

01921
5



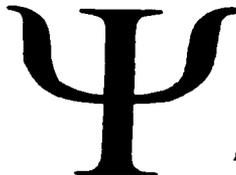
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO PARA
MODIFICAR ACTITUDES

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N :
AGUILERA FIGUEROA CRISTINA
SOTRES SALAZAR RUBI GPE.



DIRECTORA: LIC. MIRIAM CAMACHO VALLADARES
ASESORA: LIC. MIRNA R. ONGAY VALLE

MEXICO, D. F.

TESIS CON
FACULTAD DE ORIGEN

2003

A



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 nuestra Universidad:

Por la formación académica que nos ha brindado, por la oportunidad que nos ha facilitado para poder realizar nuestro sueño y por ser nuestra casa durante tanto tiempo.

Este trabajo es sólo una pequeña retribución a todo lo que nos ha dado.

A la Facultad de Psicología:

Ha sido grato el tiempo que hemos permanecido en la facultad. Gracias a todos los maestros que nos han formado en este proceso.

A nuestra directora de tesis:

Profra. Miriam Camacho Valladares, gracias por tu tiempo, paciencia y buenos consejos. Con tu ayuda a sido posible la realización de este trabajo.

¡Eres alguien especial!

A los miembros del Jurado:

Mtro. Lucio Cárdenas Rodríguez

Dra. Magdalena Varela Macedo

Mtro. Sotero Moreno Camacho

Lic. Miriam Camacho Balladares

Lic. Mirna Rocío Ongay Valle

Gracias por sus observaciones y contribuciones a este trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A Dios:

Ante todo te doy gracias Señor por brindarme la dicha de la vida, por darme fe cuando más la necesité y la fuerza necesaria para seguir adelante cada día, has guiado mi camino con amor permaneciendo junto a mí, ...hoy he dado un gran paso Gracias a ti.

A mi familia:

Le doy gracias a mis padres, por hacerme sentir la más dichosa de la tierra con su cariño, comprensión y apoyo en todo momento. Han sido la base de mi desarrollo y felicidad, gracias a ustedes he logrado ser lo que soy.

*Papá, has sido un ejemplo en fortaleza y perseverancia. Mami, eres mi eterna amiga.
¡ Gracias por darme la vida!*

Gracias a mis hermanos, Angélica y Víctor, por brindarme su ayuda incondicional, porque ustedes, al igual que mis padres, forman parte de este trabajo, el esfuerzo ha sido compartido y eso se los agradezco infinitamente. Siempre están en mi corazón.

¡Por que mi orgullo más grande son ustedes... Mi Familia!

A mis amigos:

Por todos aquellos momentos que hemos compartido, gracias por la confianza que han depositado en mí, pero sobre todo, gracias por brindarme su cariño y amistad, por ayudar de alguna forma en la realización de este trabajo, gracias por sus comentarios, Gracias por estar siempre cuando los he necesitado.

Gracias Gabriel por tu apoyo en todo momento, tus consejos han sido muy valiosos para mí. Gracias por brindarme tu comprensión, pero sobre todo gracias por tu Amor.

Cristina, gracias por compartir conmigo esta gran experiencia... lo hemos logrado, ¡por fin!

Rubí Sotres Salazar.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

A Dios

Gracias Señor por darme la vida, salud y bendiciones en todo momento, por darme aliento y fuerza para terminar la carrera, y gracias porque tu compañía y cuidado me han hecho vivir feliz

A mis padres:

Gracias por su amor y apoyo incondicional, por sus enseñanzas y consejos, por su tiempo; pero sobre todo gracias por luchar y esforzarse para que cada uno de sus hijos siempre tuviera lo mejor... ¡Los amo!

Gracias Mamá por tu ejemplo de fortaleza y empeño, sin tu ayuda y motivación este momento no sería realidad...

A mis hermanos, Alberto, Mario, Javier, Adolfo y Román.

Gracias porque sin importar los problemas siempre hemos sido una familia unida; gracias porque de cada uno he aprendido algo y han sido ejemplo de trabajo y esfuerzo. Beto eres mi ejemplo número uno.

¡Los quiero!

Silvia:

Gracias por ser mi hermana y mi amiga, siempre he tenido las puertas abiertas para hablar contigo y eso es algo que atesoro en mi corazón.

Esta tesis la dedico a ti esperando tener la tuya muy pronto.

Benjamín:

Tus palabras de aliento fueron importantes cuando quería desistir. Tu amor fue el motor para seguir y encontrar la solución. Gracias por confiar en mis capacidades, pues la fe que tuviste en mí me hizo descubrir que siempre puedo hacer más.

¡Té amo!

Cristina Aguilera.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

INDICE

| | |
|--|----|
| RESUMEN | 1 |
| INTRODUCCIÓN | 2 |
| Capítulo I. Teorías sobre la Actitud | |
| 1.1 Definición de Actitud | 5 |
| 1.1.1 Componentes de las actitudes | 6 |
| 1.1.2 Funciones de la actitud | 7 |
| 1.2 Formación y modificación de actitudes | 8 |
| 1.2.1 Teoría de la Persuasión | 10 |
| 1.2.2 Teoría de la Acción Razonada | 15 |
| 1.2.3 Disonancia Cognitiva | 17 |
| 1.3 Medición de Actitudes | 19 |
| 1.3.1 Escala tipo Likert | 20 |
| 1.3.2 Requisitos de una escala | 21 |
| 1.3.3 Ventajas de la escala | 22 |
| Capítulo II. Actitudes en el Trabajo | |
| 2.1 Clima Laboral y formación de actitudes | 24 |
| 2.2 Actitudes y Características del trabajador mexicano | 27 |
| 2.3 Actitud de Servicio e Indicadores | 31 |
| 2.4 Farmacias Similares: una empresa con Actitud de Servicio | 40 |
| Capítulo III. Programa de Desarrollo | |
| 3.1 Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo | 44 |
| 3.2 Programa de Desarrollo | 47 |
| 3.2.1 Objetivos del programa | 48 |
| 3.2.2 Estructura | 49 |
| Capítulo IV. Metodología. | |
| 4.1 Justificación | 53 |
| 4.2 Objetivo general | 53 |
| 4.3 Objetivos específicos | 54 |
| 4.4 Pregunta de investigación | 54 |
| 4.5 Hipótesis de trabajo | 54 |
| 4.6 Variables | 54 |
| Método | |
| 4.7 Sujetos | 55 |
| 4.8 Tipo de estudio | 55 |
| 4.9 Instrumento | 55 |
| 4.10 Procedimiento | 59 |
| 4.11 Análisis estadístico | 60 |

CAPÍTULO V. RESULTADOS

| | |
|---|----|
| 5.1 Análisis de Frecuencia | 62 |
| 5.2 Características del instrumento final | 65 |
| 5.3 Calificaciones promedio de la muestra | 67 |
| 5.4 Discusión y conclusiones | 69 |
| 5.5 Limitaciones y sugerencias | 75 |

| | |
|-------------------------------|-----------|
| Referencias. | 76 |
|-------------------------------|-----------|

Anexos

Anexo 1. Escalas

1a. Autoestima

1b. Asertividad

1c. Motivación al Logro

1d. Satisfacción Laboral

1e. Actitud de Servicio

1f. Banco de Reactivos

1g. Cuestionario Piloto

1h. Instrumento Final

Anexo 2. Propuesta para modificar actitudes

2a. Programa "Desarrollo personal"

2b. Covariables asociadas a la Actitud de Servicio

2c. Consideraciones para mantener una buena actitud en los empleados.

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación fue elaborar un Programa de Desarrollo para modificar y fortalecer la actitud de servicio en empleados que trabajaban en el área de atención a cliente. Para lograr este objetivo se construyó un instrumento, se aplicó a una muestra de 109 empleados de mostrador de una cadena de Farmacias Similares.

A los datos obtenidos se les aplicó un análisis factorial con rotación Varimax que arrojó tres factores: 1) Características Individuales, 2) Condiciones Laborales y 3) Autodevaluación a partir de los cuales se diseñaron los talleres que conforman el programa de la propuesta final. Así mismo, se le aplicó al instrumento un análisis de consistencia interna cuya confiabilidad obtenida fue de .870.

La propuesta tiene como meta modificar y/o fortalecer la actitud de servicio, a través de talleres vivenciales que se enfocan principalmente al área afectiva, con el fin de promover el desarrollo integral de los empleados. El programa "Desarrollo Personal" tiene una duración de 20 horas distribuidas en 4 sesiones con los temas: *Autoestima, Asertividad, Motivación y Satisfacción Laboral*, así como *Actitud de Servicio*, estas temáticas surgieron a partir de los factores que arrojó el instrumento.

INTRODUCCIÓN

Conforme nuestra sociedad avanza económica y tecnológicamente, se esperan mejores servicios, por lo que las organizaciones se encuentran ante la necesidad de un cambio constante que les permita cubrir las expectativas de un cliente cada vez más exigente. Para poder desarrollar una buena actitud de servicio en los empleados es importante que las empresas sean más flexibles y abiertas al aprendizaje, sensibles al cambio y orientadas hacia el cliente (Rodríguez, 1996).

El personal de servicio al cliente constituye el recurso empresarial más dinámico; su importancia radica en atraer y mantener la preferencia del público por la empresa, por lo cual es indispensable que se le capacite y desarrolle integralmente para que su trabajo sea eficiente.

Promover el desarrollo en los empleados, permite perfeccionar las actitudes ante su entorno (personal, familiar y de trabajo), incrementando y mejorando su actitud de servicio.

Debido a la gran importancia que tiene capacitar y desarrollar al personal la presente investigación tiene como objetivo elaborar una propuesta de un programa de desarrollo para modificar actitud de servicio, con base en los resultados obtenidos de un instrumento que mide dicha actitud.

Para fines de este trabajo se desarrollan los siguientes temas relacionados con el objetivo:

En el primer capítulo se desarrollan las definiciones de actitud, sus componentes y funciones; se describen las principales teorías de cambio de actitudes en las que se apoya el programa de desarrollo propuesto; así como las características que debe poseer un instrumento que mida actitud.

El segundo capítulo considera la formación de las actitudes dentro de un clima de trabajo, las principales características del trabajador mexicano destacando su actitud de servicio

además de los indicadores de ésta; finalmente se presenta una reseña de Farmacias Similares, empresa donde se aplicó el instrumento de la investigación.

En el capítulo tres se muestran las diferencias entre adiestramiento, capacitación y desarrollo, lo cual justifica la elaboración de un programa de desarrollo que modifique actitudes, objetivo primordial de este trabajo.

Dentro del capítulo cuatro se describen los objetivos y el método de trabajo empleado para la elaboración y aplicación del instrumento.

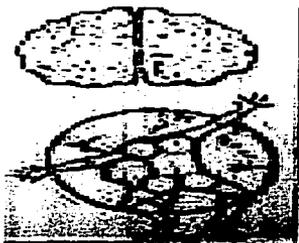
En el último capítulo, se muestran los resultados de confiabilidad y validez del instrumento, se presenta la discusión y conclusiones del trabajo realizado, así mismo se hacen algunas sugerencias y limitaciones que podrían ayudar a futuras investigaciones.

Finalmente, se presentan dos apartados de anexos, el primero contiene las escalas utilizadas para la elaboración del instrumento, la escala piloto y la escala final. En el segundo apartado se presenta la propuesta para modificar actitudes, Programa "Desarrollo Personal", así como algunas variables asociadas a la actitud de servicio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO I

TEORIAS SOBRE LA ACTITUD



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.1 DEFINICIÓN DE ACTITUD.

El término actitud etimológicamente proviene del latín "aptus", que significa disposición o adaptabilidad, connotando un estado mental o subjetivo de preparación para la acción. Este término ha adoptado diversas definiciones, de acuerdo a cada autor que lo ha manejado, entre los cuales se destacan las siguientes:

Thurstone (en Summers 1976) define la actitud como "la suma total de inclinaciones y sentimientos, prejuicios o distorsiones, nociones preconcebidas, ideas, temores, amenazas y convicciones de un individuo acerca de cualquier asunto específico".

Likert (en Sánchez, 1997) por su parte, menciona que las actitudes son "una entidad innata o aprendida, con cierta gama de elementos dentro de la cual se mueven las reacciones".

"Las actitudes son predisposiciones a responder, pero se distinguen de otros estados de propensión en el sentido de que predisponen hacia una respuesta evaluativa" (Osgood, Suci, y Tannenbaum, 1957; en Reich, 1976)

Allport (en Sánchez, 1997), expresa que una actitud es: "Un estado mental y neural de disposición organizada a través de la experiencia que ejerce una influencia directa y dinámica en las reacciones de los individuos ante todos los objetos y todas las situaciones con que se encuentran relacionados, cognota un estado neuropsíquico de disposición para emprender una actitud mental y física".

Summers (1978, en Sánchez, 1997), concluye "... hay varias áreas de acuerdo esencial: primero, existe el consenso general que una actitud es una predisposición a responder a un objeto y no la conducta efectiva hacia él. La disposición es una de las cualidades características de la actitud. Una segunda área de acuerdo esencial es que la actitud es persistente, lo cual significa que no es inmutable, pues los numerosos estudios indican que las actitudes son susceptibles de cambio. La tercera área es que la actitud produce consistencia en las manifestaciones conductuales de tal manera que como variable latente, da origen a la consistencia entre sus diferentes manifestaciones conductuales que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

puede tomar; la cuarta área sería que la actitud tiene una cualidad direccional hacia el objeto”.

Ajzen (en Gómez y González 2001) menciona que “Las actitudes son disposiciones a responder favorable o desfavorablemente hacia un objeto y tanto el afecto, cognición y la conducta son tres dimensiones en las cuales las actitudes pueden ser expresadas en respuestas observables”.

Para Arias (en Gómez y González 2001) La actitud “constituye la predisposición a reaccionar favorable o desfavorablemente hacia la información del medio...”

Las definiciones de actitud tienen en común ciertas características esenciales, una de ellas es que las actitudes son adquiridas o aprendidas; otra es que las actitudes se infieren de modos de conducta característicos, consistentes y selectivos por el mismo individuo y durante cierto periodo (Summers 1976).

Para fines de esta investigación se adoptará una definición de actitud que contemple las principales características de la misma:

“Actitud es una predisposición a reaccionar favorable o desfavorablemente ante un objeto, de acuerdo a una evaluación que involucra tres dimensiones psicológicas (pensamientos o creencias, sentimientos, y conducta) es aprendida y puede ser expresada de manera observable”.

1.1.1 Componentes de las actitudes.

Las actitudes tienen tres componentes básicos que se relacionan entre sí: componente Cognitivo, Afectivo y Conductual, que se explican a continuación:

✓ Componente Cognitivo.

Se refiere a la información y creencias que tiene una persona con respecto al objeto de actitud (Guillén, 2000). Diferentes autores (Rokeach *et al.*, en Guillén, 2000) describen las principales características de este componente, que son:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La *Fijación*, que se refiere a la duración más o menos estable de información y creencias que posee un individuo; y la modificación de éstas depende de su *firmeza*; la *singularidad*, significa que las actitudes están dirigidas a un solo objeto social, y poseen una *amplitud* que depende de la cantidad de *conocimientos concretos* que se tengan sobre él; de los cuales, la persona no tiene clara *conciencia*.

✓ **Componente Afectivo.**

Es el más representativo de una actitud, ya que se refiere a los sentimientos de agrado o rechazo hacia un objeto determinado (Sampascual, en Guillén, 2000).

✓ **Componente Conductual.**

Según Pastor Ramos (en Guillén, 2000) este componente alude a la disposición o tendencia a reaccionar ante el objeto de una forma más o menos fija, ya sea mediante conductas motoras, verbales, intencionales, o simbólicas, o puede ser no manifiesta.

La relación existente entre estos componentes es crucial ya que de ésta, dependerá la facilidad con que se pueda modificar dicha actitud.

1.1.2 Funciones de la actitud.

Las actitudes cumplen con diferentes funciones según diversos autores entre las cuales destacan las siguientes:

- ✦ **Para Conocer:** la actitud organiza la información, y estructura la percepción del mundo ayudando a simplificarlo y entenderlo (Velasco, 2001).
- ✦ **Como Esquema:** la actitud produce un aprendizaje selectivo, de tal modo que las personas recuerdan mejor la información y las comunicaciones favorables cuando su actitud es positiva, y a la inversa (Lingle y Ostro en Morales, 1994).
- ✦ **Como Heurístico:** es una estrategia para resolver un problema sin necesidad de analizar, emitiendo un juicio atributivo y rescatando únicamente la información que se tiene en la memoria (Morales, 1994).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

+ Como Ajuste Social: se refiere a formar aquellas actitudes que concuerden con las características de un grupo de referencia relevante para cada situación (Zinder y De Bono, en Morales, 1994)

+ Expresión de Valores: las actitudes que se forman reflejan, expresan y comunican adecuadamente los valores fundamentales de la persona, confirmando la validez del propio concepto de sí mismo (Zinder y De Bono, en Morales, 1994; Velasco, 2001).

+ Como Defensiva del Yo: las actitudes sirven para protegernos a nosotros mismos o al propio grupo de sentimientos negativos, al proyectarlos en otras personas mediante mecanismos como el prejuicio (Gillen, 2000; Orsi, 1988; Velasco, 2001).

En general la función de la actitud es orientar la acción hacia lo conveniente, evitando lo no deseado con relación al objeto de la actitud; ahorrando tiempo y esfuerzo en reflexionar sobre cómo actuar hacia dicho objeto. Según Fazio (1989, citado en Morales, 1994), la fortaleza de la asociación entre objeto-evaluación hará más funcional la actitud y ayudará a la persona a guiar su acción hacia el objeto, facilitando la toma de decisiones.

1.2 FORMACIÓN Y MODIFICACIÓN DE ACTITUDES.

Formación de actitudes.

Existen diversas posturas acerca de cómo se aprenden y se desarrollan las actitudes, una de ellas es la descrita por Allport (en Guillén, 2000) que menciona que las actitudes se adquieren mediante:

- 1) La acumulación e integración de diversas experiencias;
- 2) La diferenciación y discriminación de experiencias parecidas;
- 3) Las experiencias traumáticas; y
- 4) La adopción de actitudes convencionales por imitación o identificación social.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Hollander (en Velasco, 2001) afirma que hay tres pautas fundamentales por las cuales se pueden adquirir las actitudes:

- ✓ Al contacto directo con el objeto de actitud,
- ✓ En la interacción con los individuos que sostienen alguna actitud,
- ✓ A través de los valores más arraigados procedentes de la crianza en el seno familiar.

Este autor indica que las actitudes se "adoptan" básicamente a través de:

- ❖ La Cultura: ya que constituye la herencia social del individuo, marcando las pautas que son socialmente aprobadas.
- ❖ La Familia: dado que es el primer grupo al que pertenece el individuo, es capaz de moldear los procesos perceptuales y cognitivos de sus miembros de tal modo que aprendan a pensar en concordancia con las normas vigentes en su ámbito y tienden por lo tanto, a adquirir actitudes y sentimientos comunes.
- ❖ Los Grupos de referencia: la dirección del cambio de actitud de una persona depende de las normas de actitud de su grupo de pertenencia y de las normas de actitud de su grupo de referencia (Engvall, Siegel y Siegel citados en Velasco, 2001).
- ❖ El Concepto de sí mismo: actúa como agente facilitador de interacción social (Velasco, 2001), es decir, las actitudes que se adquieren hacia uno mismo y los demás, dependerá del concepto propio.
- ❖ Contacto con el objeto de actitud: la actitud se formará de la relación directa que tenga el sujeto con el objeto actitudinal.
- ❖ Las Instituciones Educativas: proporcionan datos y orientaciones que van condicionando las creencias, matizando la afectividad, y creando determinadas orientaciones a la acción.

Por su parte, Krech *et al.* (en Guillén, 2000) consideran que en la formación de actitudes intervienen cuatro factores que son:

- Motivación y necesidades personales: que se refiere a que en el grado en que el objeto satisface nuestras necesidades personales, tenderemos a desarrollar actitudes favorables hacia él.
- Información: el tipo de actitud que desarrollamos dependerá de la información que se tenga del objeto, así como de su procesamiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Las características de personalidad: como son la complejidad cognitiva, influenciabilidad, el carácter de cada individuo, etc. influyen en la adquisición y desarrollo de actitudes congruentes con nuestros deseos y necesidades.
- Los grupos de pertenencia y de referencia: la formación de actitudes se ve influenciada por las características del grupo del cual formamos parte o que deseamos pertenecer, en la medida en la que nos identificamos con ellos (familia, amigos, escuela, lugar de trabajo, etc).

Modificación de actitudes.

En términos generales se han propuesto tres enfoques para el cambio de actitudes, el enfoque informacional, el afectivo y el conductual (Lozano y Serna, 1994).

