</b>

### **POBLACIÓN GLOBAL**

**Gráfico 1**



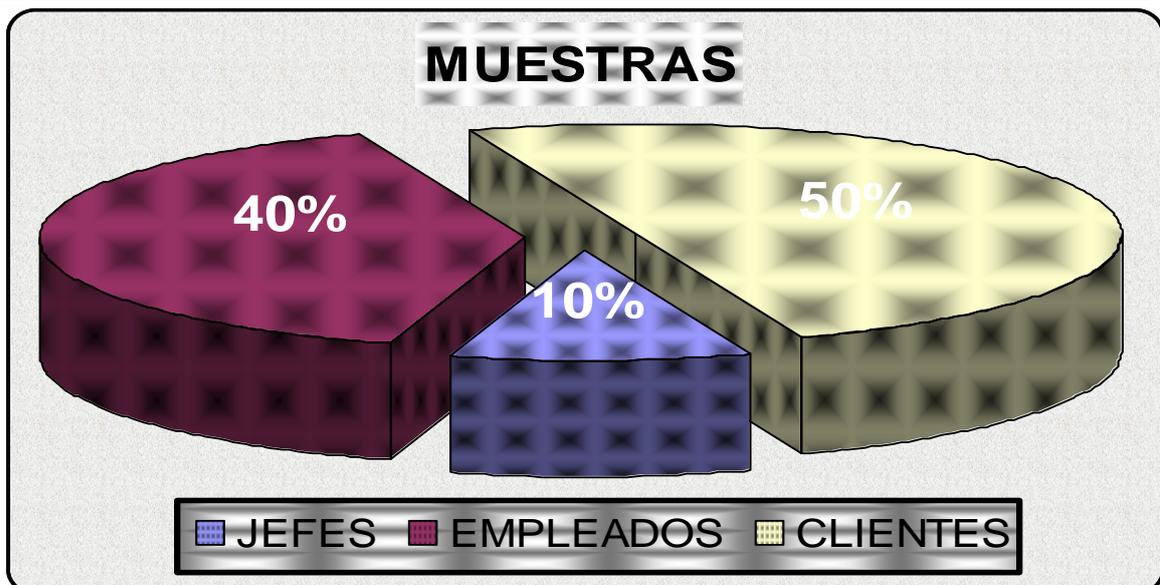
La muestra poblacional global retomada para investigación fue de un **50%** para las instituciones Públicas, entre ellos el **5%** lo conformaron jefes de personal, el **20%** correspondió a empleados y **25%** a clientes.

El otro **50%** corresponde a las instituciones privadas, donde el **5%** correspondiente a jefes de personal, el 20% de empleados y el **25%** a clientes.

Los porcentajes de **50%** de instituciones públicas y **50%** de instituciones privadas conforman una muestra global del **100%**.

## MUESTRAS

**Grafico 2**

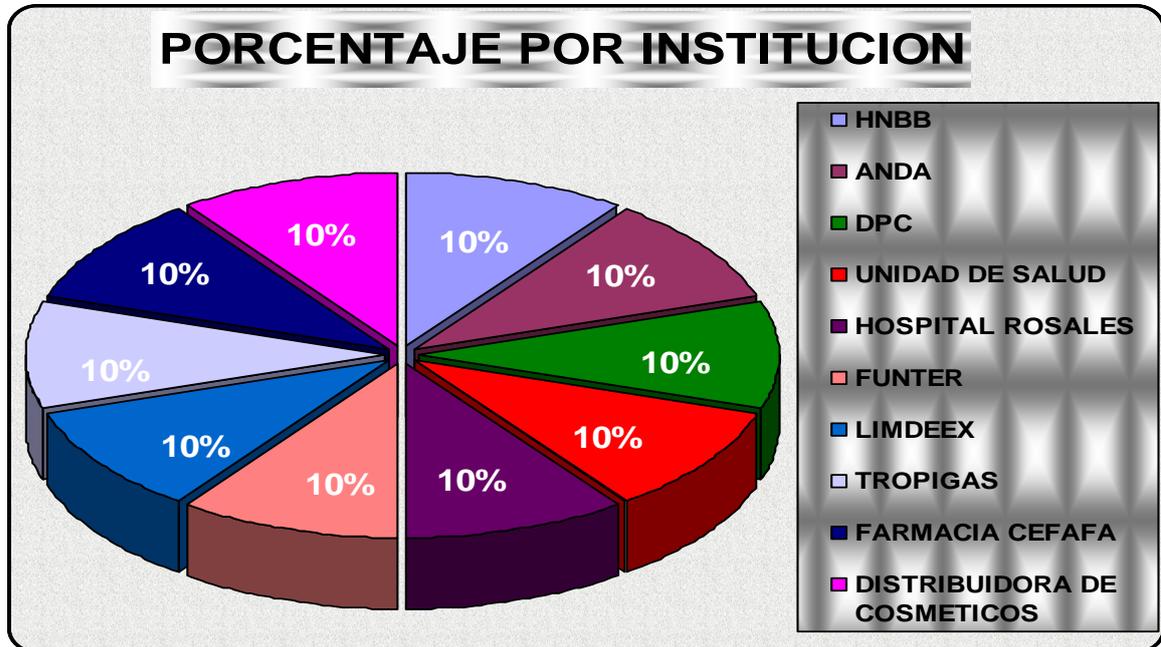


La grafica refleja que el **10%** del total de la muestra corresponde a jefes de personal, el **40%** empleado y el **50%** a clientes, tanto de

instituciones publicas como privadas del Gran San Salvador.

### PORCENTAJE POR INSTITUCIÓN

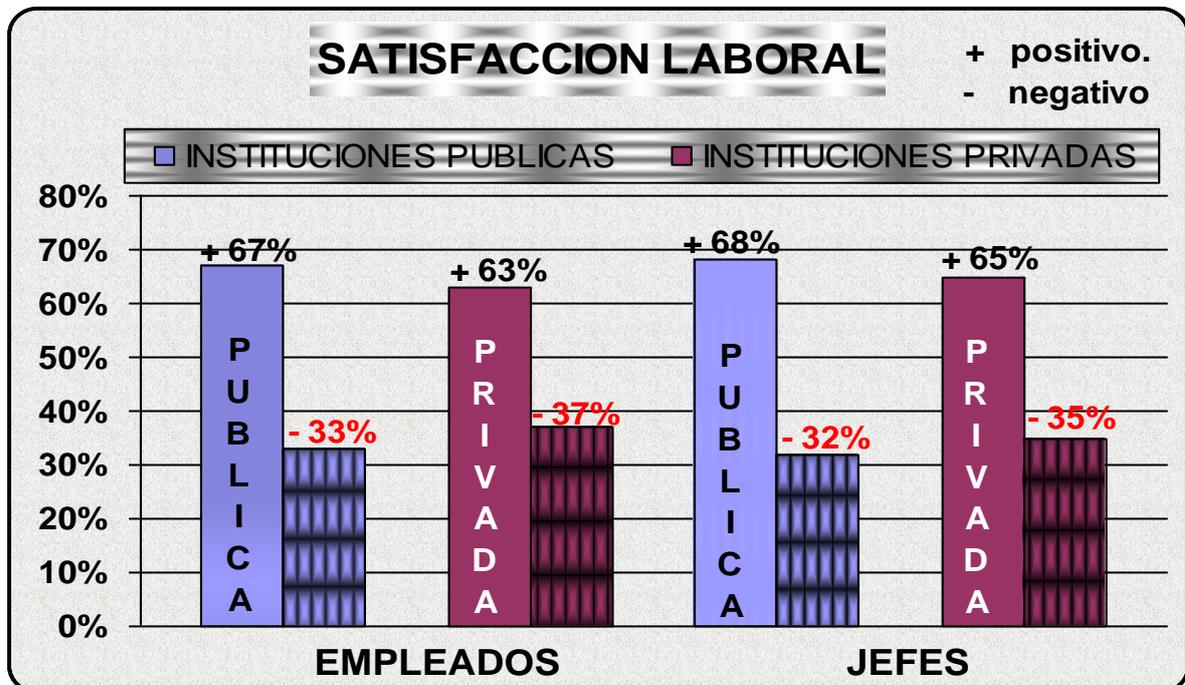
Grafico 3



El grafico refleja que la muestra global del **100%** retomada para la investigación esta conformada por un 10% para cada una de las 10 instituciones. (5 públicas y 5 privadas).

### SATISFACCION LABORAL

Gráfico 4



\*Indicadores Investigadores.

En esta área se investigó la satisfacción laboral en lo referente al ambiente físico en que se desarrollan las actividades, el salario que reciben por el trabajo realizado y el contenido de las actividades que desempeñan.

### **Empleados.**

Los resultados positivos obtenidos reflejan que el **67%** de empleados públicos y el **63%** de empleados privados poseen satisfacción en esta área, en relación a los indicadores investigados.\*

Por otra parte un porcentaje negativo del **33%** de empleados públicos y el **37%** de empleados privados se encuentran insatisfechos en su trabajo en relación a los indicadores investigados.\*

### **Jefes.**

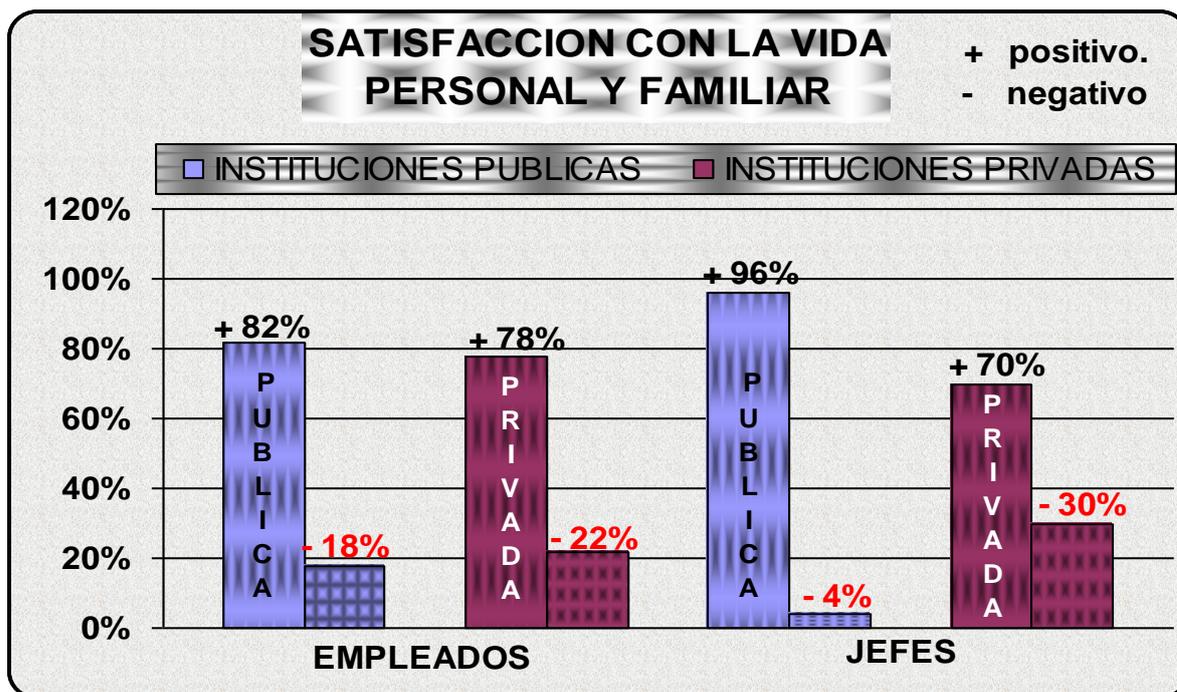
Los datos obtenidos de los jefes de instituciones públicas fueron de un **68%** y **65%** de jefes de instituciones privadas está satisfecho en esta área en relación a los indicadores investigados.\*

Otro porcentaje negativo, refleja que el **32%** de jefes de instituciones públicas y el **35%** de instituciones privadas reflejo insatisfacción en ésta área en relación a los indicadores investigados.\*

Según el enfoque teórico son muchas las fuentes de satisfacción para el trabajador entre ellas se encuentra los siguientes elementos: el ambiente confortable, seguridad, la comunicación, los incentivos, las prestaciones entre otras, si se logra una satisfacción del trabajador en estos aspectos, se obtiene una mejor atención al cliente. Los datos obtenidos en la investigación reflejan que tanto en la empresa pública y privada existe un porcentaje negativo de la población investigada que se encuentra insatisfecho con los aspectos mencionados, por lo tanto las personas que se encuentran insatisfechas son proclives a brindar un mal servicio a los usuarios según los resultados obtenidos.

## **SATISFACCION CON LA VIDA PERSONAL Y FAMILIAR**

### **Gráfico 5**



**\*Indicadores investigados.**

En esta área se investigo la satisfacción con la vida personal o familiar en lo referente a aspectos como: el apoyo familiar y social, existencia de dificultades y conflictos en estos ámbitos.

**Empleados.**

Los resultados positivos obtenidos en esta área reflejan que el **82%** de empleados públicos y el **78%** de empleados de instituciones privadas poseen satisfacción familiar en relación a los indicadores investigados.\*

Así mismo, resultados negativos reflejaron que el **18%** de empleados públicos y el **22%** de empleados de instituciones privadas poseen insatisfacción familiar en relación a los indicadores investigados.\*

**Jefes.**

Los resultados obtenidos de los jefes de personal de instituciones públicas reflejan que el **96%** y el **70%** poseen satisfacción familiar en relación a los indicadores investigados.\*

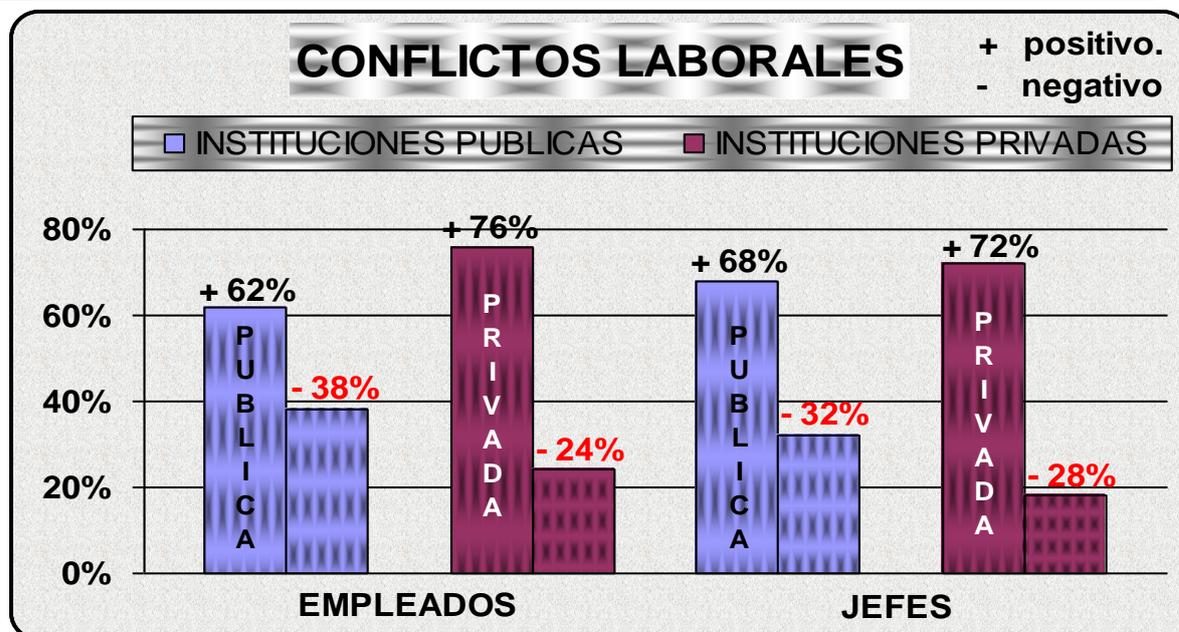
Por otra parte, los resultados reflejaron un porcentaje negativo de un **4%** en los jefes de instituciones publicas a diferencia de las instituciones privadas se encontró un porcentaje negativo del **30%** de insatisfacción familiar en relación a los indicadores investigados.\*

Además de los factores propios del ambiente laboral, existes factores personales y familiares como dificultades en seno del hogar, (conflictos de pareja, problemas de conducta y dificultades de aprendizaje de los hijos, problemas de tipo económico, etc.) que inciden negativamente las actividades laborales de los empleados, los cuales pueden manifestarse en desempeño inadecuado de sus

funciones. Este factor psicológico de insatisfacción familiar, posee una importancia relevante en la calidad de servicio prestado al cliente por el personal de las instituciones que formaron parte de la muestra de investigación.

## CONFLICTOS LABORALES

Gráfico 6



### \*Indicadores investigados.

En la presente área se investigó los siguientes elementos; conflictos con los clientes, conflictos en el ambiente laboral ya sea con jefes o compañeros de trabajo, dificultades que no se previenen ni se les busca solución y rumores perjudiciales hacia los trabajadores.

