

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"DIAGNÓSTICO DE MOTIVACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL RESTAURANTE EL
PEÑASCAL, COBÁN, ALTA VERAPAZ."
TESIS DE GRADO**

KARLA ROXANA STERKEL REICHE
CARNET 23312-11

SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, ABRIL DE 2016
CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S . J." DE LA VERAPAZ

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"DIAGNÓSTICO DE MOTIVACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL RESTAURANTE EL
PEÑASCAL, COBÁN, ALTA VERAPAZ."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR

KARLA ROXANA STERKEL REICHE

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, ABRIL DE 2016
CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S . J." DE LA VERAPAZ

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. MONICA PATRICIA MORALES LEONARDO

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. MARIA DE LA LUZ DE LEÓN GUEVARA

Cobán, Alta Verapaz 12 de noviembre de 2015

Señores:

Consejo Facultad de Humanidades

Presente

Tengo el agrado de dirigirme a ustedes para someter a su consideración el informe final de la tesis **“Diagnóstico de motivación del servicio al cliente en el Restaurante El Peñascal, Cobán, Alta Verapaz”**, de la estudiante **Karla Roxana Sterkel Reiche**, con carné No. **23312-11**, de la carrera de Psicología Industrial/Organizacional.

He revisado el mismo y considero que llena los requisitos metodológicos y de contenido que exige la Facultad de Humanidades para trabajos de esta naturaleza, por lo que solicito sea revisado y se le otorgue la aprobación respectiva.



Mgtr. Mónica Patricia Morales Leonardo

Asesora



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante KARLA ROXANA STERKEL REICHE, Carnet 23312-11 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD), del Campus de La Verapaz, que consta en el Acta No. 05793-2016 de fecha 4 de abril de 2016, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"DIAGNÓSTICO DE MOTIVACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL RESTAURANTE EL PEÑASCAL, COBÁN, ALTA VERAPAZ."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 7 días del mes de abril del año 2016.



Irene Ruiz Godoy

MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

AGRADECIMIENTOS

- A Dios:** Por darme el don de la vida, inteligencia y sabiduría, por acompañarme e iluminarme en cada paso dado para lograr esta meta. Por ser mi motivación más grande para concluir con éxito mis estudios profesionales en este nivel académico. Porque para Dios, no hay nada imposible, Jeremías 32:17.
- A mis padres:** Por su amor, comprensión, apoyo incondicional, por demostrarme que con esfuerzo y perseverancia puedo lograr mis metas, por sembrar en mí, la semilla del conocimiento en mi mente y en mi corazón. Por creer en mí y acompañarme durante toda mi formación profesional.
- A mis hermanas:** Por su especial cariño, por sus consejos y apoyo incondicional a lo largo de mi vida.
- A mi familia en general:** Por su cariño, sus oraciones y apoyo sincero en todo momento.
- A mi novio:** Por su apoyo incondicional, por su amor y por estar conmigo a lo largo de este trayecto.
- A mis amigos:** Especialmente a Kristabel Paau y Walter Tot, por compartir mis alegrías y tristezas, por su apoyo, cariño y amistad sincera durante estos años.
- A mi asesora:** Por su tiempo, dedicación y apoyo en la realización de esta investigación.

ÍNDICE

Contenido	Página
RESUMEN	
I. INTRODUCCIÓN	01
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	30
2.1 Objetivos	31
2.2 Variable de estudio	31
2.3 Definición de Variable de estudio	32
2.4 Alcances y limites	33
2.5 Aporte	33
III. MÉTODO	35
3.1 Sujetos	35
3.2 Instrumento	35
3.3 Procedimiento	37
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología	38
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	39
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	46
VI. CONCLUSIONES	51
VII. RECOMENDACIONES	53
VIII. REFERENCIAS	54
IX. ANEXOS	

RESUMEN

La presente investigación, fue llevada a cabo con la finalidad de diagnosticar la motivación del servicio al cliente en el restaurante El Peñascal, Cobán, Alta Verapaz, aplicando un estudio de tipo descriptivo, empleando para ello un test diseñado en base a la escala de Likert con 15 ítems pertenecientes a los factores motivacionales de la teoría de David McClelland, siendo éstos: logro, poder y afiliación.

La población de estudio, fueron 17 colaboradores del restaurante, conformados por el área de administración, cocina, meseros y operativos.

De los resultados de la investigación se puede concluir que los colaboradores se encuentran altamente motivados por la necesidad de logro; el perfil de motivación que caracteriza a los colaboradores en el servicio al cliente, se marca principalmente por la tendencia al éxito, movidos por lograr lo más difícil con retos y desafíos; impulsados con la necesidad de sentirse realizados y gratificados por el servicio brindado. El nivel más bajo se encuentra en el factor poder por lo que se recomienda fortalecer la motivación de este factor, de manera que los colaboradores logren alcanzar un buen nivel de autoridad y ser buenos líderes comprometidos con la organización. Asimismo, que la gerencia y administración en conjunto, establezcan estrategias para crear un entorno en el que los colaboradores estén dispuestos a manifestar sus necesidades y con estas respuestas, trabajar y conseguir el cumplimiento de las metas personales y organizacionales, logrando fortalecer los puntos débiles de cada colaborador.

I. INTRODUCCIÓN

El recurso humano es el principal activo de las empresas, ya que éste asume una importancia vital que sin duda alguna define el éxito de las organizaciones, es por ello que para toda empresa su prioridad es prestar un buen servicio al cliente y al mismo tiempo satisfacer sus necesidades.

La motivación es ese motor que lleva a las personas a actuar y comportarse de una u otra manera. Hoy en día, algunas empresas se han enfocado más en su recurso humano, por ello se hace de vital importancia que la motivación en los trabajadores sea un factor a considerar para su buen rendimiento y satisfacción en las actividades, responsabilidades y funciones que realizan y a través de ello lograr un mejor nivel de productividad. Asimismo, muchas empresas se enfocan en tener una buena posición en el mercado, una ventaja competitiva, aumentar su rentabilidad y productividad y atraer a más clientes, pero al estar orientados en tal perspectiva, descuidan a sus colaboradores. Las empresas deben estar conscientes que esto no se logrará sin un recurso humano altamente motivado y satisfecho con su trabajo.

El restaurante El Peñascal ubicado dentro del municipio de Cobán, departamento de Alta Verapaz, es una empresa con dieciocho años en el mercado, dedicada a prestar servicios de alimentos con énfasis en comida regional, teniendo como objetivo primordial, brindar un servicio de calidad a sus clientes locales, nacionales y extranjeros. La empresa se caracteriza por su crecimiento organizacional, experiencia en el mercado y la optimización de sus recursos. El restaurante El Peñascal es una empresa pequeña, que cuenta con dieciocho trabajadores y su índice de rotación es bajo.

Esta investigación tuvo la intención de diagnosticar el nivel de motivación de los trabajadores del restaurante y que, a través de ésta, puedan brindar un buen servicio a sus clientes, es decir, llegar a identificar el perfil de motivación de los colaboradores en el servicio que brindan. Si los colaboradores están motivados, se sentirán mejor consigo mismo y por ende, tendrán un mayor entusiasmo en su trabajo, cumplirán mejor sus funciones y responsabilidades, logrando así, un mejor servicio a los clientes.

Por lo tanto, es importante que las empresas dedicadas al servicio de alimentos puedan fortalecer la motivación en sus trabajadores y conocer el perfil de motivación que mueve a éstos, ya que a través de ello, se puede lograr un mejor desempeño y aumento en la calidad del servicio que ofrecen.

Con respecto al tema, se han realizado diversos trabajos acerca del diagnóstico de motivación o temas afines. Dentro de algunos estudios de carácter nacional se encuentra el de Estrada (2014) quien realizó una investigación de tipo descriptivo para determinar los factores de motivación para permanecer trabajando en redes de mercadeo en Guatemala. El trabajo de campo se realizó con una muestra de 30 personas de ambos sexos que permanecen a redes de mercadeo, se utilizó como instrumento un cuestionario compuesto por 12 reactivos de opción múltiple, dentro de los cuales se evaluaron 4 factores principales: Factor Económico, Factor Emocional, Factor Profesional y Factor Familiar. Los resultados finales de la investigación indicaron que es el Factor Económico el que motiva a los integrantes de las redes en estudio, para trabajar y permanecer trabajando en ellas, por ello se recomendó considerar los factores

de motivación a fin de diseñar un plan de incentivos que busque mejorar las condiciones para los trabajadores.

Sac (2013) llevó a cabo una investigación de tipo experimental que tuvo como objetivo principal conocer la relación de las variables motivación y servicio al cliente aplicada al recurso humano que labora en cincuenta y seis empresas de electrodomésticos de la ciudad de Quetzaltenango. Para hacer este trabajo utilizó una encuesta dirigida al personal, gerentes y clientes de las empresas evaluadas, utilizando también el método de observación directa y boletas para evaluar el rendimiento del personal. Con este estudio, Sac concluye que la motivación bien estructurada, acorde a las necesidades de la empresa, contribuye a mejorar el rendimiento del recurso humano y que la motivación es una herramienta útil para evitar la rotación y ausentismo del personal y brindar un servicio de calidad a los clientes. También recomienda analizar la motivación a través de la observación directa y entrevista al personal, de esta manera se podrá estructurar una motivación eficaz y efectiva.

En otro estudio relacionado, Chavarría (2011) realizó un estudio con el fin de incrementar a través de estrategias motivacionales, el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del área de producción de una empresa industrial en la ciudad capital. Se utilizó una boleta de encuesta diseñada por el autor que se aplicó a 44 trabajadores de nivel operativo. Se concluyó la ausencia de estrategias motivacionales en la empresa provocando insatisfacción laboral en la mayoría del personal. Se recomendó retroalimentar y evaluar los puntos débiles que fueron detectados para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Por su parte, González (2011) llevó a cabo una investigación de tipo descriptivo que tuvo como objetivo establecer los factores que influyen en la motivación de los trabajadores del Departamento de Servicio al Cliente. Para lograr el objetivo de la investigación, hizo uso de un cuestionario de Escala de Motivaciones Psicosociales que consta de 173 enunciados, el personal que fue tomado como muestra fue de un total de 17 personas cuyas edades comprendían entre 20 y 40 años de edad. Los resultados que fueron encontrados como factores que influyen en la motivación del personal de Servicio al Cliente son: reconocimiento, autoestima y realización. Se concluyó también, que la motivación es un elemento que contribuye a la productividad de los trabajadores del departamento de servicio al cliente. Al final del estudio, se recomendó crear un programa de reconocimiento mensual para estar constantemente premiando las buenas actitudes y el desempeño del personal.