El enfoque informacional: se refiere a que el cambio se puede dar como consecuencia de modificar las creencias por medio de la comunicación persuasiva.

En el enfoque afectivo: es posible modificar la valoración del objeto actitudinal alterando las características afectivas.

Y por último *el enfoque conductual:* se apoya en los principios de congruencia y disonancia cognitiva para lograr un cambio de actitud.

Con el fin de ampliar la explicación de estos enfoques, a continuación se desarrollarán algunas teorías sobre las cuales están basados.

1.2.1 Teoría de la Persuasión:

La persuasión es un proceso de creación, refuerzo o cambio de actitudes, por medio de la comunicación. Carl I. Hovland y otros psicólogos sociales fueron los primeros en abordar este tema en la Universidad de Yale (Hovland y cols., en Morales 1994).

Estos autores desarrollaron un abordaje sistémico de los *mensajes persuasivos*, los cuales, para que cambien la actitud de una persona, deben cambiar previamente los pensamientos o creencias del receptor acompañándose de incentivos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Según el Modelo de Probabilidad de Elaboración, de Petty y Cacioppo (en Morales, 1994) cuando recibimos un mensaje podemos analizarlo racionalmente o proceder de forma casi automática, guiándonos por algún heurístico; es decir, utilizando la ruta central o la ruta periférica para decidir si acepta o no el mensaje:

Ruta central: se da cuando el receptor intenta realizar una evaluación crítica del mensaje, analiza los argumentos, evalúa sus posibles consecuencias y los pone en relación con sus conocimientos previos.

Ruta periférica: ocurre cuando la gente no tiene la motivación o capacidad de realizar un proceso tan detenido de evaluación del mensaje. Describe el cambio de actitud que ocurre sin necesidad de mucho pensamiento, las actitudes se ven más afectadas por elementos externos al propio mensaje, como el atractivo de la fuente, o las recompensas.

De acuerdo a las características de cada ruta el cambio de actitud será más duradero cuando se produzca a través de la ruta central; servirá para predecir mejor la conducta y será más resistente a la persuasión.

Los principales factores que influyen en el proceso de persuasión y en su resultado son:

- A) La fuente o emisor
- B) El mensaje
- C) El receptor o audiencia

Estos elementos de la comunicación pueden considerarse como variables independientes, es decir, aspectos que un experimentador o un comunicante pueden variar con el fin de hacer un mensaje lo más persuasivo posible (Mc Guire, en Morales, 1994).

La fuente o emisor:

Se refiere a la persona o medio a través del cual se transmite un mensaje persuasivo. Las principales características de las fuentes con mayor poder persuasivo son: *credibilidad y atractivo*.

Según Hovland y cols. (en Morales, 1994), la **credibilidad** está en función de cuanto más creíble sea una fuente mayor será su efecto en el cambio de actitud; y depende de dos dimensiones básicas: su *competencia* y su *sinceridad*.

La *competencia* con que una fuente es percibida depende de: la educación, ocupación y experiencia; la fluidez en la transmisión del mensaje; las referencias en las que se basa el emisor y que poseen autoridad y prestigio; así como la posición defendida por el emisor.

La *sinceridad* de una fuente depende de la ausencia de afán de lucro, de reflejar desinterés por persuadir, de lo atractivo que parezca al receptor, de que hable en contra de las preferencias de la audiencia; aunque se perciben con mayor sinceridad cuando hablan en contra de su propio interés (Morales, 1994).

La importancia de la credibilidad depende de dos factores: a) del grado de implicación que el contenido del mensaje tenga para el receptor, es decir que tan importante o trascendente es el asunto del mensaje para el receptor; y de b) el momento en el que el receptor conoce al emisor, es decir, cuando se conoce que un mensaje proviene de una fuente reconocida, facilita el cambio de actitud a partir de ese momento.

Las fuentes **atractivas** poseen un mayor poder persuasivo a los ojos del receptor (Mc Guire en Morales, 1994), debido a que:

- Evita pasar desapercibida y determina que se le preste atención al mensaje.
- El receptor puede imitar a la fuente, deseando, pensando y actuando de la misma manera.
- Puede incrementar su credibilidad, ya que se puede asociar a otras características positivas, como la honestidad, sinceridad o credibilidad.

En ocasiones una fuente no atractiva puede persuadir a un receptor. Por ejemplo, cuando recibimos elogios por parte de **extraños** en ocasiones estos elogios son más valorados que los procedentes de amigos, pues pueden ser interpretados como más objetivos (Mc Guire, en Morales, 1994).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El mensaje

Un mensaje se puede transmitir por medios escritos o verbales y la eficacia del mismo reside en la calidad de sus argumentos, en su organización, en los incentivos que promete, en su claridad, o si el contenido del mensaje enfatiza alguno de los siguientes tipos:

Racionales: el contenido presenta evidencia en apoyo de la veracidad de una proposición dada, basándose en argumentos lógicos, razonables y coherentes.

Emotivos: indica las consecuencias deseables o indeseables que pueden derivarse del mensaje y de su aceptación (también nombrados "apelaciones al miedo"). Este tipo de mensajes pueden tener diferente magnitud, los poco intensos no producen el suficiente temor en la audiencia; y los demasiado intensos provocan cierta evitación defensiva, por lo cual, según Mc Guire (en Morales, 1994) la posición más extendida y de mayor eficacia, son los mensajes de magnitud intermedia.

Con frecuencia los mensajes pueden poseer ambos tipos de contenido, utilizando tanto, argumentos racionales como emotivos (Morales, 1994).

Unilaterales: consisten en expresar sólo las ventajas y aspectos positivos de la posición del emisor, su eficacia puede aumentar cuando se trata de receptores poco instruidos o que desde un inicio, están a favor del contenido.

Bilaterales: se incluyen los aspectos débiles o negativos de la posición defendida (intentando justificarlos, minimizarlos o rebatirlos) y los aspectos positivos de las posiciones alternativas (minimizándolos o refutándolos). En general, los mensajes bilaterales parecen ser más efectivos que los unilaterales (Jackson y Allen, en Morales, 1994); su eficacia es aún mayor cuando la audiencia esta familiarizada con el tema del mensaje y depende de que las desventajas presentadas y refutadas sean relevantes para los receptores (O'Keefe, en Morales, 1994).

Información estadística o basada en ejemplos: la información basada en ejemplos o presentación de un caso real, es mucho más persuasiva que la información basada en la estadística; dado que describe de forma viva y detallada un acontecimiento.

La organización de los mensajes también influye en la eficacia de la persuasión, ya que su conclusión puede ser: a) implícita (que el propio receptor sea el que la extraiga) o b) explícita que el emisor brinde la conclusión.

El efecto del orden en la presentación de los argumentos de un mensaje, supone el lugar en que se presentan los elementos más importantes del mensaje: a) Efecto primacia, mayor influencia de lo que va primero en el mensaje; b) Efecto recencia, mayor influencia de lo último; cuando se trata de temas poco interesantes implícitos o controvertidos, el efecto recencia es más favorable para la persuasión.

El receptor o audiencia.

Es la persona o las personas que reciben el mensaje persuasivo y que de acuerdo a ciertas características como la edad, sexo, escolaridad, nivel de inteligencia, autoestima, etc., pueden ser persuadida en mayor o menor medida.

Según Mc Guire (1985) el cambio de actitud viene determinado fundamentalmente por dos procesos:

- a) La recepción del mensaje (que incluye atención, comprensión y retención)
- b) La aceptación, influida por las características del receptor.

Así las personas más inteligentes pueden percibir y comprender mejor los mensajes, pero también, porque son más inteligentes, pueden resistirse en mayor medida a ser persuadidos.

Cambio de Actitud.

La Teoría de Persuasión, para el cambio de actitud, explica la importancia y las características de cada uno de los elementos de la comunicación para lograr la persuasión. Sin embargo, a pesar de la enorme cantidad de información que recibimos, las personas cambiamos poco nuestras actitudes, ya que tendemos a buscar y a recibir mensajes que concuerden con nuestras creencias y actitudes, evitando exponernos a mensajes que las contradigan (exposición selectiva). No obstante, también prestamos atención a mensajes moderadamente discrepantes, especialmente cuando éstos parecen interesantes, novedosos o útiles (Mc Guire, en Morales, 1994).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En la fase de recepción del mensaje se puede distorsionar la información de tal forma que el receptor se fije en lo que concuerda con sus posiciones y evite aquello que lo contradice; también es posible que cuando los mensajes contengan argumentos a favor y en contra de sus actitudes, acepten los primeros sin cuestionarlos y refuten los segundos.

Debido a que la persuasión no provoca el cambio de actitud esperado, en todas las personas, surgió la *Teoría de la Inoculación* de Mc Guire (citado en Morales, 1994) que hace una analogía entre la enfermedad y la vacuna; el objetivo de esta última es propiciar el desarrollo de anticuerpos en el organismo, por medio de introducir en éste bacterias o virus debilitados, que combatan posteriormente a la enfermedad. Así, la teoría propone que cuando una persona es previamente expuesta a una forma debilitada de contenido de mensaje que amenace sus actitudes, hará a esa persona más resistente ante tales amenazas, siempre y cuando el material inoculado no sea tan fuerte como para superar las defensas.

Por otra parte, Según Mc Guire la *distracción* también reduce el cambio de actitud ya que si ocurre cuando se recibe un mensaje persuasivo, interfiere con el aprendizaje de los argumentos. Sin embargo, los distractores en niveles bajos o moderados, son necesarios para incrementar un cambio de actitud ya que reducirán la tendencia a contra argumentar, pero no dañarán seriamente la atención ni la comprensión.

La *prevención* se refiere al hecho de avisar al receptor que van a intentar persuadirlo, esto puede incrementar su resistencia ante la persuasión o puede llevarlo a un cambio anticipado de actitud, en la medida que él quiera quedar bien, manteniendo su autoestima y no apareciendo como una persona fácil de persuadir (Morales, 1994).

1.2.2 Teoría de la Acción Razonada.

Esta teoría desarrollada por Fishbein y Ajzen (en Morales, 1994) propone que la mayor parte de la conducta está bajo control del sujeto. Su concepto central es la *intención conductual*. Dado que es muy difícil descubrir las intenciones de las personas por medios directos, el modelo contempla la posibilidad de obtener información por medios indirectos, a través de la estimación de dos factores:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ↪ Factor personal: Es la actitud hacia la conducta ya sea positiva o negativa.
- ↪ Factor social, que refleja su influencia (norma subjetiva): Es la percepción de cada individuo de las presiones sociales (familiares, amigos, pareja, etc.) que fuerzan a realizar o no una acción.

En la teoría de la acción razonada (TAR) la actitud depende de las creencias y su evaluación, las cuales se conciben como las consecuencias de realizar una conducta.

La *intención conductual* (probabilidad de actuar) está formada de las *actitudes hacia alguna conducta y de la norma subjetiva*; que es un juicio probabilístico acerca de lo que la mayoría de las personas significativas para un sujeto, piensan de la realización de una conducta determinada, sus componentes son:

Las *creencias normativas*: creencias acerca de cómo otros grupos de personas piensan que se debería actuar.

La *motivación para acomodarse*: es la tendencia a acoplarse a las normas o directrices de las personas significativas para el individuo.

La norma subjetiva refleja los factores sociales y los efectos psicológicos individuales que se relacionan con una actitud determinada.

Se dice entonces, en la TAR que la predicción de la conducta es la suma de la actitud y la norma subjetiva.

La teoría aplicada para el cambio de actitudes, asume que si se cambian determinadas creencias que el sujeto sostiene, se producirá un cambio en la actitud del sujeto hacia un objeto, persona, concepto o conducta (Fishbein y Ajzen, citados en Rodríguez, 1997), sin embargo, en ocasiones no es suficiente para lograr un cambio en la actitud. Para ello es necesario dirigir el cambio a las creencias acerca de los atributos del objeto y las evaluaciones que se hacen del mismo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

También se puede producir cambio en la actitud hacia la conducta, afectando la norma subjetiva, es decir, introduciendo nuevas creencias o influyendo en ellas a partir de las expectativas de referentes específicos.

1.2.3 Teoría de la Disonancia Cognitiva.

En 1957 León Festinger publicó la obra "Teoría de la Disonancia Cognitiva" en donde afirma que los seres humanos buscan un estado de armonía en sus cogniciones, entendiéndolas como cualquier conocimiento, opinión o creencia acerca del ambiente, acerca de su propia persona o de su conducta (Rodríguez, 1997). Cuando las personas se hacen conscientes de que sus actitudes están en desacuerdo con otras, trae un incómodo estado de tensión llamado *disonancia cognitiva* (Morales, 1994).

Según Morales (1994), las relaciones entre las cogniciones pueden ser:

Relevantes. se puede dar una relación consistente cuando un pensamiento se deriva de o proviene de otro (pensamientos relacionados o congruentes).

Irrelevantes: es una relación inconsistente, disonante de pensamientos, es decir, cuando psicológicamente se contradicen, son incompatibles o uno implica la negación del otro.

Las principales proposiciones de la teoría de Festinger (en Morales, 1994) son:

- 1) La disonancia cognitiva es un estado desagradable.
- 2) En presencia de la Disonancia Cognitiva, el individuo intenta disminuirla o eliminarla.
- 3) En presencia de la consonancia, el individuo evita los acontecimientos de Disonancia.
- 4) La intensidad de la disonancia cognitiva, varía de acuerdo a la importancia de las cogniciones disonantes entre sí y el número de éstas que también son disonantes.
- 5) La intensidad de la disonancia determina la fuerza en que los individuos intentarán disminuir la disonancia o evitarán los acontecimientos disonantes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La magnitud de la disonancia producida depende de:

- a) La importancia que tengan los elementos para el sujeto, de tal forma que a mayor importancia, mayor disonancia.
- b) La cantidad de los elementos disonantes entre sí, de modo que a mayor número de elementos disonantes en relación con los consonante, mayor disonancia.
- c) La semejanza entre elementos, ya que entre mayor sea la semejanza se pronostica una disonancia menor (Rodríguez, 1997).
- d) Las diferencias individuales.

Condiciones que activan la disonancia.

- a) *Publicidad.* Si una persona es identificada y ligada a una conducta discrepante con sus creencias ante la luz pública, habrá mayor probabilidad de que se produzca disonancia, dado que no puede negar que es autora de tal conducta.
- b) *Responsabilidad.* Si los que toman una decisión se sienten responsables de sus consecuencias, se activará la disonancia y no importará que las consecuencias se hayan previsto o no.
- c) *Consecuencias negativas.* Si nuestras acciones producen resultados negativos y nos sentimos responsables de ellos, se produce un cambio de actitud, incluso llegamos a cambiar las conductas que son consecuentes con nuestras actitudes, si estas tuvieron una consecuencia negativa.
- d) *Magnitud y tipo de incentivo.* Se requiere que el incentivo sea atractivo y ejerza la presión necesaria para hacer que la persona se comprometa a realizar un acto contrario a sus creencias; a medida que aumenta el incentivo, aumentan también las cogniciones consonantes con la conducta de manera que queda poca disonancia por reducir. Los tipos de incentivo pueden ser: dinero, amenazas, alabanzas, deseo de agradar o acceder a una petición de una persona importante.

Las personas siempre evitan los estados de tensión o disonancia cognitiva, por lo que activan mecanismos que la reduzcan, como:

- 1) Devalúan los elementos disonantes y valoran los elementos consonantes con su postura, buscando el apoyo social para su posición.
- 2) Cambian su actitud, eliminando la disonancia cognitiva, y este cambio es mayor cuando hay pequeñas recompensas, pocas justificaciones, mucha libertad de elección y poca coerción.

- 3) Tienden a buscar la información de manera selectiva, prefiriendo la información consonante con sus creencias y actitudes previas, y rechazando la información disonante con ellas (Morales, 1994)
- 4) Justifican su acción para conseguir un objetivo, de acuerdo al esfuerzo implicado - actividades, inversión de dinero, dolor físico y similares- (Morales, 1994).

Para Festinger la disonancia cognitiva se puede reducir a través de (Morales, 1994):

- Introducción de nuevas cogniciones.
- Cambio de cogniciones ya existentes.

1.3 MEDICIÓN DE ACTITUDES.

Una definición de "medición" apropiada a las ciencias sociales la dan Hernández y Fernández (en Sánchez, 1997) como "el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos", proceso que se realiza mediante un plan explícito y organizado para clasificar los datos disponibles en términos del concepto que el investigador tiene en mente. Y en este proceso, el instrumento de medición o recolección de datos juega un papel central. Aún que no hay medición perfecta, se debe tratar de acercar lo más posible a la representación fiel de las variables a observar (Hernández y Fernandez, 1991).

Las actitudes tienen diversas propiedades, entre las que destacan: dirección (positiva o negativa) e intensidad (alta o baja), estas propiedades forman parte de la medición.

Entre los métodos más conocidos para medir las actitudes se encuentran las mediciones fisiológicas (temperatura, respuesta galvánica de la piel, dilatación pupilar, electromiografía, etc.); registros observacionales; y las escalas o cuestionarios de actitud como son: Escala de Intervalos Aparentemente Iguales de Thurstone, el método de escalamiento tipo Likert, el Diferencial Semántico y la escala de Guttman.

En este apartado se explica el Escalamiento tipo Likert, puesto que en este método se basa la construcción de la escala utilizada para esta investigación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.3.1 Escala Tipo Likert

Este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1932 y consiste en un conjunto de ítems relativos a un objeto actitudinal, presentados en forma de afirmaciones o juicios (por regla general entre 20 y 30) ante los cuales se pide la reacción de los sujetos (Hernández, Fernández y Baptista, 1998). Es en estricto sentido, una medición ordinal, sin embargo, es común que se le trabaje como si fuera de intervalo.

Un aspecto muy importante de la escala Likert es que asume que los ítems o afirmaciones miden la actitud hacia un único concepto subyacente, si se van a medir actitudes hacia varios objetos, deberá incluirse una escala por objeto actitudinal, aunque se presenten conjuntamente se califican por separado.

La escala tipo Likert comienza con una serie de afirmaciones, cada una de las cuales expresa una actitud favorable o desfavorable. Se sugiere que la mitad de las afirmaciones sean favorables al objeto actitudinal y la otra mitad desfavorables al mismo; esto es conveniente ya que se evitan ciertas inclinaciones individuales.

Las afirmaciones pueden tener dirección:

- Favorable o positiva: significa que califica favorablemente al objeto de actitud, y cuando los sujetos estén más de acuerdo con la afirmación, su actitud será más favorable.
- Desfavorable o negativa: significa que califica desfavorablemente al objeto de actitud, y entre los sujetos que estén más de acuerdo con la afirmación, su actitud es menos favorable.

Las escalas Likert requieren una respuesta graduada en cada afirmación, que se expresa en términos de las siguientes categorías:

- (5) Totalmente de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, o bien, indeciso
- (2) En desacuerdo
- (1) Totalmente en desacuerdo

Por lo general, el número de categorías no es específico ya que depende de la capacidad de discriminación de los cuestionados.

El valor de cada categoría de respuesta puede ser inverso, es decir, que la respuesta desfavorable, tenga la puntuación mayor. Es por esta razón que la dirección es muy importante para saber cómo se codifican las opciones de respuesta.

La manera de calificar la escala es obteniendo la puntuación respecto a cada afirmación y sumándolas para obtener su puntuación total.

La aplicación de la escala puede ser:

Autoadministrada: se le proporciona a la persona cuestionada para que marque la respuesta que mejor describe su posición, de acuerdo a cada afirmación.

Entrevista: las afirmaciones y las opciones de respuesta son leídas por el entrevistador a la persona cuestionada, quien proporciona su respuesta de manera verbal para que el entrevistador la anote.

1.3.2 Requisitos de una escala.

Es importante, que todo instrumento de medición contemple en su construcción **validez y confiabilidad**.

La confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados. El índice de confiabilidad puede oscilar entre 0 y 1 donde un coeficiente 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad. Entre los procedimientos más utilizados para determinarla se encuentra el Coeficiente Alpha de Crombach.

En cuanto a la validez, se refiere al grado en que un instrumento mide lo que se desea medir. Existen tres tipos de validez: Contenido, relacionada con un Criterio (Concurrentes o Predictivos) y de Construcción.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.3.3 Ventajas de la escala.

La escala de actitud es un poderoso instrumento de diagnóstico para la evaluación de problemas generales en los empleados, uno de sus beneficios es que ofrecen a la dirección un indicio de los niveles generales de satisfacción o insatisfacción en grupos particulares de empleados de una empresa.