### Empleados.

Los datos obtenidos en esta área denotan que el **62%** de los empleados públicos y el **76%** de empleados privados no poseen dificultades importantes en relación a los indicadores investigados.\*

Por otra parte, en datos negativos obtenidos, denotan que el **38%** de empleados de instituciones públicas y el **24%** de instituciones privadas reflejan dificultad en relación a los indicadores investigados.\*

### Jefes.

Por otra parte, los resultados obtenidos en esta área reflejan que el **68%** de jefes de instituciones Públicas y el **72%** de jefes de instituciones privadas no poseen conflictos; determinado por los indicadores investigados.\*

Además se encontró, que un porcentaje importante de **32%** de jefes

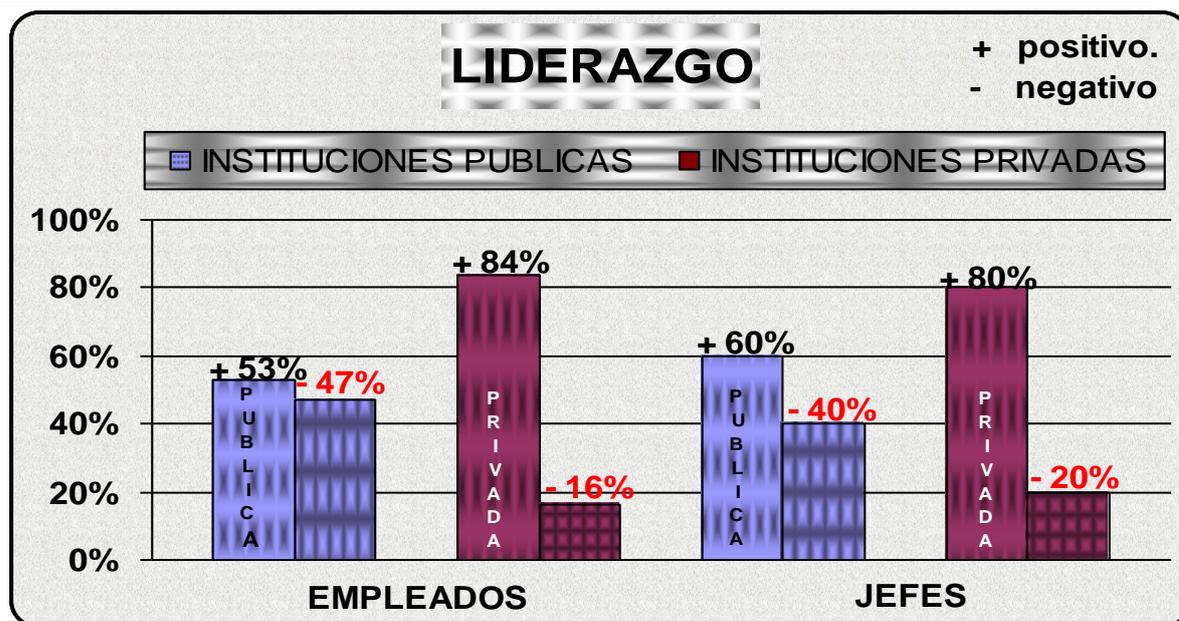
de instituciones privadas y un **28%** de jefes de empleados de instituciones privadas poseen conflictos laborales importantes en relación a los indicadores investigados.\*

En esta área se hace referencia a los conflictos disfuncionales; es decir conflictos que afectan el desarrollo de las diversas actividades de una institución ya que producen un ambiente tencionante y amenazador para el empleado en el desarrollo de las funciones laborales, los conflictos se dan debido a las diferencias individuales, incompatibilidad de caracteres, diferencias en la percepción, etc. La atención al cliente se puede ver afectada (para que se lleve a cabo con efectividad es necesario que el empleado experimente un sentimiento de bienestar en su trabajo).

Los porcentajes negativos obtenidos en la investigación relacionada con este factor psicológico pueden tener un efecto adverso en la atención inadecuada que prestan tanto en instituciones públicas como privadas, a sus clientes.

## LIDERAZGO

Grafico 7



\***Indicadores investigados.**

Los factores investigados en esta área se enfocaron al liderazgo en relación a la claridad en las órdenes recibidas así como la dualidad de las mismas, la forma de dirección de los jefes o coordinadores y la inducción para la realización de actividades laborales.

### **Empleados.**

Los datos obtenidos reflejan que el **53%** de empleados de instituciones públicas y el **84%** de instituciones privadas poseen aceptación en relación al tipo de liderazgo democrático-participativo, esto se determinó por medio de los indicadores investigados.\*

Por otra parte, en un porcentaje negativo, el **47%** de empleados de instituciones públicas y el **16%** de empleados de instituciones privadas posee insatisfacción con el tipo de liderazgo autoritario-autocrático, determinado por los indicadores investigados.\*

### **Jefes.**

Los resultados obtenidos en esta área reflejan que el **60%** de jefes de personal de instituciones públicas y el **80%** de jefes de instituciones privadas permite participación de los empleados en la toma de decisiones y en la coordinación de las acciones determinado por los indicadores investigados.\*

Por otra parte, en un porcentaje importante el **40%** de jefes de personal de instituciones públicas y el **20%** de instituciones privadas refleja que ejercen un tipo de liderazgo autocrático e impositivo reflejado por los indicadores investigados.\*

Esta determinado teóricamente que un liderazgo democrático que permite la participación de los empleados es más aceptado por los mismos incidiendo positivamente en la ejecución de las acciones, por el contrario un liderazgo autocrático e impositivo incide negativamente en la ejecución de las actividades, así como también; puede estar relacionado directamente con la no aceptación del liderazgo por los empleados lo cual desencadena factores psicológicos adversos como la resistencia a la dirección y actitudes negativas hacia el desempeño laboral el que puede verse reflejado en una atención inadecuada a los usuarios de los servicios que prestan las instituciones.

## **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

### **Gráfico 8**

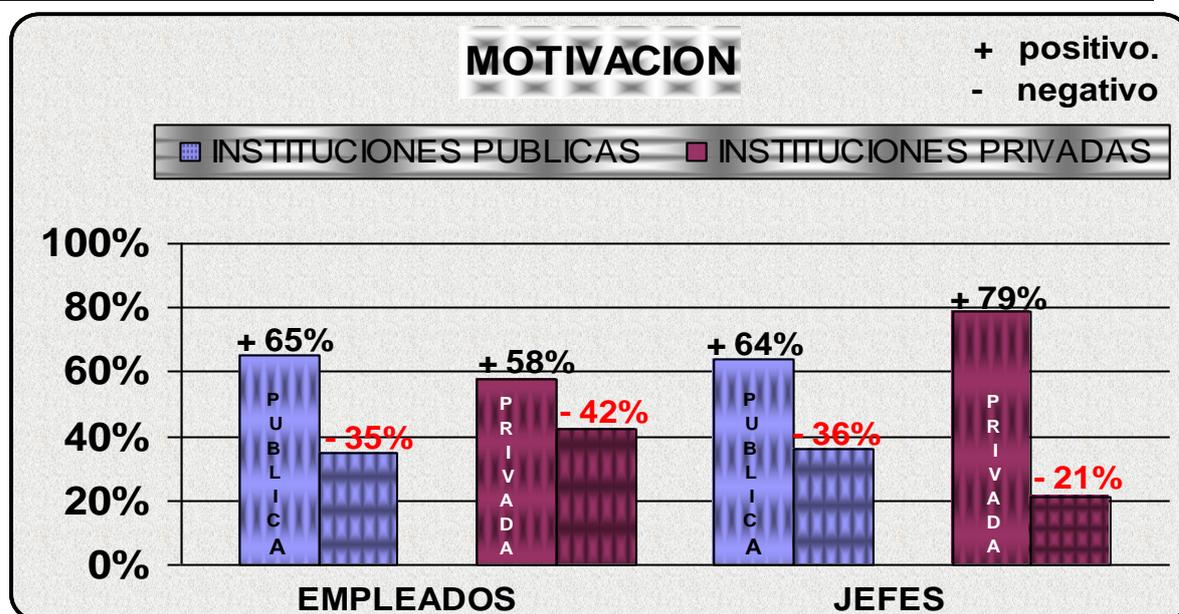


lineamientos a nivel organizacional para la consecución de los objetivos de las instituciones tal como se sostiene teóricamente.

En el caso de las instituciones de servicio de diferente actividad comercial, que formaron parte de la investigación se observan déficit en esta área sobre todo en las instituciones publicas, por lo que el servicio inadecuado puede deberse en gran parte a este factor.

## MOTIVACION

### Gráfico 9



#### \*Indicadores investigados.

Esta área mide la motivación del trabajador en relación a prestaciones sociales, reconocimiento del trabajo, trato interpersonal, desarrollo personal y profesional que obtienen en el cargo desempeñado y por las dificultades existentes en el entorno laboral.

### **Empleados.**

Los datos obtenidos reflejan porcentajes positivos del **65%** de instituciones públicas y en un porcentaje similar al anterior, el **58%** de instituciones privadas poseen motivación en relación a los indicadores investigados.\*

En otros datos, y en porcentajes cercanos, el **35%** de instituciones públicas y el **42%** de instituciones privadas, manifestaron niveles negativos de motivación en relación a los indicadores investigados.\*

### **Jefes.**

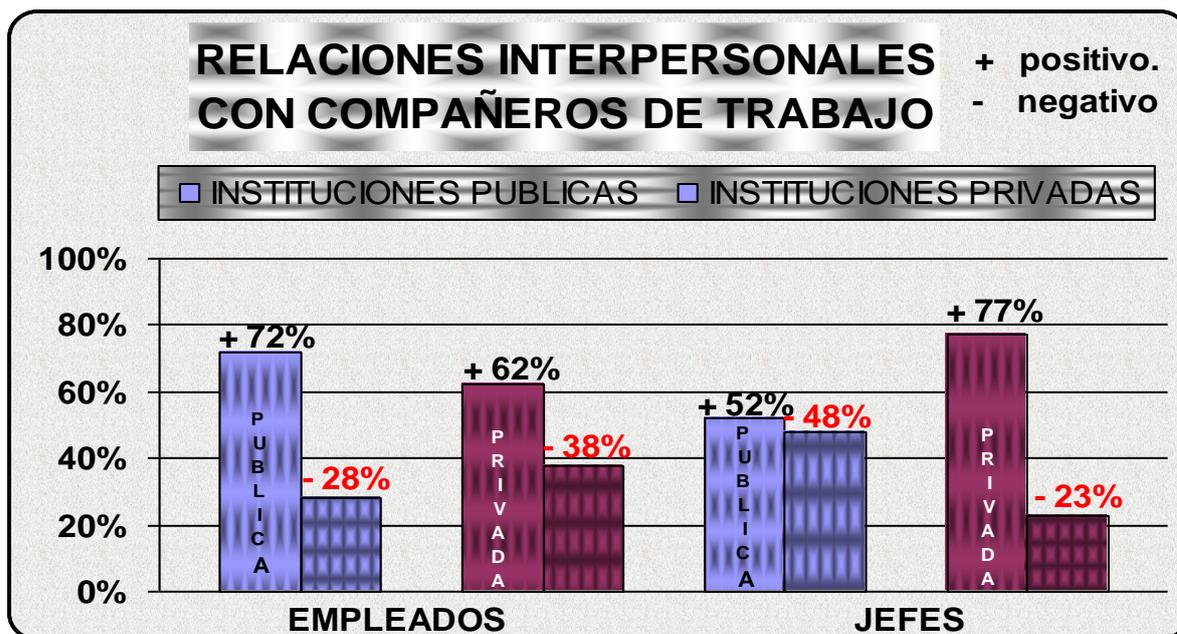
Por otra parte, el **64%** de instituciones públicas y el **79%** de instituciones privadas poseen motivación en el desempeño de sus labores en relación a los indicadores investigados.\*

En otros datos, en porcentajes importantes, el **36%** de instituciones públicas y el **21%** de instituciones privadas reflejaron niveles bajos de motivación en el desempeño de sus labores en relación a los indicadores investigados.\*

Basándose en los indicadores investigados y resultados obtenidos, la falta de motivación del trabajador, obedece en gran parte por la carencia de aspectos relacionados con el entorno laboral, como; prestaciones sociales, reconocimiento del trabajo, trato interpersonal, desarrollo personal y profesional que obtienen en el cargo desempeñado y por las dificultades existentes en el entorno laboral, lo cual es coincidente con los planteamientos de algunos teóricos al sostener que el ser humano es un ente que se mueve por necesidades e intereses; si estas no son satisfechas como lo reflejan los datos obtenidos es poco probable que los empleados logren satisfacer necesidades de los clientes de un servicio de calidad en el trato interpersonal o servicio al cliente.

## **RELACIONES INTERPERSONALES CON COMPAÑEROS DE TRABAJO**

### **Gráfico 10**



**\*Indicadores investigados.**

Este factor investigado está relacionado con la convivencia en el entorno laboral, el apoyo entre compañeros de trabajo, los factores de interacción existentes entre los mismos y el trabajo en equipo.

**Empleados.**

Los resultados obtenidos dan a conocer que, en resultados positivos el **72%** de instituciones públicas y el **62%** de instituciones privadas poseen adecuadas relaciones interpersonales con compañeros de trabajo en relación a los indicadores investigados.\*

En otros datos negativos obtenidos, denotan que el **28%** de instituciones públicas y el **38%** de instituciones privadas poseen inadecuadas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo en relación a los indicadores investigados.\*

**Jefes.**

En ésta área los datos obtenidos reflejaron que en un porcentaje significativo del **52%** de instituciones publicas y el **77%** de instituciones privadas denotan que existen adecuadas relaciones con compañeros de trabajo en relación a los indicadores investigados.\*

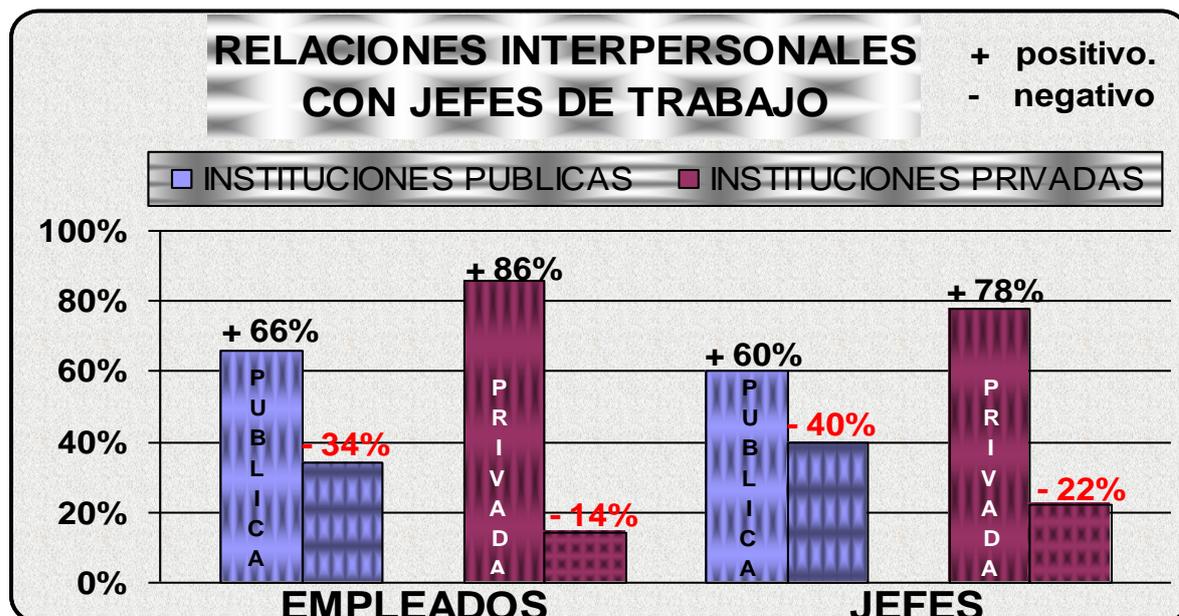
Por otra parte, en un porcentaje menor al anterior, pero importante, el **48%** de instituciones públicas y el **23%** de instituciones privadas, reflejaron poseer inadecuadas relaciones interpersonales con compañeros de trabajo en relación a los indicadores investigados.\*

Si bien teóricamente se sostiene que las relaciones interpersonales en si mismas y por si solas no bastan para incrementar la productividad o mejorar los servicios de atención al cliente, si

contribuyen significativamente a ella, sobre todo en la atención al cliente; si el ambiente laboral no es satisfactorio para los empleados se produce un estado de psicológico de tensión, que es reflejado en el comportamiento y contacto establecido con los clientes, quienes pueden percibirlo como una atención inadecuada en lo servicios prestados.

## RELACIONES INTERPERSONALES CON JEFES DE TRABAJO

Gráfico 11



### \*Indicadores investigados.

Las áreas investigadas estuvieron enfocadas en lo que corresponde a: la labor de los jefes inmediatos, los conflictos existentes entre jefes y empleados, accesibilidad y confianza proporcionada por los jefes a empleados y el trato otorgado por los jefes hacia el personal.