Del Cid (2010) en su investigación, planteó como objetivo principal determinar los factores de motivación de personas que trabajan en un centro de llamadas (Call Center). Los sujetos que fueron tomados como muestra en esta investigación fue un grupo de 32 sujetos, conformada por 25 hombres y 7 mujeres, trabajadores de dos centros de llamadas pertenecientes a instituciones bancarias de turno nocturno. La investigación fue de tipo descriptiva, se utilizó un cuestionario modificado para medir la intensidad en que diferentes factores inciden en la motivación para trabajar en una jornada nocturna. Se concluyó que en la mayoría de los sujetos, el factor más influyente de un horario nocturno es el económico, seguido por el deseo de desarrollo en la organización y la identificación del sujeto con el horario. Del Cid, recomendó tomar en cuenta las principales motivaciones o factores de motivación que el personal posee para laborar en turno nocturno.

En el extranjero también existen estudios sobre temas de motivación laboral, dentro de los cuales se encuentra a Portilla (2013) quien enfocó su investigación de tipo cualitativa, en analizar el tipo de personal que trabaja en los restaurantes de la ciudad de Tulcán, Ecuador para mejorar el servicio a nivel de establecimientos de comida a través de una capacitación. La muestra consistió en 396 pobladores de la ciudad de Tulcán, utilizando en método de encuesta y observación para la recolección de datos. Como conclusiones de la investigación, existe un nivel de deficiencia por parte del personal al momento de atender a los clientes, el personal contratado para brindar servicio en los restaurantes, no está preparado y los gerentes contratan personas sin tomar en cuenta su capacidad para desempeñar las obligaciones o tareas otorgadas. Las recomendaciones planteadas fueron, que el personal y propietarios deben prepararse para poder llevar al éxito a su equipo de trabajo y mantener empleados satisfechos y orgullosos de pertenecer a la empresa, asimismo tomar en cuenta la calidad del recurso humano que se contrata y ofrecer capacitaciones para brindar un mejor servicio al cliente.

Posteriormente, se encuentra Chang (2010) quien hizo un estudio cualitativo de tipo prospectivo de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de David McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, en Perú, la muestra del estudio fue integrada por 63 médicos, el instrumento utilizado fue basado en la teoría de McClelland que consta de 15 ítems, clasificando el grado de motivación laboral en alto, medio, o bajo y determinar si la necesidad predominante es de logro, poder o afiliación. Los resultados indicaron que la motivación laboral fue alta y el tipo de necesidad predominante fue logro con un 75%, seguido de afiliación con 14% y poder con 11%. Con este estudio, Chang concluye que el grado de

motivación de los médicos fue relativamente alto y ninguno de los médicos estudiados mostró un bajo nivel de motivación laboral y de los tres factores evaluados fue el factor logro, el predominante. Sus recomendaciones se basaron en promover la participación activa de los médicos del hospital en estudio y satisfacer la necesidad de logro, generando acciones para alcanzar los objetivos organizacionales con mayor eficiencia.

Delgado y Di Antonio (2010) realizaron una investigación de campo, con el objetivo primordial de analizar la incidencia de la motivación laboral en el desempeño organizacional que poseen los trabajadores de una empresa de bienes raíces en Venezuela. La población la conformó un total de 12 personas, utilizando la técnica de encuestas y entrevistas para obtener la información deseada. Con el estudio, Delgado y Di Antonio, concluyeron que la mayor parte de los trabajadores conocen y se sienten identificados con los elementos que conforman la filosofía de la empresa, se pudo determinar que la mayoría de personal se encuentra en un bajo nivel de desempeño en las actividades que realizan, lo que hace referencia al bajo nivel de motivación. Los investigadores recomiendan desarrollar una estrategia de motivación a nivel corporativo que entusiasme a los empleados y les aliente a sentirse identificados con la empresa y así lograr la satisfacción personal y organizacional.

Hernández y Piña (2006) de Caracas, Venezuela, realizaron una investigación de tipo descriptiva, con el objetivo primordial de determinar el perfil de motivación de los estudiantes de la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, cohorte 2005-2006, según la teoría de David McClelland. La muestra que utilizaron para este estudio fue de 221 estudiantes, a los cuales se les aplicó un instrumento llamado Inventario de Motivaciones

Sociales. De esta investigación, surge la conclusión de que la motivación a la afiliación ocupa el primer lugar, seguido de la motivación al poder y por último la motivación al logro. Dentro de sus recomendaciones destacaron el estudiar los perfiles motivacionales en otras instituciones educativas para poder compararlos con los resultados que arrojó esta investigación.

Por su parte, Torres (2005) llevó a cabo una investigación, donde el objetivo principal consistió en conocer y analizar de acuerdo con una escala de factores motivacionales (tomando como base la teoría de David McClelland) el tipo de motivación que predomina en la población de un centro comercial ubicado en Pachuca, Hidalgo. Para llevar a cabo la investigación, Torres utilizó el método explicativo-descriptivo y utilizó un cuestionario creado de acuerdo a los postulados que hace McClelland sobre su teoría. Se concluyó que la afiliación fue el principal factor que predomina en los colaboradores de la empresa y que estos, se caracterizan por buscar obtener afecto, aprecio y apego por parte de los demás, también se recomendó reforzar este factor por medio de una felicitación o reconocimiento por el esfuerzo a su trabajo.

A continuación, se hace énfasis en varios autores acerca de la motivación y servicio al cliente y otros aspectos afines para fortalecer y fundamentar el presente estudio.

1.1. Comportamiento humano en las organizaciones.

Chiavenato (2011) explica seis características esenciales que sirven como herramienta para la mejor comprensión de la conducta de las personas dentro de las organizaciones, conocimiento que todo directivo debería tener para la buena gestión del talento humano. En primer lugar se afirma que el hombre es proactivo, esto quiere decir que el hombre constantemente está buscando satisfacer sus necesidades y el logro de metas personales tanto en el ámbito profesional, como en los demás aspectos de su vida. El ser humano es proactivo porque se activa en la búsqueda de algo en específico y desde un punto de vista laboral el hombre tiende a rebelarse incluso con aquello que no esté acorde a sus consideraciones personales. La segunda característica es que el hombre es social, esta característica afirma que mucho de lo que pasa dentro de la organización, influye en la situación psicológica que el individuo tiene en su vida personal, por ello, aunque la vida personal este separada de la laboral se debe velar porque el tiempo que el individuo pasa dentro de la organización sea lo más conveniente para él y sus compañeros y de esta forma, se vele porque las condiciones de cada colaborador se vean favorecidas por un ambiente social positivo y motivante para todo el equipo en general. La tercera característica se basa en que el hombre tiene diversas necesidades, es decir, que un factor le puede motivar hoy, sin embargo, puede que este mismo factor no tenga fuerza para hacerlo mañana. La cuarta característica es que el hombre posee la capacidad de percibir y evaluar según sus experiencias y valores. La quinta característica es que el hombre piensa y elige para tratar con los estímulos a los que se enfrenta y de esta manera, alcanzar sus metas y objetivos personales. La sexta característica, se basa en que el

hombre posee una capacidad limitada de respuesta para actuar con lo que pretende y busca alcanzar, según sus aptitudes y aprendizaje.

1.2. Motivación

Para poder comprender el comportamiento y la conducta de las personas, es necesario conocer qué los motiva. Chiavenato define el motivo como “todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen a un comportamiento específico” (Chiavenato, 2011, pp. 41). Igualmente este impulso puede ser consecuencia de estímulos internos como los procesos mentales y también por estímulos externos como puede ser algún aspecto del ambiente.

Se consideran varios autores que describen lo que es la motivación. Tal es el caso de Robbins *et al.* (2009) quienes indican que la motivación se refiere al proceso en el que los esfuerzos de las personas se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. También indican que la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de las personas; siendo así un proceso que ocasiona, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de las personas hacia la realización de los objetivos que se esperan.

La motivación según los diferentes autores, se refiere a los motivos que impulsan a las personas a actuar de una determinada manera, llevándolos a realizar una actividad o acción que surge a partir de una necesidad que requiere ser satisfecha.

1.3. Motivación Intrínseca y Extrínseca.

Para Maristany (2007) la motivación extrínseca: Se estimula desde el exterior ofreciendo recompensa, se relaciona con dos conceptos: recompensa y castigo. De una manera más clara; lo que uno hace con o por las personas para motivarlas. Y la motivación intrínseca, son aquellos factores auto generadores que influyen a las personas para comportarse de una manera particular o para moverse en alguna dirección, surge dentro del sujeto, obedece a motivos internos y emerge espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas.

1.4. Ciclo Motivacional.

Según Chiavenato, este ciclo empieza cuando surge una necesidad en el individuo, el individuo se encuentra en un estado de equilibrio y confort el que inmediatamente se rompe al presentarse una necesidad produciendo en el individuo insatisfacción, tensión, desequilibrio e inconformismo llevándolo a desarrollar un comportamiento o conducta en donde se pueda restaurar el equilibrio y provocar un alivio. Cuando el comportamiento satisface de manera positiva y suple la necesidad de una manera satisfactoria, da como resultado un alivio, llevando de nuevo al individuo a su zona de confort. “En la medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y repetición, los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento, pues no ocasiona tensión ni incomodidad”. (Chiavenato, 2011, pp. 42). Sin embargo, Chiavenato también establece que no siempre son satisfechas las necesidades,

cuando esto ocurre, el individuo encuentra un obstáculo para satisfacer su necesidad y puede llegar a una etapa de frustración y tensión, la cual se acumula en el organismo buscando un medio o un camino indirecto de salida. Lo establecido anteriormente, se simplifica de seis etapas en la satisfacción de una necesidad siendo éstas: el equilibrio interno, estímulo o incentivo, necesidad, tensión, comportamiento o acción y satisfacción.

Los seres humanos poseen distintas necesidades que los hacen diferentes de las demás personas, las cuales desean satisfacer buscando un medio o un canal para actuar y satisfacer las necesidades. Esto da la posibilidad de aplicarlo al ámbito organizacional, entender las necesidades laborales que poseen los trabajadores y buscar un canal para satisfacerlas, si estas necesidades no fueren satisfechas se tiene la posibilidad de buscar nuevos caminos o medios para llegar a la motivación.

1.5. La Motivación en Recursos Humanos.

Para Chiavenato (2011) la motivación es uno de los factores internos que requiere buena atención, ya que sin un conocimiento de la motivación de un comportamiento, se hace casi imposible llegar a comprender la conducta y comportamiento de las personas. En las organizaciones, el comportamiento de los colaboradores es complejo ya que depende de factores internos como lo es la personalidad, actitudes, emociones y valores; también de factores externos que influyen en el comportamiento de las personas en donde se incluye las presiones de los jefes, influencias de los compañeros de trabajo, cambios tecnológicos dentro de la empresa, presiones de familia y condiciones ambientales en general.

1.6. Motivación Laboral.

Como se planteó al inicio, un motivo es lo que impulsa a una persona a actuar de una manera determinada. En el ámbito laboral, según Robbins *et al.* (2013) establecen que la motivación del trabajo se da a través de la interacción entre los motivos internos de las personas y los estímulos del ambiente y de la situación. Siendo los motivos internos, las necesidades, aptitudes, intereses, valores y habilidades de los individuos. Los motivos internos son individuales que hacen a las personas diferentes de otras, sabiendo que cada persona es capaz de realizar tareas específicas y otras no. También se establecen los motivos externos los cuales son los estímulos o incentivos que la empresa les ofrece a los trabajadores como el salario, el ambiente laboral, el estilo de liderazgo. Estos motivos pueden satisfacer necesidades y despertar el interés en los trabajadores por las recompensas deseadas.

