



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

**Diagnóstico de motivación laboral y clima  
organizacional en agentes de servicio al cliente de una  
empresa de cosméticos**

**MANUSCRITO RECEPTACIONAL**

Que para obtener el título de:

**LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:**

**JOSÉ ANTONIO SÁNCHEZ HERNÁNDEZ**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**MTRA. MIRNA ELIZABETH QUEZADA**



Los Reyes Iztacala, Tlalneptla, Estado de México, 2021.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por darme la fuerza, salud e inspiración para seguir adelante.

A mis padres, no sólo por darme la vida, sino por enseñarme a ser una buena persona y motivarme a dar siempre lo mejor.

A mis hermanos por ser mis amigos, darme los mejores recuerdos de mi infancia y sentirlos siempre conmigo a pesar de la distancia.

A Julio por estar presente desde el inicio de este reto, acompañarme en todo momento, ser mi guía, y mi cómplice en cada aventura... y las que faltan.

A mi trabajo, ya que en Mary Kay he aprendido a través de sus valores y ejemplo, y me ha permitido desarrollarme profesionalmente.

A mis tutores de carrera que han sido verdaderos maestros, y por dedicar su tiempo en una gran profesión y compartir su conocimiento con nuevas generaciones.

A mis amigos porque son rayos de luz que el universo pone en mi camino de quienes aprendo y también admiro.

Y a todo lo que la vida me ha dado, que me hace sentir muy afortunado y querido y a la vez orgulloso de lo que he logrado.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
OBJETIVOS.....	14
MARCO TEÓRICO .....	15
METODOLOGIA .....	33
RESULTADOS .....	40
MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO.....	40
CLIMA ORGANIZACIONAL .....	49
INFORME EJECUTIVO.....	53
DISCUSIÓN.....	57
CONCLUSIONES .....	61
REFERENCIAS .....	64
ANEXOS.....	71
Anexo 1. Cuestionario de motivación para el trabajo (CMT).....	71
Anexo 2. Cuestionario de Clima Organizacional .....	78
Anexo 3. Consentimiento informado.....	93

## INTRODUCCIÓN

Dentro de una organización es muy importante preparar al personal por medio de la motivación para que puedan mejorar sus aptitudes y fortalecer sus habilidades. Además, ayudará a mejorar su desempeño y las relaciones interpersonales. Por lo tanto, la motivación también es fundamental para el desarrollo de un clima organizacional saludable y sobre todo en tiempos en donde se viven cambios constantes. El personal constituye un capital humano muy importante, y Rodríguez (1999) señala que también es primordial que los empleados perciban que su trabajo represente un valor, es decir, que se sientan satisfechos y motivados, por lo que el hecho de que la organización también comprenda estas expectativas permitirá sentar las bases para que esté en condiciones de brindar un incentivo. Por su parte, Toro y Cabrera (2001) destacan que es importante considerar que mientras haya colaboración y apoyo entre el personal y sus superiores se logrará tener las condiciones necesarias para un buen clima organizacional.

El clima organizacional es un factor importante en el desarrollo dentro de la organización y su estudio, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en la parte medular de la organización. En cuanto a la percepción del clima organizacional, Flores (2009) define al clima organizacional como el elemento principal de las percepciones que el personal tiene tanto de las estructuras como los procesos dentro de su entorno laboral. Koenes (1996) da a conocer que cuando las personas están motivadas pueden esforzarse más por alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, de tal manera que puedan lograr una satisfacción en el trabajo que realizan, además de que podrán realizar sus actividades de la mejor manera, ya que la motivación se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen ciertos motivos.

El personal en de las organizaciones es importante para el éxito ya que éste hace uso del resto de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos planteados y para que esto sea posible, es necesario que los empleados tengan una buena satisfacción laboral y se sientan motivados ya que de estos factores depende su desempeño individual y grupal. Lozano (2007) afirma que se requiere de personas talentosas en las organizaciones, sin embargo, el talento humano es poco gestionado y estructurado en su proceso, a pesar de que es su razón principal del éxito o del fracaso de las organizaciones. Con esto, encontramos que el clima organizacional es uno los factores que se ve reflejado en el comportamiento del personal y tiene consecuencias sobre la organización como en la productividad, satisfacción, rotación, etc., y justamente esto se logra a través de un diagnóstico del clima organizacional el cual proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas.

El objetivo de la presente práctica fue diagnosticar el nivel de motivación y clima organizacional para conocer el nivel de percepción de los agentes telefónicos en el área de servicio al cliente de una empresa de cosméticos con el fin de contar con una perspectiva situacional del mismo, ofrecer recomendaciones y desarrollar planes de mejora que puedan orientarse al cambio de actitudes y conductas frente a la motivación y clima organizacional, además de prevenir problemas a futuro como deserción, insatisfacción o rotación del personal.

Este diagnóstico fue a través de 2 cuestionarios, uno de ellos es el Cuestionario de motivación para el trabajo (CMT) el cual permitió identificar y valorar de manera objetiva la motivación laboral desarrollado por Toro (1992), y uno más es el Cuestionario de Clima Organizacional creado por Litwin y Stringer (1968) y revisado en el año 2001, orientado a identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización.

Una vez teniendo los resultados se pudo describir cual es la percepción actual sobre estos dos factores de los agentes telefónicos y de ahí determinar las acciones clave que ayudarán a lograr un mejor ambiente de trabajo, pero sobre todo que el personal refleje cambios positivos para llevar a cabo mejor sus actividades, con el impulso de lograr un desarrollo profesional y a su vez que la organización llegue a las metas planteadas.

Davis y Newstrom (1995) plantean que el cambio de conducta en el personal también puede llevar a que se exija la existencia de incentivos. Si la capacitación pretende generar una mejora continua al implementar nuevos procesos es lógico que encuentre resistencia al cambio ante la modificación de las condiciones existentes. Esto refiere a que no solo sea necesario reconocer el buen trabajo del personal sino también ofrecer un incentivo que los motive a seguir con buenos resultados y esto hará que trabajen con mayor entusiasmo.

Soto (2007) indica que el hecho de promover y establecer una nueva conducta busca establecer incentivos que refuercen las nuevas manifestaciones conductuales mediante motivaciones extrínsecas como son el elogio del jefe, reconocimientos de los demás, un mayor sueldo, etc., o intrínsecas como el aumento de la satisfacción personal, los sentimientos de reconocimiento, etc.

En general, dentro del contexto laboral es relevante analizar la motivación, así como la percepción del clima organizacional por parte del personal a través de un diagnóstico que permita no solo lograr los objetivos de la organización sino también satisfacer las necesidades y facilitar el rendimiento del personal, además de evitar problemas de rotación, deserción, conflictos, etc.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Como bien sabemos en los últimos años las organizaciones han experimentado muchos cambios y afortunadamente hoy en día se da mayor importancia al personal, sus interrelaciones y la búsqueda de la excelencia en la calidad de servicios o productos que ofrecen, por lo que se afirma que el factor humano es lo más valioso de las organizaciones y para esto se deben adoptar lineamientos y programas que lleven al mejoramiento de la calidad de vida laboral (Brunet, 1992), es decir, el bienestar del personal cubriendo todas sus necesidades dentro de la organización a través de recursos, actividades y resultados derivados de la participación en el lugar de trabajo, así como mantener la motivación ya que está se ve influida por la percepción que expresa el personal de una organización sobre su grado de satisfacción en el área en la que labora, y esto facilitará la comunicación, ayudará en la toma de decisiones y se logrará una mejor colaboración dentro del equipo de trabajo.

Según los resultados de la encuesta Tendencias del Entorno Laboral en México (TELM), Kelly Services (2019), se estima que la motivación laboral podría incrementar la productividad hasta en un 30%. Del personal encuestado, casi el 50% considera sentirse a gusto en su puesto actual, pero por otro lado el 67% está en búsqueda de mejores oportunidades de trabajo y esto puede deberse al bajo salario que se ofrece, las pocas oportunidades de crecimiento, falta de plan de desarrollo o incentivos como bonos de productividad, así como la poca flexibilidad en los horarios, largas jornadas de trabajo, mal liderazgo, falta de capacitación y estrés laboral.

Definitivamente, la parte formativa que se aplica desde inicio al puesto de trabajo exige a que la organización este a favor de la implantación de nuevos aprendizajes como lo propone Bravo (1996), y el responsable del área en la que se van a implantar debe considerar el cambio como una mejora continua, además, el personal debe tener un sentimiento de satisfacción, orgullo y

logro cuando pone en práctica su aprendizaje, y por lo tanto, la organización debe apoyar la motivación extrínseca a través del reconocimiento de su aportación, la mayor libertad de participación y la mejora económica.

En el presente reporte de práctica se dirige a describir el grado de motivación y la percepción sobre el clima organizacional en agentes telefónicos del área de servicio al cliente de una empresa de cosméticos en Nuevo León, para poder determinar qué cambios o mejoras se pueden ofrecer para resolver dificultades que existen en dicha área como renuencia al cambio y falta de compromiso en su reciente cambio en procesos y sistema. Es decir, a través de un diagnóstico que servirá de punto de partida para conocer el nivel de percepción de los agentes telefónicos y una descripción del grado de percepción sobre el clima organizacional se busca resolver los problemas de adaptación y renuencia al cambio que el área de servicio al cliente presenta ante la implementación de nuevos sistemas y procesos internos, e incluso a través de las recomendaciones que se brinden para desarrollar planes de mejora orientados al cambio de actitudes y conductas también podrán ayudar a prevenir problemas a futuro como deserción, insatisfacción o rotación del personal.

El grupo de más de 50 personas agrupados en 4 equipos de trabajo que brindan un servicio vía telefónica en situaciones de resguardo desde casa y con un recién cambio tecnológico y en procesos internos de trabajo, se ve afectado en su comportamiento, y por lo tanto es primordial definir qué se debe cambiar para lograr un mejor clima organizacional que los lleve a tener condiciones más favorables para alcanzar sus objetivos, que el personal se sienta satisfecho en la realización de su trabajo, además de brindar un servicio de calidad a sus clientes que los distinga por su calidez y compromiso, así como ser más competitivos y eficientes en su área de trabajo.

Al no realizar un diagnóstico como el que se propone impactará no sólo en el grado de percepción de motivación del personal sino que al enfrentarse a cambios constantes que van desde la adaptación al trabajo en casa por situaciones de contingencia sanitaria que se vive hoy en día a nivel mundial, así como dificultades que viven ante la implementación de un nuevo sistema telefónico que implica largas sesiones de entrenamiento y problemas de adaptación a nuevos procesos debido a malos hábitos, además de falta de retroalimentación y seguimiento para lograr una mejora continua, falta de compromiso y renuencia al cambio, provocará un clima organizacional poco saludable ya que la motivación al no estar presente se verá reflejado en la falta de interés, ánimo y colaboración del personal.

Álvarez (1992) recalca la diferencia entre satisfacción laboral, motivación y clima organizacional, aclarando que, aunque los 3 tienen efectos en la productividad, la motivación es un interés que promueve la acción, la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado, y el clima es un modo colectivo de percibir la realidad y es justo lo que busca lograr en el presente diagnóstico.

Con los resultados obtenidos en el diagnóstico se buscará brindar retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional para desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas del personal así como otorgar un reconocimiento e incentivo por el buen servicio a los clientes, y que estos cambios representen logros tanto para el personal como para la organización, que con el presente reporte de práctica se pueda dar solución a múltiples tanto en servicio al cliente como en otras áreas, ya que un análisis como este representa un factor determinante y decisivo al momento de evaluar resultados.

Definitivamente la eficiencia, la eficacia y la productividad son elementos clave para que una organización logre sus objetivos y esto se podrá lograr cuando el personal actúa con

comportamiento adecuado y se desarrolla en un clima organizacional sano ya que representará una distinción ante el servicio al cliente que se brinda. Sin embargo, también se debe de tener claridad en los objetivos, las políticas y los procesos que se debe de seguir, así como realizar un análisis de todas las características tanto del personal, las estructuras, los recursos y el ambiente, de tal manera que con este análisis permita revisar las diferencias que hay entre un antes y ahora, determinar que se puede hacer para tener un impacto positivo, además de conocer la percepción personal que permita reevaluar los cambios necesarios para lograr un bien común.

## JUSTIFICACIÓN

En ocasiones las diversas motivaciones que llevan a los seres humanos a trabajar no siempre son precisamente por el dinero o por la necesidad de reconocimiento, y aunque si se trabaja para obtener una remuneración económica, también puede ser por la necesidad de tener actividad o interacción social, por lograr un status social o por sentir un orgullo personal por el trabajo que se realiza, es así como Roussell (2003) expresa que la motivación en el trabajo contribuye a la satisfacción de las actividades y en el bienestar general, provocando un sentimiento de valor personal ante nuestros ojos y los demás. Por lo tanto, las organizaciones deben invertir cada vez más capital en conocer y mejorar el clima laboral debido a la importancia que éste tiene en relación con la satisfacción, la motivación y el rendimiento de los trabajadores.

Para comenzar, se busca hacer un diagnóstico del nivel de motivación en el área de servicio al cliente y la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en los retos que se presentan como renuencia al cambio y dificultad de adaptación a un nuevo sistema teléfono así como la falta de interés y compromiso, de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la organización y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia.

Con los resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del personal. Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen 3 estrategias para medir el clima organizacional, una de ellas es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, la segunda, es hacer entrevistas directas a los

trabajadores y la última y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello.

Para este estudio se utilizarán estas estrategias que permitirán, al estar cerca del personal, observar el comportamiento de los individuos en su día a día realizando sus actividades y de igual manera aplicando cuestionarios y/o encuestas que ayudarán a conocer su nivel de motivación que perciben actualmente, así como conocer su percepción sobre el clima organizacional en el que se desenvuelven. El cuestionario como instrumento presenta preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales los agentes telefónicos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. Con el diagnóstico se pretende conocer los deseos y necesidades de los agentes telefónicos porque si el personal no está motivado, además de que no es feliz, su rendimiento decae y su calidad de vida no será la óptima.

La medición del clima se puede percibir como un proceso complejo debido a su gran número de factores que depende de cada organización y sus necesidades o particularidades, además puede ser sensible porque cualquiera de los factores puede afectar la percepción de clima e incidir en gran medida en el mismo, y también puede ser dinámico porque cambia constantemente y permite ser mejorado con acciones correctivas.

La motivación laboral implica todos los factores que colaboran a que una persona se mantenga activa y proactiva en su lugar de trabajo, es decir su compromiso. Estos factores pueden ser diversos de acuerdo con las condiciones de la situación laboral y las características del trabajador. Como lo señalan Hellriegel y Slocum (2009), el compromiso organizacional es la fortaleza de la participación de un empleado en la organización y la forma en que se identifica con ella, por lo tanto, es importante contar con estrategias que motiven al personal del área de servicio al cliente, y sirvan además para tomar decisiones con respecto a los trabajadores y el desempeño laboral de

los mismos. Las estrategias de motivación serán de gran importancia ya que buscan que el personal que tenga una actitud positiva hacia la entidad y hacia su trabajo. Sabemos que mantener al personal motivado permitirá que la entidad alcance una mayor eficiencia.

El análisis del clima organizacional permite estudiar la percepción que los empleados tienen de su organización, el ambiente laboral y por lo tanto también afecta el desempeño el cual tiene un efecto en la conducta de sus integrantes Martínez, (2001). Al término del diagnóstico, con la propuesta brindada se pretende alcanzar los objetivos como obtener un personal satisfecho y motivado logrando así aumentar la productividad de sus tareas, mejorar las relaciones entre compañeros de trabajo, mejorar el trato del personal con los superiores inmediatos y a mejorar el clima organizacional dentro del área de servicio al cliente además de manera interna con el resto de las áreas. El personal al sentirse motivado logrará construir una relación más sólida, reforzando el compromiso ante su trabajo e incluso desarrollar nuevas habilidades que le permitan un crecimiento a futuro. Por otro lado, un mal clima organizacional repercute tanto de manera interna como externa llevando a gastos reflejados en rotación de personal, baja producción debido a la falta de liderazgo o mala comunicación.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diagnosticar el nivel de motivación y el clima organizacional para conocer la percepción de los agentes telefónicos en el área de servicio al cliente de una empresa de cosméticos para contar con una perspectiva situacional del mismo y ofrecer recomendaciones que ayuden a reducir problemas de adaptación y/o renuencia al cambio ante una implementación de nuevos sistemas y procesos.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Realizar un diagnóstico a través de un cuestionario para conocer el nivel de percepción sobre motivación para el trabajo y clima organizacional a un grupo de agentes telefónicos del área de servicio al cliente.
2. Describir a través de los resultados del diagnóstico la perspectiva actual y las áreas de oportunidad existentes en el área, así como proporcionar recomendaciones para desarrollar planes de mejora orientados al cambio de actitudes y conductas ante retos como problemas de adaptación y/o renuencia al cambio.