### Empleados.

Los resultados obtenidos, reflejan que el **66%** de empleados de instituciones públicas y el **86%** de instituciones privadas poseen buenas relaciones con jefes de trabajo en relación a los indicadores investigados.\*

Contrario a los datos anteriores, en porcentajes negativos el **34%** de empleados de instituciones públicas y el **14%** de instituciones privadas poseen relaciones adecuadas con los jefes de trabajo en relación a los indicadores investigados.\*

### Jefes.

Por otra parte, los datos obtenidos, denotan que en porcentajes positivos, el **60%** de las instituciones públicas y el **78%** de las instituciones privadas están satisfechos con el tipo de relaciones

interpersonales que mantienen con sus colaboradores en relación a los indicadores investigados.\*

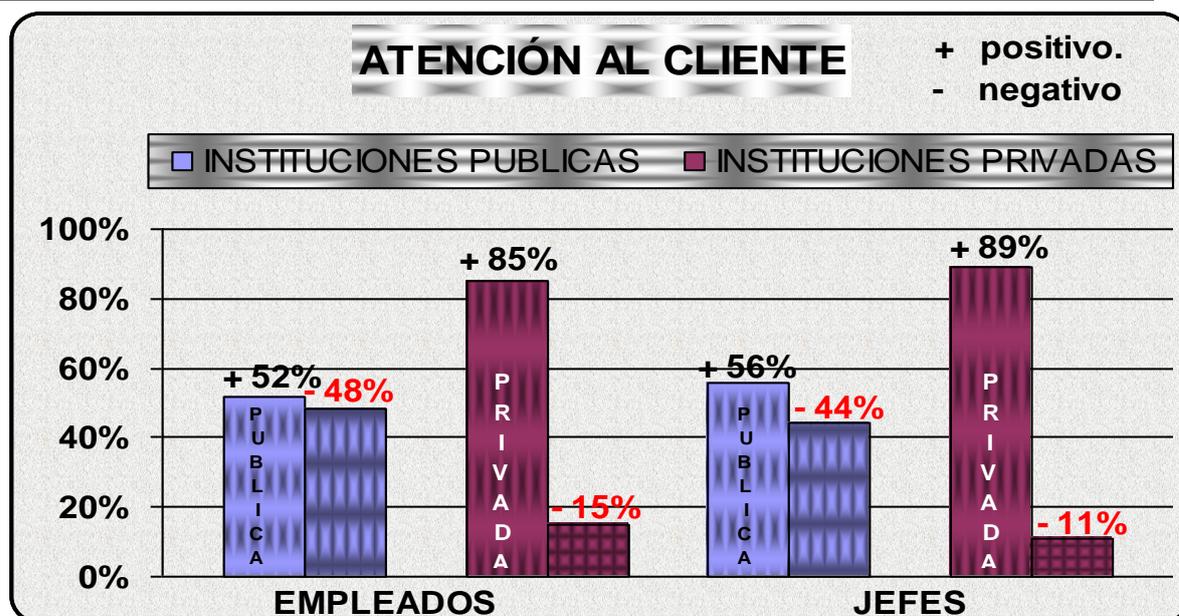
En otros datos negativos, el **40%** de instituciones públicas y el **22%** de instituciones privadas, reflejan existencia de insatisfacción con el tipo de liderazgo en relación a los indicadores investigados.\*

Los resultados obtenidos reflejan dificultades en ésta área sobre todo en las instituciones privadas investigadas; los resultados dan a conocer que las instituciones con liderazgos autocráticos, inciden en crear actitudes, emociones, sentimientos adversos, inestabilidad psicológica, irrespeto a la dignidad humana, lo que puede inducir a empleados en conductas negativas, que luego serán transmitidas a los demás en su comportamiento, por el contrario el líder democrático incidirá a la inversa en el empleado de lo que lo hace en líder autocrático, creando mayores posibilidades de comportamientos y relaciones laborales sanas, lo que se reflejará de manera positiva en mejor servicio al usuario.

Los resultados son acordes a planteamientos científicos de la psicología social, que sostienen en afirmar que el liderazgo democrático incide positivamente en la conducta, contrario al liderazgo autocrático que permite en mayor medida el daño psicológico, emocional o conductual a los empleados. Dichos factores pueden correlacionarse en función de establecer vínculos con la atención al cliente.

## ATENCIÓN AL CLIENTE

Gráfico 12



\*Indicadores investigados.

En esta área se investigó la calidad en la atención que se brindan a los clientes en las empresas en lo concerniente al trato que se proporciona a los clientes, la actitud de los empleados, poca comunicación entre clientes-empleados y reacciones negativas hacia los usuarios, son aspectos que limitan la atención que proporciona a los clientes en dichas instituciones.

### **Empleados.**

Los resultados demuestran que el **52%** de instituciones públicas y el **85%** de instituciones privadas poseen actitudes adecuadas en el servicio al cliente en relación a los indicadores investigados.\*

En otros datos se obtuvo en un porcentaje significativo de forma negativa que el **48%** de instituciones públicas y el **15%** de instituciones privadas, existen actitudes inadecuadas en el servicio al cliente en relación a los indicadores investigados.\*

### **Jefes.**

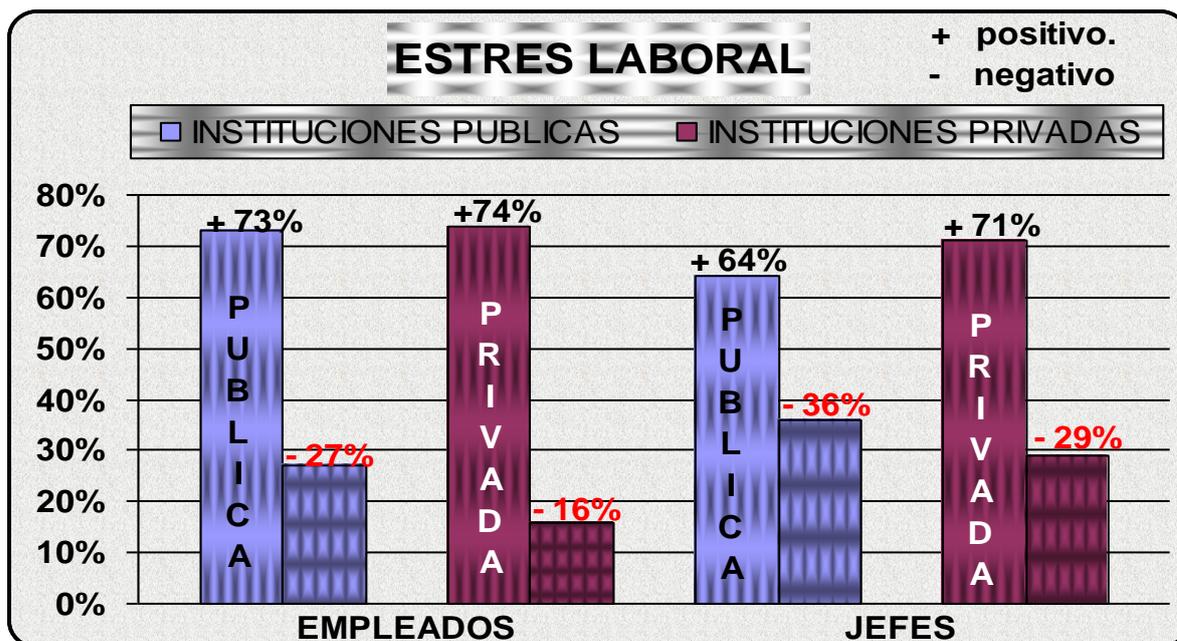
Otros datos demuestran que el **56%** de instituciones públicas y el **89%** de instituciones privadas poseen actitudes adecuadas hacia los clientes en relación a los indicadores investigados.\*

Los datos obtenidos demuestran que en un porcentaje negativo e importante el **44%** de instituciones públicas y en un porcentaje marcadamente menor del **11%** para las instituciones privadas poseen actitudes inadecuadas hacia los clientes en relación a los indicadores investigados.\*

Estos factores son percibidos por los usuarios y son en gran parte el producto de las dificultades que existe a nivel organizacional tal como lo reflejan los datos obtenidos en las diferentes áreas investigadas tanto en las instituciones públicas y privadas. Los datos corroboran que a nivel de las instituciones públicas existen porcentajes más altos de dificultades al igual que existen mayores deficiencias en la atención al cliente existiendo una relación directa en los mismos. Por el contrario las instituciones privadas poseen en este sentido resultados más alentadores en relación al servicio al cliente.

## **ESTRÉS LABORAL**

### **Grafico 13**



**\*Indicadores investigados.**

Los factores psicológicos investigados estuvieron comprendidos en aspectos como: cansancio físico y mental excesivo, exceso de trabajo, variaciones del carácter y estado de ánimo.

**Empleados.**

Los datos demuestran que en porcentajes positivos del **73%** de instituciones públicas y el **74%** de instituciones privadas poseen niveles bajos de estrés en relación a los indicadores investigados.\*

Otros datos muestran que en un porcentajes negativos del **27%** de instituciones públicas y el **16%** de instituciones privadas poseen niveles considerables de estrés laboral en relación a los indicadores investigados.\*

**Jefes.**

Por otra parte, en porcentajes positivos, el **64%** de instituciones públicas y el **71%** de instituciones privadas arrojan niveles bajos de estrés en relación a los indicadores investigados.\*

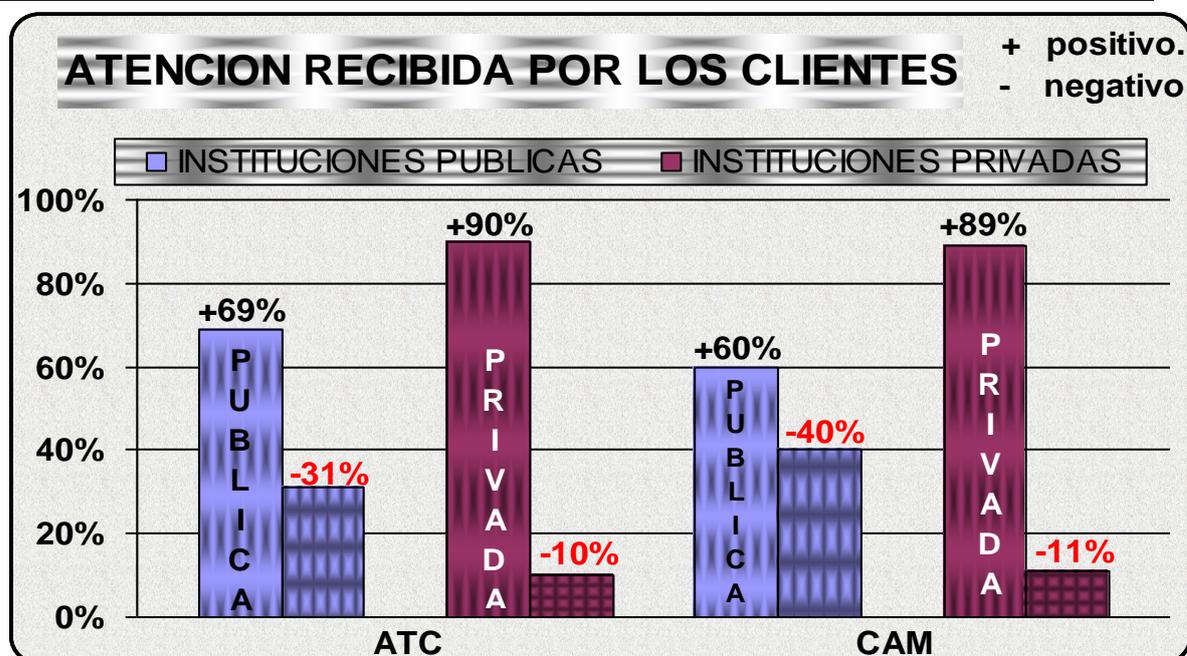
Sin embargo, un porcentaje negativo del **36%** de instituciones públicas y un **29%** de instituciones privadas arrojan niveles altos de estrés laboral en relación a los indicadores investigados.\*

Otra de las áreas relacionada directamente con la atención al cliente es el estado físico y mental de los empleados, que se encargan de proporcionar un servicio al cliente y que depende sobre todo de las exigencias del mismo empleo tal como demuestran las investigaciones relacionadas con el estrés; si el empleado no posee un estado de bienestar personal o tencionante, este incide en las

acciones del comportamiento organizacional, lo que se reflejará de manera conductual en la atención que se proporciona a los clientes tal como lo reflejan los datos obtenidos en la investigación.

## ATENCIÓN RECIBIDA POR LOS CLIENTES

Gráfico 14



### \*Indicadores investigados.

En esta área se investigaron dos elementos: la atención al cliente y las condiciones ambientales.

Los factores de medición en la primera estuvo enfocado a la **atención al cliente** en lo referente a: la existencia de información confusa, lentitud en los trámites, trato y actitudes inadecuadas, falta de interés de los empleados en proporcionar un buen servicio, comentarios negativos de empleados hacia los clientes, entre otros.

También se investigó en la segunda, la satisfacción de los clientes con las **condiciones ambientales** propias de las diversas instituciones investigadas en relación al estado físico de las instalaciones, comodidad y limpieza, información grafica, condiciones y estado de los servicios sanitarios, agilidad en los trámites, boletines y revistas, ornamentación o ambientación de la infraestructura y el espacio físico.

### Atención al cliente.

Los datos reflejan que el **69%** de las instituciones públicas y el **90%** de las instituciones privadas poseen satisfacción con el servicio al cliente.

Otros datos reflejan que el **31%** de instituciones públicas y el **10%**

de instituciones privadas, no poseen adecuadas actitudes de servicio a los clientes.

### **Condiciones ambientales.**

En otro ámbito de investigación el **60%** de instituciones públicas y el **89%** de instituciones privadas existe satisfacción con las condiciones ambientales.

Otros datos demuestran en un porcentaje significativo que el **40%** de instituciones públicas y en un porcentaje mucho menor que el **11%** de instituciones privadas existe insatisfacción con las condiciones ambientales

Tomando en cuenta que el servicio al cliente es algo más que productos pues abarca lo que el cliente piensa y ese pensamiento es diferente en cada persona y el empleado tiene que llenar esas expectativas diferentes con aspectos psicológicos como la empatía, la simpatía, saber escuchar, expresarse correctamente, la conducta asertiva, el apretón de manos, la sonrisa, el contacto facial, un hola calido, entre otras. No solamente los factores personales de clientes y empleados influyen; sino también las mismas condiciones físicas de la institución son tomadas en cuentas por los empleados como un "buen o mal servicio". Tal como se enfatizo anteriormente existen mayores dificultades en las instituciones públicas que en las privadas sobre todo en las condiciones ambientales lo que marca una diferencia entre las mismas y las instituciones privadas. Los clientes tienen una mejor percepción de la atención recibida que la opinión que tienen los empleados de la atención que proporcionan tal como lo refleja el gráfico respectivo a esta área, esto puede deberse a las dificultades que se tienen en los diferentes factores psicológicos que se investigaron.

## **DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL**

Los resultados obtenidos en la investigación diagnóstica sobre la **“Influencia de factores psicológicos, en la atención que brindan a los clientes, empleados de Instituciones Públicas y Privadas del Gran San Salvador”**, nos brinda un panorama más amplio sobre la situación real de las instituciones públicas y privadas del Gran San Salvador en lo que se refiere a la atención al cliente:

Los resultados obtenidos dan a reflejar que tanto Instituciones publicas como privadas poseen índices negativos como positivos en diferentes áreas, acercándose estrechamente en algunas y estableciendo diferencias en otras, tal parece que las ventajas de las instituciones privadas se enfoca en un mejor servicio al cliente, en un ambiente físico más ameno y confortable, tramites menos burocráticos, debido a que el cliente es visto con un fin lucrativo en si mismo y de exclusiva sobrevivencia de la institución. Sin embargo, en base a los resultados obtenidos, no todas las instituciones privadas

proporcionan por ello un adecuado servicio en los aspectos mencionados.

Por otra parte, las desventajas encontradas en las instituciones públicas investigadas radican en tramites burocráticos, ambiente físico no adecuado o incomodo para los usuarios (exceso de ruidos, falta de limpieza, pocos asientos, etc), e inadecuado trato interpersonal, sin embargo los resultados reflejan en su mayoría índices positivos para estos mismos aspectos, lo que denota, la preocupación de las instituciones públicas en mejorar los servicios de atención al cliente, arrojando también resultados satisfactorios.

### **Conclusión diagnóstica.**

Los datos obtenidos apuntan a que factores psicológicos como la Satisfacción Laboral, Satisfacción con la vida personal y familiar, Conflictos Laborales, Tipo de liderazgo, Comunicación Organizacional, Motivación, Relaciones Interpersonales con compañeros de trabajo, relaciones interpersonales con Jefes de Trabajo, Estrés Laboral, influyen de manera importante en el tipo de atención al cliente; cuando dichos factores reflejan deficiencias, la atención al usuario es afectada negativamente; lo contrario sucede cuando dichos factores están presentes de manera funcional o son enriquecidos, lo cual se ve reflejado en mejores servicios de parte de los empleados a los usuarios.

En síntesis los factores psicológicos investigados, influyen en la atención al cliente, aunque en los resultados obtenidos, como los porcentajes negativos son relativos, puede contaminar a otros y ejercer efectos negativos en la atención al cliente concreto y potencial

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1.- CONCLUSIONES**

- 1 La inadecuada atención en el servicio al cliente, incide negativa y directamente en el prestigio de toda la institución e implica fuga de clientes, lo que perjudica directamente con las finanzas o prestigio de la institución, obstaculizando el logro de los planes institucionales a corto y mediano plazo.
- 2 Las relaciones interpersonales entre compañeros y jefes de trabajo, el estrés laboral, liderazgo y el trato recibido entre estos, incide directamente en el tipo de atención que el empleado brinda a los clientes.

- 3 Mejorar el servicio de atención al cliente implica invertir más en actitud y disposición, que en la inversión económica.
- 4 Las condiciones ambientales juegan un papel importante en la percepción del buen servicio que se prestan en las instituciones.