Una escala revela cómo se sienten los empleados en determinadas áreas de su trabajo, qué departamentos se ven particularmente afectados y los sentimientos de quienes están implicados. Por medio de ellas es posible identificar necesidades de capacitación, ya que los empleados pueden manifestar sus opiniones sobre el desempeño de sus supervisores en ciertas partes de su labor. También ayudan a los administradores a *planear* y *vigilar nuevos programas*, dado que les permiten obtener retroalimentación anticipada sobre propuestas de cambios y realizar después encuestas de seguimiento para evaluar la respuesta real (Davis y Newstrom, 1999).

Las escalas de actitud pueden contribuir a la evaluación de diferentes procedimientos instruccionales para modificar ciertas actitudes particulares, o pueden utilizarse después de determinado programa para medir cambios en las actitudes.

La Escala Tipo Likert es utilizada con mayor frecuencia ya que su elaboración requiere poco tiempo, el número de reactivos no es mayor de 30, contiene opciones de respuesta que hacen más rápida su aplicación; esto permite que la calificación de la escala sea más fácil y veraz ya que no es necesario transformar sus puntuaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO II

ACTITUDES Y AMBIENTE LABORAL



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1 CLIMA LABORAL Y FORMACIÓN DE ACTITUDES.

Como se menciona en el capítulo anterior, la formación de actitudes se ve influenciada por el medio ambiente en el que se desarrolla una persona, en este apartado, en particular se hablará del clima laboral y su relación con las actitudes de los empleados.

Para comenzar este tema, se presenta la definición de Clima Organizacional de Taguiri (en Furnham, 1997) quien menciona que "es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que:

- a) Experimentan los miembros,
- b) Influye en su comportamiento y
- c) Se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características (o atributos) de la organización".

Se refiere a la personalidad que caracteriza a una empresa, puede ser sana o malsana. Si ésta es malsana trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. En ocasiones, una empresa puede no siempre estar consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta (Brunet, 1983).

Las características del clima organizacional según Taguiri (en Brunet, 1983) son:

- Está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las actitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.
- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.

Para Brunet (1983), el clima refleja los valores, actitudes y las creencias de los miembros, que son, a su vez, elementos del clima debido a la interacción que mantienen.

Las actitudes tienen una influencia muy marcada dentro de la dinámica de la organización, y pueden ubicarse en dos dimensiones: positivas y negativas.

Cuando las actitudes son negativas, constituyen tanto un *síntoma* de problemas como una *causa* contribuyente de nuevas dificultades en una organización; y pueden resultar en:

- Huelgas unilaterales, tortuismo, ausentismo y rotación de los empleados. También puede dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y descuidado servicio al cliente, robo por parte de los empleados y problemas disciplinarios. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir severamente la competitividad de una organización (Davis y Newstrom, 1999)

Las actitudes favorables, por el contrario, son deseables para la dirección porque tienden a enlazarse con algunos de los resultados positivos buscados por los administradores (Davis y Newstrom, 1999), tales como:

- Incrementan el entusiasmo al enfocar la energía hacia pensamientos y actividades positivas, aumentan la creatividad ya que el pensamiento y las ideas se dirigen libremente a buscar soluciones, y hacen que se aproveche al máximo la propia personalidad al reflejar vitalidad (Gómez y González, 2001).

Las actitudes de los individuos en el trabajo, no están en función solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éstos perciben su clima de trabajo, así como de los componentes de su organización (Martínez, 2000).

Las variables de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones y mediante la evaluación de éstas, se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que ésta obtiene de sus empleados.

Brunet menciona que para formar sus percepciones del clima, el individuo filtra la información que viene:

- a) De los acontecimientos que ocurren alrededor de él,
- b) De las características de su organización, y
- c) De sus características personales

Si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos por la organización. El clima está formado por varios componentes, lo cual indica que es de una naturaleza multidimensional y que es importante analizar y diagnosticar el clima de una organización, para:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique los elementos específicos sobre los cuales debe dirigirse la intervención.
- Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

La importancia del diagnóstico para Brunet (en Martínez, 2000), radica en conocer el tipo de clima en que se ve envuelta la empresa, ya que en la medida en que éste es percibido por los empleados como malsano, cerrado o rígido pueden llegar a sentirse prisioneros de un proceso burocrático alienante, desarrollando como consecuencia, actitudes negativas que frenan el trabajo. Si por el contrario, el clima de trabajo es participativo, los grupos de trabajo tienden a integrar los objetivos y normas formales de la organización. El clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Un clima *autocrático* crea descontento, insatisfacción, comportamiento agresivo y una fuerte resistencia al cambio en los trabajadores, pues éstos llegan a adoptar rituales, costumbres y actitudes que resultan muy difíciles de modificar. Todo cambio se hace inseguro para el empleado que nunca aprendió a tomar responsabilidades y a ejercer su autonomía y su iniciativa (Brunet, 1983).

Una organización dirigida a crear un ambiente humano de apoyo puede contribuir a la generación de actitudes favorables. Esto es, según Albrecht (1990) el clima en donde existe un nivel razonable de trabajo en equipo y cooperación propicia una atmósfera que eleva el nivel personal y las expectativas de la gente, creando una clara sensación de optimismo. Los valores tienen que estar en su sitio para que las personas tengan un nivel

razonable de lealtad e identificación con la organización, y estén dispuestos a invertir su energía y entusiasmo en el trabajo.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la dureza y la falta de consideración engendran rudeza y antipatía, y hasta odio, que bien puede disimularse adoptando una actitud servil. En general, los hombres que se dedican a una tarea más o menos rutinaria lo hacen porque tienen que ganarse la vida y la de su familia; la actitud que puedan demostrar ante su trabajo dependerá en gran medida de la actitud de la colectividad en que viven y de la educación que hayan recibido.

La OIT considera que en las condiciones y medio ambiente de trabajo, intervienen diversos factores que se combinan, produciendo efectos complejos y múltiples en la salud física y mental de los trabajadores (OIT, 1995). Ciertas normas, tradiciones y reglas de conducta provocan que la gente se encierre dentro de una estructura mental muy negativa, pesimista y temerosa debido a las circunstancias; volviéndose pasiva en sus actividades diarias (Brunet, 1983).

2.2 ACTITUDES Y CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJADOR MEXICANO.

Características del Mexicano.

La base del desarrollo humano está en el conocimiento de uno mismo; saber cuáles son nuestras cualidades y cuáles son nuestras debilidades nos permite aprovechar las primeras y esforzarnos por superar las segundas (Rodríguez, 1996). Es importante conocer nuestra cultura con el fin de poder desarrollar y aplicar todo nuestro potencial a las tareas que emprendamos. Este conocimiento nos permitirá acoplar estrategias efectivas dentro de las organizaciones en lo referente al cambio de los recursos humanos.

Así como el empleado refleja la cultura organizacional, la empresa refleja la cultura nacional. Tal conocimiento no se logra si no se toma uno la molestia de estudiar la psicología del mexicano en el trabajo y, en general, "...el modo de ser del hombre latinoamericano: explotado manipulado, dogmatizado, marginado, reducido a la condición de siervo..." (Rodríguez, 1996).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En general los latinos somos creativos por naturaleza, tenemos una gran capacidad de improvisación, nos gusta servir, no lo consideramos humillante ni degradante, somos hospitalarios por naturaleza, amables y generosos. Como contraparte se nos dificulta trabajar en equipo, organizarnos y planificar el trabajo; en el ámbito laboral, somos muy resistentes para aceptar ideas de los subalternos. Las empresas buscan empleados que sean leones hacia afuera y corderos hacia adentro (Rodríguez, 1996).

Por otra parte, la cultura mexicana puede ser altamente positiva si se revaloran sus dimensiones genuinas. Si bien es cierto que no sobresalimos en valores de logro, tales como la iniciativa, la ambición, la independencia, la audacia y la perseverancia, también es cierto que cultivamos los valores de convivencia: el respeto afectuoso, la bondad, la humildad, la paciencia, la tolerancia, la amistad y la resignación.

El mexicano tiene una actitud solidaria con la familia, un buen sentido del humor que le permite superar las adversidades (Trejo, 1995). Aprende de su núcleo familiar a desarrollar valores como la lealtad, la cooperación y el afecto, así como el servicio a los demás, aspectos que contribuyen al desarrollo y crecimiento sano de un individuo, siempre que no se llegue a la sobreprotección y al exceso que crea dependencia y minusvalía (Rodríguez, 1996). Debido al desarrollo familiar, la individualidad es un factor relevante del mexicano y es una lucha continua, conciente e inconsciente, que hace para ser valorado y reconocido (Rodríguez, en Castellanos y Sánchez, 1993).

De igual manera, algunos rasgos relevantes del mexicano, son: el malinchismo, la impuntualidad, el credencialismo, el soborno, el cinismo, el abstencionismo, lenguaje devaluatorio, antesalas interminables y chistes proyectivos.

El mexicano tiene una actitud resignada y fatalista ante la vida, su percepción del tiempo es distorsionada, unida a su sentido mágico-religioso de los acontecimientos, que le hace aceptar cualquier eventualidad como el desempleo temporal o permanente a causa de incapacidades físicas, parciales o totales (Rodríguez, 1996).

La poca estimación de sí mismo también contribuye a su desprecio por la muerte, al igual que sus frecuentes inasistencias. Falta porque no se siente útil o valioso, llega tarde por lo mismo. Este desprecio así mismo se revierte en desprecio a los demás (Rodríguez, 1996).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para Rodríguez (1996), tenemos tanto o más potencial que los habitantes de otros países; sólo hace falta aumentar la responsabilidad por parte de unos (los trabajadores) y el aprecio de estos valores por parte de los otros (empresario o gerentes). Para los mexicanos, la responsabilidad implica una inquietud y una preocupación por otros, una cualidad de la persona, tal como la virtud y la conciencia (Ramírez, 1977).

El respeto y la obediencia se pueden reconocer como actitudes a valorar en el mexicano.

El Trabajador Mexicano.

Los mexicanos piensan en el trabajo más como un asunto de necesidad o de obligación, como un esfuerzo, causa de fatiga, miseria, explotación y maldición, como un medio para obtener algo, para ganarse la vida. Enfoca el trabajo como un instrumento para lograr ciertas metas familiares, así como objetivos sociales y nacionales a gran escala (desarrollo y progreso). Muestran gran inquietud por el esfuerzo que éste implica y por el empleo y el medio en el cual éste está siendo realizado.

A través de la literatura y de la experiencia en las empresas, se ha visto que en ocasiones al trabajador mexicano se le considera poco motivado y renuente para colaborar, además existe el estigma de que el mexicano es "flojo por naturaleza". Alduncin (en Castellanos y Sánchez, 1993) considera que el mexicano tiene actualmente una actitud de renovación y cambio, así como flexibilidad y adaptabilidad; por su parte, Rodríguez y Buendía (en Salinas, 1996) mencionan que dado que gusta de la belleza y lo estético, busca la excelencia y la satisfacción del cliente por lo que tiende a lograr una alta calidad en los servicios y la producción.

Su predisposición a sobrellevar la vida y su actitud un tanto lúdica, le permiten una apreciable capacidad de trabajo y encontrar la vida suficientemente agradable como para poder gozarla.

El trabajador mexicano posee una facilidad para relacionarse con los demás por su alta valoración por la amistad y su extroversión, esto apoya su integración en un equipo de trabajo de manera eficaz (Carreón, en Castellanos y Sánchez, 1993).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El trabajador mexicano puede ser pasivo, fatalista y dependiente, pero también es afectuoso, obediente, humilde y cooperativo (Rodríguez, 1996).

Para ampliar el conocimiento del trabajador mexicano, es necesario abordar la motivación, la cual se hace presente cuando hay deseo, anhelo, voluntad, ansia, necesidad. Los factores racionales y emotivos provocan, mantienen y orientan el comportamiento de las personas, hacia la satisfacción de sus necesidades, motivándolas hacia la consecución de ciertos fines personales y sociales (Castellanos y Sánchez, 1993).

Sergio Reyes (en Castellanos y Sánchez, 1993), encontró en 1973 que el 25% de la población mexicana se orienta hacia la motivación de logro, es decir, que se orienta a conseguir metas que se fija con anticipación; otro 25% hacia la motivación de afiliación, la cual se refiere a la necesidad de relaciones interpersonales; y un 50% tiende a la motivación de poder personal, en donde las personas buscan cierto grado de autoridad que les permita dominar a otras personas. Por lo que se concluyó que es necesario propiciar un ambiente de autorrealización en el trabajador mexicano.

En condiciones favorables, el mexicano puede ser un excelente trabajador dispuesto a todo, a colaborar con su esfuerzo, a lograr lo mejor, pero necesita saberse valorado, reconocido, útil e importante. Según Rodríguez (1996) las expectativas de obtener logros, reconocimiento y autoestima son escasas, su sentimiento de minusvalía le hace suponer que difícilmente puede lograr algo, y menos por sí solo. De ahí su actitud fanfarrona, por lo que cree que el único recurso para satisfacer sus necesidades, incluyendo la de autoestima y autorrealización, es a través del dinero, resultando así, una insatisfacción generalizada; no es lo mismo ser inferior que sentirse inferior. Los mexicanos no somos inferiores pero no hemos alcanzado el pleno desarrollo porque no nos sentimos capaces de lograrlo.

El proceso consiste en lograr la verdadera independencia, que significa saber valernos por nosotros mismos y sentirnos seguros de lograrlo; el éxito está en saber formar parte de los grupos, en la interdependencia que sólo se logra si se ha superado la actitud colonial y ávida de sobreprotección. Ser independiente e interdependiente significa ser responsable para aportar lo que me corresponde, disciplinado para trabajar y acatar

normas, y dispuesto a dar y ceder algo en aras del cumplimiento de los objetivos comunes.

Promover la independencia Psicológica de los empleados en las organizaciones, logrará la seguridad en sí mismos, autoestima alta, más posibilidades de lograr sus metas y en consecuencia mayor satisfacción. Los jefes deben de dejar de considerar a sus trabajadores como subordinados; considerándolos como colaboradores, olvidándose de su aparente superioridad que suele convertirse en abuso de la autoridad. Si todos nos esforzamos por ser mejores colaboradores obtenemos satisfacción por el trabajo responsable, bien hecho y a tiempo (Rodríguez, 1996)

Si los mexicanos superamos el sentimiento de minusvalía, estaremos en posibilidades de desarrollar nuestro potencial (Rodríguez, 1996), aprovechando el ingenio que nos caracteriza, para mejorar la calidad de los productos y servicios (Trejo, 1995).

Los mexicanos estamos siempre dispuestos al servicio y en principio a la cooperación; entendemos que la colaboración es el mejor camino para obtener resultados. Prestos a dar y a compartir desde lo material hasta lo espiritual, fácilmente encontramos apoyo y comprensión en nuestros semejantes. Las empresas de servicios bien harían en aprovechar estas cualidades recompensando a sus trabajadores por su actitud servicial y cooperativa. Fácilmente pueden por este medio desarrollar lealtad a la empresa (Rodríguez, 1996).

2.2 ACTITUD DE SERVICIO E INDICADORES.

Para aprovechar la actitud servicial del trabajador mexicano, es necesario conocer este término y promover las características involucradas en dicha actitud, tarea que se dificulta al no existir definiciones completas acerca de la Actitud de Servicio. Por lo cual se desarrolla, en principio, lo que es el servicio y posteriormente, lo referente a la actitud de servicio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Servicio.

La palabra servicio viene del latín *servus*, que significa esclavo y éste era aquel que hacia un trabajo físico para otros por una cantidad de bienes que apenas lo sostenían para seguir trabajando (Cárdenas, en Belmont, Omelas y Piedra, 1995).

En el primer milenio antes de Cristo, en la península Itálica, como en muchas otras partes del mundo, la ley de la guerra era drástica y categórica; el vencedor se convertía en dueño del vencido; la vida de este estaba en sus manos y podía matarlo si quería, de ahí surgió el verbo *servare*, que significaba el conservado, el siervo.

En los tiempos modernos, abolida ya la servidumbre o esclavitud, la palabra servicio resulta apropiada para connotar especial atención y dedicación, actitud obsequiosa y obediente, y hasta un aspecto de humildad (Rodríguez, 1996).

Servicio es cuidar intereses o satisfacer necesidades para el público o para entidades ajenas o propias (Cárdenas, 1992). El servicio es un proceso interpersonal que implica respeto; no tanto en el sentido afectivo sino en el sentido objetivo de responder a las expectativas del cliente/usuario (Rodríguez, 1996).

La clave del servicio excelente es la interacción del servidor con los clientes. (Cárdenas, 1992). Servir en sentido estricto, implica comunicarse en una relación interpersonal. El servicio es, ante todo, un encuentro entre dos personas, comunicación de alto contacto; es un campo de dar y recibir, entender y atender, escuchar y responder, emitir y percibir, codificar y decodificar. (Rodríguez, 1996).

Las características del servicio según Berry, Parasuraman y Zeithami (en Belmont, Omelas y Piedra, 1995) son:

Intangibilidad: dado que no se pueden tocar, probar, oler o ver los servicios son intangibles, al contrario de los artículos. La parte tangible ("visible") de los servicios son las instalaciones, equipos y apariencia del personal de contacto que influye directamente en la percepción de un buen servicio al dar una idea de la naturaleza de éste.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Heterogeneidad: se refiere a la seguridad y empatía que debe poseer el servicio. La eficacia y cortesía son elementos importantes que infunden seguridad al cliente. Y la empatía va más allá de la cortesía, es un compromiso con el cliente, es el deseo de comprender sus necesidades precisas y encontrar la respuesta más adecuada.

Inseparabilidad de producción y consumo: un servicio se produce y consume mientras éste se otorga; por ejemplo, cuando una persona llega a un establecimiento a solicitar un servicio, éste comienza desde su llegada y se consume durante el tiempo que permanece dentro.

Caducidad: los servicios no son almacenables. Si un servicio no se usa cuando está disponible, la capacidad de servicio se pierde. Por ejemplo, un servicio de información que nadie utiliza durante un lapso de tiempo, pierde su capacidad durante el mismo lapso.

Fiabilidad: es proporcionar el servicio ofrecido de una manera formal y exacta, de tal manera que el cliente vea satisfecha su necesidad.

Responsabilidad: es el deseo de servir de manera rápida y eficaz a los clientes, haciéndoles saber que existe un interés por resolver sus necesidades.

Para crear una infraestructura de servicio es necesario tomar en cuenta los siguientes componentes (Rodríguez, 1996):

- Una constelación de valores humanos: *donde lo principal sea el ser humano*
- Sentido ético: en donde se busque el beneficio del cliente y de la empresa, sin perjudicar a ninguna de las partes.
- Autoestima: las personas que se sienten bien consigo mismas y piensan bien de sí, tiene la actitud y fuerza necesaria para hacer lo correcto.
- Una tradición de excelencia: un gusto por hacer bien las cosas.
- Participación: donde la empresa es una comunidad que se encarga de coordinar.
- Valorización del trabajo: el personal siente que su trabajo contribuye con la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para Linton (1999) el servicio se ha convertido en uno de los aspectos más importantes de los negocios en cualquier mercado y considera que tiene dos aspectos:

- Los medios físicos para suministrar el servicio:

Incluye los procedimientos de cómo hacer las cosas y provee los mecanismos para hacer frente a las necesidades de los clientes; considerando siete áreas: a) tiempo, b) flujo de sistema, c) adaptación del sistema, d) anticipación, e) comunicación, f) retroalimentación de los clientes y g) organización y supervisión.

- La actitud del personal.

Se refiere al compromiso del personal con los más altos estándares de servicio al cliente, involucrando a todos los niveles de la organización (Linton, 1999).

Dado que el servicio comprende un aspecto humano, éste involucra las actitudes, conductas y destrezas del mismo, comprendiendo siete áreas: a) apariencia, b) actitud: lenguaje corporal y tono de voz, c) atención, d) tacto, e) dirección, f) habilidades en las ventas y g) solución de problemas amablemente (Belmont, Omelas y Piedra, 1995).

Los Momentos de Verdad.

El momento de verdad también llamado impacto del servicio, es el episodio crucial en cualquier relación cliente-proveedor. Aun cuando esta relación no implica una confrontación como tal, es válido pensar que, de esa impresión, el cliente se llevará una imagen muy clara de nuestro servicio. La suma de todos los momentos de verdad conforman la imagen que el cliente se hace de nosotros.

Un momento de verdad no es, en sí, ni positivo ni negativo, lo que vale es el impacto que causa en el cliente. El solo hecho que el teléfono suene tres veces y nadie lo conteste genera un momento de verdad con impacto negativo en el cliente.

Si orientamos nuestro trabajo, centrándonos en los momentos de verdad y no en la descripción de la tarea, empezaremos a pensar como el cliente, en resultados y no en procesos; de esta manera el servicio estará en función de lo que el cliente necesita y no de lo que queremos darle.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Actitud de Servicio.