## **MARCO TEÓRICO**

### **1. MOTIVACIÓN**

La motivación es un aspecto importante en muchas áreas, como la educativa y la laboral, en donde las personas realizan ciertos comportamientos con el objetivo de lograr algún beneficio y evitan o dejan de hacer algunas conductas que las llevan a un daño, es decir, la motivación está vinculada con el pensamiento positivo o las ganas de avanzar o lograr una meta, en cambio con la falta de motivación puede llevar a la frustración o al pensamiento negativo. Chiavenato (2000), indica que la motivación se relaciona con la conducta del hombre, y esta relación está basada en el comportamiento causado por factores tanto internos como externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que induce al individuo a realizar actividades que ayuden a cumplir su objetivo.

Para Koontz (2002) la motivación es un término que se aplica a una serie de impulsos y deseos o necesidades, es decir, es un impulso que lleva a lograr una meta, ese motor que hace que las personas activen sus energías y usen todos los medios disponibles para llegar a un fin determinado ya que esta energía y dirección a la conducta dará origen al comportamiento. Las fuentes que pueden estimular la motivación se pueden encontrar en uno mismo, según el nivel de confianza que se tenga, en los amigos o familia que son una inspiración emocional, así como lo que se encuentra en nuestro entorno que puede ser en la escuela o trabajo de acuerdo con las metas propuestas y las herramientas brindadas que proyecten en la persona un deseo de desarrollo y crecimiento. Palma (2004) por su parte refiere que la motivación es un proceso psicológico básico y junto con la percepción, actitudes, la personalidad y el aprendizaje, esto indica que es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano ya que

permite la interacción con el entorno, y es que todo va a depender de cómo vive o se siente la persona en cierta situación para determinar si con dicha relación sienta el deseo o no motivarse.

Las motivaciones al crecimiento además a las necesidades básicas también son importantes para el individuo, como los talentos, capacidades, tendencias creativas, potencialidades constitutivas. Una de las teorías más conocidas sobre la motivación es la Jerarquía de Necesidades Humanas de Maslow explicadas por Chiavenato (2000) en la que pone a las necesidades simples en la base de la pirámide y las relevantes en la cima, por lo que los cuatro primeros niveles son considerados como necesidades de supervivencia, mientras que al nivel superior lo define como motivación de crecimiento. De esta manera si la persona logra controlar sus necesidades de la base aparecerán poco a poco necesidades de orden superior, es decir primero las necesidades básicas y enseguida las necesidades más altas: necesidades fisiológicas, que se refieren a la salud como la necesidad de respirar, tomar agua, alimentarse, dormir, etc.; necesidades de seguridad, tanto la seguridad física y de salud, así como la seguridad en el empleo y la moral; necesidades de afiliación o pertenencia (sociales), estas están relacionadas con el desarrollo afectivo de la persona y lo que busca por naturaleza es relacionarse para generar lazos; necesidades de estima o reconocimiento, que se refiere al respeto tanto a uno mismo como la confianza que uno se tiene, como al respeto de los demás como el aprecio o reconocimiento; y necesidades de autorrealización, que se refiere al deseo de crecer y desarrollar su potencial al máximo.

En el campo laboral, según Chaparro (2006), los empleados realizan cosas con las que esperan satisfacer sus impulsos y deseos, es decir, la motivación es la consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento. Como psicólogos dentro de las organizaciones, siempre será importante estudiar a las personas para darse cuenta de sus deseos y

necesidades porque si el empleado no está motivado, además de que no es feliz, su rendimiento decae y no será útil a la organización, y para esto también se debe de conocer qué es aquello que impulsa a los empleados a actuar de un modo determinado.

Por su parte, Woolfolk (2006) señala que la motivación intrínseca está relacionada con la disposición que tiene el individuo para buscar o vencer distintos retos que le permitirán alcanzar sus intereses personales y el desarrollo de sus capacidades, es decir, la motivación interna no requiere de estímulos o recompensas que provengan desde afuera, en cambio esto si sucede con la motivación extrínseca la cual se presenta debido a factores externos al sujeto. Por tanto, la diferencia fundamental entre estos tipos de motivación se halla en la razón de actuar de los sujetos, es decir, el “locus de control” de la acción (ubicación de la causa de la acción, su origen).

### **1.1. MOTIVACIÓN LABORAL**

La motivación laboral se refiere a la capacidad que tiene una organización de mantener implicados a sus empleados para dar el mejor rendimiento y conseguir los objetivos. Según Roussell (2003), la motivación laboral surge alrededor de 1700 en Europa, cuando los talleres de artesanos tradicionales se transformaron en fábricas con maquinaria operada por cientos de personas, con intereses y formas de pensar diferentes a los patronales, dando así problemas de baja productividad y desinterés por el trabajo. Así fue como la motivación laboral fue tomando fuerza en todos los ámbitos de la sociedad.

La motivación por lo tanto, es un factor fundamental para la productividad y la satisfacción del personal y es aquí donde destaca lo importante que es que los psicólogos en el campo organizacional eduquen a los responsables del nivel gerencial la importancia de adoptar procedimientos que permita al personal desarrollar una motivación intrínseca (necesidades, intereses, satisfacción) en sus labores, de tal manera lograr una mayor satisfacción del personal,

mayor autoeficacia y disminuir la necesidad de motivadores extrínsecos (presión social, castigo, recompensa), como incentivos monetarios o supervisión punitiva, que generan gastos extras a la organización.

De acuerdo con Koenes (1996), en ocasiones puede ser complicado conocer la diferencia entre la motivación y la satisfacción con el trabajo por su gran relación, sin embargo, la motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta, mientras que la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido el deseo. Kinsey (2001) por su parte menciona que la motivación es lo que impulsa a las personas a lograr sus metas, y con sus acciones ayuda a explicar el comportamiento de las personas, y además explica que promoviendo la lealtad dentro de las organizaciones se puede dirigir el compromiso en los empleados.

Según la experiencia, se ha observado que la privación, el castigo, el incentivo o la estimulación nociva tiene efectos sobre el comportamiento del personal, ya que lejos de tratar de mejorar una conducta lo que provocará será una falta de interés o compromiso en el objetivo planteado. La motivación dentro del trabajo es importante no solo para aumentar la productividad y mejorar el trabajo en equipo, sino que también cada integrante se sienta realizado y orgulloso en su puesto y se identifique con los valores de la organización. Dentro de las técnicas que hay para motivar a los trabajadores están, como lo sugiere Davis y Newstrom (1995), el establecer metas y objetivos, así como premiar logros y poner incentivos cuando se cumplen esos objetivos, de igual forma, el ofrecer formación a los empleados que les permitan obtener nuevas habilidades y conocimientos, y por lo tanto mejorar su situación o promocionar dentro de la empresa, sin olvidar que también debe haber integración y participación para hacer sentir importante al empleado y parte de la organización.

Como bien sabemos, la comunicación entre la organización y el personal ayuda a tomar decisiones y evaluar opciones para mejorar, un ejemplo es que el trabajador esté enterado sobre su desempeño o si es necesario que modifique algunas actitudes para que continúe en su trabajo. La formación o capacitación que se brinda al personal también es un pilar que mantiene relaciones dentro de la organización logrando así también mejorar la motivación, la comunicación, la gestión del desempeño y el ajuste en el personal con su función o puesto de trabajo. Definitivamente, las personas con motivación por el trabajo suelen persistir y esforzarse en lo que hacen, esto determina la calidad de su trabajo y su eficiencia.

## **1.2. FACTORES MOTIVACIONALES**

Es primordial que las organizaciones identifiquen cuáles son los factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados y apliquen estrategias para que aumenten su desempeño empleen así todos los conocimientos sin dejar de lado la misión y la visión de la organización. Los factores motivacionales pueden plantearse como lo indica Ramírez (2008), definiendo variables tales como salarios y beneficios, seguridad laboral y estabilidad, así como las posibilidades de promoción para conseguir un mejor estatus laboral y social, etc. Es decir, habrá muchos factores que influyan en la motivación laboral pero los principales serán el puesto al que se ofrezca al empleado, la autonomía que pueda tener tanto para sus responsabilidades como para tener más participación y aportación a la organización, el ambiente de trabajo en el que se desempeñe y las condiciones básicas que van desde el salario, bonos o primas por objetivos, flexibilidad de horario, prestaciones, etc. De acuerdo con la obra de Hoyos y Bravo explicada por Castillo (2011) también es importante tener en cuenta otro tipo de factores como el clima laboral y que los empleados cuenten con herramientas adecuadas para realizar de manera correcta su trabajo, además de tener una buena comunicación, ya que de ello depende que exista

conocimiento y claridad de los objetivos organizacionales, que haya un buen nivel de participación que vaya de acuerdo a la cantidad de responsabilidades que son asignadas al personal y a las ideas que ellos aporten, con la finalidad de mejorar diferentes aspectos de la organización y se fomenten los valores de la organización ya que esto aumentará la satisfacción de los empleados, y a vez, ofrecer incentivos y beneficios que sirvan como estímulos porque estos los harán sentir mejor con su puesto de trabajo y su vida personal.

Olvera, (2013) en su obra llamada “Estudio de la motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos” en la cual buscaba establecer los factores motivacionales que influían en el desempeño laboral del personal aplicando el cuestionario CMT (Cuestionario de motivación para el trabajo) en una población de 38 personas, con un diseño transversal correlacional-causal, dando como resultado que existe una influencia negativa entre los factores motivacionales de los empleados y su desempeño laboral. Además, determinó que según el último informe de clima laboral realizado no se estaba cumpliendo con las expectativas del personal con respecto a los factores motivacionales. Con este análisis, tenemos antecedente de cómo evaluar factores psicosociales y de motivación y su influencia en el desempeño laboral, y que no precisamente el personal espera un reconocimiento monetario, sino que logren también un prestigio personal y profesional.

Por otro lado, en el estudio descriptivo de las motivaciones laborales de las personas evaluadas en MC Consultores Internacional Ltda. entre 2007 y 2009 realizado por Escobar (2011) a través del CMT desarrollado por Toro (1992) se tuvo como objetivo identificar los factores que motivan a las personas en su medio de trabajo y como consiguen estas retribuciones. Fue una investigación cuantitativa con una muestra de 834 personas considerando datos socio-

demográficos como nombre completo, sexo, edad, nivel educativo y estado civil que sirvieran para determinar si existían diferencias entre estas características y los factores motivacionales de estas personas en su ámbito de trabajo. Los resultados de este estudio arrojaron que aquellas motivaciones por las que más se inclinan las personas evaluadas en son la aceptación de normas y valores, así como el reconocimiento y salario; mientras que en menor grado la promoción y la aceptación de la autoridad; por último, se encontró que los factores motivacionales que menos inciden en las personas evaluadas fueron: contenido de trabajo y autorrealización.

Por último, tomando como referencia una investigación de tipo empírica de Acosta (2009) con el uso del cuestionario de motivación para el trabajo CMT en 80 trabajadores, tanto hombres como mujeres, entre los 25 y los 60 años de edad, donde la gran mayoría entre los 40 y los 55, con diversos niveles de educación, técnicos y profesionales, en la empresa de financiamiento territorial del área administrativa y financiera, con el objetivo de recoger percepciones, juicios y expresiones propias de la motivación del empleado hacia su trabajo con el fin de indagarlas y describirlas, se encontró que el factor con el menor promedio fue el logro, además de que no todos los trabajadores tienen el factor logro en el mismo nivel, y en cuanto al factor más alto en ambas áreas sobre las condiciones motivacionales internas, se encuentra el factor de reconocimiento.

Estos han sido algunos estudios en donde se ha aplicado el Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT que ayuda a conocer la percepción del personal, considerando datos socio-demográficos así como sus actividades. Más adelante se abordará el clima organizacional, su importancia y la forma de cómo se puede conocer el grado de percepción del personal y así poder determinar que se puede hacer para mejorar en las áreas de oportunidad.

## **2. CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional tiene un gran impacto en las motivaciones y el comportamiento que tienen los integrantes de una organización, y por ello su estudio es utilizado como factor que refleja los eventos de la organización, equipos u obstáculos que el personal encuentra en el trabajo. Según Chiavenato (2000) indica que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Por otro lado, Zapata (2000) lo explica como partes dependientes entre sí que aportan al desarrollo y cambio organizacional. Por lo tanto, al estudiar el clima organizacional es necesario identificar los diferentes elementos que constituyen el concepto de clima y el desarrollo de los diversos métodos de diagnóstico utilizados actualmente en la empresa de cosméticos en la que se llevará a cabo esta investigación, los cuales permiten hacer un análisis y diagnóstico que evidencia la actitud hacia el área de servicio al cliente por parte de los agentes telefónicos al tiempo que contribuyen al desarrollo de cambios efectivos en las mismas.

Al medir el clima organizacional, las organizaciones pueden conocer la percepción de los empleados sobre las condiciones físicas y emocionales en las que realizan su trabajo y de esta manera identificar las áreas de mejora que permiten la creación de un ambiente de trabajo positivo e integral. De acuerdo con Méndez (2006), la medición del clima organizacional a través de instrumentos se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral.

Por su parte, Toro y Cabrera (2002), exponen que el clima organizacional es una variable independiente en relación con la motivación y el compromiso, es decir que el compromiso es una manifestación de la motivación, el clima regula la motivación y, por ende, el compromiso organizacional. Es por lo que establece la diferencia entre satisfacción laboral, motivación y clima organizacional, aclarando que, aunque los tres tienen efectos en la productividad, la motivación es un interés que promueve la acción, la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado, y el clima es un modo colectivo de percibir la realidad.

Según sugiere Álvarez (1992), las herramientas de medición del clima organizacional más habituales son la observación, los grupos focales, las entrevistas y la investigación, siendo las encuestas las más eficaces para recopilar datos precisos sobre la satisfacción del personal, por su baja tasa de error en la recolección de la suma de percepciones lo que facilita la identificación de tendencias y áreas de mejora. Así es como Toro (2010) al aplicar un plan de mejora del clima organizacional basado en la reestructuración de puestos de trabajo, mejora del salario, implementación de actividades de recreación, etc. encontró que este plan permite una mejor adaptación y asimilación de los valores, cultura y objetivos de la organización, es decir un mejor clima organizacional.

En una investigación realizada por Crespo (2014) de tipo no experimental para analizar el grado de motivación percibida y su relación con el clima organizacional por los empleados en la clínica Santa Ana en el 2013, con población conformada por 88 personas, siendo 27 personas del área administrativa, 39 enfermeras, 7 médicos residentes, 6 de nutrición, 5 de farmacia y 4 de Imagenología, recogiendo datos a través del cuestionario para el clima organizacional de Litwin y Stringer (1968), revisado en 2001, se obtuvo en los resultados que se encuentra en un nivel intermedio es decir que no es favorable ni desfavorable, por lo que los administradores tienen un

buen margen para mejorar esta variable y su relación en orden ascendente son: remuneraciones, apoyo, tolerancia al conflicto, riesgo y toma de decisiones y finalmente estructura. Se detecta que a motivación de los empleados se encuentra en el intervalo medianamente favorable lo que da paso a toma de decisiones que pueden mejorar dicho nivel mejorando el clima organizacional dicha clínica.

(Litwin y Stringer, 1968, pp. 27), el clima organizacional son “los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización dada”. Chiavenato (2009) por su parte plantea que el clima organizacional es la cualidad del ambiente organizacional que perciben los miembros de la organización y que además influye directamente en su comportamiento, por lo que el clima organizacional será un tema que lleva a la mejora continua en el ambiente laboral para aumentar la productividad sin olvidar al factor humano.

## **2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional “es una voluntad de querer ser que identifica a las organizaciones y les otorga personalidad y estilo”, (Quintana, 2000, pp. 3). Esto quiere decir que el clima organizacional está relacionado en la determinación de la cultura que la organización tenga, es decir, el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro de la organización.

De acuerdo con García (2006), la cultura es responsable de los comportamientos, ya que está basada en el respeto, la tolerancia, el esfuerzo, la confianza y la motivación, y a su vez, la cultura organizacional debe cambiar en la medida que la organización se adapte a los cambios en su

entorno como los rápidos avances tecnológicos, las expectativas cada vez más altas de los consumidores y la globalización.

También hay factores que pueden afectar la cultura de una organización, como lo señala Handy (1993), tales como el tamaño y estructura de cada rol, la tecnología que utilice según su producción o necesidades, o bien, las metas y objetivos que se fijen y que pueden variar según las estrategias. Por este motivo, es importante cumplir con algunas funciones básicas que van desde proporcionar al personal una identidad organizativa, facilitar el compromiso colectivo, fomentar la estabilidad del sistema social y configurar la conducta al ayudar a los trabajadores a entender su entorno.

Lo principal en la cultura organizacional es que se deben de considerar dos ámbitos, tanto el interno, es decir, cómo se relaciona la empresa con sus trabajadores, así como el externo, referente al personal y la imagen que la organización brinda fuera a los clientes y en general. Los componentes básicos de la cultura organizacional son desde las normas organizacionales, su estructura de poder o el tipo de liderazgo que se aplica, las relaciones entre los grupos hasta los valores de la organización. Estas relaciones pueden darse tanto de manera vertical, es decir, entre la parte baja del organigrama y otras más altas; de forma horizontal, entre personal del mismo nivel; y percepciones ajenas, cómo son los clientes o proveedores, la relación entre ellos y cómo perciben a la organización.

Para identificar la cultura organizacional se debe de conocer el clima organizacional, como se planteó anteriormente, determinar cuáles son los valores de la organización, y el tipo de líder que es más común dentro de la organización. La identidad está compuesta por su visión, es decir, las intenciones que mueve a la organización y su personal, también por su misión que se refiere al objetivo de la organización a largo plazo, así como sus valores, los cuales guían el

comportamiento y las acciones que realizan, determinando qué quiere conseguir, porqué lo hace y cuáles son sus creencias.

Lo visto anteriormente, ayuda a comprender la definición de Méndez (2006) de la cultura organizacional como una conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros, y además propone cuatro dimensiones en la organización que permiten identificar características de la cultura de una organización: el concepto del líder sobre el hombre, la estructura de la organización, el sistema cultural y el clima de la organización.

## **2.2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Ante una actualidad más competitiva en el mundo laboral y una constante evolución, es importante preparar al factor humano para que desarrolle nuevas habilidades y le sirva para cumplir un plan de crecimiento, ya que al no contar con un plan de desarrollo, se pueden desencadenar problemáticas como baja productividad o motivación del personal, alta rotación, problemas de comunicación o incluso una cultura laboral mal comunicada, por lo tanto, las estrategias o cambios que la organización planifique darán un equilibrio en la calidad de vida laboral, además de lograr un sentido de pertenencia en el personal y se fomentará el trabajo en equipo para un mejor funcionamiento y crecimiento de la organización.

Como lo hace notar Sánchez (2009), el desarrollo dentro de las organizaciones permite realizar un análisis y serie de cambios para mejorar la efectividad, las habilidades, el rendimiento y el conocimiento, tanto individual como colectivo para lograr proyectos o enfrentar retos de manera efectiva y positiva. Por su parte, Schein (1991) menciona que la Teoría de la Satisfacción de las Necesidades de McClelland describe 3 necesidades fundamentales que ayudan a explicar la motivación: necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación, y dichas

necesidades pueden ser fuente de motivación tanto propia como de los integrantes del equipo. Debido a estas necesidades los empleados buscarán realizar diferentes tipos de trabajos y obtener recompensas diferentes.

En una correcta estrategia de desarrollo organizacional, se requiere en su proceso desde un diagnóstico recolección de datos, hasta una planificación, implementación y evaluación. Es así como Hellriegel et. al. (2005) consideran que el desarrollo organizacional es una estrategia planeada y de proyección futura, que sirve para entender, modificar y desarrollar el personal para lograr la efectividad, es decir, las organizaciones requieren implementar acciones conducentes al desarrollo organizacional a través de una planificación estratégica. Esta planeación va desde un diagnóstico preliminar mediante encuestas o entrevistas que permita identificar los problemas, retroalimentación para fomentar una relación cercana, evaluación y diagnóstico que sirva de monitoreo constante, una intervención, así como la adaptación que permita hacer ajustes necesarios para evitar inconvenientes, y por último, seguimiento para mantener atención al problema y mantener el control. Por lo tanto, el desarrollo organizacional es el conjunto de técnicas, herramientas y prácticas, como lo señala Cummings (2007), que ayudan a mantener un correcto funcionamiento de una organización para hacer más dinámicos los procesos, que va desde fomentar la capacidad de integración y colaboración entre los grupos y los individuos, desarrollar canales de información y comunicación entre las áreas, definir un balance entre las necesidades de la organización y las metas profesionales, y mejorar el clima laboral para fortalecer las relaciones laborales, en resumen, guiar la organización por un camino para llegar al desarrollo organizacional óptimo que le permita alcanzar su misión y visión. Dentro de las técnicas que se tienen para lograr un desarrollo organizacional se tienen las encuestas, las reuniones, procesos de consulta y observación al personal.

### **2.3. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

El comportamiento del personal es un elemento clave dentro de la cultura organizacional y es base para el desarrollo de toda organización, ya que no es más que la interacción y/o relación entre personas, grupos y la organización, y para esto hay todo un campo de estudio denominado Comportamiento Organizacional. Chiavenato (2009) lo define como la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones con el propósito de aplicar los conocimientos para mejorar la eficacia de una organización.

McClelland (1989) destaca que con el comportamiento organizacional también es posible conocer las habilidades de cada una de las personas que laboran en la organización y de esta manera lograr que realicen sus actividades más productiva y eficientemente, además se desarrolla la habilidad de un buen trato hacia el resto de los compañeros, generando mayor confianza, comodidad y comunicación entre todos.

No hay que olvidar lo importante que es introducir comportamientos que favorezcan la calidad del clima organizacional. Por otro lado, el sentido de pertenencia es de gran importancia para las organizaciones porque se refiere al compromiso y la responsabilidad del personal. Toro (2002) la define como la “percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la Empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas”.

En el trabajo Diagnóstico del Comportamiento Organizacional y Plan de Mejora Laboral para el Registro de la Propiedad y Mercantil del Cantón Bolívar, de Zambrano (2015), mediante una metodología cuantitativa a través de la técnica de la encuesta y observación directa se planteó como objetivo diagnosticar la situación actual del comportamiento organizacional en los empleados y el nivel directivo, considerando algunos indicadores como liderazgo, recompensa, motivación, trabajo en equipo y comunicación, entre otros, dando como resultado que el

comportamiento organizacional es medianamente favorable con tendencia a ser favorable, además de ofrecer como propuesta un plan de mejora laboral en el cual se detallaron las causas negativas que fueron identificadas por medio de la encuesta, así como plantear objetivos y acciones que ayuden a mejorar el comportamiento organizacional de los empleados y el nivel directivo de la organización. En este estudio vemos como ayuda a conocer el grado de compromiso y sentido de pertenencia del empleado hacia la organización, así como el compromiso derivado de las relaciones costo-beneficio entre empleado y organización, y no solo como una obligación que percibe el empleado de continuar en la misma,

Robbins (2004), explica que una persona puede tener una gran variedad de actitudes, pero en el comportamiento organizacional se enfoca en las actitudes que se relacionan con el trabajo y que representan positivas o negativas de los empleados de su entorno laboral, y es que como bien sabemos una persona que siente satisfacción por su trabajo, tendrá actitudes positivas, y por otro lado si su sentimiento es de insatisfacción, tendrá actitudes negativas, por lo que es importante siempre conocer y analizar las condiciones en la que el personal se encuentra para detectar las áreas de oportunidad.

### **3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

De acuerdo con Cummings (2007), el diagnóstico es el proceso para conocer la manera de cómo funcionan los departamentos y el recurso humano que se encuentra dentro de una organización, es decir, el diagnóstico es un proceso que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, de esta manera realizar las mejoras o correcciones.

El diagnóstico será entonces un proceso que ayudará a entender cómo están funcionando las organizaciones y obtener la información necesaria para diseñar cambios. Por ejemplo, Toro y Cabrera (1996) elaboraron un estudio diagnóstico del clima laboral en veinte empresas colombianas del sector servicios, financiero e industrial de Bogotá, Cali y Medellín, cada una con más de 300 empleados, y observaron que la calidad del clima laboral disminuye en proporción inversa con el tamaño de la empresa, por lo que pudieron plantear acciones para resolver la problemática y además optimizar tiempo y recursos.

La revisión y análisis de todas las áreas de la organización que conlleva el diagnóstico sirve de apoyo para la toma de decisiones desde el punto de vista de Guízar (2008), además orienta sobre la elección de las variables que se deben medir y permite la comprensión y explicación de los hallazgos. Un buen diagnóstico permite conocer el entorno organizacional, reduce la incertidumbre, dirige a una mayor estabilidad y aumenta la competitividad.

Además, hay que considerar que el diagnóstico es un paso previo y muy importante para la definición de la situación actual de la organización, es decir, ayuda a detectar cualquier amenaza hacia la organización, para dar lugar a crear planes de acción y la ejecución de estas, así como, la asignación de recursos para el logro de los objetivos planteados. Sabemos lo importante que es la retroalimentación ya es el análisis de la información y por el ello el diagnóstico es la fase de

descubrir hechos, en la cual se obtiene una imagen de la situación real y actual por medio de entrevistas, observaciones, cuestionarios, etc.

Chaparro (2006) en su obra determinó recolectar los datos para el diagnóstico utilizando el Cuestionario para la motivación del trabajo, CMT propuesto por Toro y Cabrera (1985) ya que es un instrumento psicológico diseñado para identificar y valorar objetivamente la motivación laboral y consta de tres partes: condiciones motivacionales internas, medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y condiciones motivacionales externas.

Un diagnóstico organizacional debe comenzar con un análisis de la razón de ser. Stulman (1995) plantea que son 3 etapas principales en la realización de un diagnóstico: reunir un conjunto de información, organizar sistemáticamente esa información y realizar inferencias que permitan obtener interpretaciones o perspectivas generales. Esto se logra a través de ciertos pasos que van desde determinar los aspectos y problemas de la realidad a investigar, estudio y comprensión del problema, elaborar el marco teórico, definir el tipo de investigación, seleccionar las variables y formular las hipótesis, seleccionar las unidades de análisis de la investigación, recolección de datos, el análisis de datos y la presentación de los resultados. En un diagnóstico funcional veremos cómo funciona la comunicación entre personas, áreas, departamentos, etc., mientras que en el diagnóstico cultural se determinan los valores y principios básicos de una organización.

El diagnóstico es aplicable a cada organización en particular, ya que cada una tiene características específicas y únicas. Palma (2004), por ejemplo, realizó un diagnóstico con una visión integral de los factores que afectan la organización en la cual se consideró tanto al entorno laboral en interacción con las condiciones laborales que se ofrecen para propiciar el rendimiento de quienes conforman la organización, así como los procesos psicológicos del individuo y del

grupo relacionado al cumplimiento de tareas y los resultados organizacionales como la productividad, cultura y satisfacción laboral.

En resumen, para realizar un diagnóstico es necesario estudiar algunas características que son comunes en todo tipo de organización como son el conjunto de personas, objetivos, estructura, recursos, contexto o ambiente, resultados de producción y sistema administrativo. Este análisis permite establecer diferencias en las organizaciones en cuanto a la productividad, eficiencia, competitividad, y el nivel de motivación de los trabajadores, que se valora mediante la satisfacción de los trabajadores y el clima organizacional. Por otro lado, el liderazgo y las conductas de las personas en la organización son aspectos fundamentales para la administración, la dirección y la gestión de actividades.

## **METODOLOGIA**

### **DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO DE PRÁCTICA**

La organización en la que se llevó a cabo la práctica es privada y está dedicada a la venta y distribución de cosméticos y productos de cuidado de la piel. Es una empresa internacional que ofrece más de 200 productos de primera calidad en más de 35 mercados y 5 continentes. Tiene presencia en México por más de 30 años con 2 centros de distribución y es reconocida como la compañía número 1 en venta directa de productos de belleza y cuidado personal en México desde el 2019.

La práctica fue aplicada en el área de servicio al cliente, específicamente a un grupo de 50 agentes telefónicos, que trabajan distribuidos en 4 equipos, liderados por un supervisor y un coordinador por equipo. Los individuos están en edades comprendidas entre 19 y 54 años, siendo el promedio de edad de 39 años y con una desviación estándar de 10,32. Participaron ambos sexos de los cuales fueron 41 mujeres que representan el 82% y 9 hombres que solo representan un 18%. Todos los participantes cuentan con nivel medio superior como requisito mínimo para el puesto, sin embargo, sólo un 18% cuentan con nivel superior como máximo grado de estudios. En cuanto al estado civil, el 52% de los participantes indicaron que son casados, 28% solteros, 10% divorciados, mientras que el 4% viven en unión libre y el 6% son viudos. La antigüedad de los participantes mínima está entre 1 y 3 años con un 8%, 3 a 5 años fueron 20 personas que representan el 40%, de 5 a 10 años con un 12%, de 10 a 15 años con un 18% mientras que las personas que llevan más tiempo en la organización con más de 15 años de antigüedad representan un 22% del total.

Las funciones principales de los agentes telefónicos son atender y brindar un servicio especializado vía telefónica o chat a la fuerza de ventas, apoyando en asesoría sobre

promociones, productos, seguimiento a entregas de órdenes, lineamientos para crecimiento en el negocio, etc. El objetivo del área es brindar la solución al primer contacto, prestando atención a cada requerimiento y ofreciendo alternativas de self-service. Su principales métricas con tiempo en llamada, tiempo en espera, calidad en el servicio, solución al primer contacto, así como asistencia, puntualidad y adherencia.

El área de servicio al cliente cuenta con todas las herramientas tecnológicas para poder trabajar desde casa o de manera presencial en oficina, sin embargo, recientemente se implementó un cambio en el sistema telefónico y el programa que se utiliza para consulta y documentación de la información, lo cual ha presentado retos por el tiempo que ha tomado en la capacitación para el uso adecuado, así como desafíos en cuanto a la adaptación por renuencia al cambio o falta de compromiso, ya que no se había presentado un cambio tan significativo en los últimos 15 años, sumado al reciente cambio en la forma de trabajo debido a las condiciones de resguardo que se vive por el COVID-19 a nivel mundial desde marzo del 2020 que inició el trabajo en casa con el 90% del personal del área.

## **INSTRUMENTOS**

De acuerdo con la revisión bibliográfica y el objetivo de la práctica se utilizará el método descriptivo, ya que únicamente se pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables, además de analizar la tendencia que se da al interior de la organización. Este método es uno de los más usados, así como también métodos de cuestionario y observación con el fin de obtener información, de esta manera describir y analizar las condiciones actuales en las que se encuentra el área de servicio al cliente en tema de motivación laboral y el clima organizacional.

Se considerarán algunas variables demográficas como edad, sexo, escolaridad, estado civil y antigüedad. Esta información servirá de punto de comparación, contraste o afinidad para describir y analizar el grado de percepción sobre la motivación y dimensiones del clima organizacional.

Para motivar al personal en primer lugar se debe de reconocer los aportes que cada agente telefónico realiza en el área de servicio al cliente, por lo que es necesario observar al empleado en su actividad laboral, ya que esto permitirá conocer su desempeño y comportamiento y como consecuencia de ello recibir una retribución consistente con el resultado del diagnóstico.

Los instrumentos que se consideran para recolectar los datos arrojan resultados con un alto nivel de confiabilidad y validez, y estos serán los siguientes:

- **Cuestionario de motivación para el trabajo (CMT)** (*ver anexo 1*): es un cuestionario el cual permite identificar y valorar de manera objetiva la motivación laboral desarrollado por Toro (1992), se hace individual o colectivamente, contiene 75 ítems que en conjunto representan 15 factores motivacionales. Los ítems están presentados en 5 grupos y cada uno operacionaliza un factor de motivación. La persona examinada debe ordenar los ítems de cada grupo de acuerdo con la importancia que le atribuye a cada uno. La confiabilidad de este instrumento es alta, de 0,72, teniendo en cuenta los criterios de Toro (1992), en donde se considera una confiabilidad alta entre 0,70 y 0,90, moderada entre 0,40 y 0,69 y baja entre 0,20 y 0,39. Este cuestionario consta de tres partes: condiciones motivacionales internas, medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y condiciones motivacionales externas:

#### CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS.

Logro: se manifiesta por medio del comportamiento caracterizado por la intención de obtener un cierto nivel de excelencia, por la búsqueda de metas o resultados a mediano y largo plazo.

Poder: se manifiesta mediante deseos y acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia, no sólo sobre personas o grupos, sino también sobre los medios que permitan adquirir o mantener el control.

Afiliación: se manifiesta por la expresión de intenciones o la ejecución de comportamientos orientados a obtener o conservar relaciones afectivas satisfactorias con otras personas.

Autorrealización: se manifiesta por la expresión de deseos o la realización de actividades que permitan la utilización en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales y la mejora de tales capacidades y conocimientos.

Reconocimiento: se manifiesta por medio de la expresión de deseos o la realización de actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación o admiración.

**MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO.**

Dedicación a la tarea: incluye modos de comportamiento caracterizados, ya sea por la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo, por el deseo de mostrar en él responsabilidad y calidad o bien por derivar algún beneficio.

Aceptación de la autoridad: modos de comportamiento que manifiestan acato, reconocimiento y aceptación, tanto de las personas investidas de autoridad en la organización, como de las decisiones y actuaciones de tales personas.

Aceptación de normas y valores: modos de comportamiento que hacen realidad creencias, valores o normas relevantes para el funcionamiento y la permanencia de la organización.