#### **4.2.- RECOMENDACIONES**

1. Las instituciones públicas y privadas del gran San Salvador, deben implementar programas periódicos de capacitación en los servicios que ofrecen en la atención al cliente para mejorar niveles de competitividad y satisfacción de los usuarios.
2. Las empresas deben desarrollar estrategias que mejoren el ambiente institucional en lo relacionado a las relaciones interpersonales, liderazgo y trato que se brinda a empleados, a fin de que incida positivamente en las actitudes de los trabajadores.
3. Capacitar a empleados en el buen servicio de atención al cliente, es más económico que perder periódicamente clientes por un mal servicio.
4. Las condiciones ambientales deben tomarse en cuenta al ofrecer servicio a los usuarios a fin de transformar

los espacios de servicio en ambientes confortables a los usuarios.

## **V- REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

1. *Colunga Dávila, Carlos (1998), "La calidad en el Servicio". Editorial Panorama, S.A. de C.V. México D.F. (Segunda Edición)*
2. *Colunga Dávila, Carlos (1999) "Como Darle al Cliente Servicio con Valor Agregado" Panorama Editorial, S.A de C.V. Mexico D.F (Primera edición)*
3. *Chiavenato, Adalberto (1998) "Administración de Recursos Humanos" Caracas Ediciones, Venezuela. (Segunda edición)*
4. *Carmen Gloria Hidalgo, / Nuyera Abarca M. (1973). "Comunicación Interpersonal" Editorial Alfa Omega. México, D.F. (Primera edición)*
5. *Neyra, Calderón (2002) "Economía para todos" Editorial bruño Lima – Perú, (Cuarta edición)*
6. *Shaw, James G. (1990) "El cliente quiere... calidad" Editorial Prentice -Hall Hispanoamericana, S.A. Naucalpan de Juárez, Estado de México. México. (Cuarta edición).*

## **INFORMACION DE INTERNET**

<http://www.cesc.com.mx>

<http://www.southlink.com.ar/vap/.htm>

<http://www.fortunecity.com/campus/lawns/380/motiva.htm.com>.

[http://www. Cromos.com](http://www.Cromos.com).

[http://www.comerciomundial. com](http://www.comerciomundial.com).

[http:// www.globalizacionempresarial.com](http://www.globalizacionempresarial.com).

[http:// www.zjureidimipuntorp.com .mx](http://www.zjureidimipuntorp.com.mx).

[http:// www.maguiza.com](http://www.maguiza.com)

# **PROPUESTA ORGANIZACIONA L**

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



**PROPUESTA DE DESARROLLO Y  
CRECIMIENTO PROFESIONAL PARA  
MEJORAR LA ATENCION AL CLIENTE**

**Elaboración y diseño por:**

**IVAN ERNESTO ALVAREZ MARTIN  
MORENA IRIS MOLINA MONTERROZA**

***Cuidad universitaria, 24 de agosto de 2005.***  
**INDICE**

INTRODUCCIÓN.....	5
9	
JUSTIFICACION.....	
61	
OBJETIVOS DEL PROGRAMA.....	63
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	64
ATENCIÓN AL CLIENTE.....	64
SATISFACCIÓN LABORAL.....	71
LIDERAZGO.....	7
4	
MOTIVACIÓN.....	8
0	
RELACIONES INTERPERSONALES.....	83
ESTRÉS LABORAL.....	93
DESCRIPCIÓN DE TÉCNICAS Y DINÁMICAS.....	97

METODOLOGIA A	
EMPLEAR.....	100
PLANES	
OPERATIVOS.....	101
Plan operativo Atención al cliente.....	101
Plan operativo Satisfacción Laboral.....	107
Plan operativo Liderazgo.....	117
Plan operativo Estrés Laboral.....	121
Plan operativo Relaciones Interpersonales.....	128
Plan operativo Motivación.....	133
Plan operativo programa de valores.....	136
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	137
Bibliografía.....	13
9	

## **INTRODUCCIÓN**

La presente propuesta pretende dar respuesta a las deficiencias

detectadas en el diagnóstico realizado en la institución y surge como producto de los resultados obtenidos de la investigación diagnóstica realizada en instituciones Públicas y Privadas que pretendía recabar información relacionada con la investigación diagnóstica relacionada con ***"la influencia de factores psicológicos, como la satisfacción laboral, actitudes, motivación, liderazgo y relaciones interpersonales en la atención que brindan los empleados a clientes de instituciones públicas y privadas del gran san salvador"***

La investigación se llevo a cabo para conocer la influencia de los factores psicológicos antes mencionados en la atención al cliente, debido a la inexistencia de este tipo de investigaciones en el país y la importancia del mismo para la ciencia psicológica y para las empresas que deseen conocer sobre el mismo, que contribuya a dar elementos de cambio a este importante área empresarial.

Las áreas exploradas estuvieron comprendidas en la Atención al Cliente, Satisfacción Laboral, Liderazgo, Motivación, Relaciones Interpersonales con Compañeros de Trabajo, Relaciones interpersonales con jefes de trabajo, Conflictos laborales, Comunicación organizacional, Estrés, Satisfacción con la vida personal y familiar. La investigación se llevo a cabo por medio de la aplicación de cuestionarios dirigidos que median los factores antes descritos

Las áreas anteriormente mencionadas deberán ser reforzadas con un plan institucional que contenga dentro de las prioridades la implementación de programas de mejoramiento de dichas áreas o de capacitaciones periódicas que permitan alcanzar estándares superiores de calidad.

Esta propuesta contiene las áreas que deben ser mejoradas, los planes de acción que se ejecutaran, la metodología a utilizar, mención de las orientaciones teóricas que podrán utilizarse, el plan metodológico y los recursos necesarios para llevar a cabo las jornadas y planes de acción.

## **JUSTIFICACIÓN**

En estos tiempos modernos, al habar de economía, no se puede dejar de lado, los efectos que está teniendo en las economías mundiales la Globalización del comercio.

Para algunas empresas la globalización representa oportunidades

para expandir sus productos y servicios a mercados internacionales, para otras solo es una amenaza que llevaría a las empresas a la quiebra, al no poder competir con empresas extranjeras.

Nuestro país no escapa de este orden mundial, por ello tendrá obligatoriamente que ajustarse a las transformaciones mundiales económicas, para tal efecto deberá ofrecer más y mejores servicios que cumplan con los estándares internacionales, si esto no se logra, irremediablemente tendrán que sucumbir ante las naciones y empresas que logren cumplir con tales exigencias económicas y de calidad.

Estas transformaciones sociales, políticas y económicas a nivel mundial que se están gestando como consecuencia de la globalización y los efectos inherentes de ésta, conlleva a la inminente necesidad de brindar productos y servicios de mayor calidad, lo que indudablemente incidirá de manera directa con la competitividad de las empresas y subsistencia de las organizaciones en el mercado económico, por tal motivo se hace necesario prestar un servicio con calidad enfocado en la eficiencia.

Para poder lograr este objetivo se hace necesario implementar un programa de mejoramiento o fortalecimiento de atención al cliente que englobe áreas como: Actitudes en el servicio de atención a cliente, La satisfacción Laboral, Motivación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales y Estrés Laboral.

La presente propuesta podrá dar paso a contribuir a que personas interesadas o empresas podrán ejecutar acciones que vayan encaminadas al mejoramiento o implementación de programas de incentivos, donde haya un reconocimiento de la labor del trabajador, programas de capacitación para dotar al empleado de herramientas

psicológicas de servicio al cliente; contribuyendo a fortalecer el servicio de atención al cliente de empresas públicas y privadas del Gran San Salvador.

## **OBJETIVOS DEL PROGRAMA**

### **OBJETIVO GENERAL.**

- 1 La Implementación de un programa psicológico de desarrollo y crecimiento personal y profesional dirigido a empresas públicas y privadas del Gran San Salvador.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- 2 Mejorar mediante un programa de desarrollo personal y profesional las actitudes en el servicio al cliente de empleados y jefes de instituciones públicas y privadas del Gran San Salvador.
- 3 Fortalecer las adecuadas relaciones interpersonales entre compañeros y jefes de trabajo, por medio de diferentes técnicas, métodos y dinámicas, en un programa de desarrollo y crecimiento personal.
- 4 Inculcar por medio de un programa de desarrollo y crecimiento personal conocimientos que permitan desarrollar aspectos de personalidad favorables como los valores, la motivación, y el liderazgo por medio de técnicas y dinámicas a empleados y jefes de personal.

## MARCO TEORICO CONCEPTUAL

### ATENCIÓN 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 y



asegurarle un su correcto del mismo.

La calidad en el servicio y la atención al cliente exigen un cambio de cultura empresarial. La mejora hacia la calidad y la atención al cliente implica cambiar conductas.

La atención al cliente, significa que se ha de proporcionar un servicio correcto desde el principio y que se debe cumplir aquello a lo que se haya comprometido.

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 un trato cordial y amistoso. Puede significar cosas diferentes para los clientes.

### **Existen dos tipos de actitudes básicas del servicio al cliente:**

- 1 La actitud positiva
- 2 La actitud negativa

Esto con independencia de las políticas y estrategias de la empresa en un interés por brindar un mejor servicio que permita fidelizar a los clientes y desarrollar así una ventaja competitiva, por el contrario, una actitud negativa de un empleado puede hacer que todo este andamiaje se venga al suelo. Cuando esto sucede, por lo general, el cliente no identifica a la persona individualmente como la causante de su mala experiencia, identifica a la institución completa.

Por esto es importante que la actitud positiva de servicio reine en todos y cada uno de los empleados de una empresa.

Dentro de las actitudes positivas en el servicio al cliente se pueden destacar aspectos psicológicos como la empatía y la simpatía, la persuasión, saber escuchar, saber expresarse correctamente, la

sonrisa, el trato a los clientes, lo cual se describe a continuación.

## La empatía.



La "Empatía", no es otra cosa sino "la habilidad que posee un individuo de inferir 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.

La empatía es el esfuerzo que una persona realiza para reconocer y comprender los sentimientos y actitudes de las personas, así como las circunstancias que los afectan en un momento determinado, el valor de la empatía ayuda a las personas a recuperar el interés por los demás con las cuales interactúa, relación que se ve beneficiada por dicha interacción.

Algunos autores argumentan que la empatía abarca respuestas con pautas afectivas y cognitivas, así se ha hecho una distinción entre **empatía cognitiva**, que está referida a la comprensión del estado interno de otra persona y una **empatía emocional** (o afectiva), que involucra una reacción de tipo emocional por parte del individuo que es espectador de las experiencias de otros.

Lo más probable es que una persona que experimenta empatía por otra, reaccionará en forma altruista, sin embargo, no siempre es así. Una posible razón podría ser que existen factores situacionales que van promover o inhibir la conducta altruista.

Otro aspecto importante de la empatía es en lo relacionado al grado de cercanía y apariencia física de las personas, por lo que la empatía posee más posibilidades de desarrollarse hacia amigos que hacia desconocidos y en personas con apariencia física agradable.

La empatía se enlaza con otras habilidades o capacidades de comportamiento importantes dentro de las cuales se incluye: calidad de interrelación, desarrollo moral, agresividad y altruismo. También incluye una respuesta emocional orientada hacia otra persona de acuerdo con la percepción y valoración del bienestar de ésta y una gama de sentimientos empáticos como ya hemos dicho anteriormente simpatía compasión y ternura.

Las funciones de la empatía van desde la motivación, ya que amplifica o intensifica la motivación a aliviar la necesidad de otra persona. Hasta la información acerca del grado en el cual uno valora al bienestar de las otras personas y desea aliviar su necesidad.

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 resumen podemos decir que no es otra cosa sino la habilidad para estar consciente de, reconocer, comprender y apreciar los sentimientos de los demás". En otras palabras, el ser empático es el ser capaces de "leer" emocionalmente a las personas.

### **La 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 las 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.

Resulta un hecho evidente que cada persona, en su fuero interior, desea o necesita ser escuchado con respeto y cortesía. Puede decirse que todos desean expresar, y obtener atención y reconocimiento.

Saber escuchar es útil para lograr mucho de lo que se quiere y se necesita en el apoyo de los demás. Para ganar el apoyo es necesario desarrollar liderazgo sobre ellos, y para tener esa influencia hace falta conocerse y saber lo que motiva a cada persona, y esto se logra escuchándolos.

Además, es una muestra de cortesía que hace ganar amigos, y permite prevenir y anticipar la manera más adecuada de tratar con personas conflictivas y complicadas. Al sentirse escuchadas las personas se relajan, se abren y muestran su mundo interior, sus creencias y valores.

### **Saber 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, esto se logra cuando la persona sabe expresarse correctamente; es decir expresando de forma comprensible lo que se necesita.

### **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 por que 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**



Cuando se saluda a alguien se debe mostrar entusiasmo. No es apropiado decir: "Como esta", es una expresión gastada y sin significado quien la emplea casi nunca tiene un deseo autentico de

saber como esta el otro, además esa pregunta puede ser muy intrusita (intima), casi todos terminan mintiendo un "bien, iy usted i" cuando en realidad ni se sienten bien ni tienen interés por saber como está la persona.

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 la persona con que se encuentra.

## **Terminar con el juego psicológico, pienso que tu piensas que yo pienso**



En realidad lo que origina casi todos los miedos es un juego muy sencillo que se juega consigo mismo llamado pienso que tú piensas que yo pienso: se está tan ocupados imaginando lo que los demás opinan, que no se presta atención a lo

que se les quiere decir. En resumen se está tan pendiente de dar una buena impresión lo que lleva a la inhibición y se deja de ser como se es realmente.

## **TÉCNICAS A UTILIZAR:**

Serán utilizadas diferentes tipos de técnicas entre las que destacan: Técnica expositiva, técnico juego de roles, discusión grupal, representación escénica, taller, panel forum.

## **SATISFACCIÓN LABORAL**



**Concepto:** 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, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

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. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones síndico – patronales

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.

### **Ambiente confortable.**

El ambiente que los rodea a los trabajadores es un factor importante en el desempeño de, 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.

### **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, pues tanto la saciedad como el no reforzamiento extinguen una conducta y con ello anulan la posibilidad de que ocurra. El reforzamiento además debe ser diferenciado en función del desempeño. Se trata de recompensar diferenciadamente. El hombre necesita que sea reconocido por lo que hace, de esta manera se mantendrá activo.

### **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.

### **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 y decoración del puesto de trabajo, dinero. Constituye sin duda un motivador de la conducta. En el se ubica la estimulación alternativa, los pagos por sobrecumplimiento, los puntajes acumulativos y otros que actúan como recompensa de tipo material.

### **TÉCNICAS A UTILIZAR:**

Serán utilizadas diferentes técnicas entre las que destacan: Técnica expositiva, taller, intercambio de preguntas respuestas.

## **LIDERAZGO.**



**Concepto:** Es la persona que lleva "la voz cantante" dentro del grupo; grupo (ya sea un equipo deportivo, un curso universitario, una compañía de teatro, el departamento de una empresa, etc.). Su opinión es la más valorada. El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa.

En esta área se hace una exploración de las cualidades de liderazgo que poseen los directivos o jefes de la organización y como este factor puede incidir en la conducta de los empleados. El líder enfrenta en nuestros días muchos retos, entre los que se destacan el desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en su rumbo y dirección.

Es interesante afirmar que, antes de poder ejercer un liderazgo efectivo, es preciso que el líder aprenda a autodirigirse. Es decir, genere la habilidad para dirigir su propio avance.

El verdadero líder es quien comienza a autoeducarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas. Con su ejemplo estará marcando la pauta para que otros a su vez busquen desarrollarse y desempeñarse de una manera integral.

## **LIDERAZGO EN CUALQUIER PUESTO DE TRABAJO**



Hay que diferenciar liderazgo de poder jerárquico: La jerarquía puede dar poder, pero la autoridad moral sólo se consigue con el liderazgo.

Puede ocurrir que en un grupo humano el jefe y el líder sean personas diferentes: El jefe es aquél que ocupa el puesto jerárquico más elevado, mientras que el líder es quien que goza de autoridad moral sobre el resto del grupo.

Por tanto, hay que dejar muy claro que el liderazgo no es sólo un rol reservado a la cúpula directiva de una empresa, sino que es un papel que puede ejercer cualquier persona con independencia del puesto que ocupe.

## **LIDERAZGO EN LA PROPIA VIDA**



Es muy difícil separar totalmente la vida profesional de la vida personal. No suele ocurrir que una persona sea un líder en su trabajo y en cambio se comporte de manera conformista, sin empuje, en su vida privada. El líder suele actuar

con el mismo nivel de autoexigencia, de búsqueda de la excelencia y de comportamiento ético en todos sus ámbitos de actuación (profesional, familiar, personal, etc.).

El líder debe ser una persona coherente, capaz de mantenerse fiel a sus principios y de no renunciar a ellos en pro de su carrera profesional. Además, es fundamental que el líder mantenga una vida equilibrada, dedicando tiempo no sólo a su vida profesional, sino también a su vida personal y familiar.

## **CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL LÍDER.**



**Visionario:** El líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos.

**Persona de acción:** El líder no sólo fija unos objetivos exigentes sino que lucha denodadamente por alcanzarlos, sin rendirse.

**Brillante:** El líder sobresale sobre el resto del equipo por diversas características.

**Contagia entusiasmo:** El líder consigue entusiasmar a su equipo, el conseguir que el equipo le siga, que comparta sus objetivos.