El término "actitud de servicio" es muy utilizado actualmente por gerentes y directores de empresas para referirse a un estándar organizacional de servicio, no obstante, es un concepto que cuenta con pocas definiciones. Por lo tanto, se presentan las definiciones encontradas al respecto.

Gómez y González (2001) para su trabajo de tesis definen la actitud de servicio como: "acciones o formas de comportamiento específicas que efectúan las personas en una organización y dan como resultado la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes".

Para Pinedo (en Gómez y González, 2001) "la actitud de servicio es una disposición positiva para satisfacer las necesidades de los demás".

Por su parte, Rodríguez (1996) considera a la actitud de servicio como la "Convicción íntima de que es un honor servir".

Para fines de esta investigación la Actitud de Servicio es:

La predisposición a responder favorable o desfavorablemente ante las expectativas y necesidades del cliente; es aprendida, susceptible de modificarse y se ve influenciada por el medio.

Rodríguez, considera que se crea una mala actitud de servicio cuando las empresas consideran al cliente una persona caprichosa y exigente que tienen que aguantar para que entre el dinero; y el empleado es esa persona irresponsable y perezosa que tienen que contratar, para que funcione el negocio.

Este autor considera que para mejorar el servicio las organizaciones deberían de adoptar una visión, donde el cliente sea la razón de ser de la empresa, conociendo sus necesidades y haciendo todo lo posible por satisfacerlas con el fin de generar y mantener su lealtad. El empleado debe ser la persona más importante de la organización, se le

debe brindar apoyo y estímulo para que esté motivado, así como capacitarlo para que proporcione un excelente servicio. Es necesario que las empresas sean más flexibles y abiertas al aprendizaje, sensibles al cambio y orientadas hacia el cliente, para poder desarrollar una buena actitud de servicio.

Algunos autores han considerado ciertas características que poseen las personas con actitud de servicio las cuales se mencionan en el siguiente apartado.

Indicadores de la Actitud de Servicio.

Müller (1999), considera que el personal con una buena actitud de servicio actúa con un sentido de urgencia por la importancia del cliente, son corteses, cooperativos y entusiastas.

Por su parte, Gómez y González (2001) enumeran las características identificadas que debe poseer una persona con actitud de servicio:

- Seriedad: formalidad y sinceridad al brindar el servicio.
- Responsabilidad: deber, obligación de responder a los actos, responder oportunamente, tomar decisiones, dirigir una actividad para satisfacer las necesidades de un cliente.
- Honestidad: honradez, ser razonable y justo con los servicios que se prestan.
- Servicial: actuar con diligencia, complacencia que atiende con cuidado, cortes y amable.
- Cortesía: demostración de respeto y educación, mostrando atención al cliente.
- Eficiencia: uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado, virtud para lograr algo en relación con el servicio brindado, el tiempo invertido y el resultado de mismo.
- Amabilidad: trato cálido, agradable, servicial, gentil, cordial y afectuoso durante la prestación del servicio.
- Veracidad: sinceridad, franqueza, autenticidad, seguridad y claridad.
- Colaboración: contribuir al logro de los objetivos y participar conjuntamente con otros para un mismo fin, cooperador con la empresa y el cliente.
- Lealtad: fidelidad, constancia, honradez, sinceridad y franqueza con la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Dinamismo:** activo, disponible, vitalidad, rapidez, prontitud, diligente al prestar un servicio.
- **Compromiso:** involucrarse e identificarse con los ideales o misión por voluntad propia.
- **Creatividad:** innovador, flexible, capacidad de transformar el entorno, novedoso, ir a la vanguardia en el trabajo.

Rodríguez (1996), en su libro "Creatividad en el Servicio", menciona que para poder dar un servicio de altura es necesaria la creatividad, que define como la capacidad de producir cosas nuevas y valiosas con cualidades como: la imaginación, fantasía, audacia, rebeldía, voluntad de romper paradigmas, originalidad, curiosidad, pensamiento lateral y entusiasmo.

La creatividad aplicada en el servicio, es más una actitud que un conocimiento o una habilidad. Sin embargo, las actitudes solas no bastan, ya que el empleado puede manifestar cortesía, benevolencia, amabilidad, y el cliente puede quedar insatisfecho, por lo que es indispensable que se desarrollen, a la par, tanto actitudes como conocimientos.

En 1998 Rodríguez considera que el perfil de un vendedor exitoso, con actitud de servicio, contempla:

- **Dinamismo:** es una persona activa, capaz de tomar decisiones y que contagia optimismo.
- **Alterocentrismo:** una persona orientada a la gente: interesada, intuitiva, perceptiva y servicial. Su capacidad de relación se define en un "carácter extrovertido, confiable y confiado, sincero y cordial, claro y directo".
- **Audacia:** "se mueve en la atmósfera del cambio" de las "innovaciones sugestivas y prometedoras", así como de los "grandes proyectos".
- **Disciplina, responsabilidad:** es el hombre organizado, ordenado, puntual cumplido y confiable.
- **Tenacidad:** "es la entrega total", es la persona enérgica que canaliza su energía hacia la realización de las cosas valiosas.
- **Creatividad:** es ingeniosamente persistente, no sólo vende mercancías sino ideas; con su creatividad eleva las ventas de un producto hallando nuevos usos de él.

- Cultura: posee conocimientos específicos y actualizados del medio socioeconómico, de la empresa, del producto, de los compradores, de la competencia.

Concluye que todas estas cualidades, según se aprecia, son educables, por lo que "el vendedor no nace, se hace".

Dentro de los indicadores psicológicos que influyen en cada persona para desarrollar una buena o mala actitud de servicio, se encuentran:

La Autoestima:

"Es la reputación que llegamos a tener para con nosotros mismos" (Branden, 1994).

Según Denton (1989), la autoestima es importante para una buena actitud de servicio, porque si el personal se encuentra a gusto consigo mismo y con el trato que recibe, es mucho más posible que realice un buen trabajo.

Cuando los empleados adoptan una actitud positiva con respecto a sí mismos, es más fácil encontrar cortesía, colaboración, responsabilidad, o cualquier otra característica de un buen servicio.

La Asertividad:

Significa tener la habilidad para transmitir y recibir los mensajes de sentimientos, creencias y opiniones propias o de los demás de una manera honesta oportuna profundamente respetuosa. Ser asertivo implica no doblegarse, hacer respetar mis derechos, sin violar los derechos de los demás; es triunfar en el respeto mutuo (Aguilar, 1987).

La conducta asertiva requiere control emocional, es una habilidad susceptible de aprenderse, entrenarse y mejorarse (Castanyer, 1996).

Para Rodríguez (1998), la asertividad es una característica de las personas con actitud de servicio ya que al estar seguras de sí mismas, de su trabajo y de los productos que

representan, rebosan confianza, entusiasmo y aplomo; son las personas que saben manejar los mecanismos de la autoestima y los del pensamiento positivo, su actitud hacia sí mismas es de aceptación y de valoración.

Así mismo, las personas asertivas son aquellas que entablan relaciones interpersonales sin temor, esto les facilita servir a los demás considerando el beneficio mutuo, ya que buscan cubrir tanto las necesidades del cliente, como las propias y las de la organización.

La Motivación:

Hace referencia al deseo de las personas de realizar su trabajo lo mejor posible o a la aplicación del máximo esfuerzo para llevar a cabo las tareas encomendadas. La motivación impulsa dirige y mantiene la conducta humana (Gómez, Balkin y Carely, 2000).

Es cierto que el principal obstáculo del servicio es un empleado desmotivado, sin iniciativa, apático, y autómatas, por lo que el líder debe motivarlo, para que proporcione un buen servicio (Rodríguez, 1996). La motivación se evidencia ante los clientes a través de gestos positivos como una sonrisa, postura dispuesta y una actitud relajada respecto a su trabajo (Heller, 1998); por tal razón, la motivación es importante para desarrollar y mantener una actitud de servicio.

Para un empleado la mayor ventaja de estar motivado es la satisfacción con el trabajo (Heller, 1998).

La Satisfacción Laboral:

La satisfacción es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados, estas actitudes tienen relación con el trabajo (factores específicos, como salario, supervisión, condiciones de trabajo, solución de motivos de queja, tratamiento justo por los patrones, etc.) con las características individuales y las relaciones de grupo fuera del trabajo (Blum, en Escudero y Sánchez, 1999).

Una persona satisfecha con su trabajo representa para el jefe un buen trabajo y para el cliente un buen servicio ya que le sirve con gusto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para Hernández y Sánchez (2001), todo parece indicar que los trabajadores más satisfechos son aquellos que poseen más equilibrio emocional, de igual manera, la inestabilidad emocional puede producir malestar en el trabajo.

Un empleo satisfactorio le da al trabajador un sentido de identidad y aumenta sus sentimientos de autoestima, afiliación y pertenencia, contribuyendo, además, a su satisfacción en los restantes aspectos de su vida; todo ello va a influir positivamente en su felicidad y seguridad emocional. Por el contrario, una ocupación insatisfactoria provoca tristeza y actitudes negativas, tanto dentro como fuera del trabajo.

Los empleados satisfechos no suelen faltar, llegan temprano y salen tarde, se aproximan a su jefe y aceptan solicitudes y consejos de éste, aprecian a sus compañeros. Sin embargo, los insatisfechos buscan cambiar de empleo, faltan o llegan tarde, evitan a su jefe y rechazan sus solicitudes y consejos, se alejan y se quejan de sus compañeros, y se lamentan de su sueldo.

2.4 FARMACIAS SIMILARES: UNA EMPRESA CON ACTITUD DE SERVICIO.

La cadena de FARMACIAS SIMILARES, S.A DE C.V surge en diciembre de 1997, y es propietaria de la marca "LO MISMO PERO MÁS BARATO" ; desde 1999 forma parte del Grupo por un País Mejor.

El fundador y presidente de este Grupo, Víctor Gonzáles Torres, menciona que la **misión** de las empresas e instituciones a su cargo es:

- Participar activamente con el desarrollo de la población mexicana, contribuyendo con empresas de calidad, comprometidas con la educación, la salud y la economía de las familias mexicanas.
- Promover a través de la acción *actitudes y valores positivos*: honestidad, buena voluntad, compromiso social y alegría.
- Ser un grupo consolidado que brinde ayuda al país a través de la creación de empleo, servicios de salud de calidad, valores y atención a quienes más lo necesitan.

- Ser reconocidos nacional e internacionalmente como un modelo exitoso a seguir, que ostente la filosofía de Grupo por un País Mejor: "Ayuda mucho y gana más".

La cadena de Farmacias Similares, estableció sus primeras sucursales en el Distrito Federal, y posteriormente se expandió a Cuernavaca, Puebla, Guadalajara y Monterrey. Su consolidación y éxito, la llevó a desarrollar en 1998 un Sistema de Franquicias que impulsa su expansión y crecimiento, atrayendo la atención de inversionistas

En 1999 contaba con 115 unidades propias y 40 franquicias, las cuales se encontraban ubicadas en el Distrito Federal y parte de la República Mexicana.

Para el año 2001, contaba con 200 unidades propias y 175 unidades franquiciadas ubicadas en el Distrito Federal, Área Metropolitana y todos los estados de la República Mexicana, convirtiéndose así en la única cadena de farmacias con al menos una farmacia en cada estado de la República.

En el 2003 cuenta con 1000 farmacias entre propias y franquicias.

Todas las sucursales se generan con un mismo objetivo en Calidad y Servicio, por lo que se mantiene una idea homogénea en cada una de ellas atendiendo a la demanda de precios bajos y excelente atención al cliente.

El objetivo de esta cadena de farmacias es la venta de medicamentos de marca económica, conocidos popularmente como Similares, de excelente calidad a precios muy accesibles. Un medicamento Similar, es un fármaco con la misma sustancia activa, mismo efecto terapéutico, sometido a estrictos controles de calidad, pero con diferente nombre comercial, asignado por el laboratorio fabricante.

Farmacias Similares distribuye en el mercado medicamentos de Laboratorios Nacionales con amplia experiencia en la Industria Farmacéutica, además de contar con controles de calidad aprobados y vigentes por el Instituto Mexicano del Seguro Social y su propio Sistema de Control de Calidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Farmacias Similares ha obtenido un notable éxito en la aceptación del público, gracias a la empresa SIMIMEX, S.A. DE C.V. que se ha encargado de su publicidad, a través de un personaje llamado Dr. Simi, que actualmente se ha convertido en promotor de *valores y actitudes positivas*, este personaje está presente en los medios masivos de comunicación, electrónicos, impresos, radio y TV.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO III

PROGRAMA DE DESARROLLO



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Puesto que las personas constituyen el recurso empresarial más dinámico, los trabajadores necesitan ser capacitados para ejecutar su trabajo de acuerdo con los métodos y procesos establecidos por la empresa.

Dentón (1989), considera que la formación de los empleados es muy importante para fomentar la actitud de servicio. Por su parte, Rosander (1992), menciona que si la actitud de los empleados es hostil o indiferente, una manera de corregir esto es por medio de "cursos de aprendizaje, comportamiento hacia el cliente, amabilidad, servicio, entre otros".

Actualmente se ha enfocado a la capacitación como un término genérico para proporcionar conocimientos, modificar conductas, desarrollar habilidades y cambiar actitudes, sin embargo, el Adiestramiento, la Capacitación y el Desarrollo se dirigen a cada una de estas áreas por lo cual se presentan las diferencias entre estos conceptos.

3.1 ADIESTRAMIENTO, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

Tyson y York (1989) señalan que el Adiestramiento y Capacitación, son procesos de enseñanza, que forman parte del entrenamiento.

Entrenamiento:
Preparación para una tarea.



Adiestramiento:

Habilidad para tareas motoras.

Capacitación: Conocimientos.

Entrenamiento:

El entrenamiento forma parte de la educación y significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor.

Por su parte Blum (en Vázquez, 2000) menciona que es un proceso que tiene por objeto el desarrollo y mejoramiento de las habilidades relacionadas con el desempeño.

Adiestramiento:

Tyson y York consideran que proporciona destrezas en una habilidad adquirida, mediante la práctica de un trabajo de carácter muscular o motriz.

Blum lo define como la creación o el incremento de habilidades o destrezas para la ejecución de tareas específicas.

Según Grados (2001), es la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

Capacitación:

Para algunos autores la capacitación no sólo es un proceso cognitivo, en el cual se adquieren conocimientos, sino que también involucra el área afectiva de las personas, a través del desarrollo de actitudes y valores.

Con respecto al término capacitación, Tyson y York refieren que es la adquisición de conocimientos, principalmente de técnicos, científicos o administrativos.

De igual forma, para Blum la capacitación es crear disposiciones o potencialidades y aptitudes que dan la cualidad de suficiencia a un individuo en un campo de actividades y conocimientos.

La capacitación, definida por Grados, es la acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trajo específico e impersonal.

Chiavenato (1993), conceptualiza la capacitación como un proceso educacional por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de sus cargos. Este proceso incluye tres tipos de contenidos:

Transmisión de información y conocimientos: necesarios para ejercer el cargo que se ocupará.

Desarrollo de habilidades: y destrezas relacionadas con el cargo actual o futuro, ya sea para operar maquinaria, actividades de oficina, etc.

Desarrollo de actitudes: trata de transformarlas en actitudes positivas o favorables; tiende a mejorar la forma de tratar al cliente, al colega, cómo comportarse, cómo solucionar dificultades, etc.

Para Rodríguez (1993), es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

Por su parte Álvarez (1999), considera que la capacitación adquiere un vínculo directo con el personal, no tanto para adquirir nuevos conocimientos técnicos o para el manejo de herramientas, sino con la estimulación de la sensibilidad del individuo, para que adquiera nuevas actitudes y valores, tanto para consigo mismo como para su entorno social y laboral.

Desarrollo:

Tyson y York consideran que el desarrollo comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, desarrollo de la inteligencia, solución de conflictos interpersonales, liderazgo, etc). Dicho proceso puede entenderse como la maduración integral del ser humano.

Blum define desarrollo como la acción de crecimiento que lleve al incremento, mejoría y perfeccionamiento de aptitudes y actitudes del sujeto, visto éste como un ser integral y único.

Para Grados, es la acción destinada a modificar las actitudes de los seres humanos, con el objeto de que se preparen emotivamente para desempeñar su trabajo y que esto se refleje en la superación personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El término desarrollo, en sentido estricto, se refiere a "la evolución de las posibilidades de crecimiento de promoción de una persona, o de una cosa, o de una idea". En un sentido amplio y general es "la planeación de la utilización del potencial de un individuo al ofrecerle oportunidades para su crecimiento personal" (Craig y Bittel, 1971).

Vázquez (2000), realiza una distinción entre los conceptos anteriores, por medio de la siguiente tabla.

| ÁREA DE APTITUD | CONTENIDOS | CONCEPTO | CUALIDAD |
|-----------------|---------------|----------------|----------|
| PSICOMOTRIZ | HABILIDADES | ADIESTRAMIENTO | PODER |
| COGNITIVA | CONOCIMIENTOS | CAPACITACIÓN | SABER |
| AFECTIVA | ACTITUDES | DESARROLLO | QUERER |

Vázquez, señala que el área afectiva se refiere al campo relacionado con los valores, actitudes y opiniones que junto con la carga afectiva que los acompaña, produce una conducta determinada, susceptible también de ser modificada.

3.2 PROGRAMA DE DESARROLLO.

El término programa proviene del griego "prographo" que significa comunicar por escrito; exposición del plan de distribución y orden de las partes que han de constituir un trabajo (Moliner, 1981).

La Real Academia Española (2001), define programa como una previa declaración de lo que se piensa hacer en alguna materia u ocasión; proyecto ordenado de actividades; serie ordenada de operaciones necesarias para llevar a cabo un proyecto.

Por lo tanto un Programa de Desarrollo es una técnica de enseñanza que fomenta el desarrollo integral de la persona; es una planeación escrita, de la secuencia ordenada de actividades que se llevarán a cabo con el fin de preparar a las personas emotivamente, incrementando, mejorando y perfeccionando sus actitudes.

El objetivo de un programa de desarrollo es que individuos utilicen su potencial y se superen personalmente, lo cual se verá reflejado en su desempeño personal y laboral.

3.2.1 Objetivos del Programa.

Para Reyes (en Vázquez, 2000) los fines básicos son:

- + Promover el desarrollo integral del personal y, así, el desarrollo de la empresa.
- + Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño del puesto.

Para Craig y Bittel (1971), los programas tienen tres objetivos generales:

- ✓ Dar conocimiento sobre nuevas habilidades o mejorar las que ya existen en las áreas de pensamiento creativo, toma de decisiones, reducción de costos, microfiliación, escritura técnica, evaluación del trabajo, publicidad, mercadotecnia y oratoria.
- ✓ Cambiar actitudes o conductas con cursos sobre dinámica, estabilidad emocional, entrenamiento por sensibilización, relaciones humanas, cooperación gerente-trabajador y psicología aplicada.
- ✓ Ampliar perspectivas, como cursos sobre la manera de operar los sistemas de negocios, acción política, responsabilidad ciudadana, capitalismo contra comunismo, y economía del comercio exterior.

Otros autores (Vázquez, 2000) consideran los siguientes objetivos:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del personal en su actividad.
- Proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología.

3.2.2 Estructura de los programas.

La estructura de un programa según Smith y Delahaye (1990), es la siguiente:

Objetivos.

Existen tres componentes para definir los objetivos:

- 1) Especificación de la conducta que debe presentar el participante al finalizar el programa o tema.
- 2) Las normas de desempeño, especifica cómo debe de presentarse la conducta.
- 3) Las condiciones de desempeño, define lo que es necesario para la presentación de la conducta.

Existen diferentes tipos de objetivos:

Objetivos Globales o Generales.- Son los primeros en una jerarquía de objetivos, deben describir la conducta terminal para los capacitandos y las normas que deben satisfacer al final del programa de capacitación, así como las condiciones en las que se espera que los capacitandos se desempeñen.

Objetivos Facilitadores.- Dividen los objetivos generales en partes manejables, también tienen tres componentes (conducta, normas y condiciones).

Objetivos de Sesión.- Dividen los objetivos facilitadores en sesiones que constituirán en definitiva el programa, definen la meta de cada sesión.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Diseño.

Un programa no posee un modelo estricto a seguir, sin embargo, sí emplea muchos de los principios de aprendizaje que facilita el proceso, como una introducción, un cuerpo y una conclusión.

Introducción: Debe orientar y enseñar a los participantes, el camino que se va a seguir. Debe captar el interés, verificar el conocimiento actual, orientar, motivar, prever lo que hay adelante.

Cuerpo: Se divide en segmentos de tres pasos; a) *la explicación* puede ser una sesión de teoría, conferencia o discusión, b) *la actividad* puede ser una sesión de práctica, dramatización, o habilidades y c) *el resumen* que retoma los puntos principales del tema.