La motivación dentro del contexto laboral, se resume como la voluntad de un alto nivel de esfuerzo hacia las metas y objetivos de la empresa, que son condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual.

1.7. Teorías de la Motivación.

1.7.1. Jerarquía de las Necesidades de Maslow.

Como lo establece en la teoría motivacional de Abraham Maslow, se basa en una jerarquía de necesidades, la cual Cortés y García (2012) señalan que todos los seres humanos poseen

cinco tipos de diferentes necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Abraham Maslow ordena las necesidades en una estructura piramidal, de manera que las necesidades fisiológicas se encuentran en la base de la pirámide y en la cima se encuentran las de desarrollo y autorrealización. Según esta teoría, la gerencia y administración de las empresas deben percibir cómo a través del trabajo se pueden cubrir las necesidades de los colaboradores según la pirámide, de esta manera los colaboradores valorarán más su trabajo.

- a. Necesidades fisiológicas: estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, la alimentación, la bebida, aire que respirar, tener un refugio, sexo, una temperatura corporal adecuada.

- b. Necesidades de Seguridad: son las necesidades de las personas ante el daño físico y emocional. Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Éstas cubren la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están ligadas al miedo, miedo a lo desconocido. Estas necesidades al igual que las fisiológicas, están relacionadas con la supervivencia. En el ámbito laboral, algunas decisiones o cambios en la organización pueden provocar cierto grado de inseguridad e incertidumbre.

- c. Necesidades sociales: Estas necesidades surgen de la vida social de las personas, la necesidad de compañía, participación social, aceptación de los demás y necesidad de afecto, amor y amistad. “Cuando las necesidades sociales no están debidamente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a quienes se les acercan”. (Chiavenato 2011, pp. 44).
- d. Necesidades de estima: también conocidas como las necesidades de reconocimiento y de la autoestima. Esta necesidad se caracteriza por sentirse apreciado, tener prestigio, destacar dentro de su grupo social, respeto por sí mismo, autonomía y logro.
- e. Necesidades de autorrealización: son las necesidades más altas de la jerarquía, y se basan en la necesidad de las personas en cuanto al crecimiento, realización y desarrollo personal, éxito personal. En llegar a convertirse en lo que uno tiene la capacidad de llegar a ser. Según Chiavenato estas necesidades suelen ser insaciables, debido a que entre más se satisfacen, más importancia tendrán y adquirirá más deseo de satisfacerla.

Robbins y Judge (2009) establecen que de acuerdo con esta teoría, si los gerentes de las organizaciones desean motivar a sus colaboradores, primero deben conocer en qué nivel de la jerarquía se encuentran éstos y luego enfocarse en satisfacer las necesidades de los niveles superiores.

1.7.2. Teoría X y Teoría Y de McGregor.

Robbins *et al.* (2013) explican estas dos teorías sobre la naturaleza humana, propuestas por Douglas McGregor, la teoría X la señalan como una visión negativa de las personas, que asume que los trabajadores deben ser controlados para que realicen su trabajo de una manera efectiva. En el lado opuesto, la Teoría Y se enfoca en una visión positiva y optimista de las personas, que asume que los trabajadores gustan de su trabajo, son más creativos y aceptan de manera acertada sus funciones y responsabilidades. Las teorías X y Y, son dos maneras de percibir el comportamiento de los individuos, adoptados por los directivos de la empresa para motivar a sus trabajadores con el objetivo de obtener una alta productividad. Aunque la teoría X aun es utilizada por algunos directivos, en lo general se considera una forma de pensar ya obsoleta.

Cortés y García (2012) hacen referencia a los supuestos de las dos teorías:

- a. Teoría X: parte de la visión negativa de la naturaleza humana, supone que:
- Los hombres son personas perezosas a quienes les gusta trabajar lo menos posible.
 - Las personas no tienen ningún tipo de ambición en el trabajo y se conforman con poco.
 - No se dan cuenta de las necesidades del grupo.
 - No son capaces de asumir responsabilidades.

- b. Teoría Y: parte de la visión positiva de la naturaleza humana, supone que:
- Las personas no son perezosas por naturaleza, sino trabajadoras y responsables.
 - El propio trabajo en sí, motiva a los trabajadores.
 - Hay personas a quienes les gusta comprometerse y asumir responsabilidades.
 - Las personas son capaces de tomar decisiones aun encontrándose en situaciones difíciles.

1.7.3. Teoría de los dos factores de Herzberg.

Según la Teoría motivacional de Herzberg (s/f) sin autor, esta teoría fue elaborada por el psicólogo Frederick Herzberg, quien postula que el nivel de rendimiento en las personas, varían en función del nivel de satisfacción y que las respuestas hacia el trabajo son diferentes cuando las personas se sienten bien y cuando se sienten mal. Para proporcionar motivación en el trabajo, esta teoría propone también el enriquecimiento de tareas que consiste en la sustitución de actividades y funciones más simples por tareas más complejas que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción personal.

Como indica Chiavenato (2011) la teoría de Herzberg se ha desglosado en dos factores principales, aportando la idea de que la motivación de las personas no es únicamente función de las remuneraciones monetarias sino también de características importantes en su clasificación:

- a. Factores Higiénicos: se refiere a las condiciones y el ambiente que rodean a las personas para desempeñar su trabajo. “Comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etc.” (Chiavenato, 2011, pp. 45). Estos factores, también poseen limitaciones en cuanto a la influencia de motivación en la conducta de los trabajadores. Los factores higiénicos, básicamente se refieren al contexto del puesto y dentro de él se consideran: las condiciones generales del trabajo en torno al bienestar de los trabajadores, las relaciones interpersonales con superiores y compañeros, el nivel de salario y remuneración que se ofrece a los trabajadores, la seguridad que ofrece el puesto de trabajo. En general, los factores higiénicos se enfocan en cómo se siente el trabajador en relación con la empresa.
- b. Factores Motivacionales: se refieren a los factores intrínsecos, que suelen estar bajo el control de la persona ya que se relacionan con lo que el trabajador hace y desempeña dentro del trabajo, se refieren al contenido específico del cargo enfocándose en sus tareas y obligaciones. “Comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades en el trabajo”. (Chiavenato, 2011, pp. 45). Dentro de los factores motivacionales se hace referencia de algunos de los factores que forman parte del contenido del trabajo como son las funciones del puesto, la delegación de responsabilidades, las oportunidades de aprendizaje, la promoción de carrera y posibilidad de ascenso, el reconocimiento público del trabajo bien hecho de parte de los trabajadores. En general, los factores motivacionales se enfocan en cómo se siente el trabajador en relación con su puesto o cargo de trabajo.

Robbins y Judge (2009) indican que ésta teoría se da con la idea que la relación que tiene una persona con el trabajo es fundamental y que la actitud de la persona hacia su trabajo puede llegar a repercutir y determinar el éxito o el fracaso en el trabajo.

1.7.4. Teoría de las tres necesidades de McClelland.

Amorós (s/f) señala que esta teoría fue propuesta por David McClelland, quien sostuvo que las personas se encuentran motivadas, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse y tener éxito en situaciones competitivas. Generalmente las tres necesidades están presentes en cada individuo, ya que son adquiridas con el tiempo por medio de su vivencia cultural, social y su experiencia de vida.

Robbins y Judge (2009) también señalan que McClelland propuso la teoría de las tres necesidades, en la que afirma la existencia de tres necesidades que son adquiridas y son motivos importantes para los trabajadores. Señalan que las necesidades más comunes que una persona adquiere a través de su vida son:

- Necesidad de logro: se refiere al grado al que una persona desea realizar tareas difíciles y desafiantes, se caracteriza por el deseo de alcanzar el éxito y de lograr algo difícil, dominar tareas complejas, sobresalir, ser buen líder y luchar para tener éxito. Una persona con alta necesidad de logro lleva a imponerse elevadas metas que alcanzar, tienen una gran necesidad de ejecución y muy poca de afiliarse con las demás personas. Méndez (2009) también indica que las personas con esta necesidad, se encuentran motivadas por realizar actividades difíciles que conlleven un reto o un

desafío de sus propias metas y a través de ello, avanzar y sobresalir en su trabajo. Las personas con esta motivación, necesitan una retroalimentación del logro y progreso que han realizado. En un experimento que realizó McClelland, se les pidió a un grupo de voluntarios que lanzaran unos anillos sobre unas clavijas o estacas que se encontraban clavadas en el suelo, la distancia no fue estipulada, muchos de los voluntarios lanzaron los anillos de forma arbitraria, con distancias aleatorias, algunos estuvieron cerca y otros lejos de la clavija. Sin embargo, un pequeño número de voluntarios a los que McClelland sugirió luego que estaban fuertemente motivados por una necesidad de logro, tomaron algunos cuidados para medir y probar las distancias y así, llevar a cabo un desafío. Con estos resultados fue que McClelland demuestra que las personas con necesidad de logro son tomadores de grandes riesgos, seleccionando metas que ellos pueden alcanzar con sus habilidades y esfuerzos. Las personas motivadas por esta necesidad, constantemente buscan mejoras y modos de hacer las cosas, estas personas favorecerán posiciones laborales y responsabilidades que naturalmente satisfagan sus necesidades, que ofrezcan flexibilidad y oportunidad, como por ejemplo las ventas, gerencia de negocios y roles de emprendedor. McClelland creyó firmemente que la gente motivada por necesidad de logro son aquellas que hacen que la cosas sucedan y generen resultados, lo cual se extiende a través de organizar otras personas y recursos.

- Necesidad de poder: se refiere al deseo de estar a cargo y ser responsable de diversas situaciones, se caracteriza por el deseo de dirigir a otras personas, ser encargado de otros y tener autoridad sobre ellos, gozar de un nivel alto de competencia y estatus. La

persona tiene la necesidad de controlar a otras personas y a obtener el reconocimiento de ellas. Méndez (2009) señala también, que las personas con necesidad de poder, se encuentran motivadas por obtener y conservar la autoridad, habiendo en ellos un deseo fuerte de influir, adiestrar y enseñar a los demás a conseguir sus logros, obteniendo así, un comportamiento influyente y efectivo, siempre en busca de incrementar su poder, prestigio y estatus.

- Necesidad de afiliación: se refiere a la búsqueda de buenas relaciones interpersonales con los demás y se caracteriza por el deseo de entablar relaciones personales estrechas, evitar el conflicto y establecer amistades afectuosas. Se resume en la necesidad de formar parte de un grupo. Asimismo Méndez (2009) señala que las personas con necesidad de afiliación, poseen el deseo de tener relaciones amigables y se motivan al interactuar con los demás compañeros de trabajo; la afiliación permite que las personas se sientan respaldadas por la ayuda, respeto y consideración de los demás. Las personas con necesidad de afiliación alta, les cuesta tomar decisiones difíciles, sin preocuparse por disgustar a los demás.