**Gran comunicador:** otra cualidad que caracteriza al líder son sus dotes de buen comunicador.

**Convincente:** El líder es persuasivo; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.

**Gran negociador:** La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, etc.

**Capacidad de mando:** El líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario. El líder es una persona comprensiva, pero no una persona blanda.

**Exigente:** con sus empleados, pero también, y muy especialmente,

consigo mismo.

**Carismático:** El carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal.

**Cumplidor:** El líder tiene que ser una persona de palabra: lo que promete lo cumple.

**Coherente:** El líder tiene que vivir aquello que predica.

## **TIPOS DE LIDERAZGO**

### **EL ANTI LÍDER**

Por oposición se mencionan aquellas otras que caracterizarían al antilíder: soberbio, incumplidor, temeroso, apagado, rehuye el riesgo, deshonesto, falta de visión, egoísta.

### **LÍDER CARISMÁTICO**



El carisma se puede definir como una facilidad innata de hacerse querer, aun que también se puede aprender. El líder carismático genera admiración. posee gran capacidad para seducir, tiene una personalidad enormemente atractiva, suele ser también un gran comunicador, tiene un poder natural de persuasión.

### **PERSONA DE ACCIÓN.**

El líder es ante todo una persona de acción. No se limita a definir la estrategia de la empresa, sino que una vez que ha fijado los objetivos luchará con denuedo hasta conseguirlos.

### **TOMAR DECISIONES**



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.

### **MODO DE ACTUAR**

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.

### **COMUNICACIÓN**



Entre las cualidades del líder suele destacar el ser un buen comunicador. Es esencial para vender su "visión", para convencer, para ganar adeptos a su proyecto.

### **DIFICULTADES DEL LÍDER**



Entre los peligros que acechan al líder se pueden señalar los siguientes:

**Endiosamiento:** Todo líder debe tener un nivel de autoconfianza elevado, pero sin llegar a caer en el endiosamiento, creyéndose un ser superior, infalible, en posesión de la verdad.

**Complacencia:** El líder puede llegar a sentirse satisfecho con los logros conseguidos y esto puede llevarle a bajar la guardia.

**Pérdida de motivación:** El líder que está muchos años al frente de la misma empresa puede terminar perdiendo la ilusión por el proyecto.

## **TÉCNICAS A UTILIZAR:**

Serán utilizadas diferentes técnicas entre las que destacan:  
Técnicas expositiva, dinámica juego de característica, taller.



## **MOTIVACIÓN**

**CONCEPTO:** la motivación es "el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección a seguir".

Los resultados de los equipos de trabajo, ya sean empresas, equipos deportivos o en otras actividades dependen en gran medida de la motivación de sus miembros.

### **TIPOS DE MOTIVACIÓN.**



**Motivación intrínseca (mi):** Es intrínseca, cuando la persona fija su interés por el estudio o 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):** 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.

**Recompensas de tipo económico:** Su empleo eficaz requiere al menos los siguientes requisitos;

- 1 Deben ser percibidas claramente como lo suficientemente amplias para justificar el esfuerzo extra que requiere la tarea que hay de cumplirse para conseguirlo.
- 2 Deben ser percibidas como consecuencia directa de la tarea requerida y seguirla contingentemente.
- 3 Deben ser, además, percibidas como equitativas por la mayor parte de los miembros.

**La promoción o el ascenso:** Encuentra una serie de dificultades al

no acomodarse los criterios de promoción de los directivos de la organización a las conductas más eficaces para la organización sino atender más bien, a criterios como el conformismo, antigüedad, observancia de las normas, etc.

**El reconocimiento y la recompensa social:** Han de estar estrechamente vinculados al desempeño del empleado para resultar eficaces como recompensa extrínseca. Los supervisores y directivos han de evitar desigualdades o "injusticias" al dispensar este tipo de refuerzos y aplicarlos de modo contingente.

**Recompensas de grupo o generales:** Son necesarias cuando el patrón de recompensas individuales resulta imposible porque la productividad en tareas dependen del funcionamiento eficaz de un grupo que puede ser, en ocasiones, muy amplio. Este tipo de recompensas no se conceden, por lo general, sobre la base del esfuerzo individual, sino sobre la base de la pertenencia del individuo al grupo (membrenca).

**Recompensas intrínsecas y sus consecuencias:** Hay que reconocer como un procedimiento para ampliar la motivación intrínseca, el enriquecimiento del trabajo. Tal enriquecimiento disminuye el absentismo laboral y, cuando en él se introduce también un incremento de autonomía del empleado y de responsabilidad personal en la toma de decisiones, conduce a un incremento en la productividad, en la calidad de los resultados de trabajo y en la satisfacción del empleado con su propio trabajo.

**Otro tipo de clasificación que se le da a la motivación y que esta íntimamente ligada a las anteriores es la siguiente:**

**Individuales primarias,** representadas por las NECESIDADES

(hambre, sed, sueño, etc.)

**Individuales complejas**, donde se unen formas vinculadas al aprendizaje familiar, escolar y social. Se destacan aquí, como MOTIVOS básicos: la ambición, el nivel de aspiraciones, los hábitos, las actitudes, los incentivos.

**Sociales**, que son productos más marcados de factores ambientales, de la cultura y el medio: la sociabilidad, la sensación de seguridad, la adquisición, la escala de valores, la respetabilidad, hacer el trabajo que nos gusta.

Todos esos MOTIVOS constituyen elementos capaces de IMPULSAR al individuo hacia la acción. En el sentido de MOTIVOS o FUERZAS que impulsan al logro de una meta u objetivo, tienen carácter psicológico.

### **Técnicas a utilizar:**

Será utilizada una metodología expositiva en jornadas de desarrollo personal, en donde será aplicada una metodología expositiva, reflexiva y participativa.

## **RELACIONES INTERPERSONALES**



**CONCEPTO:** Las relaciones interpersonales son contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad

En esta área se hace una exploración de las interacciones sociales

que los miembros de la organización establecen entre si, determinado con ello si merecen ser armonizadas o enriquecidas.

Desarrollar las potenciales en las relaciones será más importante para cualquier carrera que todo el conocimiento académico que se adquiriera en cualquier universidad, más importante en la determinación del futuro como licenciado en arte, en ciencias, doctor en ciencias económicas, en leyes o incluso en filosofía.

En la medida en que la persona sea sensible y adecuadamente con las personas y los hechos que enfrente, tanto en su trabajo como en la vida personal, tendrá éxito”.

### **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.

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 (Nelson-Jones, 1986):

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.
7. Disfrute del tiempo de ocio.
8. Salud física.

## **LA INTERACCIÓN SOCIAL.**



Las relaciones interpersonales son contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad. Las relaciones interpersonales en el trabajo constituyen un papel crítico en una empresa. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

## **RELACIONES INTERPERSONALES POSITIVAS.**

**¿Qué es una relación?** Una relación es una conexión, un contacto entre dos cosas o entre varios aspectos de una misma cosa. En el caso humano, una relación es una conexión con nosotros mismos o entre nosotros y nuestros semejantes. Esa relación “yo-yo” o “yo-ellos” es positiva, cuando favorece el logro de nuestros objetivos, cuando nos permite evolucionar y cuando nos genera bienestar.

Crear una buena relación intrapersonal (con nosotros mismos), implica revisar nuestros pensamientos y evitar el autosabotaje mental que nos daña y destruye.

Se requiere pensar que hay una reserva positiva en cada ser, que la gente evoluciona y cambia con la experiencia, que la vida es un reto y una oportunidad de aprender y experimentar vivencias positivas, y que son necesarias y posibles la cooperación y la solidaridad.

### **Las habilidades sociales.**



“La conducta socialmente habilidosa es ese conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la

situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas.”

Durante toda la vida el hombre vive un proceso continuo de desarrollo y aprendizaje en que se va dando una constante interacción entre programación genética y su medio ambiente. La meta del desarrollo social es lograr un nivel de autonomía personal que le permitan su propia autoafirmación, junto con actuar y comprender la interdependencia entre las personas y su grupo social.

### **La inteligencia emocional:**

Es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el

altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social. Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas también tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida.

### **Inteligencia.**



La inteligencia de una persona está formada por un conjunto de variables como la atención, la capacidad de observación, la memoria, el aprendizaje, las habilidades sociales, etc., que le permiten enfrentarse al mundo diariamente.

La inteligencia es la capacidad de asimilar, guardar, elaborar información y utilizarla para resolver problemas, cosa que también son capaces de hacer los animales e incluso los ordenadores. Pero el ser humano va más allá, desarrollando una capacidad de iniciar, dirigir y controlar las operaciones mentales y todas las actividades que manejan información. Aprende, reconoce, relaciona, mantiene el equilibrio y muchas cosas más sin saber cómo lo hace.

Tiene además la capacidad de integrar estas actividades mentales y de hacerlas voluntarias, en definitiva de controlarlas, como ocurre con la atención o con el aprendizaje, que deja de ser automático como en los animales para focalizarlo hacia determinados objetivos deseados.

### **Las emociones.**

Las emociones son los estados anímicos que manifiestan una gran actividad orgánica, que refleja en los comportamientos externos e internos. Las emociones son una combinación compleja de aspectos fisiológicos, sociales, y psicológicos dentro de una misma situación

polifacética, como respuesta orgánica a la consecución de un objetivo, de una necesidad o de una motivación.



Entre las emociones se encuentran: Duelo, depresión, confusión, decepción, indignación, irritabilidad, hostilidad, cólera, miedo, pánico, melancolía, decepción, nerviosismo, consternación, terror, fobia, pesimismo, satisfacción, euforia, éxtasis, placer, gratificación, felicidad, rabia, furia, resentimiento, desesperación, temor, aprensión y

ansiedad

### **Experiencias emocionales básicas.**

Robert Plutchik, quien identificó y clasificó las emociones en el 1980, propuso que se experimentan ocho categorías básicas de emociones que motivan varias clases de conducta adoptiva: temor, sorpresa, tristeza, disgusto, ira, esperanza, alegría y aceptación; cada una de estas nos ayudan a adaptarnos a las demandas de nuestro ambiente aunque de diferentes maneras. Las diferentes emociones se pueden combinar para producir un rango de experiencias aún más amplio. Estas emociones varían en intensidad.

### **Aptitud emocional:**

Es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente. La inteligencia emocional determina el potencial para aprender las habilidades prácticas que se basan en cinco elementos: conocimiento de uno mismo, motivación, autorregulación, empatía, destreza para las relaciones.

La aptitud emocional muestra que proporción de ese potencial

hemos traducido a las facultades que se aplican en el trabajo. Tanto el servicio al cliente como la confiabilidad, son aptitudes por las que una persona puede destacarse en su trabajo.

Una elevada inteligencia emocional por si sola, no garantiza que alguien haya aprendido las aptitudes emocionales que interesan para el trabajo; significa solo que tiene un excelente potencial para adquirirlas. La aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo cuya esencia es lograr que otros ejerzan sus respectivos trabajos con más efectividad. Las aptitudes vienen en grupos, para lograr un desempeño excelente no basta con poseer una o dos aptitudes, sino dominar una combinación.

### **Aptitudes personales que determinan el dominio de si mismo:**

- Autoconocimiento: se trata de conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones haciendo uso de;
  - Conciencia emocional: reconocer las propias emociones y sus efectos.
  - Autoevaluación precisa: conocer las propias fuerzas y sus límites.
  - Confianza en uno mismo: certeza sobre el propio valor y facultades.
- Autorregulación: consiste en manejar los propios estados internos, impulsos y recursos basándose en los siguientes aspectos;
  - Autocontrol: manejar las emociones y los impulsos perjudiciales.
  - Confiabilidad: mantener normas de honestidad e integridad.
  - Escrupulosidad: aceptar la responsabilidad del desempeño personal.
  - Adaptabilidad: flexibilidad para manejar el cambio.
  - Innovación: estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.
- Motivación: son las tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas caracterizándose por;
  - Afán de triunfo: esforzarse por mejorar o cumplir una norma de

excelencia.

- Compromiso: aliarse a las metas del grupo u organización.
- Iniciativa: disposición para aprovechar las oportunidades.
- Optimismo: tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y las adversidades.

### **Aptitudes sociales que determinan el manejo de las relaciones interpersonales:**

- Empatía: consiste en la captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos sobre todo;
- Comprender a los demás: percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en sus preocupaciones.
- Ayudar a los demás a desarrollarse: percibir las necesidades de desarrollo de otros y fomentar sus aptitudes.
- Orientar hacia el servicio: prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
- Aprovechar la diversidad: cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas.
- Conciencia política: interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.
- Habilidades sociales: es la habilidad para inducir a los otros las respuestas deseables haciendo uso de;
- Influencia: aplicar tácticas efectivas para la persuasión.
- Comunicación: ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes.
- Manejo de conflictos: negociar y resolver los desacuerdos.
- Liderazgo: inspirar y guiar a grupos e individuos.
- Catalizador de cambio: iniciar o manejar el cambio.
- Establecer vínculos: alimentar las relaciones instrumentales.

- Colaboración y cooperación: trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.
- Habilidades de equipo: crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas.

### **Formas de responder a las emociones**

- 1 Conocer las propias emociones: La conciencia de uno mismo, es la capacidad de controlar sentimientos de un momento a otro, es fundamental para la penetración psicológica y la comprensión de uno mismo. En este punto los autores coinciden manejado este punto por los demás como auto-conocimiento.
- 2 Manejar las emociones: Es la capacidad de manejar sentimientos para que sean adecuados, es una capacidad que se basa en la conciencia de uno mismo o Auto- control, tal vez medular de esta Inteligencia que depende también de cuestiones fisiológicas.
- 3 La propia motivación: capacidad de ordenar las emociones al servicio de un objetivo esencial. Llamado también Auto-motivación que es buscar los motivos por los que hago las cosas.
- 4 Reconocer las emociones de los demás: la empatía es autoconciencia de las emociones de los otros. Punto en el que se busca en parte social del manejo de las emociones, saber que siente el otro, me da la pauta para empezar a pensar en los demás.
- 5 Manejar las relaciones: la capacidad de manejar las emociones de los demás. Es la adecuación a nuestro ser social, parte esencial del desarrollo con los demás.

### **Las características de las capacidades de la inteligencia emocional.**

1. Independencia. Cada persona aporta una contribución única al desempeño de su trabajo.
2. Interdependencia: cada individuo depende en cierta medida de los demás.
3. Jerarquización: las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente.
4. Necesidad pero no-suficiencia: poseer las capacidades no garantiza que se acaben  
Desarrollando.
5. Genéricas: se puede aplicar por lo general para todos.

La inteligencia emocional es importante en la vida de las personas, ser equilibrado en una reacción emocional, saber controlar las emociones y los sentimientos, conocerse y auto-motivarse. Eso da a la persona la capacidad de ser mejor persona, con mejores relaciones, lo que hará en su vida personal y profesional.

### **TÉCNICAS A UTILIZAR:**

Serán utilizadas diferentes técnicas entre las que destacan las siguientes: Técnicas de autoconocimiento, dinámica "eres importante para mi por", técnico expositiva y taller.

## ESTRÉS LABORAL



Tanta carga emocional ocasiona los contenidos de las actividades que se desempeñan y que se manifiestan por medio de las reacciones fisiológicas que experimenta el trabajador y que desencadena en estrés laboral.

El estrés es un mecanismo programado en los genes de nuestros antepasados prehistóricos que les permitía huir o luchar ante una amenaza, Fisiológicamente, incrementa la producción de las dos hormonas necesarias para la actividad física, la adrenalina y el cortisol, elevando el ritmo cardiaco, la presión arterial y el metabolismo.

En algunos casos el estrés resulta beneficioso, ya que nos estimula para afrontar nuevos retos. No obstante, a cierto nivel también puede provocar ansiedad y depresión, indigestión, palpitaciones y trastornos musculares.

El estrés puede afectar a cualquier persona, en todas las organizaciones o sectores y a todos los niveles. Con todo, la proporción de mujeres que dicen experimentar estrés es más elevada que la de los hombres.

## CAUSAS PRINCIPALES

El síndrome del estrés se define como una combinación de tres elementos: El ambiente, los pensamientos y las respuestas físicas, estos interactúan de tal manera que hacen que una persona se sienta ansiosa, colérica o deprimida



Casi todas las personas que padecen dolor emocional tratan de averiguar su causa, normalmente el culpable es el ambiente. La relación de sucesos positivos y negativos parecen determinar el clima emocional, la verdad es que los sucesos del mundo son solo el primer paso del síndrome del estrés, también son necesarios los pensamientos negativos que clarifican e interpretan aquellos sucesos y una respuesta física que se interpreta como una emoción particular.

La ansiedad nos lleva a la angustia. Los sucesos y la activación del cuerpo constituyen el síndrome del estrés, el resultado es la angustia.

En el ámbito organizacional los estudios demuestran que el estrés laboral se debe a un desajuste entre los trabajadores y sus condiciones de trabajo, el contenido del mismo o la manera en que está estructurada la organización.