Conclusión: Se debe de recapitular, usar una prueba de evaluación del conocimiento, enlazar con programas subsecuentes, utilizar preguntas para aclarar cualquier mal entendido y dejar tiempo para que los participantes brinden retroalimentación acerca de las impresiones del programa.

Consideraciones.

Aunque no existen reglas rígidas para desarrollar un programa, se deben considerar los siguientes puntos:

- ❖ *Necesidades y expectativas de los participantes:* se deben especificar antes de diseñar el programa, para satisfacerlas lo más pronto posible.
- ❖ *Lo que se debe, convendría y se podría saber:* hay que asignar prioridad a la información o habilidades que se podrían presentar durante el programa, presentando el material de lo que convendría y lo que se podría saber solamente si el tiempo lo permite.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ❖ *Bloques de la construcción:* es necesario identificar las habilidades o conocimientos que se deben de cubrir antes de continuar con lo siguiente del programa, y asignarles una secuencia de manera que el resto del programa se pueda construir sobre ellos.

- ❖ *Secuencia en el puesto:* es necesario referirse continuamente a la situación en el puesto, es decir, el facilitador debe "hacer u observar el trabajo del participante y ver qué información y/o manualidades consigue el participante, cómo le llegan y la secuencia de operaciones que ejecuta con ellos".

- ❖ *Actividades:* es de suma importancia, que en el diseño del programa se contemplen actividades que refuercen o complementen la información de los temas. Ya que la mayoría de las personas aprenden haciendo o experimentando.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO IV

METODOLOGÍA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.1 JUSTIFICACIÓN:

Farmacia Similares S.A. de C.V. es una empresa mexicana que inició sus actividades en diciembre de 1997, con sus primeras sucursales en el D.F., expandiéndose posteriormente a diferentes ciudades de la república. Surgió con la finalidad de vender medicamentos de gran calidad a precios accesibles mediante una excelente atención al cliente.

Se ha observado una gran expansión en esta cadena de farmacias, ya que en el primer año contaba con 155 sucursales (propias y franquicias), y para el año 2001 se incrementaron en un 242%; para el año 2003, se desarrollo en un 645%, lo que refleja no solo un crecimiento acelerado en los últimos 2 años; si no también la aceptación que ha tenido en el público consumidor.

Por lo anterior, se tomó como modelo esta empresa ya que sus sucursales tienen el objetivo de brindar Calidad y Servicio en la atención al cliente.

Esta tesis contribuye con una propuesta de un Programa de Desarrollo que modifica o fortalece la Actitud de Servicio a través del crecimiento integral de las personas, misma que se podrá aplicar en aquellas empresas que buscan mejorar su imagen y la relación de los empleados con el público, para beneficio de la organización y el cliente.

Se presenta un instrumento que mide Actitud de Servicio, como complemento de la investigación, y puede ser aplicado con el fin de medir esta actitud en empleados que trabajan en atención al cliente.

4.2 OBJETIVO GENERAL:

Elaborar una propuesta de programa de desarrollo para modificar actitud de servicio con base en los factores: Características Individuales, Condiciones Laborales y Autoevaluación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Crear un instrumento para evaluar Actitud de Servicio en empleados de mostrador.
2. Diseñar talleres de desarrollo de acuerdo a las áreas que resultaron del instrumento: Características Individuales, Condiciones Laborales y Autodevaluación.
3. Elaborar propuesta de un programa de desarrollo para modificar Actitud de Servicio.

4.4 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:

¿Existe relación entre los factores de evaluación de Actitud de Servicio y las temáticas del programa de modificación de actitud propuesto?

4.5 HIPÓTESIS DE TRABAJO.

En la medida en que se tienen identificados los factores de la Actitud de Servicio, se justifican las actividades propuestas en un Programa de Desarrollo (Grados 2001) para modificar esta actitud.

4.6 VARIABLES.

No se lleva a cabo ninguna manipulación de variables; sin embargo, se consideró conveniente presentar la definición conceptual, propuesta para este trabajo, del constructo principal de esta investigación:

Actitud de Servicio: Es la predisposición a responder favorable o desfavorablemente ante las expectativas y necesidades del cliente; es aprendida, susceptible de modificarse y se ve influenciada por el medio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MÉTODO:**4.7 SUJETOS:**

Se trabajó con 109 empleados de mostrador de Farmacias Similares de turno matutino y vespertino, de los cuales 58 son hombres y 51 mujeres, entre 18 y 43 años de edad, 40 son solteros y 69 casados, con una escolaridad de secundaria a licenciatura inconclusa.

4.8 TIPO DE ESTUDIO:

Es un estudio exploratorio ya que examina un tema de investigación vagamente estudiado; es descriptivo de campo dado que explica las características de la variable atributiva "actitud de servicio", en el ambiente natural (laboral) de los empleados (Sampieri, Fernández, Collado y Baptista, 1994).

4.9 INSTRUMENTO:

Se elaboró un cuestionario de Actitud de Servicio basado en las siguientes escalas validadas:

❖ Autoestima (Vite, 1986) tomando 20 reactivos de los factores: Autoestima y dependencia social, Autoconcepto negativo (grupo 1), Trabajo positivo y Trabajo negativo (grupo 3).

Vite considera las teorías de Coopersmith y Laing para definir autoestima como, la actitud favorable o desfavorable que un individuo tiene hacia sí mismo y la perspectiva del valor que otros tienen de él.

Autoestima y dependencia social (Alfa 0.49), Vite lo define como: los aspectos positivos del autoconcepto y a "mi" percepción de la percepción que otros tienen de mí, en relación a mi persona, comprobándose la teoría de Laing, en cuanto a que dependemos de los demás para valorarnos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Autoconcepto negativo (Alfa 0.51): hace referencia a la autoestima en relación con aspectos negativos del autoconcepto.

Trabajo positivo (Alfa 0.60): se refiere a los aspectos positivos derivados del trabajo.

Trabajo negativo (Alfa 0.68): son afirmaciones sobre sentimientos y opiniones negativos con respecto al trabajo.

Los pesos factoriales de cada reactivo se encuentran en el anexo 1a.

❖ Asertividad (Flores, 1995), retomando 14 reactivos de los factores 1 y 3 (asertividad indirecta y no asertividad, respectivamente).

Flores define asertividad como: la habilidad verbal de expresar deseos, creencias, necesidades, opiniones tanto positivas como negativas, así como también el establecimiento de límites de manera honesta y oportuna respetándose a sí mismo como individuo y a los demás durante la interacción social.

Asertividad Indirecta (Alfa 0.88): se refiere a los enfrentamientos directos cara a cara con otras personas en situaciones de trabajo, ya sea con jefes o compañeros de trabajo. Levándolo por lo tanto, a expresar sus opiniones, necesidades, sentimientos por medio de cartas, teléfono, etc.

No Asertividad (Alfa 0.75): mide la inhabilidad del individuo de expresar sus opiniones, necesidades y sentimientos de hacer valer sus derechos, de decir "no", de negarse a realizar alguna actividad, ya sea con familiares, jefes o compañeros de trabajo.

• Ver anexo 1b.

❖ Motivación al Logro (Díaz-Loving, 1986), considerando los 21 reactivos de sus tres factores (maestría, competencia y trabajo).

Este constructo lo define Díaz-Loving como la tendencia a la realización del dominio, la manipulación y la organización del medio físico y social; la superación de obstáculos y el mantenimiento de elevados niveles de trabajo; la competencia mediante el esfuerzo por superar la propia labor, así como, la rivalidad y la superación con respecto a los demás.

Trabajo (Peso Fact. 0.81): representa una dimensión de esfuerzo, el deseo de trabajar duro y hacer un buen trabajo.

Maestría (Peso Fact. 0.78): es una preferencia por tareas difíciles y por intentar hacer las cosas buscando estándares de excelencia internamente preescritos.

Competencia (Peso Fact. 0.79): se refiere a la satisfacción derivada de la competencia interpersonal y el deseo de ganar y ser mejor que los demás. Ver anexo 1c.

❖ Satisfacción Laboral (Galicia y Hernández, 2000) con un alfa de .953, tomándose 18 reactivos de sus 4 factores.

Galicia y Hernández retoman la definición de Herzberg conceptualizando la Satisfacción Laboral a partir de factores motivantes, como un trabajo interesante que posea un gran reto, la utilización de sus capacidades, la oportunidad de hacer algo significativo, reconocimiento de los logros y responsabilidad por su propio trabajo.

Factores de la escala:

- 1 Evaluación Institucional del Personal (Alfa 0.89).
- 2 Desarrollo, Capacitación y Actualización del Desempeño (Alfa 0.88).
- 3 Comunicación (Alfa 0.87).
- 4 Salud y Condiciones Laborales (Alfa 0.60).

La definición de estos factores no esta descrita por Galicia y Hernández (2000).

Ver anexo 1d.

❖ Actitud de Servicio (Roa y López, 1995) retomando 22 afirmaciones del banco de reactivos por lo cual no tienen puntuaciones "t".

Ver anexo 1e.

Se obtuvo un banco de reactivos de 101 afirmaciones (ver anexo 1f.), de las cuales se seleccionaron 79 afirmaciones relacionadas al área laboral y el préstamo de un servicio, se integraron en un cuestionario tipo Likert (ver anexo 1g.), de 4 opciones de respuesta con valores específicos: 1.Totalmente de acuerdo; 2.De acuerdo; 3.Desacuerdo; y 4.Totalmente en desacuerdo.

INSTRUMENTO PARA EVALUAR ACTITUD DE SERVICIO.

Propuesta Final. (Sóres y Aguilera, 2003).

Se conformó el cuestionario final con un Alfa de 0.87; con 23 afirmaciones que miden tres factores. Ver anexo 1h.

1. Características individuales: se refiere a las características personales de los trabajadores que los hacen sentirse bien en la atención al cliente, teniendo mejor disposición ante el servicio al público y buscando mejorarlo.

| Número | Reactivo |
|--------|---|
| 1 | Es importante para mí hacer las cosas cada vez mejor. |
| 3 | Me siento satisfecho(a) con lo que he logrado hasta el momento en la empresa. |
| 5 | Soy amable al proporcionar el servicio que se me solicita. |
| 7 | Me considero una persona inteligente. |
| 9 | Tengo la facilidad de analizar, discutir, revisar aspectos de mi trabajo con mi jefe inmediato. |
| 11 | Si hago un buen trabajo me causa satisfacción. |
| 13 | Me siento contento(a) como soy. |
| 14 | Considero de buena calidad la información que he recibido en los cursos de capacitación. |
| 16 | Una vez que empiezo una tarea persisto hasta terminarla. |
| 18 | El trato con el público es agradable. |
| 20 | Utilizo el total de mis capacidades en el desempeño de mi trabajo. |
| 22 | Cuanta más calidad doy a mis servicios, mejor me siento. |
| 23 | El actualizar mis conocimientos, me permite estar a la vanguardia en el trabajo que realizo. |

2. Condiciones Laborales: se refiere a qué tan satisfechos se sienten con las oportunidades de actualización de conocimientos y ascenso que les brinda la organización, así como el reconocimiento e interés que reciben en su relación con el jefe.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

| Número | Reactivo |
|--------|---|
| 2 | Lo más importante de mi trabajo es proporcionar el mejor servicio a los clientes. |
| 6 | Es satisfactorio que el cliente reciba un buen servicio. |
| 8 | Tengo la oportunidad de ascender y progresar en esta empresa. |
| 12 | Mi jefe inmediato se preocupa por capacitarme para que realice mejor mi trabajo. |
| 15 | Cuando hago un buen trabajo mi jefe lo reconoce de inmediato. |
| 19 | Se me ha preparado para desempeñar un puesto de mayor responsabilidad. |

3. Autodevaluación: se refiere a los empleados que se sienten pocos satisfechos con ellos mismos, con relación a su desempeño y trayectoria laboral.

| Número | Reactivo |
|--------|--|
| 4 | Me siento devaluado(a) en mi trabajo. |
| 10 | Siento que me desarrollo poco en mi trabajo. |
| 17 | Siento que tengo muchas limitaciones. |
| 21 | Frecuentemente soy asediado(a) por sentimientos de inferioridad. |

4.10 PROCEDIMIENTO:

Se visitaron 68 sucursales de la cadena de Farmacias Similares en el Distrito Federal (sin considerar las franquicias de la empresa), solicitando a los encargados la autorización para aplicar el cuestionario a los empleados de mostrador.

Los empleados contestaron el cuestionario de forma autoaplicada y en entrevista, recibiendo las siguientes instrucciones: "A continuación encontrará una serie de afirmaciones, lea cuidadosamente cada una de ellas y exprese su opinión personal colocando el número que mejor describa su postura. No hay respuestas buenas ni malas, la información que usted proporcione en este cuestionario es estrictamente confidencial. Sea lo más sincero posible. Si tiene alguna duda pregunte al aplicador".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.11 ANÁLISIS ESTADÍSTICO.

Se llevó a cabo un análisis de frecuencias de la aplicación piloto (50) para conocer la distribución de los reactivos que discriminaran; obteniéndose 23 reactivos para validar. Posteriormente, se validó la escala a través del análisis factorial, con Rotación Varimax, el cual arrojó tres factores que explicaron 37% de varianza. De estas dimensiones se obtuvo un valor alfa de Crombach (0.87) a través del análisis de consistencia interna.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO V

RESULTADOS



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.1 ANÁLISIS DE FRECUENCIA.

El total de la muestra fue de 109 empleados de mostrador, con las siguientes características sociodemográficas.

Tabla 1. Distribución de Frecuencias por Género.

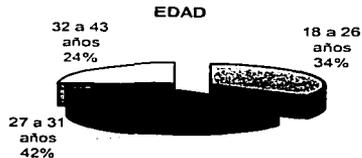
| GÉNERO | FRECUENCIA |
|---------|------------|
| Hombres | 58 |
| Mujeres | 51 |



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Tabla 2. Distribución de Frecuencias por Edad.

| EDAD | FRECUENCIA |
|--------------|------------|
| 18 a 26 años | 37 |
| 27 a 31 años | 45 |
| 32 a 43 años | 26 |



Nota: cabe mencionar que solo se obtuvieron 108 datos para esta variable.

Tabla 3. Distribución de Frecuencias por Escolaridad.

| ESCOLARIDAD | FRECUENCIA |
|-------------------------|------------|
| a) Secundaria / Técnica | 32 |
| b) Preparatoria | 64 |
| c) Licenciatura Trunca | 13 |



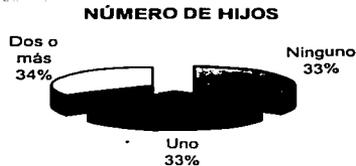
Tabla 4. Distribución de Frecuencias por Estado Civil.

| ESTADO CIVIL | FRECUENCIA |
|--------------|------------|
| Solteros | 40 |
| Casados | 69 |



Tabla 5. Distribución de Frecuencias por Número de Hijos.

| HIJOS | FRECUENCIA |
|-----------|------------|
| Ninguno | 36 |
| Uno | 35 |
| Dos o más | 37 |



Nota: cabe mencionar que solo se obtuvieron 108 datos para esta variable.

Tabla 6. Distribución de Frecuencias por Antigüedad en la Empresa.

| ANTIGÜEDAD EN EMPRESA | FRECUENCIA |
|-------------------------|------------|
| Menos de y hasta 1 año | 54 |
| Más de 1 y hasta 5 años | 52 |

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA



Nota: cabe mencionar que solo se obtuvieron 106 datos para esta variable.

5.2 CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUMENTO FINAL.

a) VALIDEZ.

La validez estadística se calculó por medio de un análisis factorial de componentes principales, con la finalidad de averiguar si los reactivos del instrumento se agrupan como se planteó en su construcción, o bien, saber si estructuralmente lo hacen de manera distinta a como se creó la prueba. Los resultados mostraron tres factores que explicaron el 37% de varianza.

El Análisis Factorial sirvió para conocer la sensibilidad de los reactivos que conforman el instrumento "Actitud de Servicio", el criterio de exclusión para saber si las afirmaciones discriminan o no, fue de .30 como peso factorial. Al realizar dicho análisis se observó que la mayoría de los reactivos se agrupaban en tres dimensiones y no en cinco como se contempló al inicio de la investigación. Una vez revisado el análisis se eliminaron 56 reactivos, entonces se procedió a renombrar y ordenar las nuevas dimensiones que conformaron el instrumento. Las cuales fueron:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Tabla 7. Pesos Factoriales

| No. | REACTIVOS | CARACT. IND | COND. LAB. | AUTO DEVAL. |
|-----|--|----------------|---------------|----------------|
| 1 | Es importante para mi hacer las cosas cada vez mejor | 0.516 | | |
| 3 | Me siento satisfecho(a) con lo que he logrado hasta el momento en la empresa | 0.555 | | |
| 5 | Soy amable al proporcionar el servicio que se me solicita | 0.586 | | |
| 7 | Me considero una persona inteligente | 0.509 | | |
| 9 | Tengo la facilidad de analizar, discutir, revisar aspectos de mi trabajo con mi jefe inmediato | 0.579 | | |
| 11 | Si hago un buen trabajo me causa satisfacción | 0.516 | | |
| 13 | Me siento contento(a) como soy | 0.536 | | |
| 14 | Considero de buena calidad la información que he recibido en los cursos de capacitación | 0.546 | | |
| 16 | Una vez que empiezo una tarea persisto hasta terminarla | 0.505 | | |
| 18 | El trato con el público es agradable | 0.577 | | |
| 20 | Utilizo el total de mis capacidades en el desempeño de mi trabajo | 0.522 | | |
| 22 | Cuanta más calidad doy a mis servicios, mejor me siento | 0.555 | | |
| 23 | El actualizar mis conocimientos, me permite estar a la vanguardia en el trabajo que realizo | 0.523 | | |
| 2 | Lo más importante de mi trabajo es proporcionar el mejor servicio a los clientes | | 0.347 | |
| 6 | Es satisfactorio que el cliente reciba un buen servicio | | 0.385 | |
| 8 | Tengo la oportunidad de ascender y progresar en esta empresa | | 0.494 | |
| 12 | Mi jefe inmediato se preocupa por capacitarme para que realice mejor mi trabajo. | | 0.523 | |
| 15 | Cuando hago un buen trabajo mi jefe lo reconoce de inmediato | | 0.304 | |
| 19 | Se me ha preparado para desempeñar un puesto de mayor responsabilidad | | 0.349 | |
| 4 | Me siento devaluado(a) en mi trabajo. | | | 0.377 |
| 10 | Siento que me desarrollo poco en mi trabajo | | | 0.318 |
| 17 | Siento que tengo muchas limitaciones. | | | 0.414 |
| 21 | Frecuentemente soy asediado(a) por sentimientos de inferioridad | | | 0.506 |

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

b) ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD.

Los resultados de la escala muestran un alpha de .87, por lo que se puede decir que tiene una alta confiabilidad, ya que Nunnally (1995) afirma que un instrumento se considera confiable si cuenta con valores por encima de .85. A continuación se presenta la tabla que muestra los diversos valores de la correlación ítem-total de forma tanto global como por dimensión.

Tabla 8. Valores de Consistencia Interna del Instrumento

| FACTOR | No. REACTIVOS | ALFA |
|---------------------------------|---------------|------|
| 1. Características Individuales | 13 | .817 |
| 2. Condiciones Laborales | 6 | .716 |
| 3. Autoevaluación | 4 | .700 |
| Alfa Total | 23 | .870 |

5.3 CALIFICACIONES PROMEDIO DE LA MUESTRA.



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Características Individuales: el puntaje promedio obtenido de la muestra en este factor (3.477) indica que los empleados tienden a sentirse bien en la atención al cliente, a poseer una mejor disposición ante el servicio al público y buscan mejorarlo.

El puntaje promedio obtenido en Condiciones Laborales fue de 3.409 esto representa que los empleados están satisfechos con las oportunidades de ascenso y capacitación que les brinda la organización, y el reconocimiento e interés que reciben en su relación con el jefe.

Para el factor Autodevaluación se obtuvo un puntaje de 1.664, este valor es menor comparado con los factores anteriores, sin embargo aún se encuentra dentro del un margen favorable, indicando que los empleados se sienten poco satisfechos con ellos mismos, con relación a su desempeño o trayectoria laboral.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.4 DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

DISCUSIÓN.

Durante la realización de este trabajo se observó que la literatura que existe sobre la "actitud de servicio" es escasa, aún cuando es un término empleado con frecuencia en el lenguaje cotidiano, en grandes empresas, negocios con poco personal, instituciones educativas, cursos y seminarios empresariales, así como en artículos publicados en Internet, no obstante, esta información es general y poco profunda para realizar una investigación .