Requisición: modos de comportamiento que buscan obtener las retribuciones deseadas influyendo directamente a quien puede concederlas, mediante persuasiones, confrontación o solicitud personal y directa.

Expectación: modos de comportamiento que muestran expectativa, confianza y pasividad ante los designios de la empresa o las determinaciones de la autoridad.

#### CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS.

Supervisión: valor que el individuo atribuye a los comportamientos de consideración, reconocimiento o retroinformación de los representantes de la autoridad organizacional hacia él.

Grupo de trabajo: condiciones sociales del trabajo que proveen a la persona posibilidades de estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir, aprender de otros.

Contenido del trabajo: condiciones intrínsecas del trabajo que pueden proporcionar a la persona que lo ejecuta varios grados de autonomía, variedad, información sobre su contribución a un proceso o producto.

Salario: condiciones de recompensa económica asociadas al desempeño en un puesto de trabajo. Según su grado y modalidad, esta retribución puede proporcionar a la persona compensación, prestigio, seguridad, etc.

Promoción: perspectiva y posibilidad de movilidad ascendente o jerárquica que un puesto de trabajo que se permite a su desempeñante dentro de un contexto organizacional. (Marín et al. 2005, p. 67).

- **Cuestionario de Cima Organizacional** (*ver anexo 2*): este instrumento creado por Litwin y Stringer (1968) y revisado en el año 2001, sirve para identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones que utilizan son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad lealtad.

El cuestionario contiene 53 ítems, con escala de rangos desde completamente de acuerdo hasta completamente en desacuerdo. Presenta una confiabilidad de 0.98 Alpha de Cronbach para un

total de 53 ítems (Litwin y Stringer, 1968). Las dimensiones del clima organizacional según Litwin y Stringer son estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. En base a las dimensiones mencionadas, los resultados de los estudios de Litwin y Stringer en motivación y clima organizacional han definido las propiedades del clima organizacional y sus efectos en necesidades de logro, poder y afiliación de los integrantes de la organización.

### **PROCEDIMIENTO**

La llevaron a cabo los siguientes pasos para la realización del trabajo:

- Contacto con la empresa vía telefónica donde se llevó a cabo la práctica para realizar la invitación.
- Acercamiento específicamente con el gerente del área de servicio al cliente en donde se aplicaron los instrumentos.
- Se brindó a gerencia una explicación de la práctica, dando detalles de objetivos y tiempos estimados para llevarla a cabo.
- Una vez aceptada la propuesta se realizó la invitación a los participantes.
- Se determinó el cronograma de aplicación de instrumentos y se definieron los medios y herramientas necesarias.
- Se aplicaron los instrumentos a los participantes iniciando con la firma del consentimiento informado.
- Teniendo los datos de los instrumentos se procedió con el análisis descriptivo de la información, registrando los alcances y realizando tablas de resultados.
- Con el análisis de lo recabado se brindó un informe de resultados al área con las recomendaciones para poder realizar cambios y mejoras.

## CONSIDERACIONES ÉTICAS

El código de ética por el cual se rige esta organización tiene como objetivo lograr la satisfacción y la protección de los consumidores, establecer estándares éticos en la industria de la venta directa en un marco de libre empresa y el fortalecimiento de la imagen pública de la venta directa.

Debido a que no se tendrá contacto con el cliente final ni con los distribuidores de venta directa, no se afectará al código antes mencionado, sólo se tendrá contacto de manera interna y sólo con el área de servicio al cliente. Al ser una práctica de servicio para efecto académicos no se tomarán datos personales que identifiquen al personal cuidando así su privacidad.

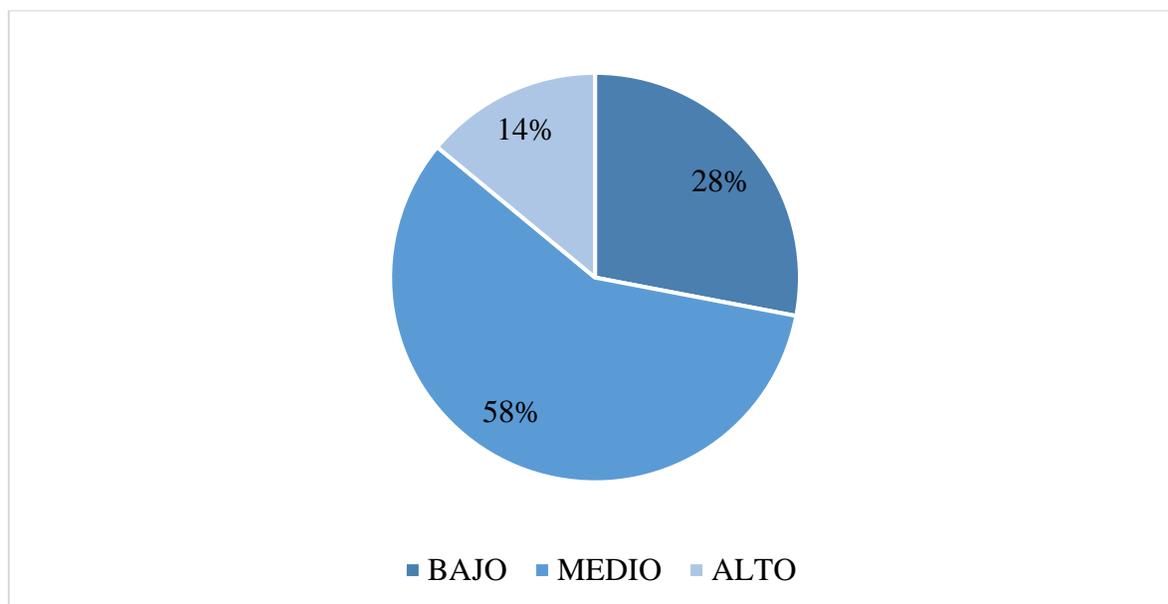
Para la aplicación de los instrumentos, primero se pedirá a cada participante revisar y aceptar un consentimiento informado (*ver anexo 3*), y en caso de aceptar la participación sólo brindará respuestas de manera anónima, sin requerir fotografías o videos, es decir, se garantiza el anonimato de los participantes debido a la importancia y respeto a la dignidad y valor del individuo, además el respeto por el derecho a la privacidad. Estos instrumentos serán enviados a través de una liga de acceso a *Google Forms* por *WhatsApp*. Así mismo, por tratarse de un diagnóstico, sin ninguna intervención o evaluación de por medio, se explicará a los participantes que los cuestionarios, observaciones y registros de conductas no son en sí mismos suficientes para hacer evaluaciones diagnósticas ya que para estos deben ser parte de un proceso amplio, profundo e integral de un psicólogo profesional titulado.

## RESULTADOS

### MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO

Con la información recolectada con el primer instrumento, Cuestionario de motivación para el trabajo (CMT), se comprueba la confiabilidad de este, con los 15 ítems que conforman el cuestionario aplicado a los 50 participantes se obtuvo una confiabilidad con Alfa de Cronbach de 0,702 que de acuerdo con los criterios de Toro (1992) es considerada alta por estar entre 0,70 y 0,90.

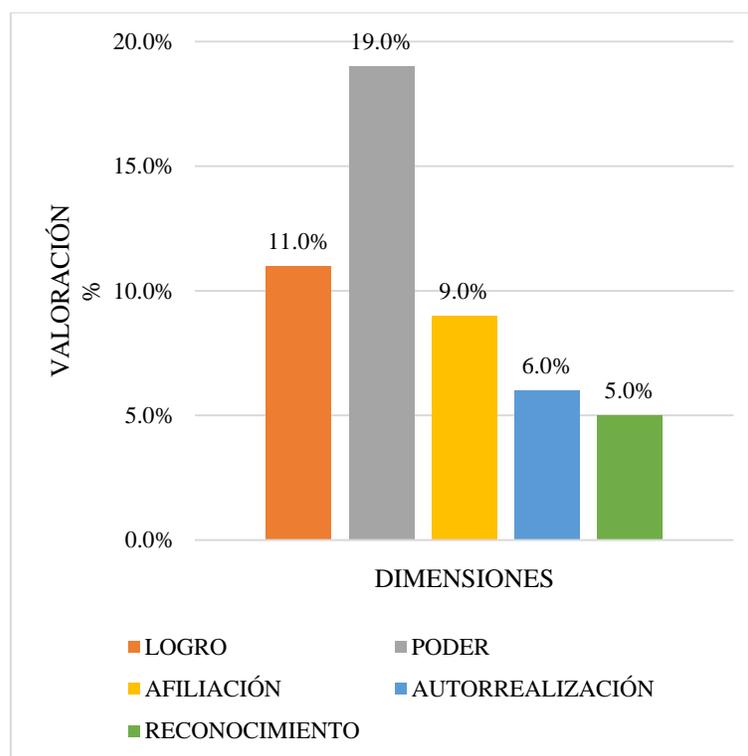
De manera general, con las percepciones, juicios y expresiones que se obtuvieron, observamos en la figura 1 que el nivel de percepción sobre la motivación para el trabajo en los agentes teléfonos del área de servicio al cliente de la empresa de cosméticos en la que se llevó a cabo la práctica está en un nivel medio con un 58,0%, es decir, 29 de los 50 participantes, y sólo un 14,0% (7 participantes) consideran que como alto el grado de motivación que experimentan en su área, mientras que un 28,0% (14 participantes) reflejan un nivel bajo de motivación.



*Figura 1: Porcentaje de valoración sobre la motivación para el trabajo.*

Dentro del análisis detallado por variable, revisamos que, en las condiciones motivacionales internas, como se indica en la figura 2, el Poder es el factor con mayor porcentaje de valoración para los participantes, el cual representa el 19,0% y esto nos indica que se manifiesta mediante deseos y acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia, no sólo sobre personas o grupos, sino también sobre los medios que permitan adquirir o mantener el control.

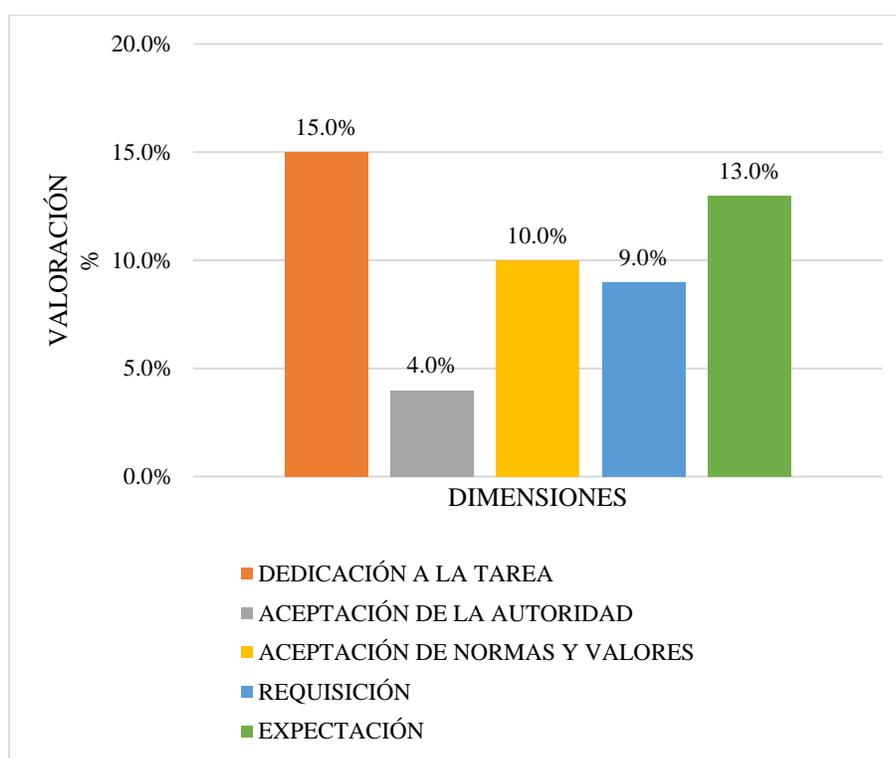
Por otro lado, la dimensión de Reconocimiento tiene el menor porcentaje de valoración con un 5,0%, el cual se manifiesta por medio de la expresión de deseos o la realización de actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación o admiración hacia su trabajo.



*Figura 2: Porcentaje de valoración de las Condiciones Motivacionales Internas*

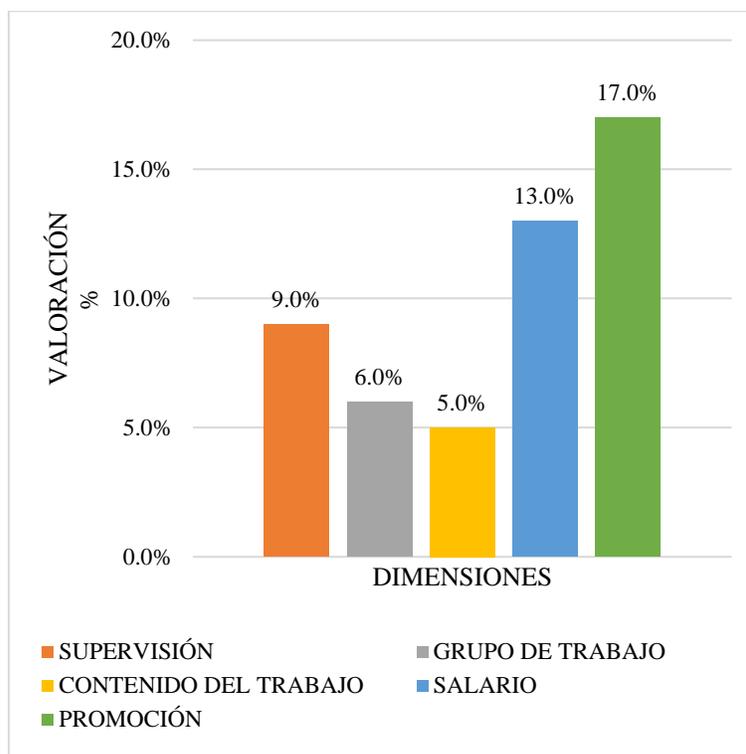
Para el caso de las variables de los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, vemos en la figura 3 que sobresale la Dedicación a la Tarea con un 15,0%, en el que hace referencia a que incluye modos de comportamiento caracterizados por parte de los participantes,

ya sea por la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo, por el deseo de mostrar en él responsabilidad y calidad o bien por derivar algún beneficio. El menor porcentaje de valoración lo tiene la Aceptación a la Autoridad con un 4,0%, y esto se debe a modos de comportamiento que manifiestan acato, reconocimiento y aceptación, tanto de las personas de autoridad como de las decisiones y actuaciones de dichas personas.



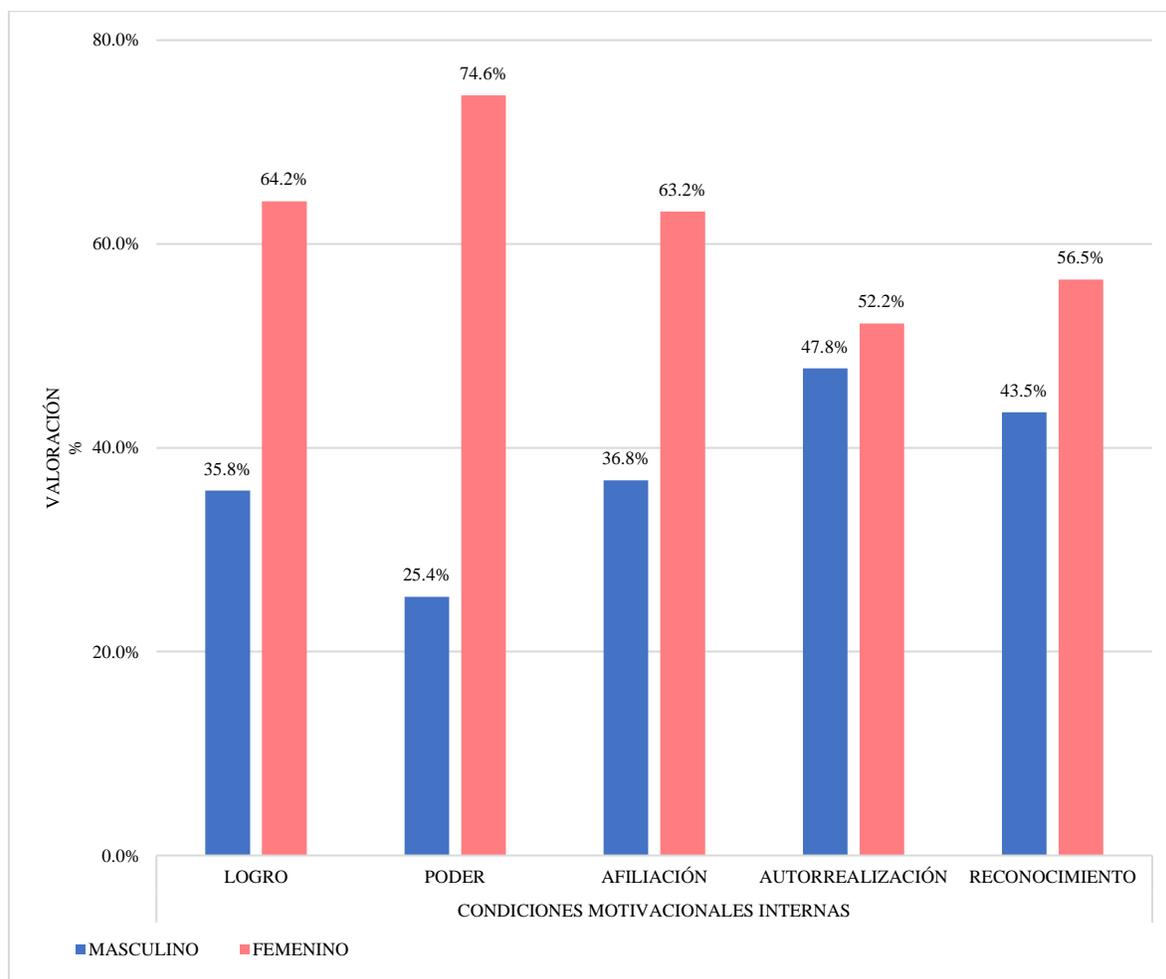
*Figura 3: Porcentaje de valoración de los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo*

Por último, en las variables de las condiciones motivacionales externas, en la figura 4, vemos que con un 17,0% resalta la Promoción en la que los participantes buscan la posibilidad de movilidad ascendente o jerárquica. En cuanto al menor porcentaje de valoración está representado por el factor Contenido del Trabajo con un 5,0% el cual se refiere a las condiciones intrínsecas del trabajo que pueden proporcionar a la persona que lo ejecuta varios grados de autonomía, variedad, información sobre su contribución a un proceso o producto.