- 1 Exceso y falta de trabajo Ausencia de una descripción clara
- 2 del trabajo o de la cadena de mando
- 3 Falta de reconocimiento o recompensa por un buen

rendimiento laboral

- 4 No tener oportunidad de exponer las quejas
- 5 Responsabilidades múltiples, pero poca autoridad o capacidad de tomar decisiones
- 6 Falta de control o de satisfacción del trabajador por el producto terminado fruto de su trabajo
- 7 Superiores, colegas o subordinados que no cooperan ni apoyan
- 8 Inseguridad en el empleo, poca estabilidad de la posición
- 9 Verse expuesto a prejuicios en función de la edad, el sexo, la raza, el origen étnico o la religión
- 10 Exposición a la violencia, a amenazas o a intimidaciones.
- 11 Condiciones de trabajo físico desagradables o peligrosas
- 12 No tener oportunidad de servirse eficazmente del talento o las capacidades personales
- 13 Posibilidad de que un pequeño error tenga consecuencias serias o incluso desastrosas.

El estrés laboral es un fenómeno personal y social cada vez más frecuente y con consecuencias importantes a nivel individual y organizacional. A nivel individual, puede afectar el bienestar físico y psicológico y a la salud de las personas. A nivel colectivo, puede deteriorar la salud organizacional.

"una organización saludable es aquella capaz de mantener un contacto adecuado con su entorno y de adaptarse al mismo, de desarrollar y mantener su sentido de identidad como organización imbuyéndolo en sus miembros de potenciar y mantener la integridad interna y de establecer una misión, estrategias y expectativas de desarrollo definidas."

El deterioro de la calidad de vida laboral en una determinada organización y los niveles elevados de estrés pueden repercutir

negativamente sobre las contribuciones que sus recursos humanos han de realizar para preservar ese estado saludable."

### **¿CUALES SON LOS FACTORES O CAUSAS QUE INCREMENTAN?**

El factor personalidad es tan influyente en cuestiones de estrés que impide una enumeración formal de las causas del mal. El modo de ser de cada uno determina que las situaciones que para algunos son desafíos estimulantes para otros son amenazas paralizantes.

"El estrés es multicausal. Cada persona es una unidad psicosocial indivisible y es muy difícil distinguir que factores estresantes corresponden a cada ámbito de la vida. Lo más importante no son las causas del estrés, sino que las personas perciban lo que tienen."

### **TÉCNICAS A UTILIZAR:**

Serán utilizadas diferentes técnicas entre las que destacan: "canasta revuelta", puesta en común, musicoterapia, aromaterapia, aromaterapia, relajación progresiva, técnica de respiración, técnico de relajación e imaginación y distracción cognitiva.

## **DESCRIPCIÓN DE TÉCNICAS Y DINÁMICAS**

**Juego de roles:** cada uno de los usuarios del programa de crecimiento y desarrollo personal tomará un rol y asumirá ese papel

por un periodo de tiempo actuando según el mismo en el que aplicará as habilidades adquiridas en la jornada.

**Representación escénica:** cada uno de los usuarios dramatizará un episodio de cómo haría un determinado papel aplicando las estrategias adquiridas en la jornada.

**Panel forum:** consiste en una exposición participativa sobre diferentes tópicos en el que cada grupo presenta su propio enfoque.

**Dinámica juego de características:** el facilitador mencionará características (vestuario, tamaño, colores, etc) que comparten los usuarios y estos tendrán que agruparse según las características mencionadas, en un lugar determinado.

**Dinámica "canasta revuelta":** el facilitador mencionará características (vestuario, tamaño, colores, etc) que comparten los usuarios y estos tendrán que agruparse según las características mencionadas, en un lugar determinado. En determinado momento al escuchar la frase "canasta revuelta" los usuarios buscarán en donde sentarse sin importar las características.

**Puesta en común:** consiste en proporcionar material bibliográfico sobre diferentes tópicos a cada uno de los grupos, posteriormente cada grupo realizará una exposición sobre el material discutido (cada grupo dará su enfoque sobre cada uno de los tópicos).

**Musicoterapia:** consiste en utilizar música ecológica o instrumental para inducir estados de relajación.

**Aromaterapia:** consiste en utilizar diferentes aromas para estimular el cerebro por medio del sentido del olfato por la percepción de

aromas agradables.

**Relajación progresiva:** es una técnica hetero dirigida en la que se induce a la relajación de manera paulatina y progresiva hasta lograr un estado de relajación profunda.

**Técnico de respiración:** se realiza mediante la inhalación y exhalación de oxígeno de manera lenta y profunda para lograr estados de relajación por medio de la oxigenación de los hemisferios cerebrales.

**Técnica de relajación e imaginación:** el procedimiento que se lleva a cabo es por medio de la introducción de autoinstrucciones cognitivas en las que la persona imagina lugares, hechos o ambientes que al pensar en ellos produce un bienestar general de satisfacción obteniendo así estados de relajación.

**Distracción cognitiva:** consiste en realizar actividades saludables o recreativas que posibilitan que el pensamiento se mantenga ocupado y alejado de pensamientos negativos o autodestructivos.

**Técnica de autoconocimiento:** se les proporciona a los usuarios un periodo corto de tiempo en el que conformaran parejas para que conversen sobre aspectos personales de forma que ambos se conozcan mutuamente.

**Dinámica "eres importante para mi":** en una página de papel recortada o doblada en forma de tarjeta, se escribe esta frase "eres importante para mi". Los usuarios tendrán que completarla con la primera idea que tengan sobre la persona a quien se la entregaran posteriormente. Este proceso se repite para todos que estén presentes en la jornada.

## **METODOLOGIA A EMPLEAR**

La implementación del programa de desarrollo y crecimiento personal y profesional, con los empleados y jefes de personal de instituciones públicas y privadas del Gran San Salvador que estén vinculados con la atención al cliente, Se llevarán a cabo en reuniones semanales, quincenales, mensuales o según la necesidad de cada institución, por medio de jornadas, en donde serán tratados todos los temas, e implementado las dinámicas, dinámicas y el contenido de la presente propuesta.

El contenido de la propuesta solamente podrá ser desarrollada e

implementada por psicólogos

**Duración.**

Cada jornada tendrá un mínimo de 1 hora de duración, hasta un máximo de 2 horas de duración por cada jornada.

**Recursos:**

**Humanos:** Empleados, Jefes, Psicólogos.

**Materiales:** Material de Didáctico, Retroproyector Multimedia o Retroproyector de Acetatos y Computadora.

## PLANES OPERATIVOS

### Plan de acción general.



#### Atención al cliente.

Se debe reforzar por medio de jornadas de desarrollo personal y profesional con técnicas psicológicas que logren proporcionar al empleado que realiza la labor de servicio al cliente, conocimientos que ayuden a mejorar ésta área de la organización.

<b>Actividad general:</b>	Implementación de jornadas de crecimiento y mejoramiento de la atención al cliente.
<b>Objetivo:</b>	Mejorar las actitudes de los empleados en la atención que brindan a clientes por medio de jornadas de capacitación.

<b>Actividades del área:</b>	<p>Se realizará jornadas de mejoramiento de actitudes en el servicio al cliente, en donde serán impartidos y desarrollados los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jornada I: Habilidades en el servicio al cliente I parte.</li> <li>✓ Jornada II: Habilidades en el servicio al cliente II parte.</li> <li>✓ Jornada III: Entrenamiento en técnicas de afrontamiento de dificultades.</li> </ul> <p>Podrán desarrollarse de talleres con materiales afines a los tópicos a desarrollar.</p>
<b>Recursos:</b>	Los que demande el programa.
<b>Tiempo:</b>	Permanente.

## Plan de acción.

<b>Atención al Cliente</b>		
<b>Actividad general:</b>	Implementación de jornadas de crecimiento y mejoramiento de la atención al cliente.	
<b>Jornada I:</b>	Habilidades en el servicio al cliente I parte.	
<b>Objetivo:</b>	Mejorar las actitudes de los empleados en la atención que proporcionan a los clientes.	
<b>Actividades específicas</b>	<b>Procedimiento metodológico</b>	<b>Tiempo</b>
✓ Saludo y bienvenida.	✓ El facilitador enviara saludo y palabras de bienvenida a los usuarios y estos tendrán que responder.	✓ 5 mn.
✓ Presentación del contenido.	✓ Dar a conocer a los usuarios el contenido de la jornada.	✓ 5 mn.
✓ Dar a conocer el objetivo de la jornada.	✓ El facilitador explicará los logros a obtener en el desarrollo de la jornada.	✓ 10 mn.
✓ Exposición del contenido teórico	✓ Desarrollar el enfoque	✓ 20 mn.

<p>sobre simpatía y empatía.</p> <p>✓ Realización de técnica juego de roles sobre el contenido desarrollado.</p> <p>✓ Dirigir discusión teórico sobre la persuasión.</p> <p>✓ Exposición de los aspectos discutidos.</p> <p>✓ Evaluación de la jornada.</p>	<p>teórico sobre el contenido de simpatía y empatía del empleado en el servicio al cliente.</p> <p>✓ Cada uno de los usuarios hará una representación sobre como utilizar las habilidades de empatía y simpatía en el servicio que proporciona a los clientes.</p> <p>✓ Los usuarios conformarán grupos de trabajo y cada uno de los grupos discutirá sobre el enfoque teórico de la persuasión en el servicio al cliente.</p> <p>✓ Cada uno de los grupos hará una presentación sobre los puntos discutidos en el grupo.</p> <p>✓ Se evaluará la jornada de forma escrita para determinar logros y debilidades.</p>	<p>✓ 15 mn.</p> <p>✓ 15 mn.</p> <p>✓ 15 mn.</p> <p>✓ 5 mn.</p>
<p><b>Recursos:</b></p>	<p><b><u>Humanos:</u></b> Equipo investigador. Empleados de la institución.</p> <p><b><u>Materiales:</u></b> Retroproyector Multimedia o Proyector de acetatos. Material didáctico. Salón. Sillas.</p>	
<p><b>Tiempo:</b></p>	<p>90 minutos.</p>	

## Plan de acción.

### Atención al Cliente

<b>Actividad general:</b>	Implementación de jornadas de crecimiento y mejoramiento de la atención al cliente.
<b>Jornada II:</b>	Habilidades en el servicio al cliente II parte..
<b>Objetivo:</b>	Mejorar las actitudes de los empleados en la atención que proporcionan a los clientes.

<b>Actividades específicas</b>	<b>Procedimiento metodológico</b>	<b>Tiempo</b>
✓ Saludo y bienvenida.	✓ El facilitador enviara saludo y palabras de bienvenida a los usuarios y estos tendrán que responder.	✓ 5 mn.
✓ Exposición del contenido de la jornada.	✓ Dar a conocer el contenido de la jornada.	✓ 5 mn.
✓ Exposición del objetivo de la jornada.	✓ Hacer una exposición sobre los aspectos que se pretenden lograr en la jornada.	✓ 5 mn.
✓ Enfoque sobre; saber escuchar, saber expresarse correctamente, normas de presentación, el tono de voz, la sonrisa, el lenguaje del cuerpo y la mirada.	✓ El facilitador expondrá cada una de las habilidades en el servicio al cliente. Los usuarios participarán con sus puntos de vista, opiniones, interrogantes, etc., en el transcurso de la labor realizada por el facilitador.	✓ 50 mn.
✓ Representación escénica de las habilidades adquiridas.	✓ En equipos se llevará a cabo una representación haciendo uso de cada una de las	✓ 20 mn.
✓ Evaluación.		

	<p>habilidades adquiridas.</p> <p>✓ Se evaluará la jornada de forma escrita para determinar logros y debilidades.</p>	<p>✓ 5 mn.</p>
<b>Recursos:</b>	<p><b>Humanos:</b> Equipo investigador. Empleados de la institución.</p> <p><b>Materiales:</b> Retroproyector Multimedia o Proyector de acetatos. Material didáctico. Salón. Sillas.</p>	
<b>Tiempo:</b>	90 minutos.	

## Plan de acción.

<b>Atención al Cliente</b>		
<b>Actividad general:</b>	Implementación de jornada de crecimiento y mejoramiento de la atención al cliente.	
<b>Jornada III:</b>	Entrenamiento en técnicas de afrontamiento de dificultades.	
<b>Objetivo:</b>	Entrenamiento en resolución de dificultades y desarrollar capacidades para la tolerancia a la frustración.	
<b>Actividades específicas</b>	<b>Procedimiento metodológico</b>	<b>Tiempo</b>
<p>✓ Saludo y bienvenida.</p> <p>✓ Exposición del contenido de la jornada.</p> <p>✓ Exposición del objetivo de la jornada.</p> <p>✓ Dinámica de integración grupal.</p> <p>✓ Taller sobre los contenidos siguientes; entrenamiento en resolución de</p>	<p>✓ El facilitador enviara saludo y palabras de bienvenida a los usuarios y estos tendrán que responder.</p> <p>✓ Dar a conocer el contenido de la jornada.</p> <p>✓ Hacer una exposición sobre los aspectos que se pretenden lograr en la jornada.</p> <p>✓ Se integraran grupos de trabajo por medio de los gafetes de colores entregados al inicio de la jornada.</p> <p>✓ A cada uno de los diferentes grupos se les entregará un material con un contenido específico, el que será discutido de forma</p>	<p>✓ 5 mn.</p> <p>✓ 5 mn.</p> <p>✓ 10 mn.</p> <p>✓ 10 mn.</p> <p>✓ 25 mn.</p>

	<p>conflictos, en tolerancia a la frustración, en planes de contingencia.</p> <p>✓ Panel forum.</p> <p>✓ Evaluación.</p>	<p>intragrupal.</p> <p>✓ Cada uno de los grupos elegirá un representante para que participe en el panel forum; este tendrá a cargo la exposición sobre los aspectos discutidos. Los miembros de otros grupos harán preguntas y estas podrán ser respondidas por todos los participantes del grupo respectivo.</p> <p>✓ Se evaluará la jornada de forma escrita para determinar logros y debilidades.</p>	<p>✓ 30 mn.</p> <p>✓ 5 mn.</p>
	<p><b>Recursos:</b></p>	<p><b><u>Humanos:</u></b> Equipo investigador. Empleados de la institución.</p> <p><b><u>Materiales:</u></b> Retroproyector Multimedia o Proyector de acetatos. Material didáctico. Salón. Sillas.</p>	
	<p><b>Tiempo:</b></p>	<p>90 minutos.</p>	

## Plan de acción general.

### Satisfacción laboral.



Se trata de brindar elementos que contribuyan a la satisfacción que el trabajador posee con el ambiente laboral y las actividades que desempeña dentro la organización.

<b>Actividad:</b>	Implementación de incentivos laborales
<b>Objetivo:</b>	Mejorar la satisfacción de los empleados por medio del empleo de actividades y planes instituciones de mejoramiento del clima organizacional.
<b>Actividades del área:</b>	<p>Podrán ejecutarse medidas de mejoramiento institucional, por medio de actividades no remunerativas, como se detallan a continuación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ I- promoción del empleado del año.</li> <li>✓ II- implementación de programa de valores.</li> <li>✓ III- premiación a los empleados por la practica de valores.</li> <li>✓ IV- premiación de los cumpleaños del mes.</li> <li>✓ V- Reconocimiento por estrategias empleadas en la atención al cliente.</li> <li>✓ VI- promoción de plazas a nivel interno.</li> <li>✓ VII- creación de oportunidades de ascenso a nivel interno de la organización.</li> <li>✓ Jornada IV- satisfacción laboral I parte.</li> <li>✓ Jornada V- satisfacción laboral II parte.</li> </ul>
<b>Recursos:</b>	Los que demande el programa.
<b>Tiempo:</b>	Permanente.

## Plan de acción

### Satisfacción laboral

<b>Actividad:</b>	Promoción del empleado del año.
<b>Objetivo:</b>	Lograr que los empleados se sientan satisfechos en su trabajo por medio del reconocimiento del mismo.
<b>Procedimiento Metodológico:</b>	<p>Podrán ejecutarse medidas de mejoramiento institucional, por medio de actividades no remunerativas, como se detallan a continuación.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Extraer los aspectos a evaluar para otorgar el merito del empleado del año.</li><li>✓ Dar a conocer a los empleados al inicio del año los criterios a cumplir para recibir el merito del empleado del año.</li><li>✓ Evaluar cada tres meses el desempeño del empleado en cada uno de los criterios establecidos.</li><li>✓ Enviar mensajes de recuerdo, relacionado con la promoción del empleado del año cada tres meses.</li><li>✓ Selección del empleado del año por medio de las evaluaciones realizadas.</li><li>✓ Publicación del nombre del empleado del año.</li></ul>
<b>Recursos:</b>	<p><b>Humanos:</b> Equipo investigador. Empleados.</p> <p><b>Materiales:</b> Papelería. Computadora. Impresora.</p>
<b>Tiempo:</b>	Permanente.