Según Méndez (2009) indica que en esta teoría de motivación, McClelland afirma que los individuos poseen una combinación de características de los tres factores, aunque algunas personas poseen fuertes sesgos hacia una necesidad motivacional en particular o una mezcla de necesidades que afectan su comportamiento y estilo en el trabajo. También señala que McClelland, sugiere que una fuerte necesidad de afiliación debilita la objetividad de los gerentes o administradores por su necesidad de ser agradable, lo cual llega a afectar su

capacidad de toma de decisiones. Igualmente una fuerte necesidad de poder produce un determinado trabajo ético y compromiso para la organización, un gerente con esta necesidad puede llegar a producir que los subordinados se sientan atraídos por el rol de líder, siempre y cuando sea en una medida positiva.

1.7.5. Teoría de la Equidad.

Según Alcover, Moriano, Osca, y Topa (2012) la teoría de la equidad, plantea que las personas comparan sus esfuerzos y aportaciones en el trabajo con las de otras personas. Cuando el resultado de esta comparación es positiva y se percibe que sí existe un grado de justicia, los trabajadores estarán motivados. Al contrario, si el resultado es negativo, los trabajadores se sentirán insatisfechos y desmotivados. Según esta teoría los empleados estarán más motivados cuando perciben un equilibrio e igualdad entre lo que aportan en su trabajo, por ejemplo: su esfuerzo, su experiencia, su conocimiento; y lo que reciben, por ejemplo: el sueldo, reconocimiento, prestigio.

En Psicología Social y de las Organizaciones (s/f) sin autor, se establecen algunos puntos clave sobre esta teoría: a. las personas en situaciones de trabajo, distinguen entre contribuciones que ellos aportan y compensaciones obtenidas a cambio, de ello, hacen una comparación; b. la persona compara la razón de sus atribuciones-compensaciones con las que reciben los demás; c. las consecuencias de la falta de equidad, lleva a una tensión que impulsa a la persona a intentar disminuir esa desigualdad.

En general esta teoría, se basa en que las personas están motivadas cuando experimentan un buen nivel de satisfacción con lo que reciben de acuerdo a su esfuerzo. En el trabajo, los individuos suelen juzgar la equidad, comparando las recompensas que reciben respecto a las que reciben los demás.

1.7.6. Teoría de las Expectativas.

Según García y Uscanga (2008) indican que esta teoría también llamada de valencia, la cual propone que la motivación es producto de la valencia o valor que las personas ponen en los posibles resultados de sus acciones y de la expectativa de que sus metas se cumplan.

Según Robbins y Judge (2009) ésta teoría afirma que la fuerza para actuar de cierta manera, depende de la intensidad y expectativa que tenga la persona de que los actos lo llevarán a obtener resultados atractivos en el futuro.

En Teorías de Motivación (s/f) sin autor, se afirma que la fuerza a actuar de una forma determinada, depende de la fuerza de la expectativa de que traerá resultados positivos y satisfactorios. Es decir, que un trabajador se motiva a ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo dará un buen resultado, como incremento de salario, bonificación o una recompensa. Esta teoría se enfoca básicamente en tres relaciones:

- Relación esfuerzo-desempeño: el individuo percibe que al ejercer una cantidad de esfuerzo determinado le llevará al buen desempeño.

- Relación desempeño-recompensa: el individuo cree que desempeñarse a un cierto nivel, lo conducirá al logro de un resultado deseado.
- Relación recompensas-metas personales: se refiere al grado hasta el cual, las recompensas de la organización llegan a satisfacer las necesidades personales de los individuos.

1.7.7. Teoría del establecimiento de metas.

Locke (como se citó en Alcover, Moriano, Osca, y Topa, 2012) quien plantea que tener objetivos y metas que guíen y orienten el trabajo es el elemento clave de la motivación.

Robbins y Judge (2009) establecen que esta teoría afirma que las metas específicas, difíciles y con una debida retroalimentación en el trabajo, conducen a un rendimiento y desempeño elevado de parte de los trabajadores.

En Psicología Social y de las Organizaciones (s/f) sin autor, se explica que la intención de trabajar para conseguir un objetivo o meta determinada, es la fuerza motivadora del esfuerzo laboral y que determina el esfuerzo desarrollado para la realización de las tareas.

1.8. Clima Organizacional de la Motivación.

Chiavenato (2011) describe que cuando los colaboradores poseen una gran motivación, el clima organizacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés,

colaboración etc. Explica también, que el clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los colaboradores, indicando de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Es importante recalcar que el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.

1.9. Servicio al cliente.

Estrada (2007) explica el servicio, como la acción que se realiza en beneficio de los clientes o usuarios, mostrando interés y brindándoles una atención especial. Esto implica el grado de interés que se pone para lograr descubrir las necesidades, deseos y gustos de los clientes, con el fin de satisfacerlas efectivamente. Un cliente es toda aquella persona que recurre a una organización con el fin de buscar un producto o servicio, para satisfacer cierta necesidad.

Blanco y Lobato (2010) también definen que el servicio al cliente es toda aquella actividad que la organización realiza, con el propósito de que el cliente obtenga los productos o servicios necesarios para que éste satisfaga sus necesidades, en el lugar y momento adecuados. “Cliente es la persona que constituye el eje principal de toda la actividad de la empresa, por lo que es la destinataria final de todos los esfuerzos de la empresa como organización”. (Blanco y Lobato 2010, p. 275). En la antigüedad, las empresas se centraban en los productos, actualmente la clave de las organizaciones es estar centrado en el cliente para descubrir y

satisfacer sus necesidades, esto se logra a través de los colaboradores, sin embargo solo se puede realizar si el personal de la empresa está altamente motivado y enfocado en el servicio al cliente.

López, Pérez y Pérez (2012) indican que gestionar de una buena manera la relación con los clientes y sobretodo su satisfacción, es determinante para el éxito o fracaso de las organizaciones. Es por ello, que la calidad en el servicio que las empresas ofrecen es fundamental por ser la primera impresión que obtiene el cliente, un buen servicio ayuda a la empresa a mantener la preferencia y aumentar el crecimiento de ventas.

Existen ciertos factores que influyen en las expectativas de los clientes, según Estrada (2007) estas son:

- Eficiencia, se refiere en ofrecerle al cliente exactamente lo que está buscando.
- Confianza, mostrarle franqueza al cliente cuando hace alguna consulta.
- Servicialidad, se da cuando al cliente se le brinda asistencia en consulta, sugerencia e información de lo que está buscando.
- Interés personal, cuando se muestra un interés por satisfacer la necesidad del cliente.
- Confiabilidad, cuando el cliente puede estar seguro del desempeño de la empresa.

Las expectativas de los clientes son aquellas actitudes que estos asumen con respecto a la empresa. Para satisfacer estas expectativas se hace necesario que la empresa brinde un adecuado servicio al cliente, en las cuales destacan tres herramientas esenciales para su

cumplimiento: la motivación, comunicación efectiva y las relaciones humanas. Además de algunas reglas importantes que deben cumplirse para la satisfacción total del cliente:

- Aprecio autentico, todo cliente desea escuchar un mensaje y un cumplido sincero.
- Estimular a los clientes, reconocer las cualidades y virtudes de los clientes.
- Ser amigable, generar empatía y ánimo a través de una conversación agradable.
- Cortesía, el respeto y amabilidad es una poderosa herramienta de las relaciones humanas.
- Sonrisa, hacerlo de forma natural, es un elemento gratificante en la relación con los clientes.
- Entusiasmo y positivismo, refleja la emoción de lo que se puede hacer por el cliente.
- Reconocer errores, aprender de los errores.

1.9.1. Elementos del servicio al cliente.

Según Villatoro (2004) en el servicio al cliente participan varios elementos que son:

- El cliente, es el consumidor del servicio. Es el elemento primordial, si no hay cliente por ende, no hay servicio.
- El personal de contacto, es quien se enfrenta directamente a las diferentes situaciones con el cliente.
- El soporte físico, es el material necesario para la prestación de un servicio, es decir, el entorno o ambiente en el que se brinda el servicio.

1.9.2. Tipos de clientes.

Soto (s/f) en su artículo de Servicio al Cliente, señala que es importante tener en cuenta los tipos de clientes que existen, de manera que no solo un cliente se interesará por un producto o servicio, sino todos los que puedan necesitarlo. Resulta importante mencionar que los clientes se dividen según su tipo y según su personalidad. En cuanto a los clientes según su tipo, se pueden distinguir:

- Los clientes actuales, son los que ya acuden a la empresa y consumen sus productos y servicios.
- Los clientes potenciales, son las personas que no han consumido el producto o servicio, pero que se ven como posibles clientes en un futuro cercano.

Soto (s/f) también hace mención de los tipos de clientes según su personalidad, entre ellos se pueden distinguir:

- Clientes amigables: son amables y simpáticos, suelen entablar una conversación fácilmente, es por ello que se recomienda tratarlos bien intentando conducirlos a la compra.
- Clientes difíciles: son exigentes, tienden a encontrar defectos en el producto o servicio y creen tener siempre la razón. Se recomienda ofrecer el mejor servicio y atención, ofreciéndoles alternativas sin quitarle la razón.
- Clientes tímidos: son introvertidos y les cuesta decidirse en su compra, se recomienda tratar de ayudarles a decidir sin aprovecharse de ellos.

- Clientes impacientes: son aquellos que tienen prisa o apuro por hacer la compra, se les debe ofrecer prioridad pero tratando de no descuidar a los demás clientes.
- Clientes leales: son fieles a la empresa, hay que ofrecerles lo mejor.
- Clientes rutinarios: no les gusta innovar, consumen lo de siempre y les gusta el buen trato.
- Cliente impulsivo: son aquellos que suelen cambiar de opinión con frecuencia, es importante atenderle como a cualquier otro pero con un poco más de rapidez y hay que hacerlo de forma breve y concisa.

1.10. Satisfacción en el trabajo.

Robbins y Judge (2009) evidencian que los colaboradores que se encuentran satisfechos con su trabajo, incrementan la satisfacción y lealtad de los clientes, debido a que los trabajadores satisfechos atienden a los clientes con más amabilidad, son más optimistas y responsables, lo cual es apreciado por los clientes. También indican que debido a la satisfacción en el trabajo, los empleados tienden a permanecer más tiempo en la empresa, lo que hace que los clientes cuando acuden a ésta, encuentran caras familiares y al mismo tiempo reciben un servicio experimentado.

Como se puede observar, existen diferentes teorías sobre la influencia de motivación en el comportamiento humano, tanto en el área laboral como en las áreas de desarrollo personal. Una de las necesidades más grandes del mundo moderno es la motivación, ya que éste es un elemento importante para la eficiencia, productividad y competitividad, especialmente en los

entornos cambiantes. Además, el grado de motivación de los colaboradores, se ve reflejado en el servicio que estos prestan a los clientes y consumidores. Por lo cual se es necesario que la empresa conozca a fondo las necesidades de su recurso humano, tanto necesidades personales como laborales, de esta forma establecer estrategias que sean aplicables para que los colaboradores estén altamente motivados y así logren brindar un servicio de calidad.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, el capital humano es uno de los principales elementos de las organizaciones. En las empresas dedicadas al servicio de alimentos en donde su fin primordial es brindar una buena atención al cliente a través de la calidad de los productos y del servicio que se ofrece, se hace necesario contar con personal capacitado y motivado para ofrecer un servicio que cumpla con las expectativas de los clientes.