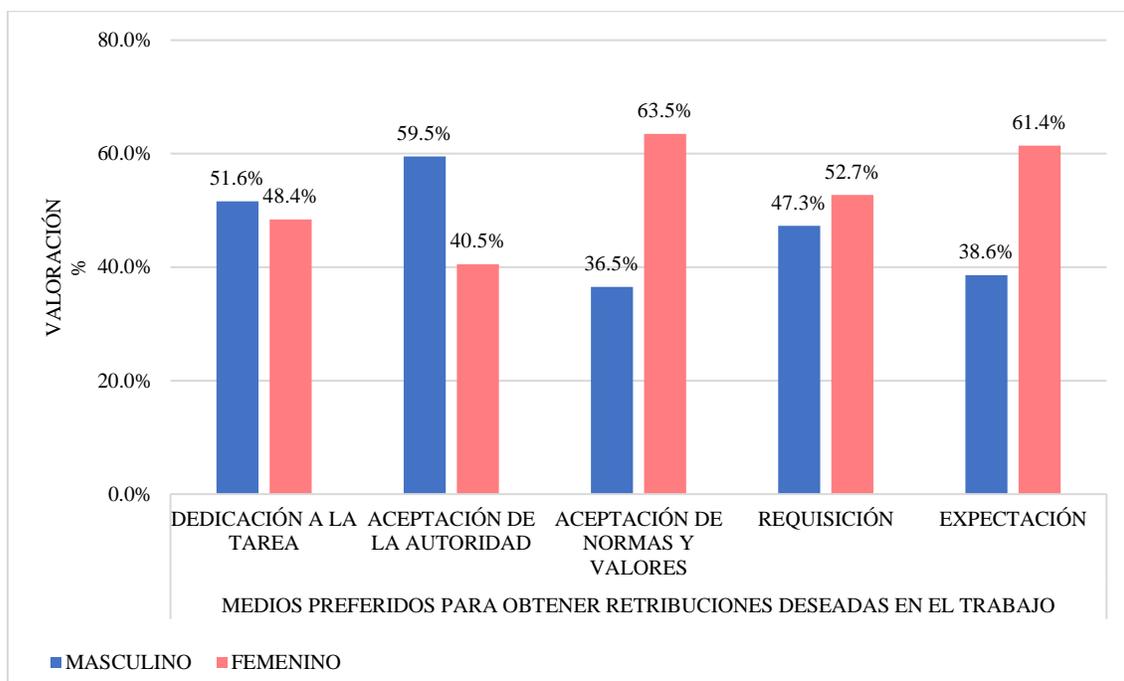
*Figura 4: Porcentaje de valoración de las Condiciones Motivacionales Externas*

Los factores motivacionales también tienen un distinto grado de percepción según el sexo de los participantes, como podemos ver en la figura 5, en donde tenemos una significancia en los factores de condiciones motivacionales internas ya que se tiene un mayor porcentaje en los participantes de sexo femenino sobre todo en la dimensión de Poder con un 74,6% comparado con el sexo masculino con un 25,4%, lo que significa que las mujeres tienen una orientación a persistir en el logro que se proponen, ya que al ser más competitivas buscan oportunidades para ejercer el dominio o el control para lograr sus objetivos.

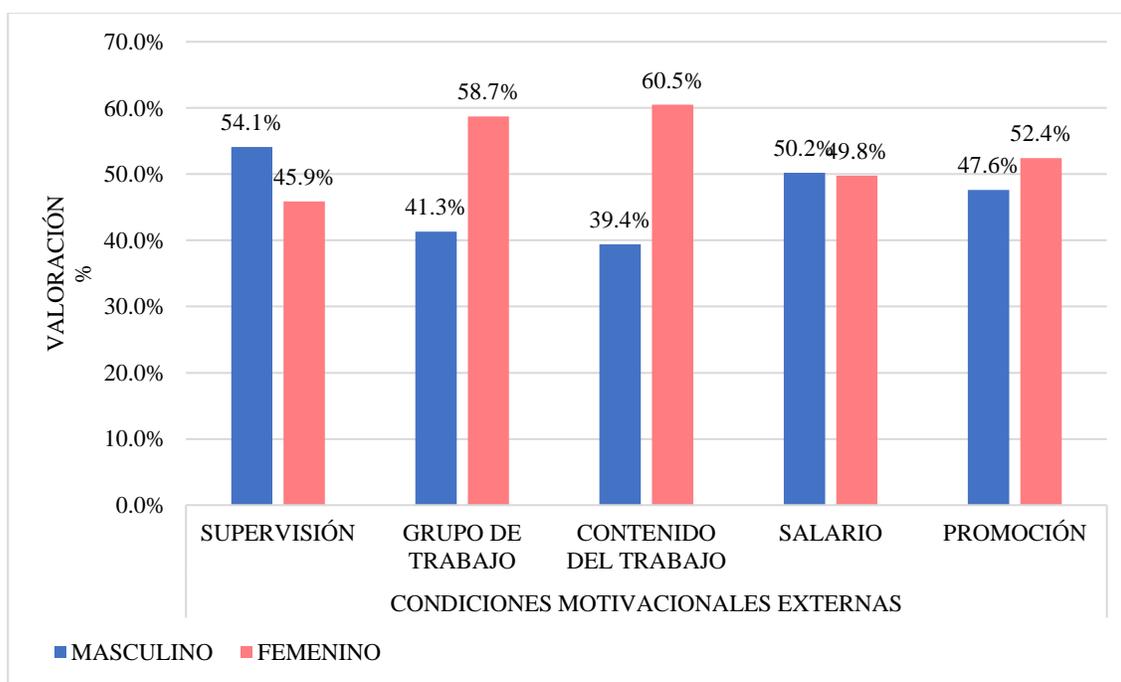


*Figura 5: Porcentaje de valoración de las Condiciones Motivacionales Internas por sexo*

Por otro lado, se encuentran similitudes entre los factores de medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y las condiciones motivacionales externas, figura 6 y 7 respectivamente, aunque en la dimensión de Aceptación a la Autoridad se encuentra que un 59,5% corresponde al sexo masculino comparado con un 40,5% del sexo femenino, lo que nos indica que las mujeres acatan y se adaptan a las decisiones e instrucciones de las personas de autoridad y/o de la organización, así como su muestra de interés en trabajar en equipo y valorar el contacto y relación de trabajo con los demás.



*Figura 6: Porcentaje de valoración de los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo por sexo*



*Figura 7: Porcentaje de valoración de las Condiciones Motivacionales Externas por sexo*

Las dimensiones de igual manera tienen una valoración distinta según la antigüedad en la organización como se muestra en la figura 8, 9 y 10, en donde podemos apreciar que los participantes que tienen de 1 a 3 años, es decir, de menor antigüedad, tienen el porcentaje de valoración más bajo en los factores de las condiciones motivacionales internas, lo que nos hace referencia de la relevancia que radica en la capacidad de dar preferencia, persistencia y vigor al comportamiento de los participantes dentro de la organización, en donde resalta que específicamente el porcentaje menor se presenta en la dimensión de Dedicación a la Tarea con un 6,0% que se refieren a los comportamientos laborales caracterizados por la inversión de tiempo, esfuerzo e iniciativa por el deseo de mostrar responsabilidad y calidad en sus actividades.

Por otro lado, el mayor porcentaje se presenta en la dimensión de Aceptación de Normas y Valores que forma parte de los factores de medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, con un 31,5% de valoración en participantes con más de 15 años de antigüedad en la organización, el cual hace referencia a los comportamientos que reflejan la aceptación y puesta en práctica de creencias valores y normas relevantes para el funcionamiento y permanencia de la organización. Esto hace mucho sentido ya que como se planteó, esta organización lleva más de 50 años en el mercado, tiene muy marcados sus valores y prioridades y se ve reflejado en el personal que lleva más tiempo laborando en esta área.

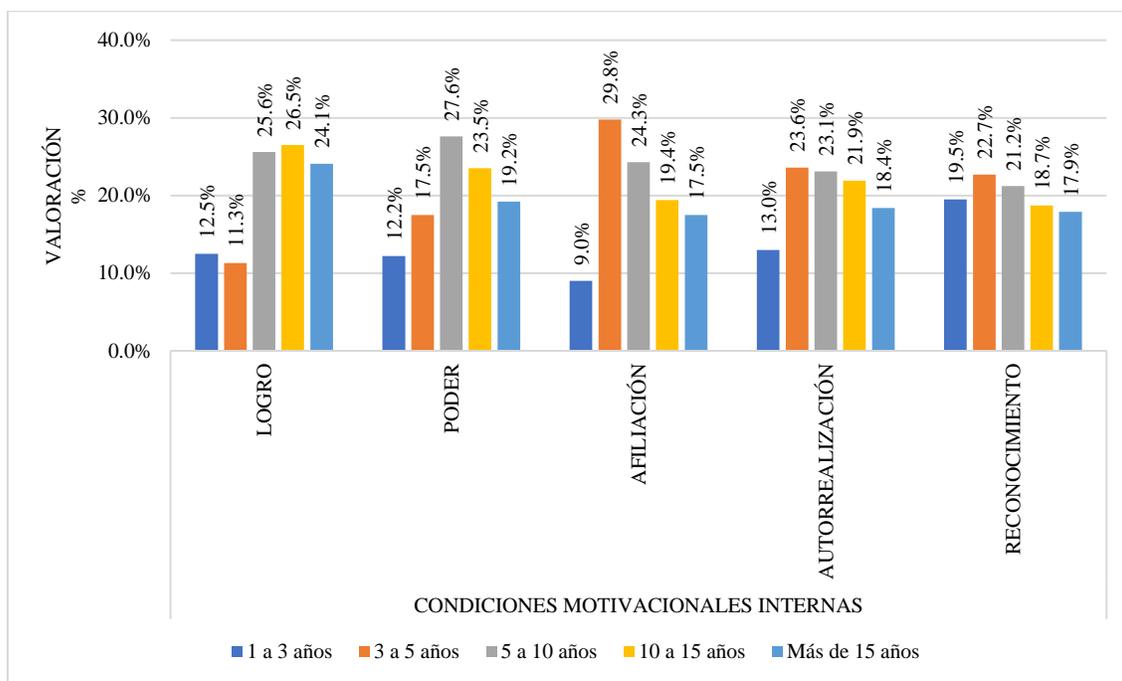


Figura 8: Porcentaje de valoración de las condiciones motivacionales internas por antigüedad en la organización

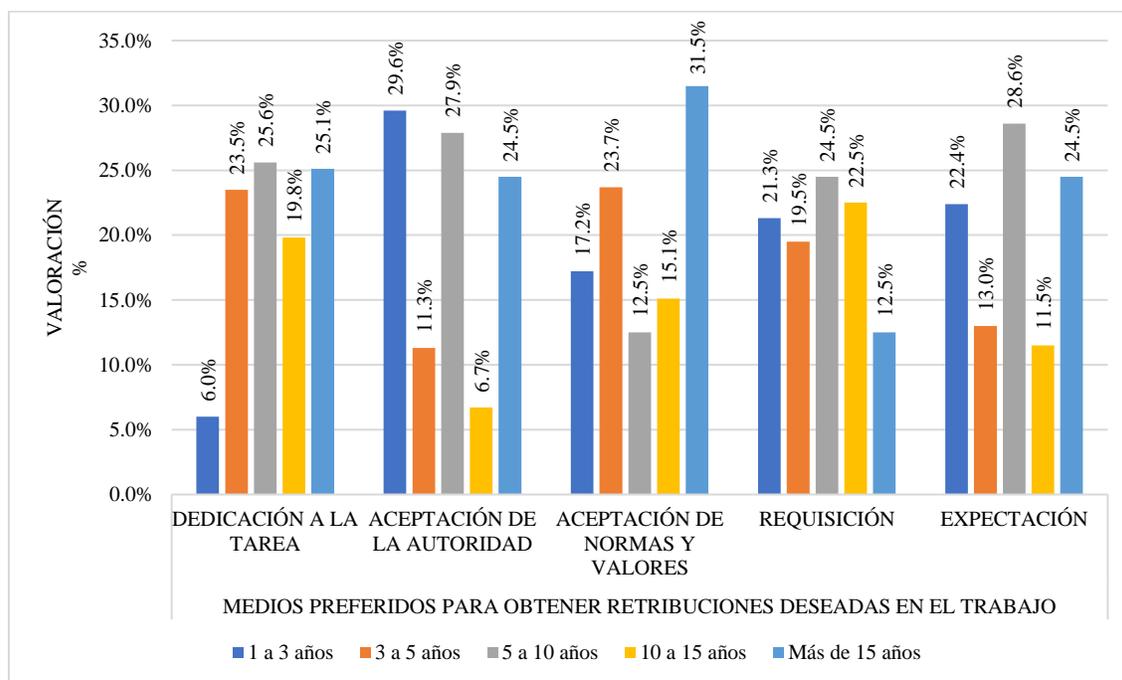
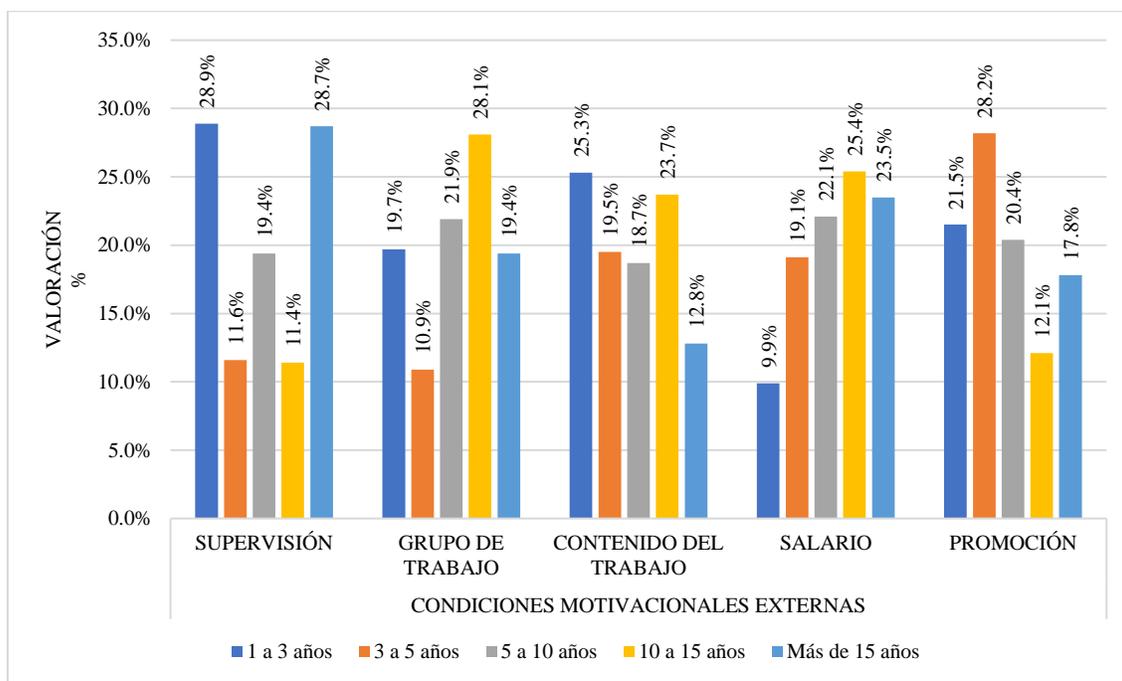


Figura 9: Porcentaje de valoración de los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo por antigüedad en la organización



*Figura 10: Porcentaje de valoración de las condiciones motivacionales externas por antigüedad en la organización*

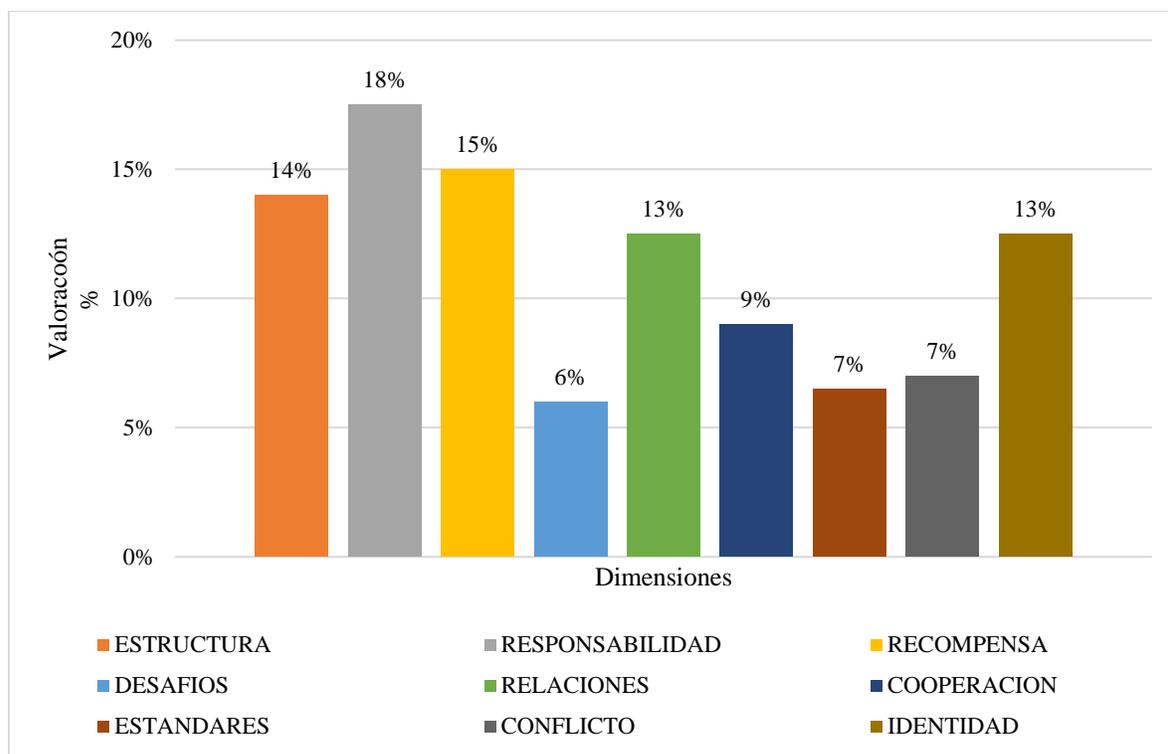
En resumen, con estos recolectados y el análisis de la información podemos describir que tanto las dimensiones de Poder, Dedicación a la Tarea y Salario son los factores que tiene un grado aceptable y por lo tanto los participantes demuestran un sentimiento de agrado, mientras que por otro lado, los porcentajes menores se presentan en dimensiones como Autorrealización, Reconocimiento, Aceptación de la Autoridad, Grupo de trabajo y Contenido del trabajo, lo que implica trabajar más en esos rubros para lograr una mayor valoración de los participantes, así como también satisfacer el deseo de desarrollar nuevas habilidades, el poder realizar actividades que les reconozca su labor, además de encaminarlos a acatar decisiones de personas de autoridad, así como también fomentar el trabajo en equipo para tener más interacción pero a su vez que cuenten con autonomía y mayor participación en la tomas de decisiones.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para el caso del segundo instrumento aplicado, Cuestionario de Cima Organizacional, presenta una confiabilidad de 0.898 Alpha de Cronbach, para el total de 53 ítems de acuerdo con Litwin y Stringer (1968), la cual es considerada alta según los criterios propuestos por el autor.

De manera general, la percepción de los agentes telefónicos en cuanto al Clima Organizacional se puede ver en la figura 11, en donde la dimensión de Responsabilidad contiene el máximo porcentaje de valoración, con un 18,0% lo cual hace referencia que la libertad basada en el compromiso y la responsabilidad bases firmes de esta dimensión, además verifica el sentimiento de ser su propio jefe en el trabajo, es decir, cuánto de autonomía se cuenta para desarrollar las actividades en la organización.

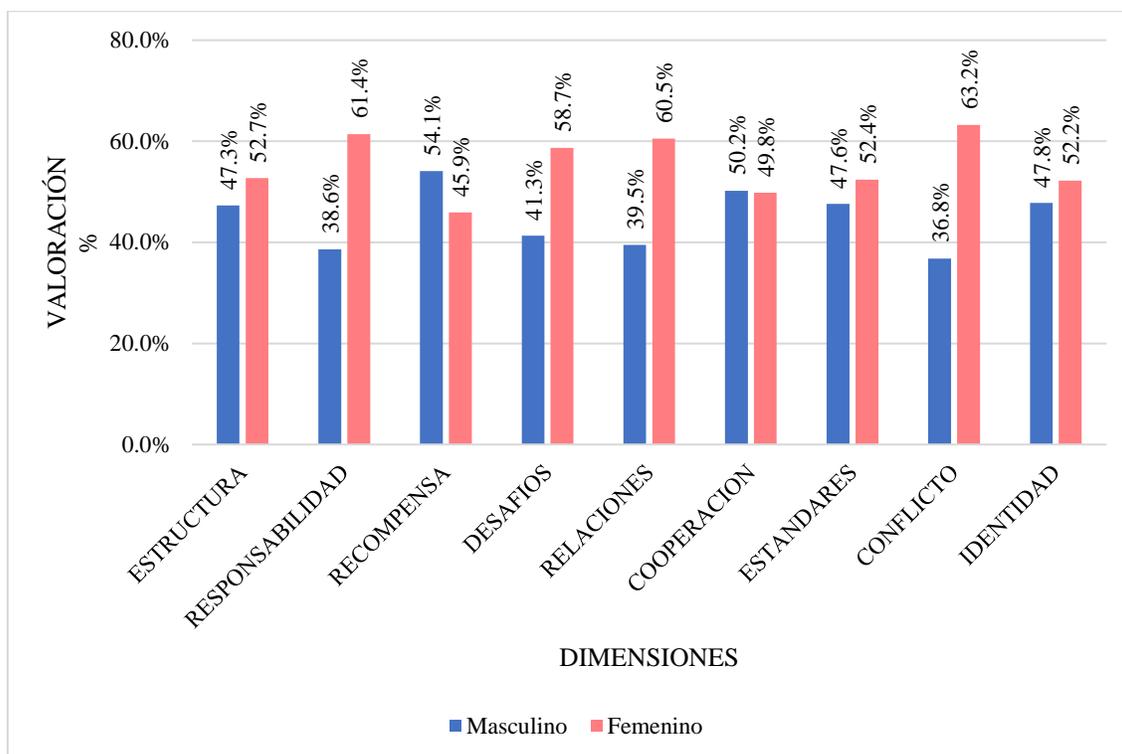
Por otro lado, si hablamos del porcentaje con menor valoración por el personal del área de servicio al cliente, se tiene que la dimensión de Desafíos, con un 6,0%, es uno de los aspectos para tener en cuenta ya que se refiere al mayor o menor control que el personal tiene sobre su propio trabajo, es decir, el manejo que ellos tengan del propio proceso de ejecución de actividades, como también de los riesgos que se asumen para lograr los objetivos.



*Figura 11: Porcentaje de valoración del clima organizacional*

En cuanto a la percepción de los factores del clima dentro del área valorado por sexo, como lo vemos representado en la figura 12, se detecta que el mayor porcentaje percibido por las mujeres se encuentra en la dimensión de Conflicto con un 63,0%, seguido de las dimensiones de Responsabilidad, Relaciones y Desafíos, siendo el factor de Recompensa el que presenta menor porcentaje de valoración por el mismo sexo con un 45,9%.

Mientras tanto, revisando la valoración mínima percibida por los hombres, se tiene a la dimensión de Conflicto con un 36,8% y para el porcentaje máximo se encuentra en Recompensa con un 54,1%.



*Figura 12: Porcentaje de valoración del clima organizacional por sexo*

Considerando la antigüedad en la empresa de los agentes telefónicos de servicio al cliente, también se pudo obtener el porcentaje de valoración de cada dimensión, y en la figura 13 se apunta que la dimensión de Estructura cuenta con el mayor porcentaje en personas que llevan más de 15 años en la organización con un 35,0% lo cual hace referencia a la rigidez o flexibilidad de las condiciones de trabajo determinadas

En dimensiones como Recompensa, Desafíos y Cooperación presentan una similitud en porcentaje de valoración entre personas que llevan de 3 a 15 años en la empresa, aunque en el personal con menos tiempo, que tienen de 1 a 3 años, su máximo porcentaje fue tan solo del 23,0% en la dimensión de Estándares, que se refiere a aquello que se espera de ellos en cuanto a la ejecución de sus actividades.

Por otro lado, en cuanto al menor porcentaje de valoración se puede ver en dimensiones de Estándares y Conflicto en personal con 10 a 15 años de antigüedad, en donde Conflicto con el 7,0% de valoración tiene que ver con el grado de aceptación que tienen los agentes telefónicos de las opiniones discrepantes y la percepción de cómo resultan las modalidades de prevención de conflictos.

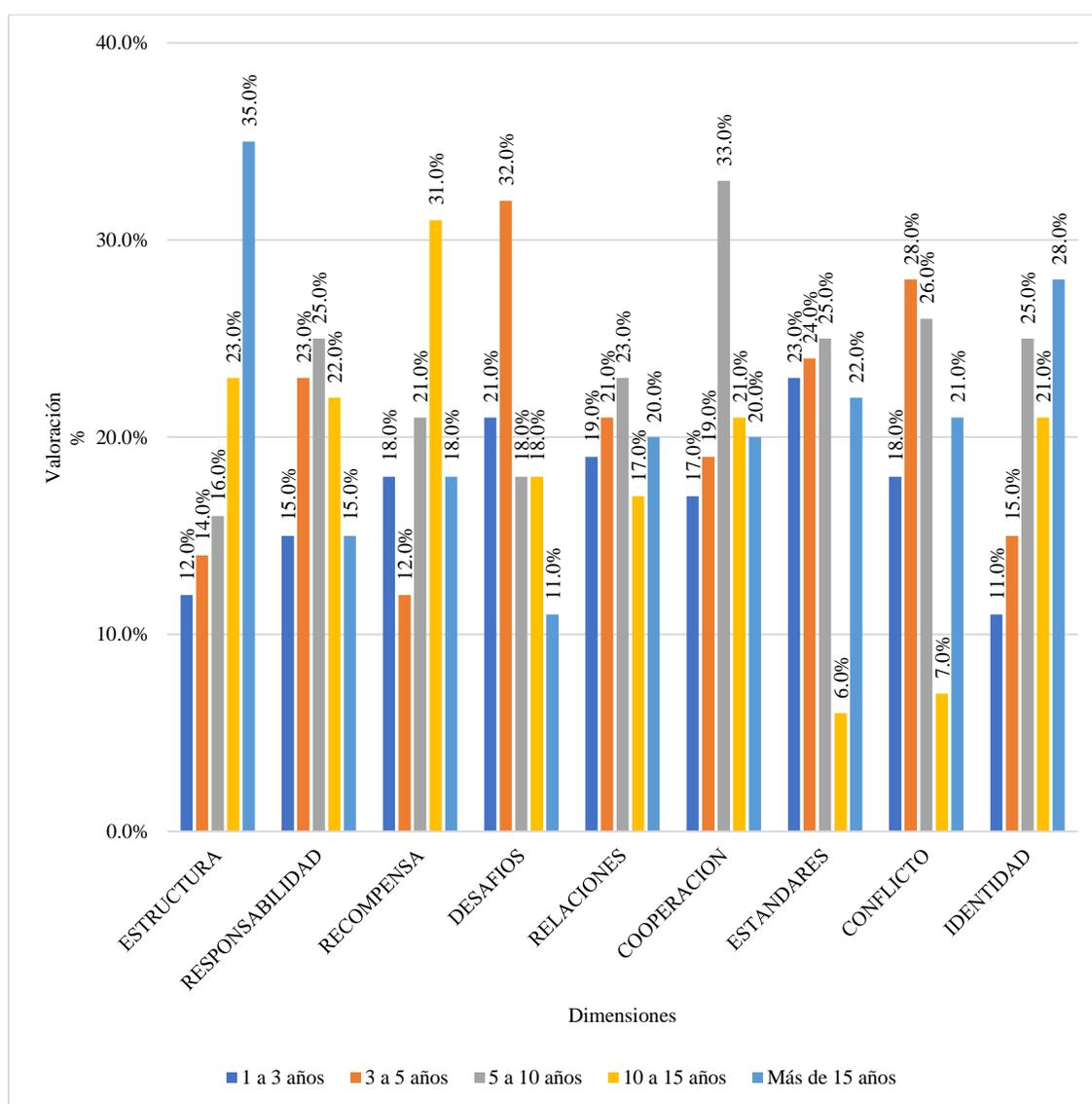


Figura 13: Porcentaje de valoración del clima organizacional por antigüedad en la empresa

## INFORME EJECUTIVO

# INFORME DE RESULTADOS

**DIAGNÓSTICO DE MOTIVACIÓN  
LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL  
EN AGENTES DE SERVICIO AL CLIENTE**



*Elaborado por:* José Antonio Sánchez Hernández

*Aprobado por:* Gerencia de Servicio al Cliente

*Fecha de elaboración:* 31/05/2021

## INTRODUCCIÓN

1

La motivación está vinculada con el pensamiento positivo o las ganas de avanzar o lograr una meta, es decir, es un impulso que lleva a lograr una meta, ese motor que hace que las personas activen sus energías y usen todos los medios disponibles para llegar a un fin determinado, mientras que el clima organizacional se refiere a la percepción en el ambiente de trabajo y esta influye tanto en el comportamiento y desempeño del personal como en los objetivos trazados por la organización.



En el presente informe se dirige a describir el grado de motivación y la percepción sobre el clima organizacional en agentes telefónicos del área de servicio al cliente que resultó luego de realizar un diagnóstico con la finalidad de resolver los problemas de adaptación y renuencia al cambio que el área presenta ante la implementación de nuevos sistemas y procesos internos, y a través de las recomendaciones propuestas se plantea desarrollar planes de mejora orientados al cambio de actitudes y conductas también así como ayudar a prevenir problemas a futuro como deserción, insatisfacción o rotación del personal.

## DESARROLLO

2

### 50 Participantes



### Edad promedio

39 años

### Nivel de estudios



Licenciatura 18%

### Estado Civil

14 Soltero(a)

26 Casado(a)

2 Unión libre

5 Divorciado(a)

3 Viudo(a)

### Antigüedad en la empresa

4 1 a 3 años

20 3 a 5 años

6 5 a 10 años

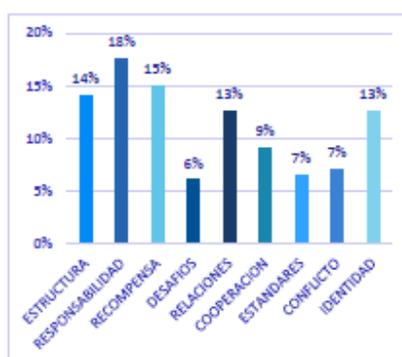
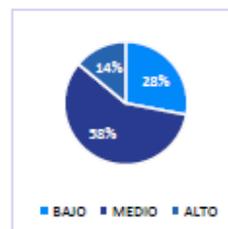
9 10 a 15 años

11 más de 15 años

Se aplicaron 2 cuestionarios, con los siguientes resultados.

### MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO

De manera general, el nivel de percepción sobre la motivación para el trabajo está en un nivel medio con un 58,0%, es decir, 29 de los 50 participantes, y sólo un 14,0% (7 participantes) consideran que como alto el grado de motivación que experimentan en su área, mientras que un 28,0% (14 participantes) reflejan un nivel bajo de motivación.



### CLIMA ORGANIZACIONAL

En cuanto a la percepción del clima organizacional, la dimensión de Desafíos, con un 6,0%, es uno de los aspectos a tener en cuenta ya que se refiere al mayor o menor control que el personal tiene sobre su propio trabajo, es decir, tanto en el manejo que ellos tengan del propio proceso de ejecución de actividades, como de los riesgos que se asumen para lograr los objetivos.

## RECOMENDACIONES

3

- ✦ Fortalecer el clima organizacional a través de la capacitación sobre temas como: manejo de conflictos, trabajo en equipo y toma de decisiones.
- ✦ Crear una estrategia de motivación a nivel corporativo que entusiasme al personal para el futuro de la organización y los aliente a sentirse identificados con la misma y por lo tanto lograr tanto la satisfacción personal como organizacional.
- ✦ Implementar un mailing interno para compartir mensajes sin la necesidad de distraer a los colaboradores o sacarlos de sus estaciones de trabajo, así como open meeting, o reuniones abiertas donde se discuten ideas de forma abierta, en donde los empleados no solo escucharán sino también brinda la oportunidad de conocer su retroalimentación de forma inmediata y conocer sus reacciones.
- ✦ Fomentar la retroalimentación en equipo, logrando así impacto positivo en la comunicación en la gestión organizacional, un mejor flujo de la información y que sirva para una mejora continua.
- ✦ Plantear metas individuales o grupales para aumentar la confianza en sí mismos, eliminando los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual, fomentando la motivación y ofreciendo reconocimientos a sus logros, así como definir las acciones para fomentar el trabajo en equipo, también habrá que reforzar a través de sesiones de capacitación los conceptos de conductas de trabajo, esfuerzo, compromiso y persistencia al logro de objetivos organizacionales
- ✦ Desarrollar un plan de capacitación que involucre los factores con menor grado de valoración (motivación: reconocimiento, autorrealización, aceptación de la autoridad, grupo de trabajo y contenido del trabajo; clima organizacional: desafíos, estándares y conflicto) ya que estos requieren mayor atención para su mejoramiento y para lograr una mayor motivación en el entorno laboral.
- ✦ Mantener un liderazgo sano, ya que los colaboradores, se sienten muy satisfechos en su trabajo cuando se consideran sus opiniones para tomar algunas decisiones, de esta manera seguirá siendo una de las fortalezas dentro de la empresa.
- ✦ Monitorear constantemente con la finalidad de que los colaboradores se comprometan en el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas.

## DISCUSIÓN

De acuerdo con el análisis teórico que se realizó sobre los conceptos de motivación y clima organizacional se pudo comprender sus dimensiones y además realizar de manera adecuada un diagnóstico, el cual fue útil para conocer la percepción que tiene el personal del área de servicio al cliente de la empresa en la que se llevó a cabo la práctica, considerando las características básicas de los participantes como edad, sexo, escolaridad, estado civil y antigüedad en la empresa, de tal manera que se pudiera hacer una descripción sobre las características que sobresalen en los resultados obtenidos.

Los datos fueron analizados de acuerdo con varias dimensiones, donde cada una de éstas consta de un número determinado de ítems vinculados a los temas de motivación laboral y clima organizacional. Estos resultados servirán tanto a la gerencia del área como al equipo de recursos humanos para tomar acciones clave que ayuden a encaminar a una mejor adaptación del personal ante el cambio de sistema y procesos internos que están viviendo, y como se pudo revisar en los trabajos de Chaparro (2006) al realizar un diagnóstico utilizando el Cuestionario para la motivación del trabajo, CMT, así como Palma (2004), quien realizó un diagnóstico con una visión integral de los factores que afectan la organización considerando al entorno laboral en interacción con las condiciones laborales, con dichos resultados ayudan no solo a que el personal se sienta más motivado y a gusto en un mejor ambiente de trabajo, sino que también ayudan a lograr los objetivos planteados por la organización y evitando problemáticas adicionales a futuro.

De acuerdo con la revisión bibliográfica y el objetivo de la práctica se utilizó el método descriptivo, ya que únicamente se pretendía medir o recoger información de manera independiente sobre los conceptos o variables, además de analizar la tendencia que se da al interior de la organización. Los resultados de la práctica muestran que el personal perciben como

término medio el grado de motivación para el trabajo, y en cuanto al clima organizacional se determina que la dimensión de Desafíos es la que presenta una menor valoración por los participantes.

Dentro de la motivación para el trabajo en los factores internos, se encuentra que en la dimensión de poder tiene una mayor valoración, lo que demuestra que buscan tener el dominio o tener influencia sobre los demás, como bien lo explica Robbins (2004) “Capacidad que tiene A para influir en el comportamiento de B de manera que este actúe de acuerdo con los deseos de A”.

Por otro lado, en los factores externos que se refiere a la remuneración que se ofrece como las condiciones de trabajo o la interacción social sobresale la valoración que tienen sobre la dedicación a la tarea, lo que nos habla de la dedicación o el esfuerzo que demuestran para lograr un beneficio, y por último, en el tercer factor, que está asociado a la relación laboral con sus superiores, así como las expectativas que tienen sobre el ascenso, dedicación y esfuerzo, en donde resalta su valoración sobre la promoción, que indica la posibilidad de moverse a otro nivel jerárquico.

En cuanto a la percepción que se tiene sobre el clima organizacional, y con base a los fundamentos teóricos, Litwin y Stringer (1968), que propusieron la existencia de nueve dimensiones o enfoques por medir que explicarían el clima existente, con los resultados obtenidos se pudo constatar que la máxima valoración se tuvo en el dimensión de responsabilidad la cual hace referencia a la autonomía se cuenta para desarrollar las actividades en la organización, es decir, la libertad de tomar decisiones.

En general, en la muestra de agentes telefónicos del área de servicio al cliente en donde un 82,0% son mujeres y un 40,0% de todos los participantes tienen de 3 a 5 años laborando en la

empresa contra un 22,0% que llevan más de 15 años de antigüedad, se muestran debilidades, fortalezas y algunas recomendaciones que se pueden aplicar para mejorar la percepción del personal sobre su trabajo y entorno. Los resultados también demuestran que a mayor antigüedad hay más aceptación de normas y valores en la organización, mientras que en los individuos que son prácticamente de recién ingreso tienen un menor compromiso en la dedicación de sus tareas. También se destaca que a medida que los participantes se centran en tener más influencia sobre otros mayor es su intención con la promoción para desarrollarse en otros niveles, mientras que para el clima organizacional, en la parte de responsabilidad mientras más autonomía tengan hay un riesgo de que se presenten desafíos o no se tengan el control sobre su propio trabajo. se observa también que existe una insatisfacción de los agentes telefónicos expresada en la dimensión de estándares, debido a la falta de motivación que perciben.

El interés por la posibilidad de movilizarse de manera ascendente en el organigrama lleva al desinterés por variables como el contenido del trabajo y el grupo de trabajo, donde uno son las condiciones intrínsecas del trabajo que pueden proporcionar a la persona que lo ejecuta varios grados de autonomía y el otro es la posibilidad de estar en contacto con otros y participar en labores colectivas.

Las limitaciones que se presentaron fueron la dificultad para poder dar la invitación formal de manera grupal, ya que por horarios, carga de trabajo y el hecho de que algunos trabajaban desde casa y otros de manera presencial en sus instalaciones no se pudo coordinar una reunión de una sola sesión, sino por grupos pequeños lo que implicó más inversión de tiempo y esfuerzo, además de las dificultades técnicas que surgieron por el uso del formulario *Google Forms* ya que no todos tenían conocimiento sobre esta herramienta a pesar de su sencillez.

Dentro de las consideraciones éticas y la responsabilidad social de la intervención, todos los participantes aceptaron el consentimiento informado y los datos que fueron recabados fueron utilizados solo para efectos de la práctica, sin ser compartidos con terceras personas por lo que se garantiza el anonimato de los participantes debido a la importancia y respeto a la dignidad y valor del individuo, además el respeto por el derecho a la privacidad. Con la finalidad de no interferir en el objetivo de la organización de lograr la satisfacción y la protección de los consumidores, establecer estándares éticos en la industria de la venta directa en un marco de libre empresa y el fortalecimiento de la imagen pública de la venta directa, no hubo interacción con el cliente final ni con los distribuidores de venta directa, sólo se tuvo contacto de manera interna y sólo con el área de servicio al cliente.

En cuanto a las habilidades desarrolladas no solo fue necesario contar con la capacidad de observación y análisis, sino también dominar las tecnologías, así como la habilidad de poder compartir ese aprendizaje con los demás. Resulta muy interesante como a lo largo de la practica se puede aplicar todo el conocimiento desde como detectar la problemática, definir una estrategia de investigación y la ejecución de la práctica considerando los instrumentos adecuados así como definiendo las variables a revisar, ya que todo esto ayuda a crear el diagnóstico que se propone para lograr un resultado y ofrecer un producto final ante el responsable del área en el que se llevó a cabo la práctica y que esto pueda ser proyectado en investigaciones futuras ya en el campo laboral como psicólogo. Se confirma que es necesario que las organizaciones se interesen por conocer los factores que motivan a su personal a desempeñar en forma eficiente sus actividades laborales (Martínez & Ramírez, 2010).

## CONCLUSIONES

Para el personal del área de servicio al cliente es significativo realizar actividades que permitan el uso de sus habilidades y conocimientos acompañado de una mejora continua, así como realizar acciones clave dedicando tiempo, esfuerzo e iniciativa con el fin de obtener un beneficio primario y mostrar calidad y responsabilidad, además de mantener un trabajo que permita la posibilidad de estar en contacto con otros, desarrollarse, participar en acciones colectivas, compartir y aprender de otros.

Con la información recabada y el análisis descriptivo se comprueba que es necesarios trabajar para mejorar la parte del reconocimiento al personal así como la lograr la autorrealización que les permita aportar con su conocimiento y sus habilidades, y esto se puede llevar a cabo por medio de incentivos y como bien sabemos, todos los empleados tienen necesidades particulares, y tanto el área de recursos humanos junto con el responsable del área de trabajo deben asegurarse de cubrir dichas necesidades para lograr una satisfacción en su personal y crear un ambiente de trabajo sano.

Es por esto por lo que se propone realizar este tipo de diagnósticos que permitan conocer el grado de percepción en cuanto a la motivación para el trabajo y el clima organizacional, ya que el diagnóstico es una poderosa herramienta que se puede vincular directamente con la productividad y con el éxito general de la empresa, y sirve para poner a la plantilla del lado de las expectativas generales. A partir de estos resultados se buscará cubrir las necesidades de los empleados para ayudarlos a mejorar las aptitudes comunicativas, permitir el logro de metas individuales y así lograr una motivación y reconocimiento de esas metas. Se sugiere plantear metas individuales o grupales para aumentar la confianza en sí mismos, eliminando los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual, fomentando la motivación y ofreciendo reconocimientos a sus logros,

así como definir las acciones para fomentar el trabajo en equipo, también habrá que reforzar a través de sesiones de capacitación los conceptos de conductas de trabajo, esfuerzo, compromiso y persistencia al logro de objetivos organizacionales. También se puede considerar como estrategia implementar un *mailing* interno para compartir mensajes sin la necesidad de distraer a los colaboradores o sacarlos de sus estaciones de trabajo, así como open meeting, o reuniones abiertas donde se discuten ideas de forma abierta, en donde los empleados no solo escucharán sino también brinda la oportunidad de conocer su retroalimentación de forma inmediata y conocer sus reacciones, así como fomentar la retroalimentación en equipo, logrando así impacto positivo en la comunicación en la gestión organizacional, un mejor flujo de la información y fomentar la retroalimentación que sirva para una mejora continua. Estas recomendaciones para cubrir las necesidades de motivación y reconocimiento, así como para mejorar la comunicación, ayudarán a disminuir la deserción en los empleados que llevan menos de 3 años laborando en la organización, y planteando que esto se implemente de forma mensual con la intención de generar una constancia y mejores resultados a corto y largo plazo.

El grado de motivación para el trabajo de los agentes telefónicos del área de servicio al cliente es relativamente positivo en ciertas dimensiones, pero en aquellas que tienen una relación con la autorrealización y las condiciones motivacionales externas existen brechas que mejorar. Por otro lado, se percibe desmotivación en variables como reconocimiento del trabajo por parte de los superiores inmediatos ya que los agentes telefónicos perciben que la misma no se promueve en la organización, además sienten que no pueden asumir responsabilidad en sus tareas y no hay variedad en las tareas que realizan, ya que son monótonas y rutinarias.

El clima organizacional tiene una gran influencia en la percepción del personal dado que al no tomar en cuenta ciertos factores de importancia para los agentes telefónicos en algunas

dimensiones, no se logra plantear adecuadamente los objetivos estratégicos y, por ende, no existe un apoyo y un acompañamiento al logro de ellos.

Es fundamental desarrollar un plan de capacitación que involucre los factores con menor grado de valoración (motivación: *reconocimiento, autorrealización, aceptación de la autoridad, grupo de trabajo y contenido del trabajo*; clima organizacional: *desafíos, estándares y conflicto*) ya que estos requieren mayor atención para su mejoramiento y para lograr una mayor motivación en el entorno laboral. Se recomienda también que a nivel general se tenga en mente siempre una visión a futuro y se desarrolle una estrategia de motivación de nivel corporativo que entusiasme al personal para el futuro de la organización y les aliente a sentirse identificados con la misma y por lo tanto lograr tanto la satisfacción personal como organizacional.

## REFERENCIAS

- Acosta, M., Ángel, L. & Perea, M. (2011). *Motivación laboral en una empresa de financiamiento territorial*. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Psicología.
- Adams, S. (2013). *México, el país con mayor insatisfacción laboral de Latam*. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/mexico-el-pais-con-mayor-insatisfaccion-laboral-de-latam/>
- Álvarez, G. (1992). El constructo “clima organizacional”: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1,2), 27-30.
- Arango, C., Duque, P., & Londoño, Y. (2017). Factores asociados a la Motivación Laboral. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.usb.edu.co/>
- Audirac, C., De León, V, Domínguez, A., López, M. & Puerta, L. (1994). *ABC del desarrollo organizacional*. México: Trillas.
- Bonnet, C. & Cortés, L. (2002). Efectos del downsizing en el clima organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 21(2), 82-92. Recuperado de: <https://1library.co/document/qvlldr40y-efectos-del-downsizing-en-el-clima-organizacional.html>
- Bravo, M. J., Peiró, J.M. & Rodríguez, I. (1996). Satisfacción Laboral. En *Tratado de psicología del Trabajo* (pp. 343-394), España: Ed. Síntesis.
- Brunet, L. (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Cárdenas, L., Arciniegas, Y., & Barrera, M. (2009). Modelo de Intervención en Clima Organizacional. *International Journal of Psychological Researc*, 2(2), 121-127. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023513005.pdf>
- Castillo, L, & Lengua, C. & Pérez, P. (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario Colombiano. *International*

Journal of Psychological Research, 4(1),40-47. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299022819006>

Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada).

Innovar, 16(28), 7-32. Recuperado de

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19365>

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2015). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las Organizaciones. México: McGraw-Hill.

Crespo, A. (2014). Investigación y análisis del clima organizacional y la motivación de los empleados en la Clínica Santa Ana en el año 2013. Ecuador: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Cummings, T. (2007). Desarrollo organizacional y cambio. 8ª ed. México: Thomson.

Departamento Administrativo de la Función Pública (2001). Clima organizacional. Colombia: Imprenta Nacional.

Davis, K. & Newstrom, J. (1995). Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. México: McGraw-Hill.

Escobar, M. (2011). Estudio descriptivo de las motivaciones laborales de las personas evaluadas en MC Consultores Internacional Ltda. Entre los años 2007 al 2009. Colombia: Universidad Tecnológica De Bolívar.

Flores, J. (2009). Mejoramiento del Clima Organizacional de la Empresa Corporación INFARMASA S.A. (Tesis de pregrado). Perú: Universidad Señor de Sipan.

Gajardo, L. A. (2009). Análisis de Teorías Motivacionales. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/pdf/153/15333870004.pdf>

García, M. & Zapata D., A. (2008). Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional.

Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración. Colombia: Documento inédito.

García, O. (2006). La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. *Pensamiento y gestión*, 22, pp. 143-154.

Gibson, L., Ivancevich, J. & Donnelly, JR. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructuras y procesos*. Chile: McGraw-Hill.

Gómez CA. (2001). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colom de Psicol.* 11(4), pp. 97-113.

Guizar, R. (2008). *Desarrollo organizacional*. México: McGraw- Hill.

Handy, C. (1993). *La organización por dentro*. Bilbao: Deusto.

Hellriegel, D. & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (12ª ed.), Editorial Cengage Learning. México.

Hinojosa, C. (2010). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de Profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses* (Tesis doctoral). Universidad de Playa Ancha, Programa de Doctorado en Gestión y Políticas Educativas. Valparaíso, Chile. Recuperado de <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILECO-OT%2710/TRABAFIN/CLAUDIO%20HINOJOSA.pdf>

Hoyos, V. M. & Bravo, A. (1974). *Diseño de un instrumento para medir clima organizacional*. Bogotá: Publicaciones Universidad de los Andes.