Dentro de las organizaciones la actitud de servicio se ha convertido en una característica deseable y requerida desde el momento de reclutar al personal; sin embargo, la falta de una definición completa que describa los factores involucrados, ha provocado que no se le considere como un término de carácter negativo. Por ejemplo, Pinedo (en Gómez y González, 2001) considera a la *Actitud de Servicio* como "una disposición positiva para satisfacer las necesidades de los demás"; a pesar de que una actitud posee dos dimensiones (favorable o desfavorable), por lo cual las personas pueden poseer una buena o mala "Actitud de Servicio".

A través de la experiencia que ha dejado esta investigación, se ha desarrollado un concepto acorde con los objetivos, información y resultados de este trabajo, por lo que, se concluye que la "Actitud de Servicio" es:

La predisposición a responder favorable o desfavorablemente ante las expectativas y necesidades del cliente; es aprendida, susceptible de modificarse y se ve influenciada por el medio. Dentro de los principales factores que intervienen en su formación y desarrollo se encuentran, la autoestima, la asertividad, la motivación y la satisfacción laboral.

Al abordar este tema se encontró la falta de instrumentos que midieran actitud de servicio así como indicadores poco precisos que dieran una pauta para iniciar la investigación. Debido a esto se tuvo la necesidad de elaborar una escala, a partir de la información

ESTA TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

obtenida, que permitiera conocer los principales factores que intervienen en la actitud de servicio. Es evidente que se trata de un fenómeno multifactorial, que requiere de estudios que complementen los factores involucrados en ésta.

La poca profundidad de las investigaciones respecto al tema ha provocado que los programas o talleres para modificar o desarrollar una buena *Actitud de Servicio* sean: limitados al considerar un sólo factor de dicha actitud, sean poco accesibles o simplemente que enfocan su atención a la ganancia que puedan obtener. Un ejemplo de esto son los programas de reforzamiento monetario (comisiones) que surten un efecto momentáneo, a diferencia de los que son permanentes que contemplan las necesidades y características del empleado en conjunto (autoestima, asertividad, motivación y satisfacción laboral).

Los talleres o programas de motivación, satisfacción y/o calidad en el servicio se han dirigido de una manera teórica a instruir al empleado para lo que debe hacer en el servicio, esto es importante y necesario y hay que promoverlo, pero hace falta considerar el aspecto afectivo para que los empleados dominen y desarrollen su propio potencial humano que les permita mantener una actitud de servicio (natural), y así que forme parte de su personalidad.

La mayoría de las empresas exige a sus empleados tener una buena actitud de servicio, sin embargo no les brinda un taller que permita encontrar los medios para lograrlo, por lo que los trabajadores se ven obligados a utilizar sus propios recursos, que en la mayoría de los casos son funcionales aunque limitados. Ante esta problemática se propone la aplicación de un programa de desarrollo centrado en el crecimiento integral de los empleados.

Esta propuesta es viable dado que se enfoca en el desarrollo personal de los trabajadores abarcando, también, las condiciones laborales que se relacionan con una buena actitud de servicio. No obstante, esta propuesta requiere mantenerse como un taller vivencial que busque en todo momento el cambio de actitud, así mismo, es importante poner atención en las características y necesidades específicas de la empresa donde se vaya a aplicar con la finalidad de que sea efectiva.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se considera que el programa de desarrollo propuesto es importante y trascendente dado que cubre la demanda de un servicio de buena calidad, exigencia de los clientes, sin olvidar que se trata de un proceso continuo de desarrollo integral en el personal.

Finalmente, se puede decir que lo que se ha trabajado en esta investigación respecto a la temática de *actitud de servicio* es sólo el inicio de una contribución académico-teórica de la medición de la temática mencionada en esa dirección. Ojalá sirva de apoyo para futuras investigaciones.

CONCLUSIÓN.

De acuerdo a la pregunta de investigación ¿Existe relación entre los factores de evaluación de Actitud de Servicio y las temáticas del programa de modificación de actitudes propuesto?, se puede afirmar que sí se pudo contestar con la hipótesis de trabajo, es decir:

"En la medida en que se tuvieron identificados los factores de la Actitud de Servicio, que son, 1) Características Individuales, 2) Condiciones Laborales y 3) Autodevaluación, se justificaron las actividades que integran el Programa de Desarrollo que este trabajo propone, para modificar la actitud".

Esta investigación tuvo como objetivo principal elaborar una propuesta de programa de desarrollo para modificar actitud de servicio. Para lo cual se tuvieron que cubrir los siguientes objetivos:

1. Crear un instrumento para evaluar Actitud de Servicio: que se aplicó a empleados de mostrador de una cadena de Farmacias Similares de gran expansión.
2. Diseñar talleres de desarrollo de acuerdo a las áreas que resultaron del instrumento.
3. Elaborar propuesta de un programa de desarrollo para modificar Actitud de Servicio.

De acuerdo al primer objetivo específico los resultados del instrumento arrojaron tres factores involucrados en la actitud de servicio

Factor 1. Las Características Individuales.- se refiere a lo que les hace sentir bien a los trabajadores en la atención al cliente, teniendo mejor disposición ante el servicio al público y buscando mejorarlo. El puntaje promedio obtenido de la muestra en este factor fue de 3.47 lo que indica una tendencia de los empleados a poseer las características de esta dimensión, lo cual resalta la importancia de estas características para la actitud de servicio.

Factor 2. Las Condiciones Laborales.- se relacionan con la satisfacción que sienten los empleados con las oportunidades de actualización de conocimientos y ascenso que les brinda la organización, así como el reconocimiento e interés que reciben de su relación con el jefe, lo cual se relaciona con la actitud de servicio que los empleados adoptan, que y sin embargo es un factor que esta en manos de los jefes y la propia organización más que del trabajador. El puntaje promedio obtenido de la muestra en este factor fue de 3.40, lo que refleja una posición favorable de los empleados con respecto a la satisfacción de dicho aspecto.

Factor 3. La Autodevaluación.- se refiere al nivel de satisfacción que los empleados sienten respecto a ellos mismos con relación a su desempeño y trayectoria laboral. Por tanto, es importante hacer hincapié en la autoestima para desarrollar una buena actitud de servicio. Los resultados mostraron que la autodevaluación fue menos favorable 1.66, que las Características Individuales y las Condiciones Laborales (ver tabla 9). Esto no quiere decir que los empleados deban autodevaluarse para tener una buena actitud de servicio sino que es un reflejo de la cultura mexicana, por lo que según Rodríguez (1996), si los mexicanos superamos el sentimiento de minusvalía, estaremos en posibilidades de desarrollar nuestro potencial, no sólo en su área laboral sino en todas las áreas de su vida.

La escala final posee una consistencia interna de 0.87 con 23 reactivos, por lo cual se puede señalar que es confiable para medir Actitud de Servicio ya que cuenta con un valor por encima de 0.85 considerado como puntaje mínimo para un instrumento (Nunnally, 1995).

Estos tres factores sirvieron como base para cubrir el segundo objetivo: Diseñar talleres de desarrollo de acuerdo a las áreas que resultaron del instrumento.

- 1) Características Individuales, que pueden fomentarse mediante un desarrollo integral; que involucre: **Autoestima** ya que si el personal se encuentra a gusto consigo mismo, es mucho más factible que brinde un buen servicio (Denton, 1989). **Asertividad** porque facilita a los empleados servir a los demás considerando el beneficio mutuo y cubriendo tanto las necesidades del cliente, como las propias y las de la organización (Rodríguez 1998). **Motivación** dado que impulsa, dirige y mantiene la iniciativa, simpatía y dinamismo en el servicio que brinda el empleado (Rodríguez, 1996).
- 2) Condiciones Laborales, relacionadas con la **Satisfacción Laboral**, la cual influye en el desarrollo de la actitud de servicio ya que provoca actitudes positivas, tanto dentro como fuera del trabajo, por lo tanto es importante impartirlo en el taller dado que representa para el jefe un buen trabajo, y para el cliente un buen servicio (Hernández y Sánchez 2001).
- 3) Autodevaluación, involucra la **Autoestima**.

Los talleres diseñados con base en los temas obtenidos del instrumento, sirvieron para cubrir el siguiente objetivo: Elaborar propuesta de un programa de desarrollo para modificar Actitud de Servicio.

Es importante destacar que no se trata de un programa de Capacitación, dado que no se trabajará únicamente en el área cognitiva si no que la propuesta de Desarrollo se enfoca principalmente al área afectiva, buscando acciones de crecimiento que lleven al incremento, mejoría y perfeccionamiento de actitudes del individuo, considerándolo como un ser integral y único (Blum en Vázquez, 2000).

El programa consta de 20 horas divididas en 4 sesiones, considerando los temas: Autoestima, Asertividad, Motivación, Satisfacción Laboral y Actitud de Servicio.

Las herramientas de apoyo, para lograr el propósito de este Programa de Desarrollo, fueron las siguientes teorías de cambio de actitud:

La teoría de Persuasión se aplica a través de la forma y manejo de los temas, por medio de frases sugestivas utilizadas por los instructores, así como carteles colocados en el lugar de la instrucción.

Teoría de la Acción Razonada se aplica cuando se cambian determinadas creencias que la persona sostiene con respecto a un tema a través de la nueva información brindada, lo cual facilita un cambio en la actitud hacia los aspectos de que trata el tema (Fishbein y Ajzen, citados en Rodríguez, 1997).

La Disonancia Cognitiva se provoca en aquellas personas que difieren de la información que se les presenta y que muestren poca disposición al cambio, logrando así, que modifiquen su actitud al buscar reducir dicha disonancia.

Este programa no está dirigido a un solo nivel de la organización. Ya que consideramos importante impartirlo también a los supervisores del personal de servicio al cliente, así como a los jefes y directivos, con el fin de que conozcan los factores involucrados en la actitud de servicio, y de esta manera promuevan fácilmente las condiciones laborales necesarias para que, junto con las características de los empleados, mejoren su actitud de servicio.

Se valora conveniente, que para que sea permanente una buena actitud de servicio, además del programa propuesto, se contemple dentro de la Selección de personal la búsqueda de características individuales necesarias para una buena actitud de servicio en los candidatos; así mismo que se transmita la importancia de la Actitud de Servicio para la empresa a través de la Inducción de personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.5 LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

Limitaciones.

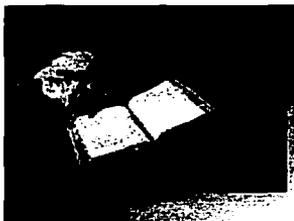
- ❖ La aplicación del instrumento se hizo sólo con aquellos empleados de mostrador que accedieron a contestarlo.
- ❖ Debido a que la aplicación fue en su lugar de trabajo, algunos cuestionarios fueron en forma de entrevista y otros autoaplicados, lo cual puede considerarse una variable extraña para los resultados.
- ❖ Por ser un instrumento con pocas afirmaciones (23), algunas de éstas pueden memorizarse si se aplica varias veces.

Sugerencias.

- ❖ Aplicar el instrumento a una muestra más amplia.
- ❖ Estandarizar la escala considerando diferentes poblaciones del área de servicio.
- ❖ Para que el cambio de actitud sea permanente, es importante mantener un proceso continuo de capacitación y desarrollo, ya que una sola intervención no es suficiente.
- ❖ Adaptar el programa de acuerdo a las necesidades y características específicas de la institución.
- ❖ Se recomienda seguir investigando sobre la actitud de servicio, para identificar más indicadores y desarrollar un concepto más amplio del término.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

REFERENCIAS



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

75-1

- Aguilar, E. (1987). Asertividad: sé tu mismo sin sentirte culpable. México: Pax. p. 12.
- Albrecht, K. (1990). La revolución del servicio. Colombia: Legis Editores. Cap. 1.
- Álvarez, A. (1999). La sensibilización al cambio como determinante en la modificación de la actitud hacia el trabajo en el personal de una institución de Investigación y desarrollo tecnológico. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM. México. pp.31 - 83.
- Belmont, L., Orneria, L. y Piedra, M. (1995). Estudio comparativo de calidad en el servicio en el área de caja de tres sucursales de diferentes instituciones bancarias. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM. México.
- Branden, N. (1994). Los seis pilares de la autoestima. México: Piados.
- Brunet, L. (1983). Clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas. Cap.1.
- Cárdenas, H. (1992). Cómo lograr la calidad en bienes y servicios. México: Limusa.
- Castanyer, O. (1996). La Asertividad: expresión de una sana autoestima. España: Descleé de Brouwer S.A.
- Castellanos, M. y Sánchez, M. (1993). Propuesta de un modelo de calidad acorde a la psicología del mexicano en el ámbito laboral. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM. México. pp.109 - 137.
- Colin, R., Malcolm, J. y Nicholl (1999). Aprendizaje acelerado para el siglo XXI: un programa de seis pasos para poner su mente a punto. [trad. Pérez, Ana]. España: Omega.
- Colung, D. (1995). La calidad en el servicio. México: Panorama.
- Craig, R. y Bittel, L. (1971). Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. México: Diana.
- Chiavenato, I. (1993). Iniciación a la administración de ventas. México: Mc Graw Hill. pp. 134-141.
- Davis, K. y Newstrom (1999). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.
- Denton, K. (1989). Calidad en el servicio a los clientes. España: Días de Santos. pp.106, 132-134.
- Escudero, D. y Sánchez, D. (1999). Factores que propician la satisfacción laboral en psicólogos que laboran en el sector público y privado. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM. México.
- Flores, M. (1995). Asertividad: conceptualización, medición y su relación con otras variables. Tesis de Doctorado. Facultad de Psicología, UNAM. México.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Furnham, A. (1997). Psicología organizacional: comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Oxford. Cap. 4.
- Galicia, A. y Hernández, A. (2000). Elaboración de un instrumento para medir satisfacción laboral. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM. México.
- Gómez, A. y González, J. (2001). El Test de Actitudes de Servicio como Medio de Evaluación en un Proceso de Selección de Personal en una institución Pública. Tesis de Licenciatura Universidad Salesiana A.C. Psicología. pp. 34, 42,54-56.
- Gómez, L., Balkin, D. y Carely, R. (2000). Gestión de recursos humanos. España: Prentice Hall. pp. 30.
- Grados, J. (2001). Capacitación y desarrollo de personal. México: Trillas. Cap. 5.
- Guillén, C. (2000). Psicología del trabajo para relaciones laborales. España: Mc Graw Hill.
- Heller, R. (1998). Cómo motivar. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, M. y Sánchez, M. (2001). Satisfacción laboral en meteorólogos aeronáuticos. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM. México. pp.54 - 61.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998). Metodología de la investigación. (2da. ed). México: Mc Graw Hill.
- Ibarra, L.(1997). Aprender mejor con gimnasia cerebral. México: Garnik Ediciones. pp. 27-28, 57, 72 y 74.
- Kasuga, L., Gutiérrez, C. y Muñoz, J. (1998). Aprendizaje acelerado. México: Tomo.
- Linton, Ian. (1999). 25 consejos para la excelencia del servicio al cliente: Plan de acción para el éxito del servicio. México: Panorama Editorial. pp. 11 y 12.
- Lozano, M. y Serna, P. (1994). Influencia de la comunicación ante el cambio de actitudes en el trabajo. Tesis de licenciatura. Facultad de psicología, UNAM. México. Cap. 3 y 4.
- Martínez, A. (2000). Clima de trabajo y su relación con la actitud de los empleados en una empresa de servicio. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM. México.
- Moliner, M. (1981). Diccionario de uso del español. Madrid: Gredos. Tomo H-Z
- Morales, J., Moya, M., Rebolloso, E., Fernández, D., Huici, C., Marques, J., Paez, D. y Pérez, J. (1994). Psicología social. España: Mc Graw Hill. Cap. 18, 19 y 21.
- Müller de Loma, E. (1999). Cultura de calidad de servicio. México: Trillas. pp. 39.
- Nunnally, J. (1995). Teoría psicométrica. México: Mx Graw Hill. Cap. 7 y 8.
- Orsi, A. (1988). Actitudes y conducta: Algo más que Psicología Social. Buenos Aires: Nueva Visión. pp.68.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Ramírez, S. (1977). Las motivaciones del mexicano. México: Grijalbo. pp. 19 y 152.
- Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española. (22ª. ed.). Tomo K-Z.
- Reich, B. (1976). Valores, actitudes y cambio de conducta. México: Continental S.A.
- Roa, G. y López, C. (1995). Cambio de actitudes en un subsistema del sector público (STC). Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM. México.
- Rodríguez, E. (1998). Superación profesional de vendedores. México: Manual Moderno. Cap. 4.
- Rodríguez, G. (1997). Una propuesta de capacitación de personal a partir de la Teoría de la Acción Razonada. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM. México. pp. 25-27, 80-110.
- Rodríguez, M. (1996). La psicología del mexicano en el trabajo. México: Mc Graw Hill. pp. 83-88 y 108-123.
- Rosander, A. (1992). La búsqueda de la calidad en los servicios. España: Díaz de Santos. pp. 276-284.
- Salinas, A. (1996). Actitud hacia la calidad en una microempresa. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM. México. pp. 53 – 94.
- Sánchez, L. (1997). Actitud del personal de intendencia del INER hacia la capacitación. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM. México. pp. 36-51.
- Smith, B. Delahaye, B. (1990). El ABC de la capacitación práctica. México: Mc Graw Hill. Cap. 22.
- Summers, G. (1976). Medición de Actitud. México: Trillas. pp. 158, 369.
- Trejo (1995). Análisis comparativo de calidad en empresas mexicanas. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM. México. pp.138 y 139.
- Tyson, S. y York, A. (1989). Administración de personal. México: Trillas.
- Vázquez, L. (2000). Perfil del instructor en la capacitación. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM. México. pp. 12 – 21.
- Velasco, A. (2001). Programa de Capacitación para el cambio de Actitudes en Médicos de la Unidad de Medicina Familias No. 9 del IMSS. Tesis de Licenciatura UNAM, FES Zaragoza. Psicología. pp.8-11.
- Vite, S. (1956). Autoestima en madres con trabajo doméstico y madres con trabajo remunerado. Tesis de Maestría. Facultad de Psicología, UNAM. México.
- <http://www.farmaciasimilares.com>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXOS



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 1

ESCALAS.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 1

ESCALAS:

1a. AUTOESTIMA

Autor: Vite San Pedro Silvia.

Año: 1986

Factores: 6 (primer grupo); 3 (segundo grupo); y 2 (tercer grupo)

Reactivos de la Escala: 120

Reactivos retomados: 26

PRIMER GRUPO

FACTOR 3: AUTOESTIMA Y DEPENDENCIA SOCIAL

| PESO FACT. | No. | REACTIVO. |
|------------|-----|--|
| -0.67 | 23 | Creo que doy una buena impresión. |
| -0.51 | 28 | Los demás piensan que tengo muchas cualidades. |
| -0.73 | 32 | Creo que la gente piensa bien de mí. |
| -0.52 | 33 | Me siento contenta como soy. |
| -0.54 | 35 | Creo que soy una persona preparada. |
| -0.75 | 38 | Los demás tienen un buen concepto de mí persona. |
| -0.68 | 39 | Pienso que tengo muchas cualidades. |
| -0.66 | 40 | Me considero una mujer inteligente. |

FACTOR 5: AUTOCONCEPTO NEGATIVO.

| PESO FACT. | No. | REACTIVO. |
|------------|-----|--|
| -0.44 | 24 | Cuando estoy en un grupo usualmente no hablo mucho por miedo a decir algo inconveniente. |
| -0.65 | 26 | Frecuentemente soy asediado por sentimientos de inferioridad. |
| -0.55 | 27 | Me siento mal conmigo misma. |
| -0.44 | 30 | Siento que tengo muchas limitaciones. |
| -0.40 | 31 | Los demás piensan que soy tonta. |
| -0.53 | 37 | Me siento inferior como persona. |

TERCER GRUPO

FACTOR 1: TRABAJO POSITIVO.

| PESO FACT. | No. | REACTIVO. |
|------------|-----|---|
| 0.62 | 111 | Mi trabajo me permite poner en práctica muchos conocimientos. |
| 0.83 | 115 | Mi trabajo me hace sentir muy bien. |
| 0.82 | 116 | Mi trabajo me hace sentir útil. |
| 0.66 | 118 | Mi trabajo me hace sentir importante. |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FACTOR 2: TRABAJO NEGATIVO.

| PESO FACT. | No. | REACTIVO. |
|------------|-----|--|
| -0.57 | 101 | Me siento poco creativa en mi trabajo. |
| -0.60 | 102 | Me siento subestimada en mi trabajo. |
| -0.72 | 105 | Si pudiera dejaba de trabajar. |
| -0.72 | 106 | Pierdo mi tiempo inútilmente en mi trabajo. |
| -0.93 | 108 | Me siento devaluada en mi trabajo. |
| -0.51 | 110 | Mi trabajo me proporciona poco placer. |
| -0.69 | 112 | Siento que me desarrollo poco en mi trabajo. |
| -0.51 | 119 | Siento que contribuyo muy poco en mi trabajo |

1b. ASERTIVIDAD.