## Plan de acción

<b>Satisfacción laboral</b>	
<b>Actividad:</b>	Felicitación de lo cumpleaños del mes.
<b>Objetivo:</b>	Despertar en los empleados un sentimiento de pertenencia e importancia para la organización.
<b>Procedimiento Metodológico:</b>	<p>Podrán ejecutarse medidas de mejoramiento institucional, por medio de actividades no remunerativas, como se detallan a continuación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Obtener las fechas de nacimiento de cada uno de los empleados, de sus datos personales en la nomina de empleados.</li> <li>✓ Elaboración de un registro de los cumpleaños de cada mes.</li> <li>✓ Colocar el nombre y fecha de cumpleaños de cada uno de los empleados de cada mes en una cartelera.</li> <li>✓ Decoración de la estación del empleado en el día de cumpleaños.</li> <li>✓ Enviar tarjeta de felicitación en el día de su cumpleaños.</li> <li>✓ Organización de un pequeño festejo para los cumpleaños por cada mes del año.</li> </ul>
<b>Recursos:</b>	<p><b>Humanos:</b> Equipo investigador. Empleados.</p> <p><b>Materiales:</b> Nomina de empleados. Registro de cumpleaños de cada mes. Cartelera. tarjetas Papelería. Computadora. Impresora. Y otros que sean necesarios.</p>
<b>Tiempo:</b>	Permanente.
<b>Plan de acción</b>	
<b>Satisfacción laboral</b>	
<b>Actividad:</b>	Reconocimiento por estrategias empleadas en la atención al cliente.
<b>Objetivo:</b>	Potenciar el desarrollo de estrategias de atención al cliente,

	por medio del reconocimiento laboral.
<b>Procedimiento Metodológico:</b>	<p>Podrán ejecutarse medidas de mejoramiento institucional, por medio de actividades no remunerativas, como se detallan a continuación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dar a conocer al empleado la premiación por estrategias utilizadas en la atención al cliente.</li> <li>✓ Realizar evaluación periódica relacionada con la atención al cliente.</li> <li>✓ Nominación de empleados por las cinco estrategias que dan mayor resultado en la atención al cliente.</li> <li>✓ Premiación de empleados.</li> </ul>
<b>Recursos:</b>	<p><b>Humanos:</b> Equipo investigador. Empleados.</p> <p><b>Materiales:</b> Evaluaciones. Cartelera informativa. Bono simbólico de reconocimiento. tarjetas Papelería. Computadora. Impresora. Y otros que sean necesarios.</p>
<b>Tiempo:</b>	Permanente.

## Plan de acción

### Satisfacción laboral

<b>Actividad:</b>	Promoción de plazas a nivel interno.
<b>Objetivo:</b>	Proporcionar a los empleados la oportunidad de cambiar de puesto de trabajo dentro de la empresa.
<b>Procedimiento Metodológico:</b>	Podrán ejecutarse medidas de mejoramiento institucional, por medio de actividades no remunerativas, como se detallan a continuación.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Publicación de plazas a nivel interno de la empresa.</li> <li>✓ Realizar proceso de selección de personal entre empleados de la organización.</li> </ul>
<b>Recursos:</b>	<p><b>Humanos:</b> Equipo investigador. Empleados.</p> <p><b>Materiales:</b> Instrumentos de selección de personal. Papelería. Computadora. Impresora. Y otros que sean necesarios.</p>
<b>Tiempo:</b>	Según necesidad de personal de la organización.

## Plan de acción

### Satisfacción laboral

<b>Actividad:</b>	Creación de oportunidades de ascenso a nivel interno de la organización.
<b>Objetivo:</b>	Proporcionar a los empleados la oportunidad de ascender de jerarquía dentro de la organización.
<b>Procedimiento Metodológico:</b>	<p>Podrán ejecutarse medidas de mejoramiento institucional, por medio de actividades no remunerativas, como se detallan a continuación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Publicación de plazas de mayor jerarquía para empleados que reúnan los requisitos del puesto.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar proceso de selección de empleados aspirante a plazas de mayor jerarquía.</li> </ul>
<b>Recursos:</b>	<p><b>Humanos:</b> Equipo investigador. Empleados.</p> <p><b>Materiales:</b> Instrumentos de selección de personal. Papelería. Computadora. Impresora. Y otros que sean necesarios.</p>
<b>Tiempo:</b>	Permanente.

<b>Plan de acción.</b>		
<b>Satisfacción laboral</b>		
<b>Actividad general:</b>	Programa de capacitación sobre satisfacción laboral.	
<b>Jornada IV:</b>	Satisfacción laboral I parte.	
<b>Objetivo:</b>	Incrementar la satisfacción del empleado.	
<b>Actividades específicas</b>	<b>Procedimiento metodológico</b>	<b>Tiempo</b>
✓ Saludo bienvenida.	✓ El facilitador enviara saludo y palabras de bienvenida a los usuarios y estos tendrán que responder.	✓ 5 mn.
✓ Presentación del contenido.	✓ Dar a conocer a los usuarios el contenido de la jornada.	✓ 5 mn.
✓ Dar a conocer el objetivo de la jornada.	✓ El facilitador explicará los logros a obtener en el	✓ 10 mn.

<p>✓ Exposición sobre el contenido teórico de creatividad.</p> <p>✓ Orientaciones sobre como mejorar el ambiente de trabajo en base a la creatividad.</p> <p>✓ Evaluación.</p>	<p>desarrollo de la jornada.</p> <p>✓ Hacer una exposición teórica sobre la importancia de la creatividad y como aplicarla en el campo de trabajo.</p> <p>✓ En base a las orientaciones cada uno de los usuarios, utilizando diferentes materiales y basándose en su creatividad hará decoraciones para colocarlas en las estaciones de trabajo. Entre los usuarios compartirán decoraciones.</p> <p>✓ Se evaluará la jornada de forma escrita para determinar logros y debilidades.</p>	<p>✓ 35 mn.</p> <p>✓ 30 mn.</p> <p>✓ 5 mn.</p>
<p><b>Recursos:</b></p>	<p><b><u>Humanos:</u></b> Equipo investigador. Empleados de la institución.</p> <p><b><u>Materiales:</u></b> Retroproyector Multimedia o Proyector de acetatos. Material didáctico. Salón. Sillas.</p>	
<p><b>Tiempo:</b></p>	<p>90 minutos.</p>	

## Plan de acción.

### Satisfacción laboral

<b>Actividad general:</b>	Programa de capacitación sobre satisfacción laboral.		
<b>Jornada V:</b>	Satisfacción laboral II parte.		
<b>Objetivo:</b>	Incrementar la satisfacción del empleado.		
	<b>Actividades específicas</b>	<b>Procedimiento metodológico</b>	<b>Tiempo</b>
✓	Saludo y bienvenida.	✓ El facilitador enviara saludo y palabras de bienvenida a los usuarios y estos tendrán que responder.	✓ 5 mn.
✓	Presentación del contenido.	✓ Dar a conocer a los usuarios el contenido de la jornada.	✓ 5 mn.
✓	Dar a conocer el objetivo de la jornada.	✓ El facilitador explicará los logros a obtener en el desarrollo de la jornada.	✓ 10 mn.
✓	Conformación de grupos.	✓ Por medio de la dinámica "el barco se hunde" se formaran grupos de trabajo.	✓ 10 mn.
✓	Taller sobre temas como; ambiente confortable, reforzamiento, creacio0n	✓ A cada uno de los grupos se les proporcionará una separata con uno de los contenidos. El contenido	✓ 20 mn.

<p>de retos y desafíos, reconocimiento social y enriquecimiento del puesto laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exposición intergrupal.</li> <li>✓ Fase de preguntas-respuestas.</li> <li>✓ Reforzamiento.</li> <li>✓ Evaluación.</li> </ul>	<p>correspondiente será discutido al interior de los grupos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un representante del grupo hará una exposición de los aspectos discutidos sobre el material.</li> <li>✓ Posterior a cada exposición el grupo será sometido a cuestionamientos por el resto de los usuarios.</li> <li>✓ El facilitador reforzará las exposiciones.</li> <li>✓ Se evaluará la jornada de forma escrita para determinar logros y debilidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 20 mn.</li> <li>✓ 15 mn.</li> <li>✓ 10 mn.</li> <li>✓ 5 mn.</li> </ul>
<p><b>Recursos:</b></p>	<p><b><u>Humanos:</u></b> Equipo investigador. Empleados de la institución.</p> <p><b><u>Materiales:</u></b> Retroproyector Multimedia o Proyector de acetatos. Material didáctico. Salón. Sillas.</p>	
<p><b>Tiempo:</b></p>	<p>90 minutos.</p>	

## Plan de acción general.

### Liderazgo.



En esta área se brindan los elementos teóricos y prácticos sobre las actitudes que jefes de trabajo deben tener hacia los empleados y hacia la organización en general, para poder conducir de manera eficiente las acciones corporativas de la empresa.

<b>Actividad general:</b>	Implementación de jornadas de crecimiento y desarrollo personal sobre como ser un líder.
<b>Objetivo:</b>	Lograr que los empleados ejerzan un liderazgo positivo que incida positivamente en la atención al cliente.
<b>Actividades del área:</b>	Se realizará jornadas sobre el liderazgo en donde serán impartidos y desarrollados los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Jornada VI: habilidades de liderazgo I parte.</li><li>✓ Jornada VII: habilidades de liderazgo II parte.</li></ul>
<b>Recursos:</b>	Los que demande el programa.
<b>Tiempo:</b>	Permanente.

## Plan de acción.

<b>liderazgo</b>		
<b>Actividad general:</b>	Implementación de jornada de desarrollo de habilidades de liderazgo.	
<b>Jornada VI:</b>	Habilidades de liderazgo I parte.	
<b>Objetivo:</b>	Desarrollar y potencializar cualidades de liderazgo en la dirección de personal y estrategias empresariales.	
<b>Actividades específicas</b>	<b>Procedimiento metodológico</b>	<b>Tiempo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Saludo y bienvenida.</li> <li>✓ Presentación del contenido.</li> <li>✓ Dar a conocer el objetivo de la jornada.</li> <li>✓ Exposición sobre; que es el liderazgo, el líder nace o se hace, funciones de los lideres, tipos de lideres.</li> <li>✓ Compromiso sobre el esfuerzo a realizar para poner en práctica los conocimientos adquiridos.</li> <li>✓ Evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El facilitador enviara saludo y palabras de bienvenida a los usuarios y estos tendrán que responder.</li> <li>✓ Dar a conocer a los usuarios el contenido de la jornada.</li> <li>✓ El facilitador explicará los logros a obtener en el desarrollo de la jornada.</li> <li>✓ El facilitador hará un enfoque sobre cada uno de los contenidos de forma expositiva.</li> <li>✓ Se entregará un formato de compromiso a cada uno de los usuarios el que será complementado de forma escrita por ellos.</li> <li>✓ Se evaluará la jornada de forma escrita para determinar logros y debilidades de la jornada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 5 mn.</li> <li>✓ 5 mn.</li> <li>✓ 10 mn.</li> <li>✓ 50 mn.</li> <li>✓ 15 mn.</li> <li>✓ 5 mn.</li> </ul>
<b>Recursos:</b>	<p><b>Humanos:</b> Equipo investigador. Empleados de la institución.</p> <p><b>Materiales:</b> Retroproyector Multimedia o Proyector de acetatos.</p>	

	Material didáctico. Salón. Sillas.	
<b>Tiempo:</b>	90 minutos.	
<b>Plan de acción.</b>		
<b>Liderazgo</b>		
<b>Actividad general:</b>	Implementación de jornada de desarrollo de habilidades de liderazgo.	
<b>Jornada VII:</b>	Habilidades de liderazgo II parte.	
<b>Objetivo:</b>	Desarrollar y potencializar cualidades de liderazgo en la dirección de personal y estrategias empresariales.	
	<b>Actividades específicas</b>	<b>Procedimiento metodológico</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Saludo y bienvenida.</li> <li>✓ Presentación del contenido.</li> <li>✓ Dar a conocer el objetivo de la jornada.</li> <li>✓ Dinámica de integración grupal "juego de características".</li> <li>✓ Taller sobre; características deseables de los líderes, el antilíder y el líder carismático y toma de decisiones.</li> <li>✓ Exposición de cada uno de los grupos.</li> <li>✓ Exposición sobre; modo de actuar de los líderes, liderazgo en la propia vida y dificultades que enfrentan los líderes.</li> <li>✓ Fase de preguntas respuestas.</li> <li>✓ Evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El facilitador enviara saludo y palabras de bienvenida a los usuarios y estos tendrán que responder.</li> <li>✓ Dar a conocer a los usuarios el contenido de la jornada.</li> <li>✓ El facilitador explicará los logros a obtener en el desarrollo de la jornada.</li> <li>✓ Cada uno de los usuarios se irá reuniendo según las características físicas que el facilitador valla mencionando.</li> <li>✓ Cada uno de los grupos discutirá el tema asignado.</li> <li>✓ Uno de los representantes expondrá los aspectos discutidos.</li> <li>✓ El facilitador hará un enfoque de forma expositiva de cada uno de los contenidos.</li> <li>✓ Los usuarios tendrán la oportunidad de realizar cuestionamientos sobre las</li> </ul>
		<b>Tiempo</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 5 mn.</li> <li>✓ 5 mn.</li> <li>✓ 10 mn.</li> <li>✓ 10 mn.</li> <li>✓ 15 mn.</li> <li>✓ 20 mn.</li> <li>✓ 15 mn.</li> <li>✓ 5 mn.</li> </ul>

	dudas surgidas, estas serán aclaradas por el facilitador. ✓ Se evaluará la jornada de forma escrita para determinar logros y debilidades de la jornada.	✓ 5 mn.
<b>Recursos:</b>	<p><b><u>Humanos:</u></b> Equipo investigador. Empleados de la institución.</p> <p><b><u>Materiales:</u></b> Retroproyector Multimedia o Proyector de acetatos. Material didáctico. Salón. Sillas.</p>	
<b>Tiempo:</b>	90 minutos.	

## Plan de acción General de Área.



## Estrés Laboral.

Se ha denominado la enfermedad del siglo, ya que afecta a una buena parte de la población mundial, no puede eliminarse totalmente, ya que tendrían que cambiarse las condiciones sociales, lo cual no es posible, por ello se trata de entrenar a las personas en el manejo del estrés.

<b>Actividad:</b>	Desarrollo de jornada teórico-práctica sobre el manejo del estrés.
<b>Objetivo:</b>	Manejo adecuado de los factores estresantes en la vida de la persona.
<b>Procedimiento Metodológico:</b>	<p>Serán implementadas por medio de jornadas en donde se utilizará una metodología reflexiva, participativa, talleres y dinámicas grupales, serán desarrollados los siguientes aspectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jornada VIII: ¿Qué es el estrés?</li> <li>✓ Jornada IX: Estrés y efectos neurofisiológicos I parte.</li> <li>✓ Jornada X: Estrés y efectos neurofisiológicos II parte.</li> </ul>
<b>Recursos:</b>	Los que demande el programa.
<b>Tiempo:</b>	Permanente.

## Plan de acción.

### Estrés laboral

<b>Actividad general:</b>	Desarrollo de jornada sobre ¿qué es el Estrés?
<b>Jornada VIII:</b>	¿Qué es el estrés?
<b>Objetivo:</b>	Proporcionar conocimientos generales sobre el

	estrés.	
<b>Actividades específicas</b>	<b>Procedimiento metodológico</b>	<b>Tiempo</b>
✓ Saludo y bienvenida.	✓ El facilitador enviara saludo y palabras de bienvenida a los usuarios y estos tendrán que responder.	✓ 5 mn.
✓ Presentación del contenido.	✓ Dar a conocer a los usuarios el contenido de la jornada.	✓ 5 mn.
✓ Dar a conocer el objetivo de la jornada.	✓ El facilitador explicará los logros a obtener en el desarrollo de la jornada.	✓ 5 mn.
✓ Integración de equipos por medio de una dinámica (canasta revuelta).	✓ El facilitador mencionará diferentes características y los usuarios se reunirán según la característica mencionada, en determinado momento mencionará la frase "canasta revuelta" y todos buscaran un lugar donde sentarse, los grupos quedaran formados por características.	✓ 15 mn.
✓ Taller sobre los siguientes contenidos: concepto de estrés, estrés y ansiedad, efectos psicológicos y causas del estrés.	✓ Cada uno de los equipos discutirá cada uno de los contenidos.	✓ 25 mn.
✓ Puesta en común.	✓ Los diferentes equipos realizaran una exposición de los aspectos discutidos "se realizará por cada uno de los contenidos.	✓ 20 mn.
✓ Reforzamiento de los aspectos abordados.	✓ El facilitador realizará un enfoque general de la jornada.	✓ 10 mn.
✓ Evaluación.	✓ Se evaluará la jornada de forma escrita para determinar logros y debilidades de la jornada.	✓ 5 mn.
<b>Recursos:</b>	<b>Humanos:</b>	

	Equipo investigador. Empleados de la institución.
	<b><u>Materiales:</u></b> Retroproyector Multimedia o Proyector de acetatos. Material didáctico. Salón. Sillas.
<b>Tiempo:</b>	90 minutos.

<b>Plan de acción.</b>		
<b>Estrés laboral</b>		
<b>Actividad general:</b>	Desarrollo de jornada sobre los efectos neurofisiológicos del estrés.	
<b>Jornada IX:</b>	Estrés y efectos neurofisiológicos I parte.	
<b>Objetivo:</b>	Proporcionar conocimientos sobre los efectos a nivel del organismo producto de factores estresantes.	
<b>Actividades específicas</b>	<b>Procedimiento metodológico</b>	<b>Tiempo</b>
✓ Saludo y	✓ El facilitador enviara	✓ 5 mn.