- Kinsey, C. (2001). *Cómo dirigir para lograr el compromiso*. México: Editorial Iberoamérica.
- Koenes, A. (1996). *Gestión y motivación del personal*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2002). *Administración, una perspectiva global*, traducido por Enrique Mercado Gonzales. México: McGraw-Hill.
- Kolb, D, Rubien, I. & McIntyre, J. (1985). *Psicología de las Organizaciones: Problemas contemporáneos*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Litwin, G.H., & Stringer, R.A. (1968). El Clima Organizacional está dado por nueve factores: Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. Recuperado de: [jvalda.wordpress.com/.../los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional](http://jvalda.wordpress.com/.../los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional)
- López, S. (2006). El poder en las interacciones comunicativas de las organizaciones. *Co-herencia*, 3(5),165-188. ISSN: 1794-5887. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77430510>
- Marín, A. C., & Velasco, M. I. (2005). Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera. *Estudios Gerenciales*, (97),61-82. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21209703>
- Martínez, L. (2001). *Medición de clima organizacional*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli.html>
- Martínez, R., & Ramírez, M. (2010). La motivación y el clima organizacional en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 3(1), 39-48.
- Maslow, A. H. (1986). *La Personalidad Creadora*. Barcelona: Kairós.

- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- McClelland, D. (1989). Estudio de Motivación Humana. España: Editorial Narcea. Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
- Olvera, Y. (2013). Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos. Ecuador: Universidad de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/10432>
- Palma, S. (2004). Motivación y Clima Laboral en personas de Entidades Universitarias. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Peters, T. (2005). Resistencia al cambio vs compromiso y responsabilidad. México: Norma.
- Plazas, E. (2006). B. F. Skinner: la búsqueda de orden en la conducta voluntaria. *Universitas Psychologica*, 5(2),371-383. Recuperado de. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64750213>
- Ramírez, R. Abreu, J.L. & Badii, M.H. (2008). La Motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *International Journal of Good Conscience*, 3(1), 143-185.
- Reynaga, Y. (2016). *Motivación y Desempeño Laboral del Personal en el Hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas, 2015*. Andahuaylas, Perú: Universidad Nacional José María Argueda. Recuperado de: <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/245>
- Robbins, S., (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson educación.

- Robledo, E. (2009). Desarrollo organizacional: enfoque convergente de investigación acción. México: Trillas.
- Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico organizacional. México: Alfaomega Grupo
- Rodríguez, J. (1999). El factor humano en la empresa. España: Deusto.
- Roussell, P. (2003). La motivación conceptos y teorías. Universidad de Toulouse-Ciencias Sociales.
- Sánchez, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63511932013>
- Sartain, L. (2006). Agente del cambio. Revista Trend Management, Buenos Aires. Pp. 70-73.
- Schein, E. (1991). Psicología de la organización. México: Prentice-Hall.
- Senge, P. (2005). La Quinta Disciplina. México: Ediciones Granica.
- Skinner, B. F. (1975). La naturaleza genérica de los conceptos de estímulo y respuesta. En Registro acumulativo: Selección de la obra de Skinner realizada por el propio autor (pp. 511-534). Barcelona: Fontanella.
- Solana, R. (1993). Administración de Organizaciones. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas S.A.
- Soto, E. (2007). Comportamiento Organizacional: Impacto en las emociones. México: Thomson Learning.
- Sthulman, L. (1995). Métodos y técnicas para el diagnóstico organizacional, en la organización. Nuevas perspectivas para su conocimiento. Buenos Aires: Layetana Ediciones.
- Sudarsky, J. (1977). Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América.
- Toro, F. (1992). Cuestionario de motivación para el trabajo CMT. Colombia: Cincel.

- Toro, F. & Cabrera, H. (1996). Clima organizacional y productividad laboral. *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*, 49, 66-72.
- Toro, F. & Cabrera, H. (1996). Motivos, intereses y preferencias de empleados y gerentes; diferencias individuales. Colombia: Ediciones Gráficas.
- Toro, F. & Cabrera, H. (1998). Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*, 17(2), 27-39.
- Toro, F. & Cabrera, H. (2001). El clima organizacional. Perfil de empresas colombianas. Medellín: Cincel.
- Toro, F. & Cabrera, H. (2002). Análisis del compromiso organizacional en empresas colombianas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 21, 14-17.
- Toro, F. (2013). Gestión del clima organizacional. Colombia: Cincel.
- Werther, W. & Davis, K. (1995). Administración de personal y recursos humanos. México: McGraw-Hill.
- Woolfolk, A. (2006). Psicología educativa (9.a ed.). México: Pearson.
- Zapata D., A. (2000). Métodos para la investigación de la Cultura Organizacional. Colombia: Universidad del Valle.
- Zapata, M, & Castro, B. (2001). Diagnóstico del Clima Organizacional Laboral de la Universidad Católica de Oriente. Trabajo de Grado. Universidad de Antioquia.

## ANEXOS

### **Anexo 1. Cuestionario de motivación para el trabajo (CMT). Toro (1992).**

#### CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO

##### INSTRUCCIONES GENERALES

Este cuestionario tiene por objeto una idea general sobre aquellos aspectos de trabajo que son de interés para usted, y sobre las acciones que está dispuesto a realizar para conseguirlos.

Todas las respuestas dadas por usted son importantes para comprender sus intereses en el trabajo. Por tanto, no hay respuestas ni buenas ni malas. Lo único que cuenta es su veracidad.

Esta encuesta esta dividida en tres partes, cada una con sus respectivas instrucciones iniciales. Léalas con atención y no comience a responder hasta tanto este seguro de haberlas comprendido.

Responda todos y cada uno de los puntos, pero no les dedique demasiado tiempo. Responda con rapidez y de la manera vez y espontanea.

##### PRIMERA PARTE

En esta parte usted encontrara varios grupos de afirmaciones que representan deseos o aspiraciones relacionadas con el trabajo. Lea las afirmaciones de cada grupo y ordénelas mentalmente según la importancia que cada una tiene para usted, comenzando por la más importante y terminando con la de menor importancia. Una vez decidido el orden, asígnele el numero (5) a la que considero más importante, el numero (4) a la que considero en segundo lugar y continúe en orden descendente hasta asignarle uno (1) a la que considero de menor importancia.

#### **1. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:**

- a. Saber que se reconocen más conocimientos que capacidades
- b. Poder coordinar y estimularles los esfuerzos de otros
- c. Saber que otras personas me aprecian

d. Idear formas más eficientes de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados.

e. Poderme ocupar en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades.

**2. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:**

a. Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta

b. Mantener una relación cordial con compañeros del trabajo

c. Poder persuadir o convencer a otros para llevarlo a cabo actividades relacionadas con el trabajo

d. Poder preocuparme de lo que verdaderamente sé hacer sé y puede hacer

e. Poder resolver con más éxito que los demás, los problemas difíciles de trabajo.

**3. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:**

a. Tener una persona a cargo a las que yo pueda corregir o estimular por su rendimiento

b. Llegar a sentir aprecio y estimación por las otras personas

c. Darme cuenta de que perfecciono mis conocimientos

d. Ser mejor en el trabajo que el común de las personas.

e. Que mis compañeros me tengan respeto y reconocimiento por lo que valgo como persona.

**4. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:**

a. Contar con la con la compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo

b. Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta

c. Poder enseñar y dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo.

d. Saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación.

- e. Lograr resultados de mejor calidad que los que alcanzan otros en sus trabajo

**LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:**

- a. Tener la oportunidad de influir en la gente para sacar adelante las cosas
- b. Estar con personas que sean unidas, apoyen y se defiendan mutuamente
- c. Que las otras personas acepten mis méritos
- d. Idear algo de interés y luchar hasta sacarlo adelante
- e. Poder aplicar los conocimientos que poseo.

**SEGUNDA PARTE**

Aquí encontrara varios grupos de afirmaciones relacionado con los medio más efectivos para alcanzar ciertos “beneficios” en el trabajo. Cada grupo está encabezado por una frase que muestra una situación de trabajo deseada. Enseguida se encuentra cinco frases que describen acciones que una persona puede realizar para lograr la situación deseada.

Ordene mentalmente las cinco acciones según el orden de importancia en que usted está dispuesto a realizarlas. Asigne el numero (5) a la que realizaría en primer lugar, el numero (4) a la que llevaría a cabo segundo término y continúe en orden descendente hasta asignarle uno (1) a la que solamente realizaría en un caso extremo.

**6. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER UN TRATO JUSTO Y**

**CONSIDERADO POR PARTE DEL JEFE ES:**

- a. Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas y daños
- b. Con todo respeto solicitarle un trato y considerado, cuando se necesario
- c. Dar cumplimiento a lo que él espera que uno lleve acabo
- d. Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido
- e. Dar cumplimiento a sus instrucciones y subgerencias.

## **7. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA TENER UN TRATO VERDADERAMENTE**

### **INTERESANTE ES:**

- a. Ponerle empeño e imaginación
- b. Solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades o que se acomode bien a mis capacidades o que me interese
- c. Esforzarme por realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas.
- d. Confiar en que la empresa me brinde una buena oportunidad.
- e. Acatar las decisiones y orientaciones del jefe inmediato

## **8. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER AUMENTOS DE SUELDO Y**

### **MEJORES BENEFICIOS ECONOMICOS ES:**

- a. Convencer al jefe de que poseo los méritos suficientes para ello.
- b. Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad
- c. Aceptar y cumplir funciones, normas y reglamentos de trabajo
- d. Acatar las decisiones i orientaciones del jefe inmediato
- e. Estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades

## **9. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER UN ASCENSO EN EL TRABAJO**

### **ES:**

- a. Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa.
- b. Presentar proyectos e iniciativas en el trabajo
- c. Convencer al jefe, no solo con palabras sino con mi rendimiento de los méritos y capacidades con que cuento
- d. Darle tiempo a la empresa para que se dé cuenta de mis conocimientos y capacidades.

- e. Dar colaboración y apoyo a las decisiones

**10. EL MEDIO MAS EFICAZ PARA PODERSE INTEGRAR A UN GRUPO DE TRABAJO ES:**

- a. Mostrar interés en la tarea encomendada al grupo
- b. Ofrecerle apoyo cuando sea necesario trabajar para obtener ventajas o beneficios para el bien de todos

- c. Colaborarle para que pueda sacar adelante los trabajos que su jefe le encargo
- d. Esperar que, a medida que me vaya conociendo, me acepten y me tengan en cuenta
- e. Mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales

**TERCERA PARTE**

Aquí también encontrara varios grupos de afirmaciones relacionadas con aspectos diferentes del trabajo. Cada grupo tiene cinco afirmaciones. Léalas y ordénelas mentalmente según la importancia que les concede.

Asígnele el número cinco (5) a la que considero más importante hasta darle uno (1) a la que encontró de menor importancia.

**11. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:**

- a. Contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente
- b. Ganar buenos auxilios económicos y buenas prestaciones extralegales para mi beneficio y el de mi familia

- c. Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad
- d. Poder integrar mis esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos.

- e. Poder experimentar interés y motivación por mis tareas

**12. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:**

- a. Ganar un sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y las de mi familia
- b. Tener ascensos para lograr un trabajo más interesante e importante
- c. Poderme integrar a un equipo con gente dinámica
- d. Que mi jefe evalué de una manera considerada, comprensiva y justa,
- e. Desempeñar un trabajo que contenga actividades variadas y verdaderamente interesantes.

**13. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:**

- a. Contar con un sueldo equivalente o mejor que el de otras personas que trabajan en mi ocupación
- b. Trabajar en equipos con gente de la que yo pueda prender
- c. Tener jefe que me dé a conocer los resultados de mi trabajo
- d. Tener ascensos que me permitan ir obteniendo mayor prestigio y autoridad
- e. Poder atender con frecuencia asuntos y situaciones de trabajo diferentes

**14. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:**

- a. Trabajar con otros para beneficiarle de sus conocimientos y experiencia
- b. Saber que periódicamente puedo recibir aumentos salariales
- c. Llevar a cabo actividades variadas y de interés que me eviten la rutina y la monotonía
- d. Tener ascensos que me permitan sentir que progreso y me perfecciono en mi ocupación
- e. Tener un jefe que se fije más en mis aciertos que mis errores

**15. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:**

- a. Estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad
- b. Ganar un sueldo que verdaderamente recompense mi esfuerzo

- c. Tener un jefe que, antes que exigir, me apoye y motive
- d. Poder elegir la mejor entre diversas posibilidades de realizar las tareas
- e. Tener ascensos que me den a conocer que se tienen en cuenta mis capacidades.

**Anexo 2. Cuestionario de Clima Organizacional. Litwin y Stringer (1968).**

## CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Escolaridad: \_\_\_\_\_

Estado civil: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

## INSTRUCCIONES

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación con su percepción sobre diversos aspectos de la institución seleccionando la respuesta que considere más acertada.

Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni preguntas con trampa.

## ESTRUCTURA

1. En esta organización las tareas están claramente definidas

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo

De Acuerdo

Muy De Acuerdo

3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.

Muy en Desacuerdo

En Desacuerdo

De Acuerdo

Muy De Acuerdo

4. Conozco claramente las políticas de esta organización.

Muy en Desacuerdo

En Desacuerdo

De Acuerdo

Muy De Acuerdo

5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.

Muy en Desacuerdo

En Desacuerdo

De Acuerdo

Muy De Acuerdo

6. En esta organización no existe mucho papeleo para hacer las cosas.

Muy en Desacuerdo

En Desacuerdo

De Acuerdo

Muy De Acuerdo

7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.

Muy en Desacuerdo

En Desacuerdo

De Acuerdo

Muy De Acuerdo

8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.

Muy en Desacuerdo

En Desacuerdo

De Acuerdo

Muy De Acuerdo

9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.

Muy en Desacuerdo

En Desacuerdo

De Acuerdo

Muy De Acuerdo

10. Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

Muy en Desacuerdo

En Desacuerdo

- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

## RESPONSABILIDAD

11. No nos confiamos mucho en juicios individuales, en esta organización, casi todo se verifica dos veces.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

12. Nuestra gerencia le gusta que haga bien mi trabajo si estar verificándolo con ellos.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy muy responsable por el trabajo realizado.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

15. - Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo

- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

#### RECOMPENSA

18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

20. Aquí, las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

21. En esta organización hay muchísima crítica.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

23. Cuando cometo un error me sancionan.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

#### DESAFIOS

24. La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos si hacemos las cosas lentas pero certeramente.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo

Muy De Acuerdo

25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.

Muy en Desacuerdo

En Desacuerdo

De Acuerdo

Muy De Acuerdo

26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.

Muy en Desacuerdo

En Desacuerdo

De Acuerdo

Muy De Acuerdo

27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.

Muy en Desacuerdo

En Desacuerdo

De Acuerdo

Muy De Acuerdo

28. Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.

Muy en Desacuerdo

En Desacuerdo

- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

## RELACIONES

29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

30. En esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

31. Es bastante difícil llegar a las personas en esta organización.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.

- Muy en Desacuerdo

- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

33. Las relaciones Gerencia-Trabajadores tienden a ser agradables.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

#### COOPERACIÓN

34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

35. La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

37. La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

39. Me siento orgulloso de mi desempeño.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

#### ESTÁNDARES

40. Si me equivoco, las cosas van mal con los superiores.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

41. En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente uno de otro.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

43. Mi jefe(a) y compañero(a)s me ayudan cuando tengo una labor difícil.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

44. La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

#### CONFLICTO

45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

46. La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

47. La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.

- Muy en Desacuerdo

- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

48. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

#### IDENTIDAD

50. Me siento orgulloso(a) de pertenecer a esta organización.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Muy De Acuerdo

### **Anexo 3. Consentimiento informado**

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

#### CONFIDENCIALIDAD

A través de este documento solicitamos su consentimiento para para recabar información durante la práctica. Los datos recabados serán utilizados única y exclusivamente para el análisis y desarrollo de la actividad escolar con la responsabilidad y ética que requiere la integración de la información. Cabe mencionar que la información revelada no será difundida para ningún otro propósito, la única persona que tendrá acceso a ella es la Mtra. Mirna Elizabeth Quezada, tutora del módulo 0905 - Seminario de Titulación en Procesos Organizacionales de la Licenciatura en Psicología en Línea Fes-Iztacala, del Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia, UNAM.

#### RESPONSABILIDAD

Por parte del participante:

Por medio de la presente me comprometo a participar, también me comprometo a responder los instrumentos de recolección de datos que me proporcione el encargado de la práctica. Entendiendo que tengo el derecho de suspender mi participación en cualquier momento.

Por parte del estudiante:

Como estudiante a cargo de la práctica “Motivación laboral en servicio al cliente: factores motivacionales y su relación con el clima organizacional” me comprometo a respetar los horarios propuestos, atender con respeto a los participantes, informar oportunamente de los resultados y guardar la confidencialidad de sus datos.

¿Está usted está conforme con lo expuesto?

SI  NO