Autor: Flores Galáz Mirta.

Año: 1994

Factores: 3.

Reactivos de la Escala: 51

Reactivos retomados: 14

FACTOR 1: ASERTIVIDAD INDIRECTA (Alpha de Crombach. = 0.88)

| PESO FACT. | No. | REACTIVO. |
|------------|-----|---|
| .71 | 1 | Expreso con mayor facilidad mi enojo por mi teléfono a mis compañeros de trabajo que personalmente |
| .70 | 2 | Prefiero pedirle un aumento de sueldo a mi jefe por medio de una carta que personalmente. |
| .68 | 4 | Frecuentemente pido disculpas a un compañero sabiendo que yo tengo la razón. |
| .63 | 9 | Prefiero solicitar un asenso en mi trabajo por medio de una carta que personalmente. |
| .62 | 10 | Puedo expresar mi punto de vista sobre el trabajo de un compañero con mayor facilidad por teléfono que personalmente. |
| .57 | 11 | Si mi jefe me critica injustamente me retiro de inmediato sin decir nada. |
| .54 | 13 | Me es difícil solicitar a mi jefe permiso para faltar al trabajo. |
| .47 | 14 | Acepto todas las órdenes que mi jefe me impone por temor a perder el trabajo. |
| .43 | 16 | Prefiero someterme a las órdenes de mi jefe que expresarle mi desacuerdo. |
| .43 | 18 | Me es difícil negarme a salir con mis compañeros de trabajo. |
| .41 | 19 | Me da pena pedir favores a mis compañeros de trabajo. |

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

FACTOR 3: NO ASERTIVIDAD (Alpha de Crombach. = 0.75)

| PESO FACT. | No. | REACTIVO. |
|------------|-----|--|
| .68 | 2 | Si me molesta la actitud de mi jefe no soy capaz de decirselo. |
| .64 | 3 | Me es difícil elogiar abiertamente a un compañero de trabajo. |
| .49 | 7 | Me es difícil expresar afecto a mis compañeros de trabajo. |

1c. MOTIVACIÓN AL LOGRO.

Autor: Diaz Loving y cols. (estandarización en México)

Año: 1986

Factores: 3

Reactivos de la Escala: 21

Reactivos retomados: 21

FACTOR 1: TRABAJO (Peso Fact. =0.81)

| No. | REACTIVO |
|-----|--|
| 8 | Soy trabajadora. |
| 1 | Soy cumplida en las tareas que se me asignan. |
| 6 | Soy cuidadosa al extremo de la perfección. |
| 7 | Una vez que empiezo una tarea persisto hasta terminarla. |
| 12 | Soy dedicada en las cosas que emprendo. |
| 13 | No estoy tranquila hasta que mi trabajo quede bien hecho. |
| 18 | Como estudiante soy (fui) machetera. |
| 21 | Cuando se me dificulta una tarea, insisto hasta dominarla. |

FACTOR 2: MAESTRIA (Peso Fact. =0.78)

| No. | REACTIVO |
|-----|--|
| 2 | Me gusta resolver problemas difíciles. |
| 4 | Me es importante hacer las cosas lo mejor posible. |
| 9 | Es importante para mí hacer las cosas cada vez mejor. |
| 14 | Me gusta que lo que haga quede bien hecho. |
| 17 | Me siento bien cuando logro lo que me propongo. |
| 19 | Me causa satisfacción mejorar mis ejecuciones previas. |
| 10 | Si hago un buen trabajo me causa satisfacción |

FACTOR 3: COMPETENCIA (Peso Fact. =0.79)

| No. | REACTIVO |
|-----|--|
| 3 | Me enoja que otros trabajen mejor que yo. |
| 5 | Me disgusta cuando alguien me gana. |
| 11 | Ganarle a otros es bueno tanto en el juego como en el trabajo. |
| 15 | Disfruto cuando puedo vencer a otros. |
| 20 | Es importante para mí, hacer las cosas mejor que los demás. |
| 16 | Me esfuerzo más cuando compito con otros. |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1 d. SATISFACCIÓN LABORAL.

Autor: Galicia Téllez Adriana y Hernández Arreola Alejandra.

Año: 2000

Factores: 4*

Reactivos de la Escala: 66

Confiabilidad: alpha > .95

Reactivos retomados: 18

FACTOR 1: EVALUACIÓN INSTITUCIONAL DEL PERSONAL (Peso Fact. = 0.89)

| No. | REACTIVO. |
|-----|--|
| 6 | He recibido felicitaciones por los años que he prestado mis servicios en la Institución. |
| 14 | Estoy satisfecho con las prestaciones que me ofrece la Institución. |
| 32 | Me siento satisfecho con lo que he logrado hasta el momento en la Institución. |
| 52 | Cuando hago un buen trabajo mi jefe lo reconoce de inmediato. |
| 61 | Me siento estancado en mi puesto. |

FACTOR 2: DESARROLLO, CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL DESEMPEÑO (Peso Fact. =0.88)

| No. | REACTIVO |
|-----|--|
| 11 | Mi jefe inmediato se preocupa por capacitarme para que realice mejor mi trabajo. |
| 15 | Tengo la oportunidad de ascender y progresar en esta Institución. |
| 21 | El actualizar mis conocimientos, me permite estar a la vanguardia en el trabajo que realizo. |
| 31 | Se me ha preparado para desempeñar un puesto de mayor responsabilidad. |
| 39 | Utilizo el total de mis capacidades en el desempeño de mi trabajo. |
| 58 | Considero de buena calidad la información que he recibido en los cursos de capacitación. |

FACTOR 3: COMUNICACIÓN (Peso Fact. =0.87)

| No. | REACTIVO |
|-----|---|
| 37 | La Institución se preocupa por mantener informado al personal. |
| 42 | El ambiente de trabajo favorece la comunicación. |
| 48 | Mis ideas y sugerencias son tomadas en cuenta por mi jefe. |
| 54 | Tengo la facilidad de analizar, discutir, revisar aspectos de mi trabajo con mi jefe inmediato. |

FACTOR 4: SALUD Y CONDICIONES LABORALES (Peso Fact. =0.60)

| No. | REACTIVO |
|-----|--|
| 38 | El trabajo que desempeño es rutinario. |
| 62 | El trabajo me ha ocasionado algún malestar físico. |
| 63 | Mi trabajo es agotador. |

* La definición de estos factores no esta descrita por Galicia y Hernández (2000).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1 e. ACTITUD DE SERVICIO.

Autor: Roa Carrillo Georgina y López Guinea Carlos.

Año: 1995

Factores: 6 de los cuales sólo se retomará uno (Factor de Relaciones Humanas)

Reactivos de la Escala: 21

Reactivos retomados: 22

| PUNTAJE "t" | No. | REACTIVO. |
|-------------|-----|---|
| 2.13 | 9 | En este trabajo se tienen fricciones con los usuarios |
| 2.68 | 18 | Es satisfactorio que los usuarios reciban un buen servicio |
| 2.17 | 29 | El trato con el público deteriora el carácter y la salud |
| 2.24 | 41 | El reglamento para los usuarios del S.T.C. debe ser más estricto. |

Las siguientes afirmaciones se tomaron del banco de reactivos por lo cual no tiene puntuaciones "t":

1. Los usuarios tienen la idea de que no se les trata bien.
2. Los usuarios no toman en cuenta el servicio que prestan los trabajadores del STC.
3. El mal trato del usuario deber ser respondido de igual manera.
4. Los usuarios son groseros.
5. El trato con el público es agradable.
6. Para tratar a la gente se necesita ser enérgico.
7. Es conveniente ser amable con el público.
8. El encierro provoca cambios en mi carácter.
9. No es importante dar un buen servicio a los usuarios, lo importante es cumplir con el trabajo.
10. El trabajo de taquillas provoca la automatización de la persona.
11. Es molesto trabajar atendiendo a los usuarios.
12. Saludar a cada uno de los usuarios que atiende es muy cansado.
13. Generalmente me desespero al tratar con los usuarios.
14. Me gusta servir a los demás.
15. Lo más importante de mi trabajo es proporcionar el mejor servicio a los usuarios.
16. Cuanta más calidad doy a mis servicios, mejor me siento.
17. Encontrarme de vez en cuando con "gente difícil" no es motivo para ser descortés
18. Trabajar con orientación al cliente es un buen reto.

* La redacción de algunos reactivos se adaptó a la actividad y población que fue objeto de estudio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1f BANCO DE REACTIVOS.

1. Creo que doy una buena impresión.
2. Los demás piensan que tengo muchas cualidades.
3. Creo que la gente piensa bien de mí.
4. Me siento contenta como soy.
5. Creo que soy un apersona preparada.
6. Los demás tienen un buen concepto de mi persona.
7. Pienso que tengo muchas cualidades.
8. Me considero una mujer inteligente.
9. Cuando estoy en un grupo usualmente no hablo mucho por miedo a decir algo inconveniente.
10. Frecuentemente soy asediado por sentimientos de inferioridad.
11. Me siento mal conmigo misma.
12. Siento que tengo muchas limitaciones.
13. Los demás piensan que soy tonta.
14. Me siento inferior como persona.
15. Mi trabajo me permite poner en práctica muchos conocimientos.
16. Mi trabajo me hace sentir muy bien.
17. Mi trabajo me hace sentir útil.
18. Mi trabajo me hace sentir importante.
19. Me siento poco creativa en mi trabajo.
20. Me siento subestimada en mi trabajo.
21. Si pudiera dejaba de trabajar.
22. Pierdo mi tiempo inútilmente en mi trabajo.
23. Me siento devaluada en mi trabajo.
24. Mi trabajo me proporciona poco placer.
25. Siento que me desarrollo poco en mi trabajo.
26. Siento que contribuyo muy poco en mi trabajo.
27. Expreso con mayor facilidad mi enojo por mi teléfono a mis compañeros de trabajo que personalmente.
28. Prefiero pedirle un aumento de sueldo a mi jefe por medio de una carta que personalmente.
29. Frecuentemente pido disculpas a un compañero sabiendo que yo tengo la razón.
30. Prefiero solicitar un asenso en mi trabajo por medio de una carta que personalmente.
31. Puedo expresar mi punto de vista sobre el trabajo de un compañero con mayor facilidad por teléfono que personalmente.
32. Si mi jefe me critica injustamente me retiro de inmediato sin decir nada.
33. Me es difícil solicitar a mi jefe permiso para faltar al trabajo.
34. Acepto todas las órdenes que mi jefe me impone por temor a perder el trabajo.
35. Prefiero someterme a las órdenes de mi jefe que expresarle mi desacuerdo.
36. Me es difícil negarme a salir con mis compañeros de trabajo.
37. Me da pena pedir favores a mis compañeros de trabajo.
38. Si me molesta la actitud de mi jefe no soy capaz de decirselo.
39. Me es difícil elogiar abiertamente a un compañero de trabajo.
40. Me es difícil expresar afecto a mis compañeros de trabajo.
41. Soy trabajadora.
42. Soy cumplida en las tareas que se me asignan.
43. Soy cuidadosa al extremo de la perfección.
44. Una vez que empiezo una tarea persisto hasta terminarla.
45. Soy dedicada en las cosas que emprendo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

46. No estoy tranquila hasta que mi trabajo quede bien hecho.
47. Como estudiante soy (fui) machetera.
48. Cuando se me dificulta una tarea, insisto hasta dominarla.
49. Me gusta resolver problemas difíciles.
50. Me es importante hacer las cosas lo mejor posible.
51. Es importante para mí hacer las cosas cada vez mejor.
52. Me gusta que lo que haga quede bien hecho.
53. Me siento bien cuando logro lo que me propongo.
54. Me causa satisfacción mejorar mis ejecuciones previas.
55. Si hago un buen trabajo me causa satisfacción.
56. Me enoja que otros trabajen mejor que yo.
57. Me disgusta cuando alguien me gana.
58. Ganarle a otros es bueno tanto en el juego como en el trabajo.
59. Disfruto cuando puedo vencer a otros.
60. Es importante para mí, hacer las cosas mejor que los demás.
61. Me esfuerzo más cuando compito con otros.
62. He recibido felicitaciones por los años que he prestado mis servicios en la Institución.
63. Estoy satisfecho con las prestaciones que me ofrece la Institución.
64. Me siento satisfecha con lo que he logrado hasta el momento en la Institución.
65. Cuando hago un buen trabajo mi jefe lo reconoce de inmediato.
66. Me siento estancado en mi puesto.
67. Mi jefe inmediato se preocupa por capacitarme para que realice mejor mi trabajo.
69. Tengo la oportunidad de ascender y progresar en esta Institución.
70. El actualizar mis conocimientos, me permite estar a la vanguardia en el trabajo que realizo.
71. Se me ha preparado para desempeñar un puesto de mayor responsabilidad.
72. Utilizo el total de mis capacidades en el desempeño de mi trabajo.
73. Considero de buena calidad la información que he recibido en los cursos de capacitación.
74. La Institución se preocupa por mantener informado al personal.
75. El ambiente de trabajo favorece la comunicación.
76. Mis ideas y sugerencias son tomadas en cuenta por mi jefe.
77. Tengo la facilidad de analizar, discutir, revisar aspectos de mi trabajo con mi jefe inmediato.
78. El trabajo que desempeño es rutinario.
79. El trabajo me ha ocasionado algún malestar físico.
80. Mi trabajo es agotador.
81. En este trabajo se tienen fricciones con los usuarios
82. Es satisfactorio que los usuarios reciban un buen servicio
83. El trato con el público deteriora el carácter y la salud
84. El reglamento para los usuarios del S.T.C. debe ser más estricto.
85. Los usuarios tienen la idea de que no se les trata bien.
86. Los usuarios no toman en cuenta el servicio que prestan los trabajadores del STC.
87. El mal trato del usuario debe ser respondido de igual manera.
88. Los usuarios son groseros.
89. El trato con el público es agradable.
90. Para tratar a la gente se necesita ser enérgico.
91. Es conveniente ser amable con el público.
92. El encierro provoca cambios en mi carácter.
- 93.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

94. No es importante dar un buen servicio a los usuarios, lo importante es cumplir con el trabajo.
95. El trabajo de taquillas provoca la automatización de la persona.
96. Es molesto trabajar atendiendo a los usuarios.
97. Saludar a cada uno de los usuarios que atiendo es muy cansado.
98. Generalmente me desespero al tratar con los usuarios.
99. Me gusta servir a los demás.
100. Lo más importante de mi trabajo es proporcionar el mejor servicio a los usuarios.
101. Cuanta más calidad doy a mis servicios, mejor me siento.
102. Encontrarme de vez en cuando con "gente difícil" no es motivo para ser descortés
103. Trabajar con orientación al cliente es un buen reto.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1g. Escala Piloto

Edad: _____ Escolaridad: _____
 Antigüedad en la empresa: _____ Estado civil: _____
 Con quién vive: _____
 Tiene hijos: NO () SI () cuántos: _____
 Sólo usted aporta al gasto familiar: SI NO () Quién(es) más aporta(n) _____
 Horario de trabajo: _____

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará una serie de afirmaciones, lea cuidadosamente cada una de ellas y exprese su opinión personal colocando el número que mejor describa su postura en la línea que le corresponda, de acuerdo a la siguiente valoración.

Totalmente de Acuerdo 1
 De Acuerdo 2
 En Desacuerdo 3
 Totalmente en Desacuerdo 4

No hay respuestas buenas ni malas, la información que usted proporcione en este cuestionario es estrictamente confidencial.
 ¡Sea lo más sincero posible!

| | RESPUESTA |
|---|-----------|
| 1 El ambiente de trabajo favorece la comunicación. | _____ |
| 2 Encontrarme de vez en cuando con "gente difícil" no es motivo para ser descortés. | _____ |
| 3 Los clientes tienen la idea de que no se les trata bien. | _____ |
| 4 Me es importante hacer las cosas lo mejor posible. | _____ |
| 5 Me siento mal conmigo mismo(a). | _____ |
| 6 Soy cuidadoso(a) al extremo de la perfección. | _____ |
| 7 Es conveniente ser amable con los clientes. | _____ |
| 8 Generalmente me desespero al tratar con los clientes. | _____ |
| 9 Me esfuerzo más cuando compito con otros. | _____ |
| 10 Me siento poco creativo(a) en mi trabajo. | _____ |
| 11 Mis ideas y sugerencias son tomadas en cuenta por mi jefe. | _____ |
| 12 Saludar a cada uno de los clientes que atiende es muy cansado. | _____ |
| 13 Soy cumplido(a) en las tareas que se me asignan. | _____ |
| 14 Es importante para mí hacer las cosas cada vez mejor. | _____ |
| 15 He recibido felicitaciones por los años que he prestado mis servicios en la empresa. | _____ |
| 16 Me considero una persona inteligente. | _____ |
| 17 Me siento satisfecho(a) con lo que he logrado hasta el momento en la empresa. | _____ |
| 18 No es importante dar un buen servicio a los clientes, lo importante es cumplir con el trabajo. | _____ |
| 19 Se me ha preparado para desempeñar un puesto de mayor responsabilidad. | _____ |
| 20 Soy amable al proporcionar el servicio que se me solicita. | _____ |
| 21 Es importante para mí, hacer las cosas mejor que los demás. | _____ |
| 22 La empresa se preocupa por mantener informado al personal. | _____ |
| 23 Me da pena pedir favores a mis compañeros de trabajo. | _____ |
| 24 Me gusta resolver problemas difíciles. | _____ |
| 25 Si hago un buen trabajo me causa satisfacción. | _____ |
| 26 Soy trabajador(a). | _____ |
| 27 Creo que soy una persona preparada. | _____ |
| 28 El trabajo en mostrador provoca la automatización de la persona. | _____ |
| 29 Es molesto trabajar atendiendo a los clientes. | _____ |
| 30 Lo más importante de mi trabajo es proporcionar el mejor servicio a los clientes. | _____ |
| 31 Me disgusta cuando alguien me gana. | _____ |
| 32 Me gusta servir a los demás. | _____ |
| 33 Mi jefe inmediato se preocupa por capacitarme para que realice mejor mi trabajo. | _____ |

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

- 34 Para tratar a la gente su necesidad ser enérgico.
- 35 Si me molesta la actitud de mi jefe no soy capaz de decirselo.
- 36 Tengo la facilidad de analizar, discutir, revisar aspectos de mi trabajo con mi jefe inmediato.
- 37 Cuando estoy en un grupo usualmente no hablo mucho por miedo a decir algo inconveniente.
- 38 El trabajo me ha ocasionado algún malestar físico.
- 39 Es satisfactorio que el cliente reciba un buen servicio.
- 40 Los demás piensan que soy tonto(a).
- 41 Me enoja que otros trabajen mejor que yo.
- 42 Me siento bien cuando logro lo que me propongo.
- 43 Mi trabajo es agotador.
- 44 Pienso que tengo muchas cualidades.
- 45 Si mi jefe me critica injustamente me retiro de inmediato sin decir nada.
- 46 Tengo la oportunidad de ascender y progresar en esta empresa.
- 47 Cuando hago un buen trabajo mi jefe lo reconoce de inmediato.
- 48 El trabajo que desempeño es rutinario.
- 49 Estoy satisfecho con las prestaciones que me ofrece la empresa.
- 50 Los demás piensan que tengo muchas cualidades.
- 51 Me es difícil elogiar abiertamente a un compañero de trabajo.
- 52 Me siento contento(a) como soy.
- 53 Mi trabajo me hace sentir importante.
- 54 Pierdo mi tiempo inútilmente en mi trabajo.
- 55 Si pudiera dejaba de trabajar.
- 56 Trabajar con orientación al cliente es un buen reto.
- 57 Los demás tienen un buen concepto de mi persona.
- 58 Me es difícil expresar afecto a mis compañeros de trabajo.
- 59 Me siento devaluado(a) en mi trabajo.
- 60 Siento que contribuyo muy poco en mi trabajo.
- 61 Una vez que empiezo una tarea persisto hasta terminarla.
- 62 Cuanta más calidad doy a mis servicios, mejor me siento.
- 63 El trato con el público es agradable.
- 64 Frecuentemente pido disculpas a un compañero sabiendo que yo tengo la razón.
- 65 Los clientes no toman en cuenta el servicio que prestan los trabajadores de mostrador.
- 66 Me siento estancado(a) en mi puesto.
- 67 Mi trabajo me hace sentir útil.
- 68 Siento que me desarrollo poco en mi trabajo.
- 69 Utilizo el total de mis capacidades en el desempeño de mi trabajo.
- 70 Disfruto cuando puedo vencer a otros.
- 71 En este trabajo se tienen fricciones con los clientes.
- 72 Frecuentemente soy asediado(a) por sentimientos de inferioridad.
- 73 Los clientes son groseros.
- 74 Me es difícil solicitar a mi jefe permiso para faltar al trabajo.
- 75 Mi trabajo me permite poner en práctica muchos conocimientos.
- 76 Prefiero someterme a las órdenes de mi jefe que expresarle mi desacuerdo.
- 77 Siento que tengo muchas limitaciones.
- 78 Considero de buena calidad la información que he recibido en los cursos de capacitación.
- 79 El actualizar mis conocimientos, me permite estar a la vanguardia en el trabajo que realizo.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

1h. Escala final.