<p>bienvenida.</p> <p>✓ Presentación del contenido.</p> <p>✓ Dar a conocer el objetivo de la jornada.</p> <p>✓ Exposición sobre; el impacto en el sistema neurofisiológico, defensas del organismo, impacto a nivel general, desordenes en los mensajes químicos, problemas digestivos, desordenes hormonales, insomnio y otras manifestaciones.</p> <p>✓ Aplicación de técnicas.</p> <p>✓ Evaluación.</p>	<p>saludo y palabras de bienvenida a los usuarios y estos tendrán que responder.</p> <p>✓ Dar a conocer a los usuarios el contenido de la jornada.</p> <p>✓ El facilitador explicará los logros a obtener en el desarrollo de la jornada.</p> <p>✓ El facilitador realizará un abordaje de cada uno de los contenidos, en el transcurso del mismo los usuarios tendrán la oportunidad de realizar sus propios enfoques y aclarar sus interrogantes.</p> <p>✓ El facilitador dirigirá la realización de las siguientes técnicas: musicoterapia, aromaterapia y relajación progresiva.</p> <p>✓ Se evaluará la jornada de forma escrita para determinar logros y debilidades de la jornada.</p>	<p>✓ 5 mn.</p> <p>✓ 5 mn.</p> <p>✓ 35 mn.</p> <p>✓ 35 mn.</p> <p>✓ 5 mn.</p>
<p><b>Recursos:</b></p>	<p><b><u>Humanos:</u></b> Equipo investigador. Empleados de la institución.</p> <p><b><u>Materiales:</u></b> Retroproyector Multimedia o Proyector de acetatos. Material didáctico. Salón. Sillas.</p>	
<p><b>Tiempo:</b></p>	<p>90 minutos.</p>	

## Plan de acción.

### Estrés laboral

<b>Actividad general:</b>			Desarrollo de jornada sobre los efectos psicológicos del estrés.
<b>Jornada X:</b>			Estrés y efectos neurofisiológicos II parte.
<b>Objetivo:</b>			Proporcionar conocimientos generales sobre el estrés.
	<b>Actividades específicas</b>	<b>Procedimiento metodológico</b>	<b>Tiempo</b>
✓	Saludo y bienvenida.	✓ El facilitador enviara saludo y palabras de bienvenida a los usuarios y estos tendrán que responder.	✓ 5 mn.
✓	Presentación del contenido.	✓ Dar a conocer a los usuarios el contenido de la jornada.	✓ 5 mn.
✓	Dar a conocer el objetivo de la jornada.	✓ El facilitador explicará los logros a obtener en el desarrollo de la jornada.	✓ 5 mn.

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Discusión intragrupal sobre los siguientes contenidos: tensión nerviosa, irritabilidad, pensamiento difuso, insomnio, agitación, bajo control de impulsos, dificultades en los niveles de concentración y negativismo.</li> <li>✓ Discusión dirigida por el facilitador.</li> <li>✓ Aplicación de técnicas.</li> <li>✓ Evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En grupos de cinco personas discutirán aspectos teóricos sobre cada contenido.</li> <li>✓ El facilitador realizara un abordaje por cada contenido el que será reforzado por los usuarios.</li> <li>✓ El facilitador dirigirá la aplicación de las siguientes técnicas: técnico de respiración, técnico de relajación e imaginación, técnicas de distracción cognitiva.</li> <li>✓ Se evaluará la jornada de forma escrita para determinar logros y debilidades de la jornada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 5 mn.</li> <li>✓ 30 mn.</li> <li>✓ 40 mn.</li> <li>✓ 5 mn.</li> </ul>
<p><b>Recursos:</b></p>	<p><b><u>Humanos:</u></b> Equipo investigador. Empleados de la institución.</p> <p><b><u>Materiales:</u></b> Retroproyector Multimedia o Proyector de acetatos. Material didáctico. Salón. Sillas.</p>	
<p><b>Tiempo:</b></p>	<p>90 minutos.</p>	

## Plan de acción General de Área



### Relaciones Interpersonales

Debido a las diferencias individuales surgen conflictos que pueden deteriorar las relaciones que establecemos con los demás personas y especialmente con los compañeros de trabajo.

<b>Actividad:</b>	Jornada de desarrollo y crecimiento personal.
<b>Objetivo:</b>	Desarrollar de habilidades sociales en los empleados.
<b>Procedimiento Metodológico:</b>	Serán implementadas por medio de jornadas en donde se utilizará una metodología reflexiva, participativa, talleres y dinámicas grupales, serán desarrollados los siguientes aspectos.  ✓ Jornada XI: interacción grupal.  ✓ Jornada XII: como hacer uso de las emociones.
<b>Recursos:</b>	Los que demande el programa.
<b>Tiempo:</b>	Permanente.

## Plan de acción.

### Relaciones Interpersonales

<b>Actividad general:</b>	Jornada de desarrollo de habilidades sociales.	
<b>Jornada XI:</b>	Interacción social.	
<b>Objetivo:</b>	Desarrollo de habilidades sociales en los empleados.	
<b>Actividades específicas</b>	<b>Procedimiento metodológico</b>	<b>Tiempo</b>
✓ Saludo y bienvenida.	✓ El facilitador enviara saludo y palabras de bienvenida a los usuarios y estos tendrán que responder.	✓ 5 mn.
✓ Presentación del contenido.	✓ Dar a conocer a los usuarios el contenido de la jornada.	✓ 5 mn.
✓ Dar a conocer el objetivo de la jornada.	✓ El facilitador explicará los logros a obtener en el desarrollo de la jornada.	✓ 10 mn.
✓ Realización de téc. Autoconocimiento.	✓ Los usuarios se reunirán en parejas con el que conversaran por unos mn. Posteriormente elegirán otra persona para conversar aspectos personales.	✓ 20 mn.
✓ Integración de grupos	✓ Los usuarios conformaran grupos de trabajo por afinidad.	✓ 5 mn.
✓ Taller sobre los siguientes contenidos: que son las relaciones interpersonales,	✓ Cada uno de los grupos discutirá uno de los contenidos.	✓ 10 mn.

<p>importancia de las relaciones interpersonales, interacción social, que es una relación, relaciones interpersonales positivas, las habilidades sociales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Discusión intergrupala.</li> <li>✓ Reforzamiento.</li> <li>✓ Evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cada uno de los grupos expondrá los aspectos discutidos al interior del equipo.</li> <li>✓ El facilitador reforzará los aspectos abordados por los equipos.</li> <li>✓ Se evaluará la jornada de forma escrita para determinar logros y debilidades de la jornada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 20 mn.</li> <li>✓ 10</li> <li>✓ 5 mn.</li> </ul>
<p><b>Recursos:</b></p>	<p><b><u>Humanos:</u></b> Equipo investigador. Empleados de la institución.</p> <p><b><u>Materiales:</u></b> Retroproyector Multimedia o Proyector de acetatos. Material didáctico. Salón. Sillas.</p>	
<p><b>Tiempo:</b></p>	<p>90 minutos.</p>	

## Plan de acción.

Relaciones Interpersonales		
<b>Actividad general:</b>	Implementación de jornada de inteligencia emocional.	
<b>Jornada XII:</b>	¿Como hacer uso de las emociones?	
<b>Objetivo:</b>	Lograr que los empleados hagan uso de las emociones poniendo en práctica su inteligencia.	
Actividades específicas	Procedimiento metodológico	Tiempo
✓ Saludo y bienvenida.	✓ El facilitador enviara saludo y palabras de bienvenida a los usuarios y estos tendrán que responder.	✓ 5 mn.
✓ Presentación del contenido.	✓ Dar a conocer a los usuarios el contenido de la jornada.	✓ 5 mn.
✓ Dar a conocer el objetivo de la jornada.	✓ El facilitador explicará los logros a obtener en el desarrollo de la jornada.	✓ 5 mn.
✓ Exposición sobre: la inteligencia emocional, la inteligencia, las emociones, experiencias emocionales básicas, aptitudes, aptitud emocional.	✓ El facilitador hará un abordaje general sobre cada uno de los contenidos.	✓ 30 mn.
✓ Fase de preguntas-respuestas.	✓ Los usuarios realizaran interrogantes y el facilitador aclarará las dudas planteadas.	✓ 10 mn.
✓ Técnico "eres importante para mi por"	✓ El facilitador dará las indicaciones sobre la técnica a realizar en la que entregará una pagina de papel en donde cada uno de los usuarios escribirá a todos los usuarios un mensaje del por que es importante para el. Posteriormente entregaran	✓ 20 mn.

✓	Evaluación.	una tarjeta a cada usuario. ✓ Se evaluará la jornada de forma escrita para determinar logros y debilidades de la jornada.	✓ 5 mn.
	<b>Recursos:</b>	<b><u>Humanos:</u></b> Equipo investigador. Empleados de la institución.  <b><u>Materiales:</u></b> Retroproyector Multimedia o Proyector de acetatos. Material didáctico. Salón. Sillas.	
	<b>Tiempo:</b>	90 minutos.	

## Plan de acción general.



## Motivación.

Se pretende brindar los elementos teórico-prácticos que sirvan de base para poder motivar en el desarrollo de las actividades laborales, que conduzca a mejores actitudes de los empleados hacia los clientes y compañeros de trabajo y tener una actitud diferente hacia si mismo.

<b>Actividad general:</b>	Implementación de jornadas de crecimiento y mejoramiento de la atención al cliente.
<b>Objetivo:</b>	Mejorar las actitudes de los empleados en la atención que brindan a clientes por medio de jornadas de capacitación.
<b>Actividades del área:</b>	<p>Se realizará jornadas de mejoramiento de actitudes en el servicio al cliente, en donde serán impartidos y desarrollados los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jornada I: Que es la motivación.</li> <li>✓ Jornada II: Tipos de motivación.</li> <li>✓ Jornada III: Las aspiraciones.</li> <li>✓ Jornada VI: Inteligencia emocional.</li> <li>✓ Jornada V: Las emociones.</li> <li>✓ Jornada VI: Formas de responder a las emociones.</li> <li>✓ Jornada IV: Relaciones interpersonales.</li> <li>✓ Jornada V: Habilidades sociales.</li> <li>✓ Jornada XI: Control de las emociones.</li> </ul> <p>Podrán desarrollarse de talleres con materiales afines a los tópicos a desarrollar.</p>
<b>Recursos:</b>	Los que demande el programa.
<b>Tiempo:</b>	Permanente.

## Plan de acción

### Motivación

<b>Actividad General</b>	Implementación de jornada de control emocional.
--------------------------	---

<b>Jornada XIII</b>	Control de las emociones I parte	
<b>Objetivo:</b>	Lograr motivar a los empleados de la organización por medio de jornadas de desarrollo y crecimiento personal.	
<b>Actividades específicas</b>	<b>Procedimiento Metodológico:</b>	<b>Tiempo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Saludo y bienvenida.</li> <li>✓ Dar a conocer el objetivo de la jornada.</li> <li>✓ Presentación del contenido. <ul style="list-style-type: none"> <li>•1 Las emociones.</li> <li>•2 Inteligencia emocional.</li> <li>•3 Formas de responder a las emociones.</li> </ul> </li> <li>✓ Fase de preguntas y respuestas.</li> <li>✓ Evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El facilitador enviara saludo y palabras de bienvenida a los usuarios.</li> <li>✓ El facilitador explicará los logros a obtener en el desarrollo de la jornada.</li> <li>✓ Dar a conocer a los usuarios el contenido de la jornada.</li> <li>✓ El facilitador hará un enfoque de forma expositiva de cada uno de los contenidos.</li> <li>✓ Los usuarios tendrán la oportunidad de realizar cuestionamientos sobre las dudas surgidas, estas serán aclaradas por el facilitador.</li> <li>✓ Se evaluará la jornada de forma escrita para determinar logros y debilidades de la jornada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 5 Min.</li> <li>✓ 5 Min.</li> <li>✓ 5 Min.</li> <li>✓ 60 Min.</li> <li>✓ 10 Min.</li> <li>○ 5 Min.</li> </ul>
<b>Recursos:</b>	<b>Humanos:</b> Equipo investigador. Empleados.  <b>Materiales:</b> Retroproyector Multimedia o Proyector de acetatos. Material didáctico. Salón y sillas.	
<b>Tiempo:</b>	90 Minutos.	

## Plan de acción

### Motivación

<b>Actividad General</b>	Implementación de jornada de control emocional.
<b>Jornada XIV:</b>	Control de las emociones II parte
<b>Objetivo:</b>	Lograr motivar a los empleados de la organización

	por medio de jornadas de desarrollo y crecimiento personal.	
<b>Actividades específicas</b>	<b>Procedimiento Metodológico:</b>	<b>Tiempo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Saludo y bienvenida.</li> <li>✓ Dar a conocer el objetivo de la jornada.</li> <li>✓ Presentación del contenido.</li> <li>•4 Las emociones.</li> <li>•5 Inteligencia emocional.</li> <li>•6 Formas de responder a las emociones.</li> <li>✓ Fase de preguntas respuestas.</li> <li>✓ Evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El facilitador enviara saludo y palabras de bienvenida a los usuarios.</li> <li>✓ El facilitador explicará los logros a obtener en el desarrollo de la jornada.</li> <li>✓ Dar a conocer a los usuarios el contenido de la jornada.</li> <li>✓ El facilitador hará un enfoque de forma expositiva de cada uno de los contenidos.</li> <li>✓ Los usuarios tendrán la oportunidad de realizar cuestionamientos sobre las dudas surgidas, estas serán aclaradas por el facilitador.</li> <li>✓ Se evaluará la jornada de forma escrita para determinar logros y debilidades de la jornada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 5 Min.</li> <li>✓ 5 Min.</li> <li>✓ 5 Min.</li> <li>✓ 60 Min.</li> <li>✓ 10 Min.</li> <li>✓ 5 Min.</li> </ul>
<b>Recursos:</b>	<b>Humanos:</b> Equipo investigador. Empleados.  <b>Materiales:</b> Retroproyector Multimedia o Proyector de acetatos. Material didáctico. Salón y sillas.	
<b>Tiempo:</b>	90 Minutos.	

## Plan de acción.

### PROGRAMA DE VALORES

<b>Actividad:</b>	Implementación de programa de valores y premiación a los empleados por la practica de valores.
<b>Objetivo:</b>	Armonizar la convivencia de los empleados por medio de la práctica de valores, logrando que se sientan satisfechos en el ambiente de trabajo.
<b>Procedimiento Metodológico:</b>	Podrán ejecutarse medidas de mejoramiento institucional, por medio de actividades no remunerativas, como se detallan a continuación.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseño de un programa de valores.</li> <li>✓ Implementación de programa de valores. <ul style="list-style-type: none"> <li>• A cada uno de los meses del año, se le asignará un valor.</li> <li>• Al final de cada mes un especialista desarrollará una jornada conmemorativa al respectivo del mes.</li> </ul> </li> <li>✓ Evaluación de programa de valores periódicamente.</li> <li>✓ Nominación de empleados por la práctica de valores.</li> <li>✓ Premiación de un empleado por la práctica de cada uno de los valores.</li> </ul>
<b>Recursos:</b>	<p><b>Humanos:</b> Equipo investigador. Empleados.</p> <p><b>Materiales:</b> Papelería. Computadora. Impresora. Cartelera informativa. Placas de reconocimiento. Y otros que sean necesarios.</p>
<b>Tiempo:</b>	Permanente.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

1. La calidad de servicio prestado por los empleados al cliente, ejerce un impacto directo sobre toda organización.
  
2. Las condiciones ambientales son percibidas por los

clientes como parte de la adecuada e inadecuada atención que se brinda en la institución.

3. El clima laboral ejerce una influencia importante en las emociones y conducta de los empleados de la organización.
4. En la atención al cliente están implicados diversos factores psicológicos que se relacionan unos con otros y que no inciden de manera aislada uno con otro.

## **RECOMENDACIONES**

1. La propuesta será implementada exclusivamente por profesionales graduados en psicología.
2. La atención al cliente debe ser mejorada con programas de capacitación a empleados que brindan tales servicios.
3. Se deben hacer mayores y mejores esfuerzos encaminados a mejorar las condiciones ambientales de

las instituciones.

4. Deben realizarse esfuerzos encaminados a mejorar el clima laboral, en especial aquellos aspectos que estén directamente relacionados con la conducta de los empleados en la organización.
5. Es recomendable en el caso del inadecuado servicio al cliente de parte de empleados, tener en cuenta que en el empleado están implicados factores personales, familiares, laborales y aquellos propios de la organización.

## **BIBLIOGRAFÍA**

---

- 1 *Carmen Gloria Hidalgo, / Nuyera Abarca M. (1973). "Comunicación Interpersonal" Editorial Alfa Omega. México, D.F. (Primera edición)*
- 2 *Chiavenato, Idalberto (1998) "Administración de Recursos Humanos" Caracas Ediciones, Venezuela. (Segunda edición)*
- 3 *Colunga Dávila, Carlos (1998), "La calidad en el Servicio". Editorial Panorama, S.A. de C.V. México D.F. (Segunda Edición)*

- 4 *Colunga Dávila, Carlos (1999) "Como Darle al Cliente Servicio con Valor Agregado" Panorama Editorial, S.A de C.V. Mexico D.F (Primera edición)*
  
- 5 *Neyra, Calderón (2002) "Economía para todos" Editorial bruño Lima – Perú, (Cuarta edición)*
  
- 6 *Shaw, James G. (1990) "El cliente quiere... calidad" Editorial Prentice -Hall Hispanoamericana, S.A. Naucalpan de Juárez, Estado de México. México. (Cuarta edición).*

## **INDICE DE ANEXOS**

1. Cuestionario para Jefes.....	141
2. cuestionarios para Empleados.....	145
3. cuestionario para clientes.....	149
4. Guía de Observación.....	151