En este tipo de empresas, algunos factores que influyen en que los colaboradores posean un nivel bajo de motivación, son los tiempos variantes, que algunas veces son lentos y otras veces rápidos, los horarios son muy cerrados, el personal tiene turnos largos de trabajo, algunos clientes son difíciles, la influencia de cuestiones personales de los colaboradores que repercuten en su desempeño, muchas veces dando como resultado una baja motivación de los colaboradores.

Si los colaboradores de una empresa están motivados, por ende aumentarán su desempeño, su satisfacción laboral y la calidad del servicio que ofrecerán a los clientes. Por el contrario, si éstos están desmotivados, dará como resultado una mala atención a los clientes, poco entusiasmo en el trabajo, baja productividad, niveles bajos de eficacia y eficiencia, afectando no solo al colaborador como individuo sino también a la organización en general. Es por esto, que surge la inquietud de diagnosticar la motivación y conocer el perfil de los colaboradores del restaurante que les motiva a ofrecer un mejor servicio a los clientes.

Con base en lo anteriormente manifestado, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el perfil de motivación de los colaboradores, en el servicio al cliente, que ellos brindan en el restaurante El Peñascal, Cobán Alta Verapaz?

2.1. Objetivos.

2.1.1. Objetivo General.

Identificar el perfil de motivación de los colaboradores, en el servicio al cliente, que ellos brindan en el restaurante El Peñascal, Cobán Alta Verapaz.

2.1.2. Objetivos Específicos.

- Determinar el nivel del factor logro, en la motivación de los colaboradores.
- Determinar el nivel del factor poder, en la motivación de los colaboradores.
- Determinar el nivel del factor afiliación, en la motivación de los colaboradores.
- Determinar que factor de motivación predomina en el servicio al cliente que brindan los colaboradores.

2.2. Variable de Estudio.

Motivación

2.3. Definición de Variable de Estudio.

2.3.1. Conceptual.

Robbins y Judge (2009) definen la motivación como los “procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para la consecución de un objetivo. La motivación en general, se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo”. (Robbins y Judge, 2009, pp. 175). David McClelland, propone tres situaciones que le proporcionan motivación al ser humano: Factor logro: se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un estándar de excelencia y la lucha por el éxito. Factor poder: se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás. Factor afiliación: se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir, de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

2.3.2. Operacional.

Para efectos de este estudio, se entenderá como motivación, a las conductas de los colaboradores orientadas a los factores de logro, poder y afiliación que se manifiestan en la realización de sus funciones de trabajo y la interacción con los demás miembros del equipo, así como con clientes de la organización, según la escala del Test de Motivación en el Servicio al Cliente de Sterkel (2015)

2.4. Alcances y Límites.

El presente estudio abarca al personal del restaurante que conforman el área de administración, cocina, meseros y personal operativo, siendo ésta, una totalidad de diecisiete personas. El estudio se enfocará en la obtención de datos acerca de la situación actual de motivación en el restaurante, para identificar el perfil de motivación de los trabajadores de acuerdo al servicio que prestan a los clientes.

Los resultados de esta investigación son exclusivamente del restaurante El Peñasal por lo cual no pueden ser generalizados.

2.5. Aporte.

A la empresa de estudio, toda vez que la investigación proporcione información pertinente con relación al perfil de motivación de sus colaboradores y con ello facilitar a la gerencia tomar decisiones que mejoren el nivel de esfuerzo en beneficio de la calidad de servicio que se ofrece a los clientes.

A los colaboradores de la empresa ya que al estar motivados disminuirán su nivel de estrés y esto les ayudará a mejorar sus relaciones familiares y sociales al retornar a su hogar.

A la sociedad, los resultados del estudio la beneficiarán de forma indirecta, debido a que los clientes que visitan el Restaurante son parte de la población y al ser bien atendidos reciben una gratificación a su preferencia.

Los resultados de la investigación aportan conocimiento a las ciencias sociales, en virtud de que la información es aplicable al estudio de la persona y que puede ser material de consulta a los estudiantes y docentes interesados en la materia afín.

III. MÉTODO

3.1. Sujetos.

Este estudio estará conformado por 17 colaboradores de las diferentes áreas de la empresa, siendo éstas, el área de administración con 3 personas, área de cocina con 5 personas, área de mesas con 6 personas y el área operativa con 3 personas, quienes representan la población total del estudio, entre ellas se encuentran 10 personas de género masculino y 7 personas de género femenino, comprendidas en las edades entre 20 y 60 años, asimismo, la mayoría de los sujetos cuenta entre 6 y 10 años de estar laborando en la empresa.

3.2. Instrumento.

Para llevar a cabo la investigación se utilizó el Test “Motivación en el Servicio al Cliente” de Sterkel (2015) que contiene 15 ítems en forma de Escala de Likert, con 5 opciones de respuesta: siempre, algunas veces, pocas veces, nunca y no aplica.

El test diseñado, evalúo distintos factores motivacionales fundamentados en la Teoría de las tres necesidades de David McClelland, siendo estos: necesidad de poder, necesidad de logro y necesidad de afiliación. Distribuidos en los ítems de la siguiente manera:

Factor	Pregunta
Logro	A,D,G,J,M.
Poder	B,E,H,K,N.
Afiliación	C,F,I,L,O.

La interpretación de los resultados se realizó ponderando la opción de respuesta de cada ítem:

Respuesta	Nota asignada
No aplica	0 puntos
Nunca	1 punto
Pocas veces	2 puntos
Algunas veces	3 puntos
Siempre	4 puntos

El nivel de motivación de cada factor evaluado, se calificó de acuerdo a la siguiente escala:

Alto	20 – 16
Medio	15 – 10
Bajo	9 – 0

Posteriormente, se tabularon las respuestas de cada área por separado (administración, cocina, meseros y operativos), para analizar su nivel de motivación, según los tres factores evaluados y determinar el factor predominante en el servicio al cliente que brindan los colaboradores. Luego se realizó una sumatoria de los resultados obtenidos de la población total en cada uno de los factores para así determinar el perfil de motivación de los colaboradores.

3.3. Procedimiento.

- Se seleccionó la empresa / objeto de estudio.
- Se contactó con la gerencia de la empresa seleccionada, solicitando la previa autorización para la elaboración del proyecto.
- Se analizó la problemática más factible para estudiar dentro de la empresa.
- Se determinó el tema de estudio.
- A partir de eso, se diseñó el título y la pregunta de investigación.
- Se realizó la investigación de antecedentes y marco teórico de la investigación, incluyendo tesis y autores expertos en el tema de estudio.
- Posteriormente se diseñó el instrumento para la recolección de datos.
- Se validó el instrumento para la recolección de datos.
- Estructuración del anteproyecto de investigación.
- Entrega de anteproyecto.
- Aprobación del anteproyecto.
- Se realizó el trabajo de campo con la población de 17 colaboradores aplicando el test diseñado.
- Se recolectaron y tabularon los datos.
- Se redactaron los resultados obtenidos mediante la elaboración de gráficas, análisis estadístico y discusión de resultados.
- Se redactaron las conclusiones y recomendaciones arrojadas por el estudio de diagnóstico de motivación del servicio al cliente.
- Se hizo la entrega del informe final.

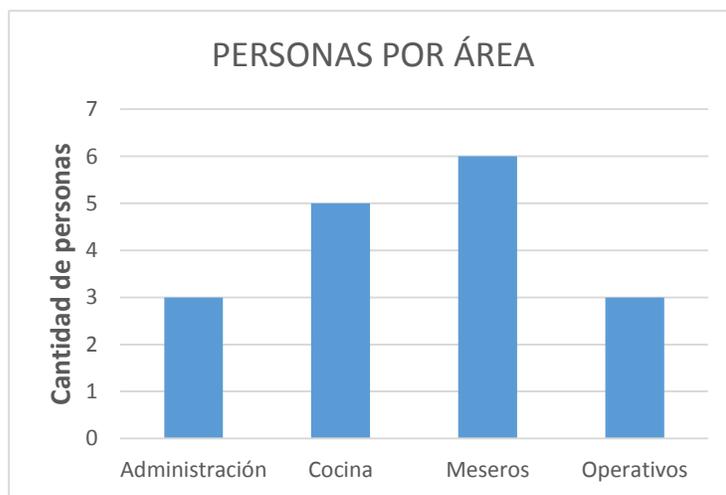
3.4. Tipo de Investigación, diseño y metodología estadística.

El tipo de investigación que se utilizó en el presente estudio, fue de tipo descriptivo ya que lo que se busca es hacer un diagnóstico de motivación. Según Lerma (2009) el objetivo de este tipo de investigación es describir el estado, las características, los factores y procedimientos que se encuentran presentes en fenómenos y hechos que ocurren de manera natural, sin explicar las relaciones que se lleguen a identificar. En estos estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio. Según este autor, el alcance de la investigación descriptiva no permite la comprobación de hipótesis.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del test de motivación en el servicio al cliente, el cual fue dirigido a 17 colaboradores del restaurante El Peñascal. Del gráfico 1 al 4 se presentan las características generales de la población de estudio, en el gráfico 5 se determina el factor predominante en el servicio al cliente que brindan los colaboradores. Y del gráfico 6 al 8 se determina el nivel del factor logro, poder y afiliación por cada área que conforma el restaurante.

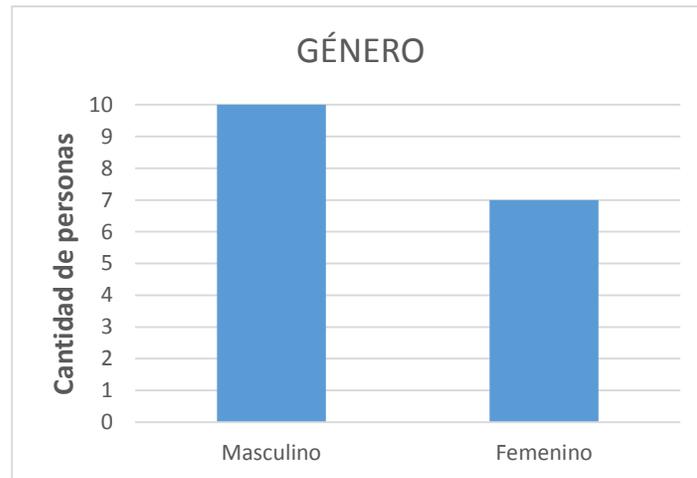
Gráfica No. 1



Fuente: Investigación de campo, 2015

En esta gráfica se presenta la cantidad de colaboradores por cada área que integra el restaurante, notándose que el área predominante es la de meseros.

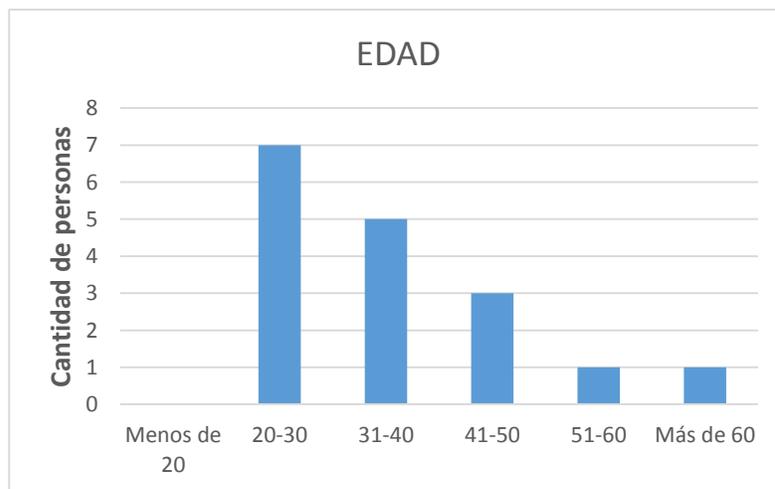
Gráfica No. 2



Fuente: Investigación de campo, 2015

Esta gráfica muestra que de los 17 sujetos investigados, el género predominante es el masculino con un total de 10 personas en relación al género femenino con un total de 7 personas.

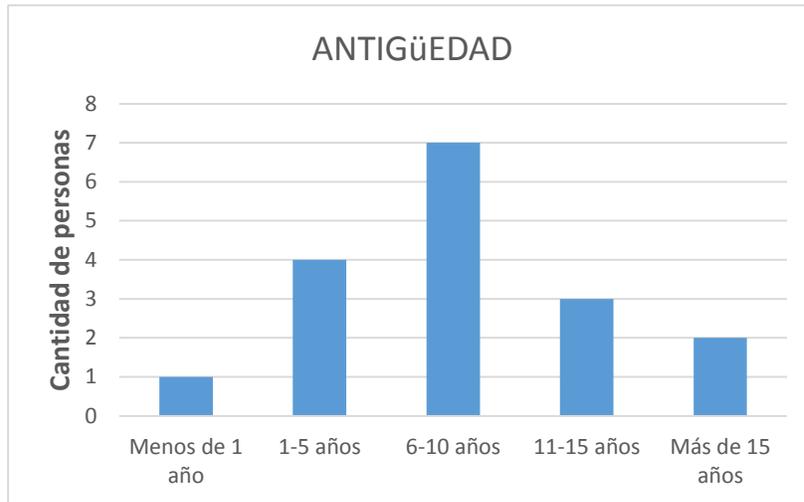
Gráfica No. 3



Fuente: Investigación de campo, 2015

En la gráfica, se puede observar que la mayoría de los sujetos investigados se encuentra en una edad entre los 20-30 años, distribuyendo el resto de los sujetos en edades estratificadas en el instrumento de recolección de datos.

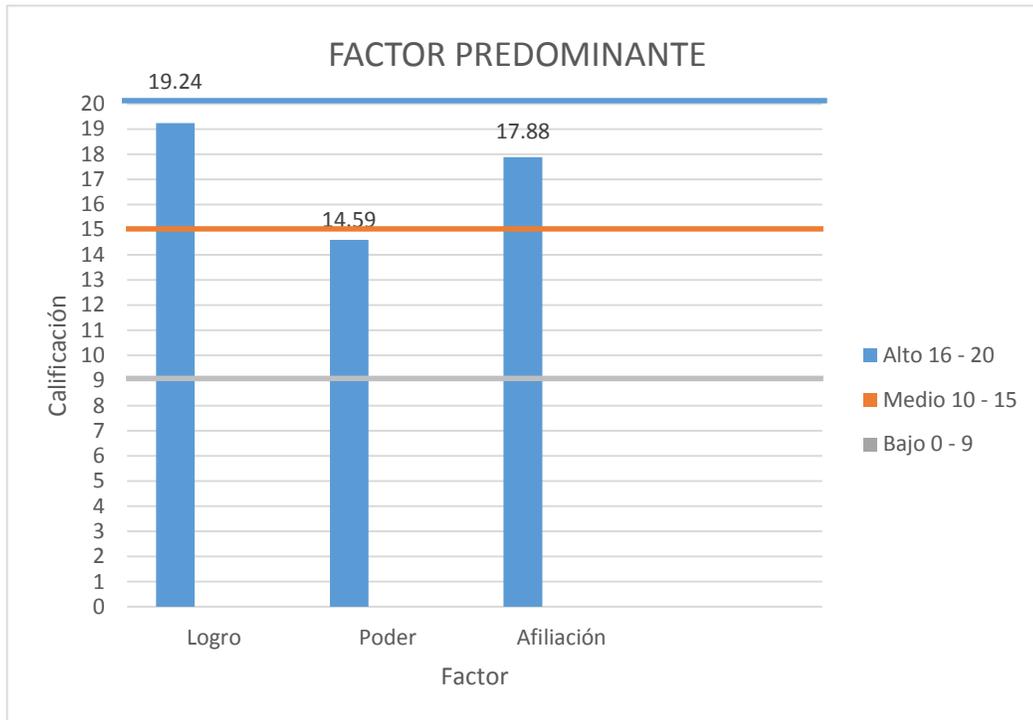
Gráfica No. 4



Fuente: Investigación de campo, 2015

En esta gráfica, se indica que la mayoría de sujetos tienen entre 6 y 10 años de laborar en la empresa y solamente una persona tiene menos de 1 año de estar laborando en el restaurante, con ello se puede observar que los colaboradores tienen estabilidad en el restaurante.

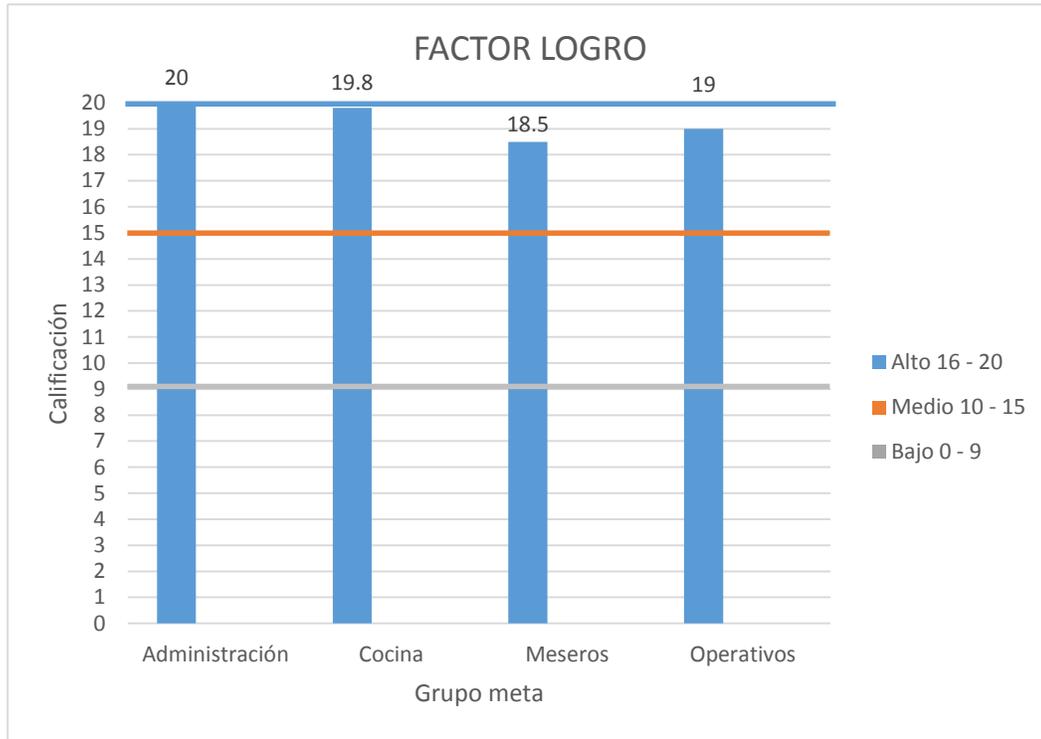
Gráfica No. 5



Fuente: Investigación de campo, 2015

En la siguiente gráfica se puede determinar el factor de motivación que predomina en el servicio al cliente de todos los colaboradores del restaurante El Peñasal, siendo éste, el factor logro con un puntaje máximo de 19.24 en la escala del test, lo que indica que los colaboradores se motivan por el impulso de alcanzar el éxito, superando los retos y obstáculos en cuanto al servicio que prestan, por el contrario, no les interesa mucho el poder debido a que no suelen controlar las situaciones con los demás y en general no se esfuerzan por tener siempre el control sobre las cosas.

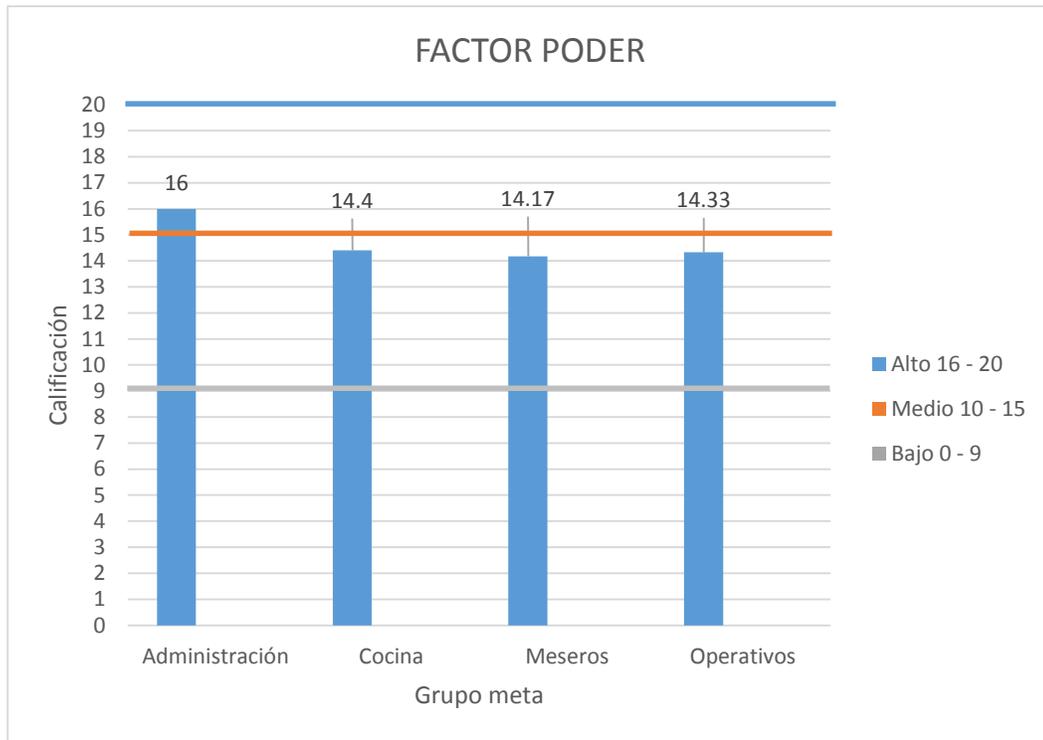
Gráfica No. 6



Fuente: Investigación de campo, 2015

En la gráfica anterior se representa el nivel del factor logro por cada área del restaurante, como se observa el área de administración alcanza el máximo nivel seguido del área de cocina. No obstante, las cuatro áreas se encuentran en un nivel alto, indicando que se esfuerzan en mejorar la calidad de su servicio, les gustan los retos con clientes difíciles, les agrada la satisfacción de terminar tareas difíciles y suelen establecerse metas y alcanzarlas.

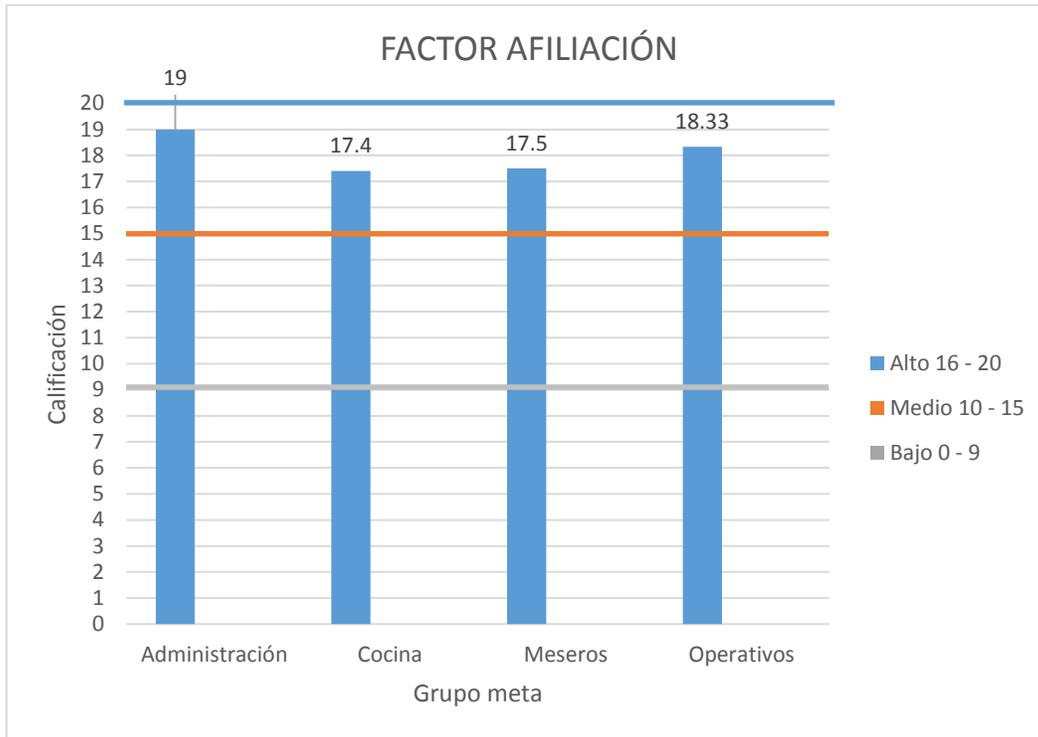
Gráfica No. 7



Fuente: Investigación de campo, 2015

En la gráfica se puede observar el nivel de los colaboradores en cuanto al factor poder, los colaboradores del área de administración se encuentran en un nivel alto, indicando que les gusta tener el mando de las situaciones y les gusta influir en los demás para que brinden un mejor servicio; mientras que las demás áreas están en un nivel medio ya que indican que pocas veces suelen enfrentarse e influir en sus compañeros en cuanto al servicio que prestan y que no suelen tener el control de las circunstancias.

Gráfica No. 8



Fuente: Investigación de campo, 2015

En esta gráfica se representa el nivel del factor afiliación del personal de cada área del restaurante, como se observa el área de administración es la más alta, sin embargo las demás áreas se encuentran en un nivel alto de afiliación, indicando que les gusta sentir el agrado de los clientes, que tienden a establecer relaciones amables y de cortesía con los clientes y les agrada recibir consejos de sus compañeros en cuanto al servicio que brindan, indican también que algunas y pocas veces les gusta hablar con los demás compañeros de situaciones no laborales.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la actualidad, la motivación se ha convertido en un elemento fundamental para el éxito de las organizaciones, ya que de ella depende la consecución de los objetivos personales y de la empresa. Así es como Blanco y Lobato (2010) señalan que en la antigüedad, las empresas se centraban en los productos, actualmente la clave de las organizaciones es estar centrado en el cliente para descubrir y satisfacer sus necesidades, esto se logra a través de los colaboradores, sin embargo solo se puede realizar si el personal de la empresa está altamente motivado y enfocado en el servicio al cliente.

Para el presente estudio, se evaluaron tres factores motivacionales, utilizando la teoría de David McClelland quien sostuvo que las personas se encuentran motivadas de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse y tener éxito en situaciones competitivas. Se estableció como objetivo principal, identificar el perfil de motivación de los colaboradores en el servicio al cliente, que ellos brindan en el restaurante El Peñascal, de acuerdo a los resultados obtenidos, se logró identificar que el perfil de motivación de los colaboradores en el servicio al cliente se basa mayormente en la necesidad de logro, tal como lo indica Méndez (2009) que los colaboradores con esta necesidad tienden a establecerse metas y objetivos claros con el fin de alcanzarlos de una manera persistente y eficiente, por lo que ponen mucho empeño en mejorar su trabajo y la calidad de su servicio.

Es importante señalar que en el restaurante, objeto de este estudio, existen los tres factores de motivación entre su personal, es decir, que cada colaborador posee características de los

tres factores, sin embargo siempre habrá una que sobresalga y que sea el estímulo mayor de motivación, tal como lo plantea Méndez (2009) que los individuos poseen una combinación de características de los tres factores, aunque algunas personas poseen mayores sesgos hacia una necesidad motivacional en particular o una mezcla de necesidades que afectan su comportamiento y estilo en el trabajo. A través de esto, la investigación pudo determinar el nivel de cada factor estudiado en el que se encuentran los colaboradores y que les lleva a brindar un mejor servicio al cliente. En cuanto al factor logro, se pudo determinar que los colaboradores se encuentran en nivel alto, se identificó por cada una de las áreas del restaurante, obteniendo así, el área de administración un puntaje máximo de 20 de 20 en la escala del test, el área de cocina con 19.8, los meseros con 18.5 y el área operativa con 19, en este factor todas las áreas se encuentran en un nivel alto. Resulta importante resaltar que en cuanto a este factor, los meseros indicaron que no les gustan los retos con clientes difíciles, lo cual es un aspecto en el que deben estar preparados, considerando que existe todo tipo de clientes y que esto no impide que los meseros brinden su mejor atención y servicio, como menciona Soto (s/f) los clientes difíciles son exigentes, tienden a encontrar defectos en el producto o servicio y creen tener siempre la razón sin embargo, se recomienda ofrecerles el mejor servicio y atención, dándoles alternativas sin quitarle la razón.

También se pudo determinar el nivel del factor poder en cada una de las áreas, obteniendo como resultados, en el área de administración con un nivel alto de 16 de 20 en la escala del test, el área de cocina con un nivel medio de 14.4, los meseros con un nivel medio de 14.17 y el área de operativos con un nivel medio de 14.33. Reflejando así, que el área administrativa es la que se encuentra en un nivel alto; estos resultados coinciden con Méndez (2009) quien

indica que una fuerte necesidad de poder produce un determinado trabajo ético y compromiso para la organización, un gerente con esta necesidad puede llegar a producir que los subordinados se sientan atraídos por el rol de líder, siempre y cuando sea en una medida positiva. Resulta importante mencionar que los colaboradores de las demás áreas también deben tener un buen nivel de autoridad, liderazgo, toma de decisiones y capacidad de resolver problemas, cuando se presenten situaciones de conflicto con compañeros o con clientes siempre y cuando no exista un control sobre ellos sino sea con el fin de apoyarlos para que éstos puedan expresar sus opiniones.

Se identificó también, el nivel del factor afiliación en la motivación de los colaboradores, los datos por área reflejan que los administrativos están en 19 de 20 en la escala del test, el área de cocina con un 17.4, los meseros 17.50 y el área de operativos con 18.33, esto indica que las cuatro áreas del restaurante están en un nivel alto de motivación orientada a la afiliación. Cabe resaltar, que el área de cocina y de meseros, indicaron que no se sienten a gusto de hablar con los demás compañeros de situaciones no laborales dentro de la empresa. De acuerdo a Méndez (2006) las personas con un alto nivel de afiliación, poseen el deseo de tener relaciones amigables y se motivan al interactuar con los demás compañeros de trabajo, la afiliación permite que las personas se sientan respaldadas por la ayuda, respeto y consideración de los demás. De acuerdo a lo que planteó Torres (2005) en su investigación por determinar el factor de motivación predominante en un centro comercial de Pachuca, Hidalgo, que el factor afiliación es el más importante en su estudio, recomendando que se debe reforzar por medio de la interacción de grupo, convivencia entre colaboradores y directivos, logrando que la empresa sea un equipo de trabajo. Es necesario resaltar que los

colaboradores del restaurante, mayormente los que tienen un contacto directo con los clientes deben tener un buen nivel de afiliación ya que deben establecer una relación amable y cordial con los clientes que visitan el lugar y así poder ofrecer un servicio de calidad, tal como lo indican López, Pérez y Pérez (2012) que gestionar de una buena manera la relación con los clientes y sobretodo su satisfacción, es determinante para el éxito o fracaso de las organizaciones.

Con base en estos resultados, se puede afirmar que el perfil motivacional de los colaboradores del Restaurante da la pauta para asumir que se sienten bien internamente y crea las condiciones necesarias para que esto logren transmitirlo al servicio que prestan a los clientes, proceso que se lleva desde la administración hasta el producto final que presentan los meseros; así como Chiavenato (2011) describe que cuando los colaboradores poseen una gran motivación, el clima organizacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés y colaboración.

Finalmente, de acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación, se refleja en orden de importancia lo que motiva a los colaboradores del restaurante El Peñascal a brindar un mejor servicio al cliente, los cuales son, establecerse metas y objetivos siendo persistentes en alcanzarlos, poner mucho empeño en mejorar la calidad de su servicio porque les gusta ser reconocidos por ello y porque les agrada la satisfacción de cumplir con sus tareas de una manera eficiente, les gusta agradar a los compañeros y a los clientes del restaurante y por ello tienden a establecer una relación amable y cordial hacia éstos, les agrada recibir consejos de

sus compañeros en cuanto al servicio que prestan a los clientes, y asimismo, les gusta influir en los demás compañeros para que éstos brinden un mejor servicio.

VI. CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos en la presente investigación, se obtienen las siguientes conclusiones:

1. El perfil de motivación que caracteriza a los colaboradores en cuanto al servicio que brindan, se marca principalmente en proponerse metas y objetivos claros con el fin de alcanzarlos de una manera eficiente, poniendo así, mucho empeño en mejorar la calidad de su trabajo y principalmente la calidad de su servicio, asimismo les resulta importante establecer una relación amable y cordial con los clientes, mostrando un interés sincero en atender a sus necesidades.
2. El factor logro en el servicio que brindan los colaboradores se encuentra en un nivel alto, siendo este el factor sobresaliente en el perfil motivacional, ya que según la escala establecida para este estudio, con 19.24, cabe resaltar que en este factor, la mayoría de meseros indicó que no les agrada mucho los retos con clientes difíciles.
3. Se determina el nivel del factor poder con una puntuación total de 14.59 en la escala del test, lo cual refleja un nivel medio en la motivación por obtener autoridad y el deseo de influir en los demás. En cuanto a los resultados por áreas, los administradores obtuvieron un puntaje alto en este factor, debido a que dentro de sus funciones se encuentra tener el control de las circunstancias, verificar que los demás colaboradores cumplan con sus responsabilidades y velar para que éstos brinden un buen servicio.
4. En cuanto al nivel del factor afiliación, se encuentra con una puntuación de 17.88 en la escala del test, reflejándose en un nivel alto, esto indica que los colaboradores tienden a establecer una buena relación con sus demás compañeros y asimismo con los clientes que

visitan el restaurante lo que puede favorecer el trabajo en equipo y la atención de calidad al cliente.

5. Con los resultados del estudio, se puede determinar que los colaboradores del restaurante se encuentran altamente motivados, siendo el factor logro, el predominante en el servicio al cliente que brindan.

VII. RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos en la presente investigación y al ser la motivación un aspecto importante para lograr buenos resultados en la calidad del servicio que brindan los colaboradores de las empresas, se recomienda lo siguiente:

1. Que la gerencia y administración en conjunto, establezcan estrategias para crear un entorno en el que los colaboradores estén dispuestos a manifestar sus necesidades y con estas respuestas, trabajar y conseguir el cumplimiento de las metas personales y organizacionales, logrando fortalecer los puntos débiles de cada colaborador.
2. Diseñar estrategias para seguir fortaleciendo la motivación al logro de los colaboradores, impulsándolos a mejorar su calidad de trabajo y sobretodo su calidad de servicio a través de nuevos retos, metas u objetivos planificados.
3. Fortalecer la motivación orientada al poder en los colaboradores, de manera que logren gestionar un liderazgo positivo, comprometidos con la organización en todos los niveles y no se realice una administración autoritaria.
4. Continuar fortaleciendo la motivación de afiliación por medio de estrategias orientadas al trabajo en equipo y relaciones interpersonales, ayudando así un mejor ambiente laboral y una mejor interacción con los clientes que visitan el restaurante.
5. Se recomienda al restaurante mantener siempre motivado a su personal, de manera que logren mantener la motivación al logro que ya poseen y fortalecer los puntos débiles que permitan elevar los niveles de motivación al poder y afiliación; y así puedan brindar un servicio de calidad a los clientes, obteniendo como resultado beneficios para la organización y para los colaboradores.

VIII. REFERENCIAS

- Alcover, C., Moriano, J., Osca, A. y Topa, G. (2012). *Psicología del trabajo*. Madrid: UNED Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Amorós, E. (s/f). *Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. USAT Escuela de economía, Perú.
- Blanco, C. y Lobato, F. (2010). *Comunicación Empresarial y Atención al Cliente*. Macmillan Iberia, S.A.
- Chang, A. (2010). *Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Chavarría, J. (2011). *Estrategias motivacionales para los empleados del área de producción de una empresa industrial orientada al sector de la construcción ubicada en la ciudad capital*. (Tesis de Licenciatura). Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill
- Cortés, M. y García, A. (2012). *La motivación en el mundo del trabajo*. Recuperado de <https://oser.wikispaces.com/file/view/Motivacion+en+el+trabajo.pdf>
- Del Cid, A. (2010). *Motivaciones de personas que laboran en un centro de llamadas para trabajar en un horario nocturno*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Delgado, M. y Di Antonio, A. (2010). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional*. Tesis de Licenciatura. Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela.

Documento electrónico (s/f). *Teoría motivacional de Herzberg*. Recuperado de http://www.fing.edu.uy/tecnoinf/mvd/cursos/rpyl/material/trabajos_grupales_buceo/teoria_motivacion-higiene.pdf

Documento electrónico (s/f). *Teorías de motivación*. Recuperado de <https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-expectativas/>

Estrada, S. (2014). *Factores de motivación para permanecer trabajando en redes de mercadeo*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Estrada, W. (2007). *Servicio y atención al cliente*. Recuperado de <http://pmsj-peru.org/wp-content/uploads/2011/12/servicio-y-atencion-al-cliente.pdf>

García, A. y Uscanga, M. (2008). *Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo*. Edición electrónica. Universidad de Málaga.

González, C. (2011). *Factores que influyen en la motivación de los trabajadores del departamento del servicio del cliente*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Hernández, R. y Piña, P. (2006). *Perfil Motivacional de alumnos de la Escuela de Ciencias Sociales, cohorte 2005-2006, según McClelland*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

- Lerma, H. (2009). *Metodología de la investigación: propuesta, proyecto y anteproyecto*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- López, L., Pérez, H. y Pérez, J. (2012). *Comunicación y Atención al Cliente*. España: McGraw Hill España.
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill. Buenos Aires.
- Méndez, R. (2009). *El Modelo de las tres necesidades del Dr. David McClelland*. Recuperado de <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/09/el-modelo-de-las-tres-necesidades-del.html>
- Portilla, Y. (2013). *Análisis del personal que trabaja en los restaurantes de la ciudad de Tulcán para determinar la calidad de los servicios que ofrecen*. Tesis de Licenciatura. Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Tulcán, Ecuador.
- Psicología social y de las organizaciones (s/f). Recuperado de <http://www.psicologia-online.com>
- Robbins, S. et al. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., Coulter, M., Huerta, J., Rodríguez, G., Amaru, A., Varela, R. y Jones, G. (2009). *Administración: un empresario competitivo*. México: Pearson Educación.
- Sac, S. (2013). *Motivación del recurso humano para mejorar el servicio al cliente en importadoras de electrodomésticos en la ciudad de Quetzaltenango*. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Soto, B. (s/f). *Tipos de clientes*. Recuperado de <http://www.gestion.org/marketing/atencion-cliente/30546/tipos-de-clientes/>

Torres, G. (2005). *Factores motivacionales que influyen en los trabajadores a nivel de piso en un centro comercial ubicado en Pachuca, Hidalgo*. (Tesis de licenciatura). Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.

Villatoro, M. (2004). *Optimización del servicio al cliente en una institución bancaria privada*. (Tesis de licenciatura). Universidad San Carlos de Guatemala.

IX. ANEXOS

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

Nombre:	Test laboral “Motivación en el Servicio al Cliente”									
Autor:	Karla Roxana Sterkel Reiche									
Año:	2,015									
Objetivo:	Determinar el perfil de motivación de los colaboradores en el servicio al cliente que brindan, de acuerdo a la teoría motivacional de David McClelland.									
Dirigido a:	Administradores, meseros, cocineros, operativos.									
Factores a evaluar:	<ul style="list-style-type: none"> • Logro • Poder • Afiliación 									
Número de preguntas:	15 ítems									
Aplicación:	Individual									
Tiempo de aplicación:	10 minutos									
Distribución de factores por pregunta:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Factor</th> <th style="text-align: center;">Preguntas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Logro</td> <td>A,D,G,J,M.</td> </tr> <tr> <td>Poder</td> <td>B,E,H,K,N.</td> </tr> <tr> <td>Afiliación</td> <td>C,F,I,L,O.</td> </tr> </tbody> </table>		Factor	Preguntas	Logro	A,D,G,J,M.	Poder	B,E,H,K,N.	Afiliación	C,F,I,L,O.
Factor	Preguntas									
Logro	A,D,G,J,M.									
Poder	B,E,H,K,N.									
Afiliación	C,F,I,L,O.									
Guía de calificación:	4 = siempre 3 = algunas veces 2 = pocas veces 1 = nunca 0 = no aplica									
Escala de calificación:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td>Alto</td> <td>20-16</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>15-10</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>9-0</td> </tr> </tbody> </table>		Alto	20-16	Medio	15-10	Bajo	9-0		
Alto	20-16									
Medio	15-10									
Bajo	9-0									

Campus San Pedro Claver S.J. de la Verapaz
Facultad de Humanidades
Licenciatura en Psicología Industrial / Organizacional



Se está realizando una investigación de tesis en el restaurante El Peñascal, con el objetivo de determinar el perfil de motivación que poseen los colaboradores para brindar un buen servicio al cliente, por lo que se le solicita su colaboración para responder el siguiente cuestionario con la

- | | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Área: | Sexo: | Edad: | Antigüedad: |
| <input type="radio"/> Administración | <input type="radio"/> Masculino | <input type="radio"/> Menos de 20 | <input type="radio"/> Menos de 1 año |
| <input type="radio"/> Cocina | <input type="radio"/> Femenino | <input type="radio"/> 20-30 | <input type="radio"/> 1-5 años |
| <input type="radio"/> Mesero | mayor sinceridad posible. | <input type="radio"/> 31-40 | <input type="radio"/> 6-10 años |
| <input type="radio"/> Operativo | | <input type="radio"/> 41-50 | <input type="radio"/> 11-15 años |
| | | <input type="radio"/> 51-60 | <input type="radio"/> Más de 15 años |
| | | <input type="radio"/> Más de 60 | |

INSTRUCCIONES: A la par de cada una de las 15 afirmaciones anote una “X” según su criterio, teniendo en cuenta que: **4 = siempre, 3 = algunas veces, 2 = pocas veces, 1 = nunca, N/A = no aplica.**

	Afirmaciones	4	3	2	1	N/A
		Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca	No aplica
A	Pongo mucho empeño en mejorar la calidad de mi servicio.					
B	Me gusta ser el que recibe más propinas que mis compañeros.					
C	Con frecuencia me gusta hablar con los demás de situaciones no laborales.					
D	Me gustan los retos con clientes difíciles.					
E	Me gusta tener el mando de las cosas.					
F	Me gusta sentir que les agrado a los clientes que atiendo.					
G	Me gusta ser reconocido por la calidad de mi servicio.					
H	Me enfrento a los compañeros que hacen cosas con las que no estoy de acuerdo.					
I	Tiendo a establecer una relación amable y cordial con los clientes que frecuentan el restaurante.					
J	Me gusta establecerme metas y alcanzarlas.					
K	Me gusta influir en los demás compañeros para que éstos brinden un mejor servicio.					
L	Me gusta agradar a los demás.					
M	Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil.					
N	Con frecuencia me esfuerzo por tener el control de las circunstancias que me rodean.					
O	Me gusta recibir consejos de mis compañeros en cuanto al servicio que brindo.					

Gracias por su colaboración y sinceridad, esta información será utilizada en beneficio de la empresa y sus respuestas serán utilizadas con ética y privacidad.