ACTITUD DE SERVICIO

Edad: _____ Escolaridad: _____
 Antigüedad en la empresa: _____ Estado civil: _____
 Con quién vive: _____
 Tiene hijos: NO () SI () cuántos: _____
 Sólo usted aporta al gasto familiar: SI () NO () Quién(es) más aporta(n) _____

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará una serie de afirmaciones, lea cuidadosamente cada una de ellas y exprese su opinión personal colocando el número que mejor describa su postura en la línea que le corresponda, de acuerdo a la siguiente valoración.

Totalmente de Acuerdo 1
 De Acuerdo 2
 En Desacuerdo 3
 Totalmente en Desacuerdo 4

No hay respuestas buenas ni malas, la información que usted proporcione en este cuestionario es estrictamente confidencial.

¡Sea lo más sincero posible!

RESPUESTA

- 1 Es importante para mí hacer las cosas cada vez mejor.
- 2 Lo más importante de mi trabajo es proporcionar el mejor servicio a los clientes.
- 3 Me siento satisfecho(a) con lo que he logrado hasta el momento en la empresa.
- 4 Me siento devaluado(a) en mi trabajo.
- 5 Soy amable al proporcionar el servicio que se me solicita.
- 6 Es satisfactorio que el cliente reciba un buen servicio.
- 7 Me considero una persona inteligente.
- 8 Tengo la oportunidad de ascender y progresar en esta empresa.
- 9 Tengo la facilidad de analizar, discutir, revisar aspectos de mi trabajo con mi jefe inmediato.
- 10 Siento que me desarrollo poco en mi trabajo.
- 11 Si hago un buen trabajo me causa satisfacción.
- 12 Mi jefe inmediato se preocupa por capacitarme para que realice mejor mi trabajo.
- 13 Me siento contento(a) como soy.
- 14 Considero de buena calidad la información que he recibido en los cursos de capacitación.
- 15 Cuando hago un buen trabajo mi jefe lo reconoce de inmediato.
- 16 Una vez que empiezo una tarea persisto hasta terminarla.
- 17 Siento que tengo muchas limitaciones.
- 18 El trato con el público es agradable.
- 19 Se me ha preparado para desempeñar un puesto de mayor responsabilidad.
- 20 Utilizo el total de mis capacidades en el desempeño de mi trabajo.
- 21 Frecuentemente soy asediado(a) por sentimientos de inferioridad.
- 22 Cuanta más calidad doy a mis servicios, mejor me siento.
- 23 El actualizar mis conocimientos, me permite estar a la vanguardia en el trabajo que realizo.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

ANEXO 2

**PROPUESTA:
"DESARROLLO PERSONAL"**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 2. PROPUESTA
2a. Programa "Desarrollo Personal".

Una de las mayores causas del mal servicio es la falta de interés genuino en satisfacer al cliente. Tristemente muchas veces la gente que atiende es la menos capacitada, motivada, y preparada para la empresa, por lo cual, si queremos que el empleado cumpla en forma eficiente su labor debemos motivarlo y prepararlo para ésta (Rodríguez, 1996).

Es por esto, que el presente programa de desarrollo tiene como propósito promover o fortalecer las características personales necesarias para una buena actitud de servicio, enfocándose en el desarrollo integral de la persona.

Título: Desarrollo Personal.

Objetivo General: Al finalizar el programa el participante demostrará las características de su actitud de servicio, desarrolladas a lo largo del mismo, a través de la representación de una situación en la que preste un servicio.

Dirigido a: Empleados de mostrador, vendedores, personal de atención al cliente.

Grupos: de 30 personas aproximadamente.

Duración: 20 hrs.

Sesiones: 4

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sesión 1.

BIENVENIDA Y PRESENTACIÓN.

Objetivo: El participante identificará el plan y las normas de trabajo, de igual manera participará activamente en el conocimiento intergrupala.

Temas:

1. Bienvenida y presentación de los instructores.
2. Importancia del programa.
3. Plan de trabajo
4. Presentación de las normas del curso.
5. Presentación de los participantes.

Dinámica: Presentación
Duración: 30 min.

Los participantes escribirán su nombre y una actividad que les guste realizar en una ficha bibliográfica, las intercambiarán con sus compañeros de tal forma que sean presentados ante el grupo por otra persona.

Objetivo de la dinámica:

Lograr que se conozcan todos los participantes y que se integren al grupo rompiendo el hielo.

Técnicas de Enseñanza aprendizaje.

Expositiva y dinámica de grupo

Apoyos didácticos.

Manual, cañón y radiograbadora.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

AUTOESTIMA.

Objetivo: El participante identificará por escrito, a través de la reflexión de los temas vistos, los puntos negativos y positivos de su Autoestima, así como, elaborará una lista de las características en las cuales trabajará para mejorar su autoestima.

Temas:

1. Definición y componentes de la Autoestima.
2. Los seis pilares de la autoestima:
 - a) Vivir de manera consciente.
 - b) Aceptación de sí mismo.
 - c) Responsabilidad de uno mismo.
 - d) Autoafirmación.
 - e) Vivir con propósito.
 - f) Integridad personal.
3. Autoestima en el trabajo.
 - a) Cómo se proyecta la autoestima.

Dinámica: Autoconocimiento
Duración: 20 min.

En una hoja blanca los participantes dibujarán el contorno de su mano derecha, posteriormente intentarán trazar las líneas de la palma de su mano, sin verla. Al finalizar los trazos se hará una discusión sobre la pregunta ¿Te conoces a ti mismo como la palma de tu mano?

Objetivo de la dinámica:
Fomentar la reflexión en los participantes sobre el conocimiento de sí mismos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dinámica: Autoafirmación.
Duración: 40 min. (con exposición del tema)

Se formarán cinco equipos en donde cada participante dibujará el diseño de una vitrina en donde se exhibirán productos, deberán elegir un diseño por equipo. La dinámica concluye después de la explicación del 4º. Pilar de autoestima, propiciando que los participantes relacionen el ejercicio con este tema.

Objetivo de la dinámica:

Que los participantes identifique e interpreten el concepto de autoafirmación a través del ejercicio realizado.

Ejercicio: Frases Incompletas
Duración: 30 min.

Se repartirá una lista de frases incompletas, misma que los participantes deberán llenar lo más rápido posible. Posteriormente se llevará a cabo una discusión sobre la importancia del ejercicio.

Objetivo del ejercicio:

Que los participantes detecten los puntos negativos y positivos de su autoestima.

Técnicas de Enseñanza aprendizaje.

Lluvia de ideas, expositiva, interrogativa, lectura comentada y dinámica de grupo.

Apoyos didácticos.

Manual, cañón y radiograbadora.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sesión 2 ASERTIVIDAD.

Objetivo: El participante pondrá en práctica los conocimientos adquiridos sobre la asertividad, en una situación hipotética laboral.

Temas:

1. Definición de asertividad.
2. Componentes de la asertividad.
3. Situaciones que impiden el desarrollo de la asertividad.
4. Asertividad, agresividad y no asertividad.
5. Asertividad, elemento dinámico del trabajo.
 - a) Las cinco artes básicas de la asertividad en el trabajo.
6. Derechos asertivos

Dinámica: Manipulación
Duración: 30 min.

Se coloca a los participantes de una manera cómoda para iniciar una relajación, apoyándose de música, posteriormente se les induce a que visualicen una situación en la que fueron manipulados y otra en la cual ellos manipularon, a continuación se les entrega un cuestionario sobre sus sentimientos y emociones que experimentaron durante el ejercicio.

Objetivo:

Que el participante reconozca a través de la experiencia propia los componentes de la asertividad.

Dinámica: Role playing
Duración: 45 min.

Se forman 5 equipos, y se entrega a cada uno, una hoja de instrucciones en la cual se especifica el papel que cada participante representará.

Objetivo de la dinámica:

Presentar situaciones hipotéticas de conflicto en el trabajo a los participantes, mismas que tendrán que solucionar de una manera asertiva.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Técnicas de Enseñanza aprendizaje.

Lectura comentada, corrillos, demostrativa, Rol Playing, participativa y dinámica de grupo.

Apoyos didácticos.

Manual, cañón, proyector de acetatos y radiograbadora.

MOTIVACIÓN LABORAL.

Objetivo: El participante describirá los elementos motivantes de su vida y definirá por escrito sus principales metas laborales, clasificándolas de acuerdo con los elementos de la Motivación al Logro.

Temas:

1. Definición y elementos de la Motivación.
2. Necesidades principales del hombre.

Dinámica: Topografía de los recuerdos.
Duración: 60 min.

Los participantes dibujarán las áreas de tres casas en que hayan pasado las etapas de su vida (pasado, presente y visualizándose en un futuro), aquí deberán encontrar y graficar sus recuerdos. Se forman equipos y se discute dentro de ellos los elementos motivantes y frustrantes de las narraciones.

Objetivo de la dinámica:
Incrementar el conocimiento interpersonal, proyectar vivencias que hablan sobre la experiencia vital que modela los motivos en cada individuo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sesión 3

MOTIVACIÓN LABORAL (Cont.)

Temas:

3. Cómo se evidencia la motivación positiva.
4. Motivación en el trabajo.
5. Motivación al Logro.
6. Factores que determinan la motivación laboral.

Dinámica: Competencia
Duración: 40 min.

Se formaran 5 equipos y se nombrará un representante y un juez para cada equipo. Se discutirá en equipo la siguiente pregunta: ¿Por qué el equipo es mejor que los otros?, cada representante tendrá dos minutos para exponer los argumentos de su equipo. Los jueces deliberaran frente a los grupos sobre quién es el ganador. Al finalizar se comenta el ejercicio.

Objetivo de la dinámica:

Mide el grado de competencia que se da entre las personas que integran un grupo en una tarea de rivalidad.

Dinámica: Historieta
Duración: 30 min.

Se entregará una imagen que representa una situación laboral a cada participante, de la cual tendrá que escribir una historia, que involucre los puntos vistos en este tema.

Objetivo de la dinámica:

Permite la exploración de motivos o elementos motivacionales, aplicando los conocimientos adquiridos.

Técnicas de Enseñanza aprendizaje.

Interrogativa, Lectura comentada, participativa, explicativa, dinámica de grupo

Apoyos didácticos.

Manual, cañón, y radiograbadora

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SATISFACCIÓN LABORAL.

Objetivo: El participante describirá la manera y posibilidad de alcanzar sus metas laborales, de igual manera, ordenará por nivel de importancia las principales determinantes de satisfacción e insatisfacción laboral.

Temas:

1. Definición de Satisfacción Laboral.
2. Factores de influencia.
3. Características personales.
4. Los empleados satisfechos.
5. Actitudes en el Trabajo.

Dinámica: Ventana
Duración: 30 min.

Se forman 5 equipos y se le entrega a cada participante una tabla de "Calificación Grupal"; la cual deberán llenar de acuerdo al grado de importancia personal y grupal. Se comenta en grupo y se llega a una conclusión general.

Objetivo de la dinámica:
Analizar las actitudes que influyen en la Satisfacción Laboral.

Técnicas de Enseñanza aprendizaje.

Interrogativa, participativa, lluvia de ideas, lectura comentada, dinámica de grupo.

Aposos didácticos.

Manual, pizarrón y radiograbadora

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sesión 4

ACTITUD DE SERVICIO.

Objetivo: El participante reconocerá la importancia de brindar un servicio con buena actitud, dramatizando una situación de venta.

Temas:

1. Definición de Servicio.
2. Actitud de servicio y sus indicadores.
3. Momentos de verdad.
4. Pecados del servicio.
5. Tipos de cliente.
6. Conclusión general de los temas.

Dinámica: Rol playing.
Duración: 40 min.

Se entrega una hoja de instrucciones que especifica el "pecado de servicio" a representar por cada equipo, así como los papeles que debe asumir cada participante.

Objetivo de la dinámica:
Sensibilizar a los participantes acerca de los errores y consecuencias del mal servicio, poniéndolos en el lugar de los clientes.

Dinámica: Estudio de caso
Duración: 30 min.

Se proporciona un caso por escrito a cada equipo, el cual deberán leer y discutir, identificando el tipo de cliente que se presenta en la situación. Posteriormente, se argumenta a los demás equipos, por qué se llegó a esa conclusión.

Objetivo de la dinámica:
Identificar las características de cada tipo de cliente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Conclusión general de los temas vistos y su relación con la Actitud de Servicio.

Dinámica: Dramatización.
Duración: 60 min.

Se entregará una hoja de instrucciones, por equipo, que especifica la situación y el conflicto que deberán resolver por medio de una dramatización.

Objetivo de la dinámica:
Poner en práctica los temas vistos durante el curso.

Técnicas de Enseñanza aprendizaje.

Lluvia de ideas, lectura comentada, participativa, expositiva, rol playing, estudio de caso y dramatización.

Apoyos didácticos.

Manual, cañón y radiograbadora

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONSIDERACIONES PARA EL CURSO

Durante las sesiones es recomendable la utilización de diferentes técnicas como:

MÚSICA.

La música es el arte de pensar con sonidos.

Jules Combarie

La música es una herramienta educativa, y se utiliza dentro del programa a través de melodías de fondo armonizando con la voz del instructor, que induce el subconsciente a través del ritmo y asociaciones emotivas (Kasuga, Gutiérrez y Muñoz, 1999); con el fin de relajar o estimular la atención de los participantes.

Entre la música utilizada en el curso se encuentra:

Música Barroca: ya que ejerce un poderoso efecto sobre nuestra capacidad para absorber y retener información además de relajar. Es rítmica y pausada, presenta compases y similitudes con la longitud de ondas que emite el cerebro cuando se encuentra en un estado de vigilia relajada el cual nos señala Lozanov (en Colin, Malcolm y Nicholl, 1999) es el estado más receptivo y adecuado para el aprendizaje.

Obras sugeridas.

J.S. Bach. Suite no.3

Vivaldi "las cuatro estaciones"

J.S. Bach Concierto en fa menor, segundo movimiento.

Música para el aprendizaje activo: dado que posee una vibración más corta que la música barroca; la agilidad en las notas y el aumento en el ritmo, provocan un estado de alerta constante (Ibarra, 1998).

Obras sugeridas.

Mozart Sinfonía Praga

Beethoven Concierto para violín y orquesta Opus 61

Tchaikovsky Concierto No. 1 para piano y orquesta

Música de relajación: Logra un medio ambiente libre de estrés y con condiciones ideales de receptibilidad. Promueve las ondas alfa, las cuales permiten que el cerebro descanse y aprenda mejor (Kasuga, Gutiérrez y Muñoz, 1999).

Obras sugeridas.

Haendel *Concierto para arpa y laúd larghetto, op.4 no.6*
Concierto para arpa en fa mayor larghetto, op.4 no. 5

GIMNASIA CEREBRAL:

La gimnasia cerebral, es un conjunto de ejercicios coordinados y combinados que propician y aceleran el aprendizaje (Ibarra, 1998), por lo cual se ejercitaran algunos de ellos antes y durante las sesiones.

Ejemplos:

Tensor y distensar

Contar hasta diez

AMBIENTE PARA EL APRENDIZAJE:

Un medio ambiente planeado que induzca positivamente puede darnos el aprendizaje de aproximadamente el 25% del contenido de lo que se enseña. (Kasuga, Gutiérrez y Muñoz, 1999).

El ambiente puede crear y favorecer una excelente relación entre las personas que se encuentran ahí, puede estimular los comentarios la creatividad y la curiosidad y sobre todo desarrollar la autoestima, confianza y aprecio.

Estímulos visuales: Se colocan en las paredes laterales y de preferencia a una altura media o alta. Los mensajes periféricos son frecuentemente más poderosos que los que se colocan al frente y deben todos ellos de ser mensajes positivos elaborados con calidad y contenido simple.

Cambios frecuentes: Se deben hacer con los objetos que decoran el aula para evitar la rutina y que dejen de tener su efecto positivo sobre los participantes.

Color y textura: Se recomiendan los colores pastel o tonos de azul, verde claro o agua y algunos tonos de amarillo para lograr un trabajo óptimo. Pueden utilizarse algunos muros con madera o vista de ladrillo que den la sensación de calidez y familiaridad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2b. Covariables Asociadas a la Actitud de Servicio:

| Covariable: | Importancia |
|---|--|
| Selección de Personal. | <p>Es fundamental para el éxito de la empresa; saber escoger bien a este personal es tan importante como saber dirigirlos ya que su desempeño depende mucho de sus calificaciones personales, de su personalidad y su preparación personal.</p> <p>Seleccionar representa una decisión para optar por uno entre varios candidatos que se presentan comparándolos contra un parámetro ideal de un perfil de puesto; mismo que debe de realizarse tomando en cuenta las actividades del trabajo y las características de la persona que lo desempeña; (Chiavenato, 1993).</p> <p>Dentro de las características a considerar dentro de la selección se encuentran: que el personal posea experiencia y alta actitud de servicio (Responsable, dinámico, creativo, honesto, empático, asertivo, etc.).</p> |
| Inducción. | <p>Acelera la integración del individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general, mediante información sobre la propia organización, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquiere como trabajador. La inducción es importante ya que desde ésta, se transmite la importancia de la Actitud de Servicio como un valor dentro de la empresa.</p> |
| Programas de Desarrollo y Capacitación. | <p>Deben ser procesos continuos con seguimiento, que permitan que los cambios prevalezcan.</p> <p>Fomentan el desarrollo integral de la persona preparándolas cognitiva y emotivamente; incrementando, mejorando y perfeccionando conocimientos y actitudes. Estos programas pretenden que los individuos utilicen su potencial y se superen personalmente, lo cual se verá reflejado en su desempeño personal y laboral.</p> <p>También los gerentes o empleados de nivel superior, deben participar en estos programas ya que son ellos los encargados de motivar y satisfacer las necesidades del personal.</p> |
| Índice de Actitud de Servicio. | <p>Es necesario para conocer si los empleados están trabajando de acuerdo con las expectativas o para determinar si necesitan ser capacitados, recapacitados, promovidos, sustituidos o simplemente supervisados.</p> <p>Una herramienta útil para este fin es el Instrumento "Actitud de Servicio", creado en esta investigación, el cual brinda información objetiva, cuantificable y representativa. Mismo que puede ser utilizado en el proceso de selección.</p> |

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

2c. Consideraciones para mantener una buena actitud en los empleados.

Algunos puntos que la dirección y los supervisores deben especificar continuamente a los trabajadores, con el fin de mantener una buena actitud son:

Para Rosander (1992)

- Hacer que la persona se sienta importante.
- Comentar a los empleados que su trabajo es muy importante.
- Escuchar y hablar del puesto de trabajo.
- Hacer hincapié en el desarrollo personal, fomentándolo y compensándolo.
- Premiar los cumplimientos superiores, logros.
- Tener comunicación abierta.
- Subrayar la importancia del trabajo en equipo.
- Impulsar nuevas ideas y mejoras.
- Insistir en que todos los supervisores y directores den ejemplo de nuevas ideas, mejoras, ayuda y excelencia.

Y para Denton (1989)

- ✓ La dirección de la empresa debe estar involucrada en la formación.
- ✓ Actuar como un grupo de apoyo de los empleados tratándolos con justicia y como a iguales.
- ✓ Estimular la confianza en ellos mismos, el autorrespeto y una buena imagen propia.
- ✓ Enseñar, supervisar y revisar la cortesía de los empleados
- ✓ Desarrollar los conocimientos y actitudes necesarios para prestar un servicio.
- ✓ Se debe tener confianza en los empleados tratarlos como personas inteligentes y competentes.

En este último punto se aplica el efecto Pigmalión, técnica de sugestión. Este efecto radica en que las expectativas de los directivos y superiores influenciarán los resultados por la forma en que trate a sus subaltemos. Sus expectativas influenciarán su manera de tratarlos y su manera de tratarlos influenciará los resultados. De esta manera nuestros paradigmas o creencias estimulan o desestimulan los resultados y la motivación, productividad y calidad (Kasuga, Gutiérrez y Muñoz, 1999). Por lo cual los jefes deben asegurar que su influencia sea positiva para crear beneficios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN