



UNIVERSIDAD SALESIANA A.C.
INCORPORADA A LA UNAM

315011

5

EL TEST DE ACTITUDES DE SERVICIO COMO MEDIO
DE EVALUACION EN UN PROCESO DE SELECCION DE
PERSONAL EN UNA INSTITUCION PUBLICA.

287778

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A N :

ALEJANDRA GOMEZ PRADO

JULIETA GONZALEZ JUAREZ

ASESORES DE TESIS: LIC. MA. ELIZABETH RAMIREZ LOPEZ

ING. AGUSTIN SOLIS SANCHEZ

ASESOR TITULAR: ROGELIO GOMEZ LAMA

MEXICO, D. F.

2004



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

LIC. ELIZABETH RAMIREZ LOPEZ.

Por guiarnos y apoyarnos en nuestra carrera universitaria y darnos su ejemplo de dedicación, constancia y compromiso en el trabajo.

LIC. ROGELIO GOMEZ LAMA.

por brindarnos su asesoría, amistad y apoyo en esta investigación y por que a lo largo de nuestra formación académica nos enseñó el valor de la ética y del profesionalismo.

ING. AGUSTIN SOLIS SANCHEZ.

Por ser más que un maestro un amigo y que con sus conocimientos enriqueció de manera trascendente la culminación de esta investigación

CLAUDIA Y MARTHA

Por compartir los mejores momentos de amistad y formar parte de la fuerza que nos da la vida.

BETY

Que siempre demostró con sus actitudes de servicio ser una persona dedicada en su trabajo y valiosa como persona.

JAIME

Por enseñarnos el verdadero significado de la amistad y el amor incondicional al darnos siempre tu apoyo ,cariño y lo mejor de ti.

A TODOS LOS QUE NOS AYUDARON A REALIZAR ESTE SUEÑO

DEDICATORIAS ALEJANDRA

A Dios

Por permitirme estar viva, por darme fuerza para superar los tropiezos de mi vida y sobre todas las cosas el permitirme contar con salud y felicidad.

A mis Padres,

Quienes me dieron la luz de la existencia y que gracias a su ejemplo, amor, comprensión y apoyo he llegado a realizarme en mi vida personal y profesional.

Con respeto, admiración y eternamente agradecida dedico este éxito a las dos personas más importantes en mi vida que son ustedes. **Los quiero mucho.**

A mis hermanos

Quienes me brindaron aspectos valiosos en la formación de mi vida.

I. Alfredo. Por su ejemplo de superación.

Patricia. Por enseñarme a ser una gran mujer con tu ejemplo, gracias por tu amor, apoyo y comprensión.

Angélica. Por enseñarme a superar obstáculos en mi vida con tus consejos y esa gran sensibilidad que te caracteriza.

Rogelio. Por su confianza, protección, cuidado y cariño.

Ma. Elena. Gracias por escucharme, entenderme y haber pasado los momentos más valiosos de mi infancia.

Alma. Por alentarme en la consecución de mis metas.

A mi familia

Por existir en mi vida

Martín, Yolanda, Jaime, Alejandro, Yoly, Nachito, Abraham,

Angie, Martinillo, Ana, Alejandro, Mario y Mariel

A mis mejores amigas

Por contar con su amistad incondicional, Sandra, July, Claudia, Martha y Esmirna.

DEDICATORIAS JULIETA

A Dios por darme una nueva oportunidad de vivir.

A mis padres por ser los más maravillosos que pudieran existir al darme su amor y enseñarme que sólo con constancia y responsabilidad se llega al logro de una meta. Los amo profundamente

A mis hermanas Delia, Rocío y Claudia por guiar mi camino al ser luz en mi oscuridad y alegría en mis tristezas, sin ellas no hubiera logrado este sueño.

A Delia, Rodrigo y Alex por compartir conmigo mis éxitos y alentarme en mis fracasos.

A mis amigos de Coordinación, Cetis y D.G.E.T.I. por ayudarme a crecer profesional y espiritualmente.

Al Instituto Pedagógico Anglo Español porque en el aprendí a valorar la amistad, a luchar por mis ideales y sobretodo que el éxito sólo se logra cuando la tenacidad y el amor guían mi vida

A Alejandra por hacerme parte de este proyecto, contagiarme de su entusiasmo y ser una mujer excepcional que me ha enseñado a enfrentarme a la vida con valor y nunca claudicar. **A su hermosa familia** por recibirme siempre con una sonrisa y tratarme como si fuera parte de ellos. Los aprecio mucho

A mis eternamente amigos Alicia, Arturo, Chio, Claudia, Diana Veronica, Familia Garnica Solorio, Ingrid, Irene, Irina, Lic. Paty, Martha, Michellé, Mónica, Samantha, Sara, Sergio, Susana y Vianey ; por ser mi alegría, mi motivación, mi fuerza y sobretodo porque su confianza y cariño se convirtieron en el motor de mi vida. Los quiero con toda mi alma.

A Pedro por darle un nuevo sentido a mi existencia.

INDICE

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I SELECCIÓN DE PERSONAL.	
1.1. La importancia de la selección de personal.....	6
1.2. La evolución del proceso de selección en la administración de personal.....	10
1.3. Proceso de selección de personal.....	17
1.3.1. Análisis de puestos.....	18
1.3.2. Etapas de un modelo típico de selección de personal.....	21
1.4. Un modelo de selección de personal en una institución pública.....	22 ²⁶
1.4.1. Diagrama de flujo de la selección de personal en una institución pública.....	30
CAPITULO II LA ACTITUD.	
2.1. Algunos enfoques.....	33
2.2. Componentes de las actitudes.....	36
2.3. Origen de las actitudes.....	38

2.4.	Características generales de las actitudes.....	38
2.5.	Funciones que cumplen las actitudes.....	40
2.6.	Importancia del conocimiento de las actitudes en el ámbito laboral.....	41

CAPITULO III ACTITUDES DE SERVICIO

3.1.	La modernización factor base para las actitudes de servicio.....	44
3.2.	Calidad en el servicio.....	50
3.2.1.	El triángulo del servicio.....	50
3.2.2.	Importancia de las actitudes de servicio.....	54
3.2.2.1.	Actitudes de servicio.....	56
3.2.3.	Un modelo de evaluación de actitudes de servicio en el proceso de selección de personal.....	57

CAPITULO IV INSTRUMENTO DE MEDICION.

4.1.	Medición de actitudes.....	63
4.1.1.	Escala de tipo likert.....	65
4.2.	Elaboración del instrumento.....	67

4.2.1.	Características del instrumento.....	91
4.2.2.	Administración.....	98
4.2.3.	Instrucciones para la calificación.....	99

CAPITULO V METODOLOGIA.

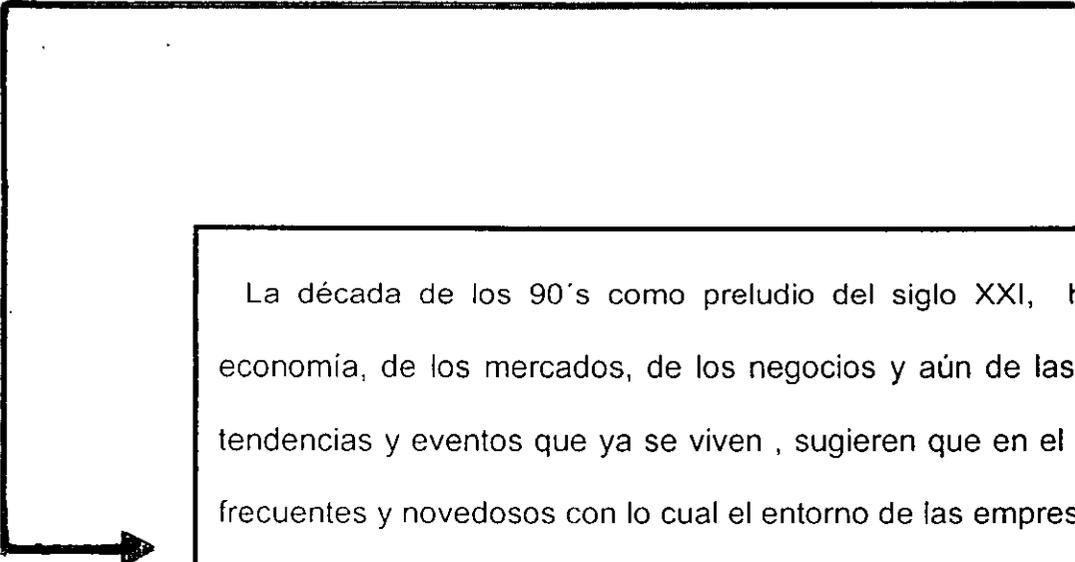
5.1.	Planteamiento del problema.....	101
5.2.	Hipótesis.....	102
5.3.	Variables.....	103
5.4.	Sujetos.....	103
5.5.	Escenario.....	104
5.6.	Material.....	104
5.7.	Análisis estadístico.....	104
5.8.	Procedimiento.....	105

CAPITULO VI RESULTADOS .

6.1.	Análisis general.....	106
------	-----------------------	-----

6.2. Análisis por intervalos de confianza.....	110
6.3. Análisis por sujeto.....	113
CONCLUSIONES.....	116
RECOMENDACIONES.....	121
LIMITACIONES.....	123
BIBLIOGRAFIA.....	125
ANEXOS.....	130

INTRODUCCION



La década de los 90's como preludio del siglo XXI, ha dado inicio a la globalización de la economía, de los mercados, de los negocios y aún de las actitudes en el servicio. Las diferentes tendencias y eventos que ya se viven , sugieren que en el futuro inmediato los cambios serán más frecuentes y novedosos con lo cual el entorno de las empresas, será más difícil de predecir.

Como resultado de la globalización y del cambio acelerado se llega a niveles muy altos de competencia y a nuevas formas de producción y comercialización que están modificando los conceptos tradicionales de empresas, productos y servicios. Esto implica también demandas de trabajadores con una formación, desempeño y actitudes de servicio más acordes a la nueva era, logrando con esta estrategia tener niveles altos de competitividad entre las organizaciones.

De hecho es el capital humano el recurso más importante de una organización el cual se enfrenta a retos emocionales nunca antes experimentados, dudas, conflictos y miedos. Pero también se enfrenta a oportunidades para desarrollarse y trascender por medio del trabajo que realiza. Esto demanda de las organizaciones un nuevo esquema de selección de personal que integre el desarrollo de habilidades, actitudes y valores propios del ser humano de esta época.

La presente investigación se diseñó con la finalidad de ser una estrategia que mejore el proceso de selección de personal en el rubro de la calidad en el servicio a través de un test de actitudes de servicio que se aplicó como un filtro más en el proceso de selección de personal en una institución pública, detectándose así candidatos de nuevo ingreso que cuentan con el perfil que requiere la institución. Se utilizó una muestra de 120 sujetos que ya habían sido seleccionados en una institución pública, con diferentes categorías, una edad entre 19 y 38 años, ambos sexos y una escolaridad de nivel secundaria hasta nivel superior.

El contenido de los capítulos que integran esta investigación nos da los antecedentes del porque la importancia de las actitudes de servicio en una organización. El capítulo I se refiere a la selección de personal, la trascendencia que tiene está desde sus orígenes hasta la actualidad, las etapas que lo conforman y un modelo dentro de una institución pública, además se resalta el papel que desempeña el Psicólogo industrial en las organizaciones.

En el capítulo II se aborda la actitud desde la perspectiva de varios autores explicando sus componentes, características, funciones e influencia en el ámbito laboral. El capítulo III es el más relevante de esta investigación se basa en un diagnóstico situacional de las instituciones públicas haciendo énfasis en las actitudes de servicio porque de acuerdo a las demandas actuales en cualquier organización se requiere de más y mejores servicios, por otro lado se establece la formación de una nueva cultura organizacional que considere las expectativas y satisfaga las necesidades de los clientes a través de servicios ágiles, flexibles y con una adecuada atención en el servicio.

De acuerdo a los antecedentes anteriores se explica de manera detallada el esquema de evaluación de actitudes de servicio en el proceso de selección de personal en una institución pública como propuesta para mejorar los servicios rumbo a la calidad ,

El capítulo IV, en referencia al esquema de evaluación del que se habló en el capítulo III, se describe el instrumento de medición llamado " Test de actitud de servicio" , desde su diseño hasta su validación . En el capítulo V se plantea la metodología utilizada para esta investigación.

El capítulo VI presenta los resultados del análisis estadístico, utilizando gráficas con sus respectivas interpretaciones de los 120 sujetos de nuevo ingreso evaluados con el test de actitudes de servicio en un proceso de selección de personal. Finalmente se plantean conclusiones de la investigación, limitaciones observadas en el presente estudio y recomendaciones para futuras intervenciones, las que permitirán alcanzar mejores resultados en la aplicación de esta investigación.

SELECCION DE PERSONAL

CAPITULO I



El recurso más importante de las organizaciones es el humano, los empleados realizan una contribución valiosa para el logro de los objetivos organizacionales a través de la continua interacción entre el personal con sus puestos asignados y la utilización de las herramientas y recursos materiales, esto da como resultado una productividad elevada, un posicionamiento en el mercado así como el éxito para la organización.

Si el éxito final de una organización laboral depende de sus empleados, entonces la tarea de la selección inicial es uno de los procesos de toma de decisiones más importantes, la esencia de la tarea es examinar las cualidades de las personas sobre quienes no se tiene un conocimiento personal y seleccionar a los que parezcan potencialmente adecuados para obtener el empleo dentro de las organizaciones.

1.1 La importancia de selección de personal

Las posibles penalidades por cometer errores de selección de personal pueden ser muy costosas, si se emplean personas que no pueden realizar en forma satisfactoria las tareas requeridas o que no pueden colaborar con sus compañeros de trabajo, los seleccionadores estarán sembrando las semillas para una futura cosecha de problemas que quizá alcancen consecuencias muy graves.

Más aún debido a la raíz de estos problemas, es decir, a los métodos fallidos de selección que no son reconocidos, éstos continúan, se multiplican y pueden producir un incalculable desperdicio de tiempo, esfuerzos, dinero y otros recursos al tratar inútilmente de remediar los síntomas en vez de las causas; la organización entonces puede fracasar en lograr sus objetivos, los empleados pueden sufrir gran variedad de formas de mala administración, la comunicación puede ser inadecuada, podría haber conflictos y moral baja, ausentismo, los cambios y la enfermedad pueden aumentar y

conducir a pérdidas de empleados ya capacitados y en consecuencia, a repetición en el adiestramiento y reclutamiento de nuevos empleados.

La tarea principal de los psicólogos es identificar a quienes se desempeñarán eficientemente dentro de la organización en estos términos, el punto de partida para la tarea es analizar en forma detenida el puesto en cuestión, a través de un análisis de puestos y sobre esta base producir una descripción de puesto y una especificación del personal, que tienen importancia para determinar el grado de idoneidad del individuo en términos de necesidades de la organización.

La segunda tarea de importancia que los psicólogos deben de realizar es determinar los métodos que mejor puedan identificar la potencialidad de los candidatos para satisfacer por completo las condiciones prescritas para un desempeño eficiente.

Por otra parte el psicólogo encargado de la función de selección debe ser sensible a las limitaciones que recaen sobre el proceso de selección, tales limitaciones son impuestas por la organización, el seleccionador y el medio ambiente externo, para lograr éxito los seleccionadores deben satisfacer los desafíos siguientes:

- En la organización, el proceso de selección es un medio que le permite a la organización integrar personal eficiente para lograr sus objetivos; desde luego, la organización impone restricciones, tales como presupuestos, políticas y normas que pueden ser obstáculos para el proceso de selección.

- De ética. Ya que los psicólogos influyen considerablemente en las decisiones de selección y contratación, éstas se ven influenciadas por su ética; las contrataciones de familiares, de amistades, los arreglos de una agencia de colocación, los sobornos, son algunas de las circunstancias que desafían las normas de ética de los especialistas de personal.
- De la oferta. Es necesario tener un grupo grande y apropiado de personas de entre las cuales se puede escoger a los candidatos, sin embargo algunos de los puestos son tan difíciles de cubrir que hay pocos candidatos por vacante, además en muchos casos, una razón de selección pequeña significa candidatos de baja calidad.

Una vez que se integra un grupo de solicitantes adecuado, por medio del reclutamiento, comienza el proceso de selección de personal, el cual se maneja como una actividad de escoger, de opción, de decisión, de filtración de entrada (insumos) de calificación, es decir el que tenga mayores posibilidades de ajustarse al puesto vacante.

Antes de continuar en el desarrollo de este tema, se considera necesario el mencionar algunas concepciones sobre la selección de personal con el fin de tener una visión más amplia sobre su importancia en la propuesta de esta investigación.

Menciona Munch Galindo (1990) que “mediante la utilización de varias técnicas, se elige entre los diversos candidatos al más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo”

Grados Jaime.(1988) dice “la selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado”

Iturraspe Ma. Del Carmen.(1980) menciona “es un proceso activo y dinámico, de duración variable, que tiene como finalidad elegir a una persona por su idoneidad para su puesto de trabajo”

En la presente investigación se retomará la siguiente definición “La selección de personal es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización”. Arias Galicia Fernando (1989).

Por otro lado opina el mismo autor que el objetivo de la selección es analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Así en las políticas de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas como el análisis de puestos, las pruebas técnicas, psicotécnicas y encuestas socioeconómicas a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones, en resumen estos objetivos son:

- Escoger a las personas con más probabilidades para tener éxito en el puesto.
- Hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de las personas.

1.2 La evolución del proceso de selección en la administración de personal.

La evolución histórica de la administración de personal es inseparable de la evolución histórica de la humanidad, empezó con la aparición de las relaciones interpersonales y se entrelaza con los acontecimientos sociales, económicos, políticos, tecnológicos y culturales; en general tales movimientos empiezan con uno o algunos sucesos específicos, pero el efecto final de tal movimiento se debe a una unión sinérgica de modalidades de sucesos iniciales y hechos posteriores. Desde el punto de vista de Andrew F. Sikula 1991 los principales movimientos modernos que dan lugar a la selección de personal son:

1. LA REVOLUCION INDUSTRIAL. A esta época se le ha denominado así debido a los cambios que hubo en ese tiempo y el efecto que tuvo sobre la sociedad en general dentro de los sectores económicos, se introdujeron nuevos métodos y técnicas fabriles que cambiaron radicalmente los procesos de producción industrial, hubo centralización de la producción,

auge industrial, explotación inhumana del trabajador, estructuras de trabajo más complejas, surgen especialistas dedicados a manejar problemas de administración.

Todos estos avances están estrechamente relacionados y han evolucionado de manera conjunta, la división y especialización del trabajo han permitido al trabajador convertirse en experto en algún área de producción, esto ha conducido a desarrollar habilidades específicas que condujeron a incrementar la cantidad y la calidad del producto.

2. DESARROLLO DEL SINDICALISMO. Poco después del advenimiento del sistema fabril se empezaron a reunir grupos de trabajadores para estudiar los intereses y problemas mutuos; inicialmente analizaron el abuso con los niños, el número de horas de trabajo y las deficientes condiciones de trabajo, sin embargo el tiempo extra se convirtió en el punto central de las condiciones económicas.

Lo más importante fue la tasa salarial de los trabajadores, después se le dio más énfasis a los problemas económicos en lo referente a las prestaciones y servicios al empleado, los trabajadores se reunieron para solucionar o tratar asuntos de interés común y mejorar sus condiciones y el criterio básico en el que se apoya el sindicalismo consiste simplemente en que la fuerza radica en el número.

El tipo de fuerza que usaron los trabajadores tomó diversas formas: la más temida era la huelga, atrasos, abandonos, carteles, boicot, sabotaje, y la fuerza física real fueron tácticas poderosas que se usaron con frecuencia durante el período del sindicalismo, mismo que empezó a desarrollarse rápidamente a principios de 1900.

El sindicalismo ha tenido una influencia tangible en la administración de personal, tal como la adopción de sistemas para atender las quejas de los empleados, una aceptación de arbitraje para resolver los conflictos de los derechos, el proceso debido a las prácticas disciplinarias, la expansión de los programas de prestaciones para el empleado, días festivos y vacaciones, derechos y obligaciones del trabajador .

3. EPOCA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA. Esta época empezó en 1900 y alcanzó su cima aproximadamente en 1930, el término científico se da debido a que se le dio énfasis al estudio sistemático de las técnicas y procedimientos de la administración, también por la racionalización que hace de los métodos de ingeniería aplicados a la administración y debido a que se desarrollan investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del obrero.

Generalmente el movimiento de la administración científica se asocia con los trabajos de Frederick W. Taylor, a quien se le denomina el padre de la Administración científica. Popularizó importantes técnicas de administración tales como el estudio de tiempos y movimientos, selección de obreros, métodos de trabajo, incentivos, especialización e instrucción, estandarización de herramientas, un sistema diferencial de porcentaje de piezas, tarjetas de instrucciones para los trabajadores y un sistema de control de costos.

El movimiento de la administración científica ha tenido gran influencia en las relaciones obrero - patrón; sin embargo, después de dos o tres décadas este movimiento, con su criterio exclusivamente ingenieril, empezó a perder algo de su prestigio y brillo debido a su incapacidad para resolver ciertos tipos de problemas administrativos. Poco después se hizo evidente que la mayoría de los problemas administrativos se debían a fenómenos humanos y no mecánicos.

4. EPOCA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL. Comenzó, se desarrolló, creció y maduró hasta alcanzar su forma actual en el siglo XX. Este período corresponde a la época en que los psicólogos se introdujeron al campo de la administración industrial, para estudiar sistemáticamente los problemas de personal que existían en diversas empresas industriales. Generalmente este movimiento que comenzó alrededor de 1913, se asocia con Hugo Musterberg, padre de la psicología industrial.

Otros psicólogos que hicieron contribuciones a la función de personal fueron W.Dill Scott quien recibió reconocimiento por su primer trabajo sobre selección de personal de ventas y por su libro de administración de personal. J.McKeen Cattell, famoso por sus actividades de desarrollo de pruebas y por sus esfuerzos para establecer la psicología de la corporación.

Las épocas de la administración científica y de la psicología industrial tienen en común la investigación sistemática de los procedimientos y métodos empleados dentro de la empresa industrial, sin embargo la diferencia fundamental consiste en que el movimiento de la administración científica acentuó la participación del ingeniero y el estudio de los métodos de producción, en tanto que el movimiento de psicología industrial acentuó la participación del psicólogo y el estudio de las prácticas de personal.

Muchas prácticas de personal se mejoraron significativamente debido al trabajo realizado por los psicólogos industriales, se hicieron progresos en las prácticas de selección, colocación, pruebas, entrenamiento e investigación; antes de 1900 la selección y colocación del empleado parecía ser algo fortuito al hacer la contratación tenía poca

importancia las cualidades del trabajador y los requerimientos del trabajo no se aplicaban medidas disciplinarias para coordinar los trabajos que se iban a realizar con las habilidades y capacidades de la fuerza de trabajo disponible.

La psicología industrial introdujo el concepto de "identificación" en las áreas de selección y colocación del empleado la razón de este concepto es simplemente que tanto los trabajadores como los empleados tienen características individuales únicas y que las cualidades y requerimientos del trabajo necesarias debían igualarse o ajustarse de la mejor manera posible y sin duda trabajos diferentes requerían habilidades y capacidades diferentes.

Los psicólogos industriales fueron primero investigadores que evaluaban el trabajo individual y la diferenciación de los empleados; tal vez el cambio más significativo que produjeron fue la introducción de pruebas dentro de la rutina normal de las prácticas de personal industrial así como el análisis de los requerimientos del trabajo y de las cualidades del trabajador que condujeron también al estudio de procedimientos y entrenamiento del empleado.

Si no estaban balanceadas las necesidades del trabajo y las habilidades del trabajador, los ingenieros intentaban reestructurar el trabajo, en tanto que los psicólogos intentaban entrenar o incluso reentrenar al trabajador de tal forma que estos dos elementos y recursos estuvieran en una concordancia adecuada.

El entrenamiento del empleado, el desarrollo de la administración y otros asuntos educativos fueron el resultado posterior del trabajo realizado por los primeros psicólogos industriales además de introducir métodos estadísticos de investigación como instrumento administrativo y técnicas de análisis usadas con frecuencia. Además de los anteriores

logros también contribuyeron con pruebas de personal, entrevistas, evaluación de las aptitudes, períodos de aprendizaje, estudios de la fatiga y monotonía, seguridad, análisis del trabajo e ingeniería humana.

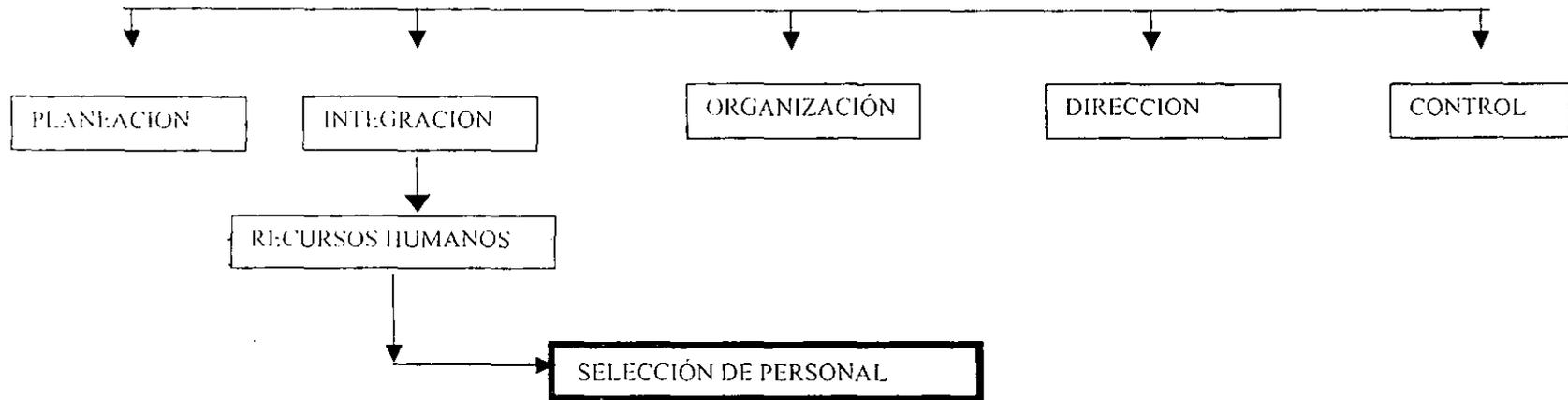
5. EPOCA DE LAS RELACIONES HUMANAS. El movimiento de las relaciones humanas alcanzó la cima de 1920 a 1950; muchas de las bases de este período se debieron al programa de investigación conducido en las plantas Hawthorne Works de la Western Electric Company de Chicago, a finales de los años 20s y a principios de los 50s; esta investigación estuvo encabezada por Elton Mayo, Fritz Roethlisberger y W. J Dickson de la escuela de administración de la Universidad de Harvard.

Originalmente el estudio fue sobre ingeniería, experimento típico de la época de la administración científica se aplicaron variables técnicas y físicas para determinar sus efectos sobre la productividad, el experimento fue abandonado debido a que se encontraron relaciones inconsistentes entre tales factores físicos y la productividad del empleado; se cambiaron variables, como temperaturas, iluminación, lapsos de descanso, períodos de trabajo y se evaluaron los efectos correspondientes a la producción.

Elton Mayo y sus colegas fueron llamados para estudiar la situación a lo cual concluyeron que los factores sociales y humanos eran los que producían el fenómeno de la productividad y no las variables físicas y como resultado de este experimento se empezó analizar la productividad del empleado bajo bases de conducta tales como equipos de trabajo, participación, cohesión, lealtad y compañerismo en lugar de emplear alternativas de ingeniería, factores que posteriormente son evaluados en una selección de personal.

PROCESO ADMINISTRATIVO

CUADRO 1



1.3 Proceso de selección de personal

La importancia de una buena selección de personal radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de su trabajo dentro de la empresa, por lo tanto la evaluación debe realizarse en forma secuencial, contemplando aspectos laborales, psicológicos y académicos.



6. SURGIMIENTO DE ESPECIALISTAS EN PERSONAL. Una vez implantado el sistema fabril y que la economía llegó a cierto nivel de industrialización, el crecimiento de las empresas obligó a que éstas se dedicaran por lo menos parte de su tiempo y esfuerzo al logro de determinadas tareas especializadas.

A medida que crece la empresa y llega a tener varios cientos de empleados, se produce la necesidad de crear nuevos puestos para efectuar tareas que hasta entonces no requerían tiempo completo, uno de los primeros puestos especializados fue la agencia de empleos, la cual inicialmente era responsable de la concentración del personal para una empresa, esta función se extendió al reclutamiento y colocación, así como la selección de personal.

Cuando una empresa tiene varios cientos de empleados, por lo general el reclutamiento, selección y colocación y las responsabilidades son lo suficientemente importantes para justificar un puesto de tiempo completo; en empresas que habían crecido mucho surgió la necesidad de especialistas como expertos en seguridad, médicos guardias de seguridad, investigadores del comportamiento, especialistas en relaciones laborales.

EI ANEXO 1 muestra de manera general la evolución histórica de la administración de personal desde el punto de vista de Rodríguez Valencia J.1997.

EI CUADRO 1 muestra de manera esquemática la ubicación de la selección de personal como tema principal de esta investigación y que se encuentra inmersa en un proceso administrativo de cualquier organización .

1.3.1 Análisis de puesto.

El análisis de puestos es una técnica que estudia en detalle las organizaciones para las cuales se realizan los trabajos de reclutamiento y selección de personal y tiene como finalidad conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para desempeñar eficientemente el puesto el cual se define como un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal (Grados Jaime 1988). El concepto de puesto implica dos elementos esenciales, que son:

- Su contenido, determinado por funciones concretas.
- Sus requisitos, determinados por los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

El análisis de puestos es la técnica que ayuda a recopilar los datos que interesan, en la separación de los elementos objetivos y subjetivos que el trabajo implica y en la consignación por escrito de los resultados del análisis en forma clara y sistemática, de esto se deduce que es una investigación encaminada a la separación y ordenamiento de los elementos que componen un puesto.

Una vez recopilados, analizados y verificados los datos, se elaborará el análisis de puestos definitivo, describiendo detallada y sistemáticamente los elementos que lo integran, un dato importante que se debe de tomar en cuenta es que un puesto no es estático, por lo tanto se recomienda que el análisis en general se actualice anualmente o cada dos años

antes de la revisión del contrato colectivo de trabajo o bien por las mismas necesidades de la organización y la época en que se vive.

Los elementos de un análisis de puestos son la descripción de puestos como resultado del análisis que consiste en un informe escrito sobre el contenido del puesto con base esencialmente, en las funciones que éste comprende y esta formado por tres partes:

- *Descripción encabezado.* Datos que permiten la identificación del puesto ,ejemplo titulo del puesto, clave, categoría, horario, sueldo, ubicación del puesto y jerarquía .
- *Descripción genérica.* Explicación del conjunto de actividades del puesto como un todo y en forma muy breve, la principal función es mencionar el objetivo básico de éste.
- *Descripción específica.* Consiste en una descripción detallada de las operaciones que se realizan en un puesto determinado como actividades diarias, periódicas, eventuales.

Y la especificación del puesto que es el producto del análisis, que consiste en un reporte escrito sobre la habilidad, responsabilidad y esfuerzo que exige el puesto, así como las condiciones a las que se somete su ocupante el CUADRO 2 muestra los aspectos de estas tres áreas.

La especificación del puesto ayudará a determinar aquellos requisitos que debe satisfacer un candidato para ocupar el puesto y así orientar el proceso de selección, es decir el seleccionador deberá tomar en cuenta las características de cada candidato y los requisitos del puesto, por último el análisis de puesto no sólo servirá para conocer los elementos que integran a éste, sino también para que el seleccionador pueda saber quién o quienes son las personas idóneas en cada caso.

CUADRO 2

AREA PARA EL REPORTE	ASPECTO A INCLUIR
<i>Habilidad.</i> Capacidad necesaria para desempeñar el puesto	Habilidad física :entrenamiento, destreza, agilidad, rapidez Habilidad mental: Escolaridad, experiencia laboral, criterio, iniciativa, conocimientos, capacidad de expresión, ingenio.
<i>Responsabilidad.</i> Se deriva de la actividad propia del puesto y de la relación que ésta guarda con el proceso productivo	con el equipo que maneja con datos confidenciales por valores(equipos, dinero, instalaciones), por trámites, procesos o procedimientos.
<i>Esfuerzo.</i> Puede ser físico o mental y está determinado en gran parte por el tipo de habilidad que requiere el trabajador y la intensidad o grado en que ésta se aplica para desempeñar el puesto.	Esfuerzo físico. Tensión muscular, cansancio físico, postura. Esfuerzo mental. Atención visual y auditiva, fatiga mental, concentración, tensión nerviosa, volumen y ritmo de trabajo.
<i>Condiciones físicas.</i> Involucra todo el entorno o ambiente laboral así como los riesgos que asume el ocupante del puesto.	Se refieren a condiciones de tipo físico que necesite el sujeto para cubrir el puesto, algunos de ellos dependen de políticas de la empresa por ejemplo edad, estatura, peso, estado civil, sexo, disponibilidad de viajar, presentación, nacionalidad.

1.3.2 **Etapas de un modelo típico de selección de personal.**

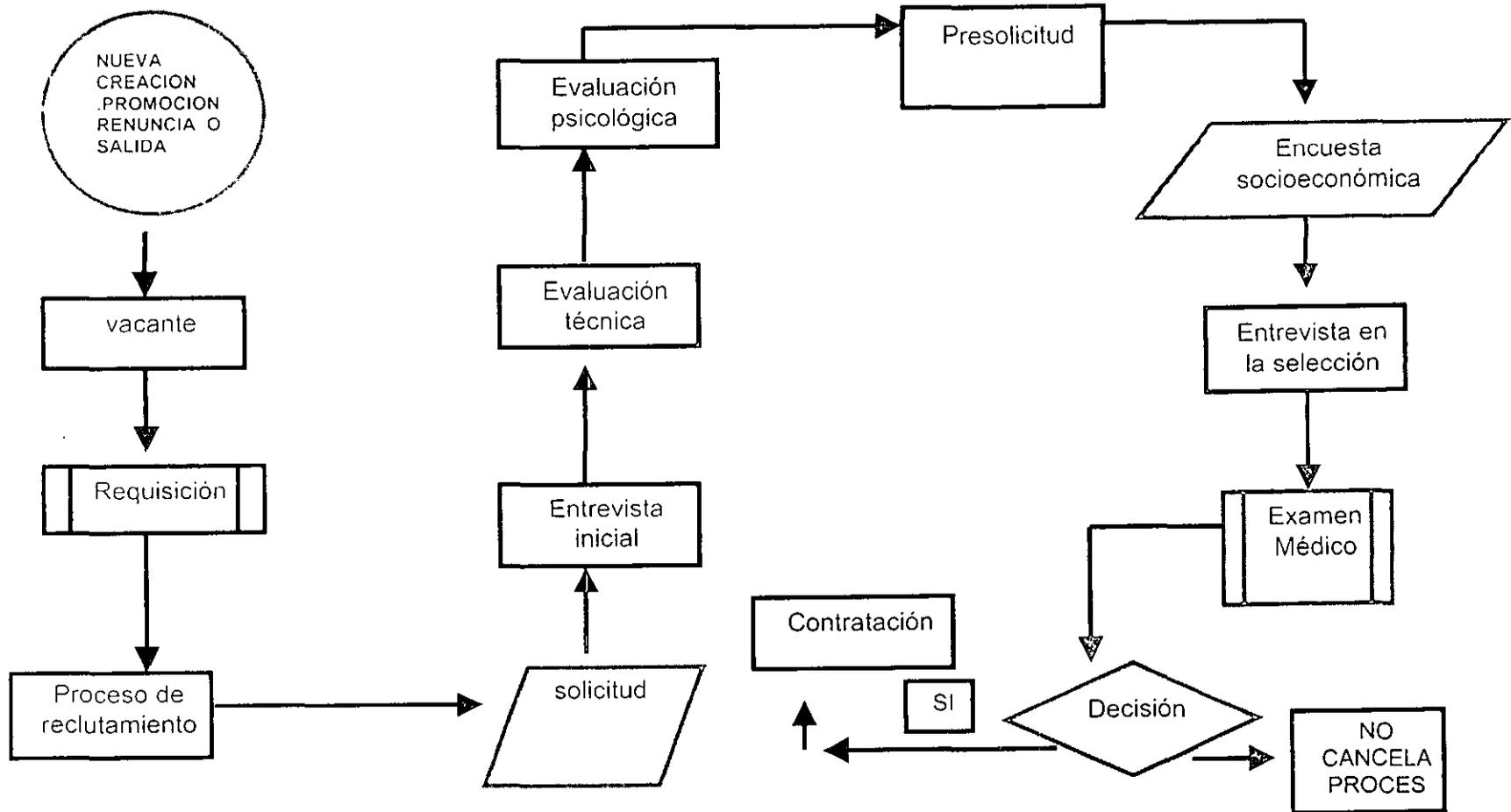
El psicólogo al recibir una requisición deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo al análisis de puestos y a las necesidades de la empresa; cuando se tramita una requisición al departamento de personal, deben estar claros los datos del candidato, esta información no es de carácter psicológico, ya que procede de un área no relacionada con este campo, en estos casos el psicólogo transcribirá la información de carácter psicológico y así seleccionará al candidato mejor preparado en base a el perfil que resulte de los datos, esto le permitirá elaborar un método más adecuado de evaluación básicamente del área intelectual, de personalidad y de habilidad.

Los motivos por los que una organización pone en marcha el proceso de selección es porque se presenta una vacante y cuya definición literal es “puesto que no tiene titular” para efectos de este texto, se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser por:

- Renuncia o salida
- Promoción de la gente
- Se crea un nuevo puesto

Se habla de selección de personal en el momento en que se tiene a los candidatos probables para ocupar la vacante, estos deberán ser evaluados en forma secuencial, en ese momento inicia el proceso, a continuación se presenta y se describe un modelo típico.(JAIME GRADOS 1988).

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL



Solicitud.- Es un cuestionario que deberá contar con información como: Datos personales, escolares, ocupacionales y familiares generales.

Entrevista inicial.- Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste, durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldos, y otros.

Evaluación técnica.- Todo puesto requiere de ciertos conocimientos para ser desempeñado en forma adecuada; a estos conocimientos adquiridos en algún plantel educativo, institución o empleo anterior, se le denomina experiencia técnica. El psicólogo, dentro del proceso de selección, evaluará tales conocimientos mediante los instrumentos adecuados que el mismo diseñará.

Evaluación psicológica.- La etapa más importante de la selección es indiscutiblemente , la evaluación psicológica, en ella se reúnen los datos de inteligencia , habilidades y personalidad, se realiza por medio de baterías psicológicas que deberán seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos:

- Nivel de aplicación (Operativo, mandos medios y ejecutivo o gerencial)
- Características del perfil
- Tiempo de aplicación
- Costo

Encuesta socioeconómica. Permite verificar de una manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante, en ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial.

Entrevista en la selección. En esta parte se valoran los datos obtenidos en los pasos anteriores, es decir, a través del curriculum vitae, la solicitud, los exámenes psicológicos, información que debe ser ordenada y jerarquizada para determinar qué áreas quedan poco claras.

Además sirve para profundizar en información relevante para el puesto en cuestión (en base al análisis de puestos) la que muchas veces no es posible obtener sino mediante una entrevista adecuada y sirve también para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione adecuadamente dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se quiere cubrir. El CUADRO 3 muestra algunos aspectos a incluir en esta entrevista.

CUADRO 3

CRITERIO	ASPECTO A INDAGAR
DATOS ESCOLARES	Detectar el potencial de desarrollo del candidato, conocimientos teóricos de acuerdo al puesto.
DATOS OCUPACIONALES	Desempeño laboral o bien experiencia adquirida.
DATOS SOBRE CONCEPTO DE SI MISMO	Metas, núcleo social, pasatiempos y salud

Examen Médico. Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas o afectación a personas que lo rodean en el área laboral.

Decisión final. Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos.

Contratación. Es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. En resumen se concluye que el sistema de recursos humanos tienen diversos objetivos, entre los principales están los siguientes:

- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización, para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.
- Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para lograr los objetivos institucionales, es decir **seleccionar personal con vocación de servicio.**¹
- Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.
- Elevar la productividad del personal, para promover la eficacia y eficiencia de la dirección.

¹ Las negrillas son importantes para la investigación.

- Coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo, para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.
- Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores, para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- Alcanzar hasta su más alto nivel la realización tanto del trabajador como del patrón.

1.4 Un modelo de selección de personal en una institución pública.

Una institución pública es un grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad (Munch Galindo, 1990).

Cualquier institución pública tiene como características:

- Una personalidad jurídica propia, derivada de una ley, de un decreto o de un acto jurídico de derecho privado, como la creación de una sociedad anónima.
- Sus funcionarios principales son nombrados y removidos por el consejo de administración de la entidad, propuesta por lo general del Presidente de la República. El nombramiento y la remoción deben cumplir los requisitos establecidos en los estatutos constitutivos o en las leyes que rigen las actividades de las sociedades cuando se trata de entes jurídicos.
- Las entidades no dependen jerárquica ni administrativamente del Presidente, sino de sus propios órganos de gobierno: consejo de administración o asamblea de accionistas .

- No actúan por facultades delegadas, sino con base en las leyes y disposiciones de carácter general que rigen las actividades del campo en el que las entidades actúan.
- Tienen patrimonio propio y ejercen un presupuesto cuyos recursos provienen básicamente, de la venta de mercancías y servicios que contribuyen el objetivo de su actividad.
- Sus fines son la prestación de un servicio público o social, la explotación de bienes o recursos propiedad de la nación, la investigación científica y tecnológica o la obtención y aplicación de recursos para fines de asistencia de seguridad nacional.

Algunos ejemplos de estas instituciones publicas u organismos descentralizados son: ISSSTE, IMSS y PEMEX entre otras.

La dinámica y las necesidades institucionales actuales y futuras demandan una proyección hacia la modernización de sus servicios. En particular la selección de personal se orientará básicamente a la detección de candidatos con características personales y laborales que aseguren a las instituciones públicas la incorporación de trabajadores con vocación de servicio, que contribuyan a elevar la calidad total de la atención que se proporciona.

El proceso selectivo en una institución pública invariablemente se efectuará con sustento en la descripción de puestos y en la cédula de evaluación, específicamente en la institución en la que se realizó esta investigación cuenta con un proceso selectivo en tres etapas:

ETAPA 1 Evaluación selectiva de aspirantes que esta formada por dos fases la primera incluye preparación formal y desempeño general y la segunda habilidades y capacidades.

Meta.- Determinar que si la historia del aspirante en el curso de su vida, considerando perspectivas y logros, habilidades y capacidades psicolaborales, así como, su capacidad técnica y su mística de servicio, presenten afinidad con los requerimientos de la Institución.

Objetivo.- Medir el comportamiento laboral del aspirante para descubrir si tiene los conocimientos y la personalidad idónea con lo que garantice, el nivel de integración y el potencial de desarrollo necesarios para ingresar como trabajador a la institución.

ETAPA 2 Certificación psicolaboral, que comprende el análisis del pronóstico de comportamiento psicolaboral determinado.

Meta.- Elegir al aspirante con requisitos cubiertos que considere para que desempeñe satisfactoriamente las actividades del puesto o la categoría a que aspire.

Objetivo.- Garantizar que sea el aspirante con mayor cobertura de requisitos, el que continúe con su proceso selectivo.

ETAPA 3 Evaluación complementaria dividida en dos fases la primera examen médico verificando el estado de salud física requerida en el puesto o la categoría a que aspira y la segunda es la inducción y por último la contratación.

Meta.- Detectar si el aspirante cuenta con el estado de salud, así como los conocimientos indispensables requeridos para desempeñarse con éxito en la categoría o el puesto para el que es evaluado.

Objetivo.- Garantizar que el aspirante con resultado aprobatorio este capacitado y sea físicamente apto para el trabajo en el puesto a la categoría a que aspira.

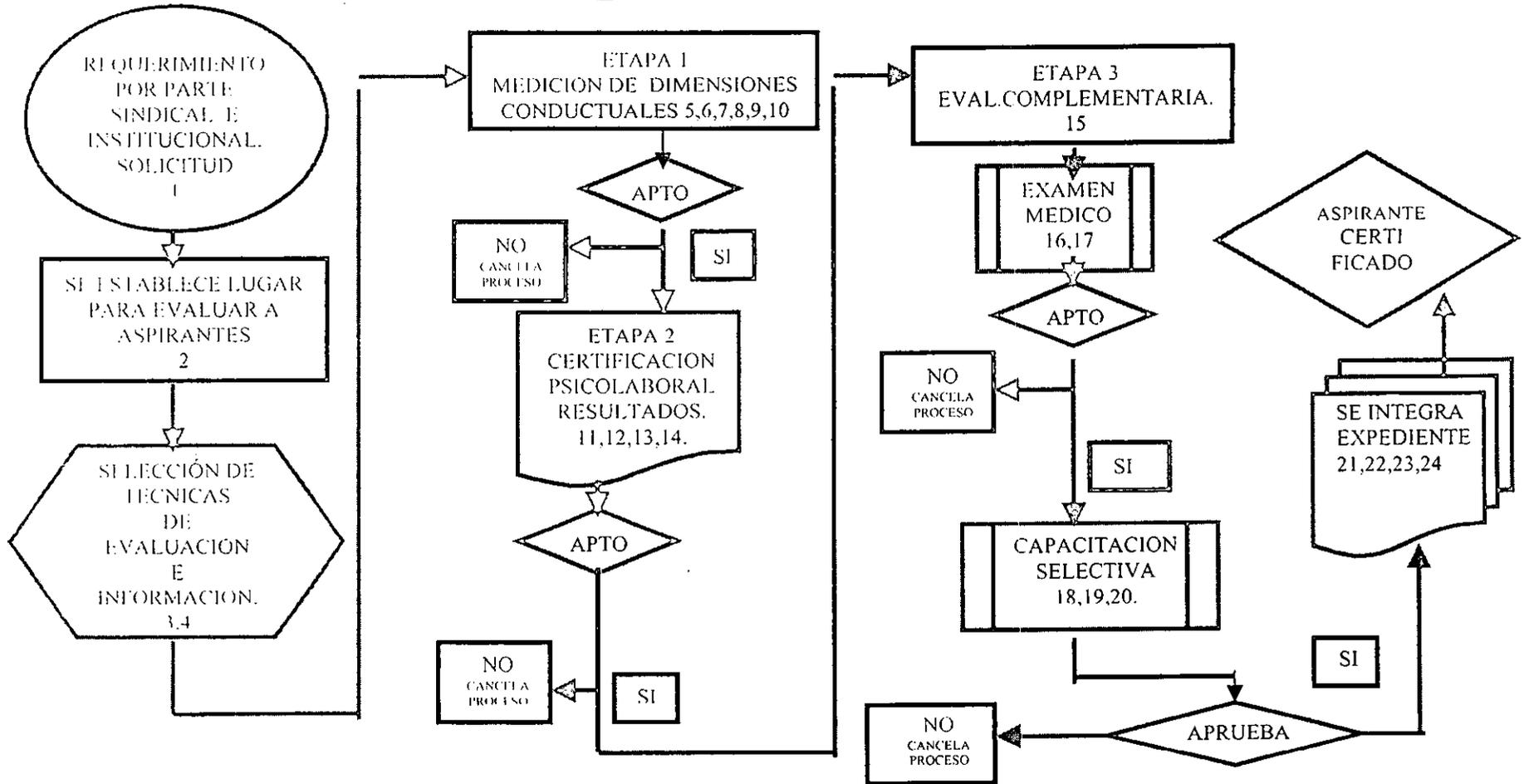
Aunado a estas etapas existen políticas que son importantes tomar en cuenta en un proceso selectivo y que dependerá de la institución pública de la que se trate.

- Con el objeto de asegurar la **calidad de los servicios**² que otorga la institución, se considerarán para envío a las bolsas de trabajo aquellos aspirantes que en su proceso selectivo resulten mejor calificados.
- No se autorizará reevaluación a los aspirantes con antecedentes de proceso de selección no acreditados.
- El psicólogo de selección, deberá aplicar las técnicas y el criterio profesional más conveniente para garantizar la calidad del proceso de selección.
- El jefe de selección de personal deberá enviar a bolsa de trabajo, los expedientes de los aspirantes que hayan obtenido las mejores calificaciones con todos los requisitos cubiertos.

² Las negrillas son importantes para esta investigación .

1.4.1. La selección de personal en una institución pública.

DIAGRAMA DE FLUJO



1.4.1.1 Descripción de Actividades

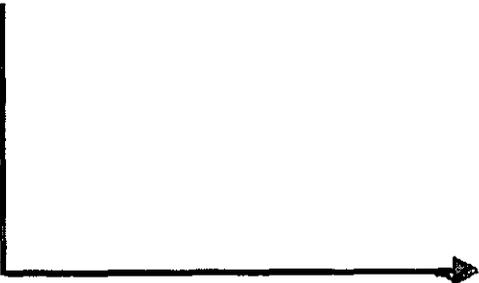
No. DE ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
1	Recibe el jefe de selección por escrito del área usuaria, solicitud de aplicación de evaluación del comportamiento laboral a los aspirantes. (Usuario: Bolsa de trabajo y fuerza de trabajo)
2	Establece lugar, fecha y hora en que se atenderá a los aspirantes para el proceso selectivo.
3	En base a las dimensiones conductuales del puesto o categorías de que se trate, determina las técnicas y los apoyos para la evaluación de comportamiento laboral.
4	Informa a los aspirantes fecha, hora y lugar en que deberán acudir.
5	Efectúa la medición de las dimensiones conductuales correspondientes.
6	Obtiene la calificación y emite reportes técnicos de resultados, de los aspirantes que cubren requisitos psicolaborales de la etapa 1 (SCR).
7	Pronóstico de desempeño laboral NCR (Aspirante que no cubre los requisitos psicolaborales de la etapa 1, cancela proceso e informa al aspirante.
8	Informa por escrito al área usuaria los resultados (NCR) obtenidos del aspirante en la etapa 1.
9	Turna debidamente requisitada al jefe delegacional de personal y desarrollo la forma reporte técnico de resultados (SCR) de la etapa 1.
10	Recibe reporte técnico de resultados de los aspirantes de base (personal reclutado por el sindicato) y confianza A (personal contratado por la institución directamente) que cubrieron los requisitos psicolaborales de la etapa 1.
11	Recibe y analiza el paquete de asesoría, toma conocimiento, certifica resultados y decide quienes continúan su proceso selectivo. ETAPA 2
12	Anota en el reporte técnico de resultados los aspirantes que deberán ser enviados para continuar proceso selectivo.
13	Turna al área de selección, el reporte técnico de resultados de los aspirantes que deberán continuar proceso selectivo.
14	Recibe del departamento de personal y desarrollo resultados certificados.



15	Se le entrega al aspirante (SCR) solicitud y dictamen de examen médico de aptitud para el trabajo para que acuda a la unidad asignada.
16	Se reciben resultados de examen médico:
17	Es apto = Continúa proceso No es apto = Cancela proceso
18	Se envía a los aspirantes a capacitación selectiva al departamento de Capacitación
19	Se reciben resultados de la capacitación selectiva
20	Si aprueba = Continúa proceso No aprueba = Cancela proceso
21	Se tramita a los aspirantes etapa 3 aprobada, la cédula única de registro de población (CURP) y solicitud de datos de afiliación del régimen eventual (F-10).
22	Concluye reporte de evaluación e integra expediente para aspirantes con resultado (SCR).
23	Efectúa las acciones administrativas inherentes al proceso de evaluación de comportamiento laboral para su conclusión.
24	Envía al área usuaria los expedientes de los aspirantes que concluyeron proceso selectivo.
25	Turna al jefe del servicio de evaluación de comportamiento laboral los reportes técnicos de resultados de los aspirantes que deberán ser enviados para su registro en BOLSA DE TRABAJO para su contratación correspondiente.

LA ACTITUD

CAPITULO II



2.1 Algunos enfoques

Las actitudes componentes esenciales de la personalidad y la conducta humana, están conformadas por un largo y complejo proceso de desarrollo, no son, en rigor atributos susceptibles de observación directa, su existencia e intensidad debe inferirse de lo que puede ser observable.

De ahí la necesidad de mencionar que algunos autores interesados en el estudio de las actitudes hayan aportado su propia definición, con el interés común de proporcionar una caracterización adecuada que permita por lo menos su medición y cuantificación.

La frase actitud ha sido estudiada por diversos autores desde su punto de vista o enfoque muy particular como:

DUNNETTE. 1989, Menciona "Una actitud puede definirse como un síndrome relativamente estable o durable de respuestas consistentes dadas por individuo con respecto a algún objeto psicológico – símbolo, slogan, producto, institución, persona, grupo o asunto – con el que se pueda comparar".

ARIAS. 1989, La actitud "Constituye la predisposición a reaccionar favorable o desfavorablemente hacia la información del medio; un esquema interno básicamente emotivo que nos inclina a responder positiva o negativamente ante los estímulos".

AJZEN. 1942, "Las actitudes son disposiciones a responder favorable o desfavorablemente hacia un objeto y tanto el afecto, cognición y la conducta como tres dimensiones en las cuales las actitudes pueden ser expresadas en respuestas observables".

BLUM y NAYLOR. 1989, "Cuando se emplea el término actitudes, se quiere indicar las creencias, los sentimientos y las tendencias de acción de un individuo o grupo de individuos en relación con objetos, ideas o personas, con mucha frecuencia, las personas y los objetos o ideas se asocian en las mentes de los individuos y como resultado, las actitudes se hacen multidimensionales y complejas".

THURSTONE. 1928, Sostuvo que el concepto de actitudes es la suma total de inclinaciones y sentimientos humanos, prejuicios o distorsiones, nociones preconcebidas, ideas, temores y convicciones acerca de un asunto determinado.

Las diversas definiciones presentadas, sintetizan los elementos esenciales característicos de las actitudes sociales como:

- La organización duradera de creencias y cogniciones en general.
- La carga afectiva a favor o en contra.
- La predisposición a la acción.
- La dirección a un objeto social.

Para efectos de la presente investigación se define la actitud como una estructura psicológica del hombre, de carácter emocional e intelectual, que propicia una predisposición de la persona a actuar de una manera específica, predominantemente a favor o en contra, respecto a determinada situación o sujeto.

2.2 Componentes de las actitudes

Generalmente en las definiciones presentadas, aunque los términos empleados difieren de manera general se conceptualiza a las actitudes como variables intercurrentes, no observables, pero sujetas a inferencias observables, compuestas básicamente por tres elementos:

1.- COGNOSCITIVO. El componente cognoscitivo consiste en las percepciones y los criterios que una persona tiene sobre determinado objeto, aquí pueden influir las creencias de un sujeto acerca de las maneras adecuadas o no adecuadas de responder ante el objeto.

El enfoque cognoscitivo o enfoque orientado hacia las creencias, propone que la modificación en las actitudes de la gente se realice por medio de alterar sus creencias acerca del objeto de la actitud por medio de exponer al individuo a varias formas de comunicación persuasiva. Este enfoque se deriva de la teoría del aprendizaje y considera que es un organismo racional procesador de información, que puede ser motivada a escuchar una comunicación, a aprender su contenido y a incorporarlo a su repertorio verbal de respuestas, cuando este aprendizaje es recompensado, así el instrumento de cambio es una comunicación formal y estructurada.

2.- AFECTIVO. El componente afectivo se refiere a los sentimientos de la persona en relación con el objeto y aunque dos sujetos tengan actitudes desfavorables ante un objeto, sus sentimientos personales en relación con éste pueden ser totalmente diferentes. El objeto es vivenciado como placentero o displacentero y es esta carga emotiva la que da a las actitudes su carácter motivacional e insistente.

En este enfoque la valoración del objeto particular de la actitud, así como la conducta hacia el mismo son modificadas por medio de alterar sus características afectivas, estos cambios emocionales son logrados generalmente mediante procedimientos basados en los principios del condicionamiento clásico y asociando recompensas o castigos con conductas afectivas positivas o negativas, respectivamente.

Los estudios experimentales muestran que la recepción de estímulos (comunicación) proporciona a los objetos de la actitud cualidades emocionales y que la alteración del terreno afectivo está asociado con un correspondiente cambio en la conducta manifiesta del sujeto hacia el objeto en cuestión.

Así pues, el cambio se produce por medio de asociar el objeto de la actitud o su representación, con sugerencias afectivas capaces de crear en los receptores respuestas emocionales análogas.

3.- CONDUCTUAL. El componente del comportamiento son tendencias a reaccionar ante el objeto de una manera determinada. Si una persona mantiene una actitud favorable hacia un objeto, se sentirá dispuesta a mantenerla, ayudarla o aceptarla y si dicha actitud es negativa tenderá a destruirlo o rechazarlo.

En resumen las actitudes crean un estado de predisposición a la acción que al combinarse con una situación activadora específica resulta en una conducta; cuando una persona posee cogniciones y afectos en relación a un objeto, éste es capaz de predisponerla a emitir conductas congruentes con dichas cogniciones y afectos.

2.3 Origen de las actitudes

Al respecto, existen una gran cantidad de teorías, pero la mayoría de los autores conviene en afirmar que el origen de las actitudes se encuentran en función de la necesidad que tiene el individuo de incorporarse e identificarse con los patrones culturales y conductuales de la sociedad y el grupo a que pertenece.

2.4 Características generales de las actitudes .

- Las actitudes son básicamente adquiridas, se admite con frecuencia que la aparición de las actitudes depende del aprendizaje y más aún, que se van conformando como un subsistema de la personalidad.

- Son más o menos persistentes, una vez conformadas, es sabido que las actitudes cambian pero una vez formadas adquieren una función reguladora y dentro de ciertos límites no están sujetas a cambios; es un proceso largo y complejo que ha llevado a conformarlas.
- Es necesario destacar que la formación de las actitudes es parte del proceso de integración del concepto de sí mismo en el sujeto. Los grupos en los que nace el individuo constituyen un factor importante a los que debe adaptarse, identificarse o luchar por hacerlo.
- Son susceptibles de transformación, debido a que surge como producto de la interacción dialéctica del individuo con su medio social en el transcurso de su vida; la actitud, si bien es reguladora de pautas de conducta, también bajo determinadas condiciones y procesos es viable de modificación.
- Pueden ser manifiestas o latentes, la actitud manifiesta corresponde al nivel consciente y la latente al inconsciente.
- Tiene una cualidad direccional. En esta característica el afecto, las emociones, juegan un papel importante ya que a través de ellos el individuo se acerca o se aleja, acepta o rechaza al objeto actitudinal.
- Implican una valoración gradual, la cual suele medirse en relación a un objeto específico en una escala que va de la más baja valoración o estima (-) a la más alta (+).
- Tienden a persistir aunque están sujetas a los efectos de la experiencia.

- Son estados directivos del campo psicológico que influyen sobre la acción.

Es pertinente agregar que la actitud es un tanto diferente a la opinión, mientras la primera tiene que ver más con el sistema de personalidad de cada individuo y es por tanto, un elemento que se encuentra mayormente asimilado e incorporado a dicho sistema, la opinión lo está menos y es probablemente más fácil de modificar o transformar.

2.5 Funciones que cumplen las actitudes

Las funciones que cumplen las actitudes pueden ser calificadas en varias categorías. Según DANIEL KATZ 1973 los cuatro tipos de funciones que forman la base motivacional de las actitudes son:

- Su función instrumental. Se refiere a las respuestas favorables o recompensas que el individuo obtiene de sus semejantes cuando éste manifiesta actitudes aceptables.
- La función de defensa del yo, permite al sujeto eludir el conocimiento de sus propias debilidades y deficiencias, como un mecanismo de negación le permite preservar el concepto de sí mismo.
- La función de expresión de valores. Constituyen un medio a través del cual se manifiestan los valores predominantes del individuo.

- La función de conocimiento. Hay que recordar que los conocimientos representan el componente cognitivo de las actitudes, que confiere coherencia y dirección a la experiencia.
- Las funciones motivacionales expuestas están íntimamente interrelacionadas entre sí; por consiguiente, una actitud determinada puede satisfacer varios motivos.

2.6 Importancia del conocimiento de las actitudes en el ámbito laboral

Actualmente y como resultado de múltiples estudios y experiencias, se ha confirmado científicamente la importancia de las actitudes en el ámbito laboral. El trabajador no es una especie particular de máquina, ni un esclavo, ni un siervo, sino un individuo cuyas necesidades psicológicas y sociales reflejan el código de los valores culturales y filosóficos de la sociedad en que esta inmerso y por ello resulta imposible reducir sus sentimientos y actitudes a un modelo preestablecido.

El hombre dedica gran parte de su vida diaria al trabajo, la organización total de su vida tiene como eje sus actividades laborales; las experiencias que se viven en el trabajo son definitivas para la satisfacción de sus necesidades vitales y sociales. De lo anterior se concluyen dos principios básicos: en primer lugar la importancia de las actitudes de los

trabajadores para una empresa y segundo la importancia del ambiente laboral en la formación de las actitudes de los trabajadores.

Cuando un individuo se incorpora a una empresa tiene ya formada ciertas actitudes generales acerca del trabajo, sus actitudes se modificarán y se harán específicas (dirigidas hacia un objeto en particular) conforme pase el tiempo y de acuerdo a las experiencias que ocurran.

Los factores objeto de las actitudes en el trabajo son, de acuerdo a su importancia según Castaño Asmitia 1963, los siguientes :

- La política y normas de la empresa.
- El sueldo y las prestaciones.
- El tipo de trabajo que se desempeña.
- La personalidad del jefe o supervisor.
- El tipo de supervisión.
- Las condiciones físicas del trabajo.
- El ambiente informal de la organización "atmósfera social".
- La dirección de la empresa.

La percepción que tenga el individuo de estos factores como adecuados o inadecuados, de acuerdo a su experiencia, aunada al juicio o valores que se da a dicha experiencia, dará lugar a sus actitudes laborales, de las cuales dependerá, en gran parte, su conducta, rendimiento y desarrollo en el trabajo.

No es difícil deducir la estrecha dependencia que existe entre los factores señalados y las actitudes de los trabajadores. Podemos decir que el ambiente laboral (políticas supervisión) influye en las actitudes y conducta del trabajador y que éste, a su vez, influye con su conducta en la formación del ambiente de trabajo (relaciones de grupo, tensiones) produciéndose así una relación de interdependencia.

ACTITUDES Y CONDUCTAS NEGATIVAS QUE SE ENCUENTRAN FRECUENTEMENTE EN EL TRABAJO

APATIA HACIA EL TRABAJO	FALTA DE COOPERACION	DESLEALTAD
TEMOR	INCUMPLIMIENTO DE INSTRUCCIONES	NEGLIGENCIA
CONFLICTIVO	EGOISMO	INTOLERANCIA

Para concluir este punto, es preciso subrayar que si se desea modificar las actitudes negativas de un individuo en el trabajo, es necesario controlar los factores del trabajo que están influyendo en el mantenimiento de dichas actitudes y conductas negativas.

ACTITUDES DE SERVICIO

CAPITULO III

3.1 La Modernización factor base para las actitudes de servicio.

Las instituciones públicas se encuentran inmersas en un medio ambiente donde interactúan constantemente una serie de factores que inciden en su comportamiento, para comprender este fenómeno es importante mencionar que en la última década de este milenio se han presentado importantes cambios internacionales de orden económico, político, tecnológico y sociales de profundas consecuencias que han influido en el comportamiento de la administración pública de los gobiernos, obligándolos a replantear sus estructuras y estrategias, por ejemplo:

El surgimiento de la República Popular China como potencia económica en el próximo milenio y la unificación de la República Federal Alemana con la República Democrática Alemana.

Entre los cambios más notables se tienen:

1.- La globalización, que conlleva la redefinición de los ámbitos económicos entre las naciones, creando amplias zonas geo económicas, bajo esquemas de integración o asociación comercial y tecnológica, por ejemplo: el Mercosur (Países de América del Sur), el tratado de libre Comercio (Canadá, Estados Unidos y México), lo que ha traído como consecuencia:

- La apertura de las sociedades nacionales al comercio internacional.
- La globalización de las actividades económicas que ha transformado la relación cliente – proveedor a nivel mundial.
- El acelerado crecimiento tecnológico, principalmente en las ramas de las telecomunicaciones e informática.
- Disponibilidad de grandes volúmenes de información de manera inmediata a través de una gran variedad de medios informativos.
- Evolución de un mercado de vendedores a un mercado de compradores, en donde éstos exigen cada día el **cumplimiento de estándares de calidad de bienes y servicios.**¹
- La modernización de la administración pública por Gobiernos de diversos países miembros de la Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE), orientado a lograr una verdadera reforma del aparato público, enfocando sus acciones a mejorar la calidad de sus servicios en base a los requerimientos de los clientes,

¹ **Las negrillas son importantes para la investigación.**

introduciendo conceptos de rentabilidad social en sus programas y promoviendo la transparencia de la gestión pública. Estos cambios, dentro del contexto mundial, aunados a la evolución propia de nuestro país, ha conducido a acelerar el proceso de modernización en todas sus estructuras para poder enfrentar con éxito esta nueva realidad.

Entre los cambios internos del país destacan:

- La apertura comercial que ha provocado una competencia más aguda obligando a las empresas mexicanas a renovar constantemente su dirección.
- Privatización de las empresas públicas, en búsqueda del adelgazamiento organizacional y la prestación de bienes y servicios eficientes a los particulares.
- Competencia política plural y transparente.
- La firma del tratado de libre comercio con Canadá y Estados Unidos en 1991.
- La incursión de México a la organización de países desarrollados en 1994, dentro de los 24 países desarrollados, entre los que destacan Inglaterra, Francia, Japón, E.E.U.U y Canadá.
- Crecimiento demográfico acelerado en los últimos 20 años, al pasar de 48.225 a 81.249 millones de habitantes en 1990, en el 2000 se cuenta con 97 millones (INEGI).

Habiendo considerado el contexto nacional e internacional de globalización, el esfuerzo de los gobiernos de los países desarrollados por modernizar sus funciones administrativas y retomando el diagnóstico elaborado por la SECODAM (Secretaría de contraloría y desarrollo administrativo) junto con dependencias y entidades respecto a la situación que guarda la administración pública federal, así como las demandas de amplios sectores de la sociedad vertidas en los foros de consulta popular, se resume lo siguiente:

1.-Limitada capacidad de infraestructura a las demandas crecientes del ciudadano frente a la gestión gubernamental. La compleja integración de atribuciones en las dependencias provoca lentitud en los procedimientos, de la misma manera en algunas entidades se han venido concentrando innumerables actividades económicas, provocando una restringida capacidad de respuesta frente a la sociedad. Por otro lado, se presenta una carencia de verdaderos mecanismos que a favor de los particulares propicie respuestas y atención eficaz e inmediata a demandas y quejas de los ciudadanos.

La ausencia de criterios claros y específicos en la aplicación de normas y la carencia de definición y difusión de los estándares mínimos de calidad de los servicios al público da cabida al abuso, a la discrecionalidad y a la corrupción.

2.- Existe centralismo en la toma de decisiones y el control en los siguientes rubros:

- De la federación respecto a los gobiernos estatales y municipales: Persiste la concentración de un gran número de decisiones operativas que se toman sin una consulta con los Estados y sin una programación de acuerdo a la perspectiva geodemográfica y tampoco existe una adecuada coordinación entre las dependencias y entidades federales que instrumentan los programas, con los gobiernos estatales y municipales.
- De las dependencias globalizadoras en su relación con las dependencias coordinadoras de sector: La citadas en primer plano se han orientado en mayor grado al cumplimiento de la normatividad administrativa que rige la actuación de la Administración pública federal y no al logro de los resultados que requiere una gestión eficiente.

3.- Deficiencia en los mecanismos de medición y evaluación del desempeño en el gobierno.

La evaluación tradicional de la actuación y el desempeño de las dependencias y entidades se ha realizado sobre la base de los niveles de gasto autorizado así como de su respectiva asignación a programas y rubros presupuestarios. Sin embargo, por lo general se ha omitido medir la contribución del gasto público al logro de los objetivos a que éste se destina.

4.- Carencia de una administración adecuada para la dignificación y profesionalización de los servidores públicos. La dignidad del servidor público se ha visto deteriorada, entre otros factores, por la falta de mecanismos efectivos de

reconocimiento e incentivos al buen desempeño, la honestidad, lealtad, esfuerzo y creatividad. En las dependencias no existe una aplicación de criterios uniformes en el tratamiento de remuneraciones, horas de trabajo, estructuras orgánicas y escalafones, lo que impide el reconocimiento pleno de acuerdo a los méritos logrados en el trabajo de los servidores públicos, este punto es relevante para el trabajo que se está realizando por la función específica que el servidor público tiene en las organizaciones con respecto a las actitudes de servicio.

Un aspecto prioritario en este punto sobre la carrera del servidor público en cualquier institución pública, se manifiesta que la selección de personal debe ser rigurosa, porque si el éxito final de una organización laboral depende de sus empleados, entonces la tarea de la selección es uno de los procesos de toma de decisiones más importante del que se deben encargar los empleadores. Como menciona ARIAS GALICIA (1979): "La selección de personal no es una novedad, **constituye una de las áreas que en términos generales, presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones**² y es un tema de los más divulgados y olvidados; sin embargo y a pesar de la aseveración anterior, resulta también uno de los temas mal comprendidos".

² Las negrillas son importantes para la investigación.

La conjugación de estos factores de referencia (modernización, diagnóstico y líneas de acción) conlleva para esta investigación a crear un instrumento de medición de actitudes de servicio, para que sea un filtro más en un proceso de selección de personal que vaya de acuerdo a las demandas de las organizaciones actuales en la calidad de los servicios.

3.2 Calidad en el servicio

En las instituciones públicas de este país la demanda es por una parte de más y mejores servicios públicos y por otro lado el establecimiento de una cultura de servicio que considere las expectativas y satisfaga las necesidades de la ciudadanía, a través de organizaciones ágiles y flexibles que operen con calidad.

3.2.1 El triángulo del servicio

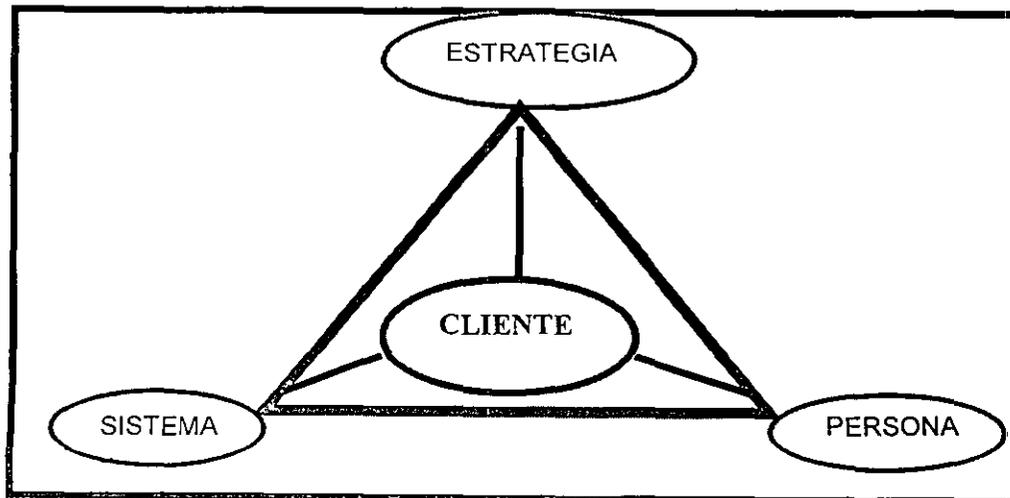
Las organizaciones de todas partes del mundo enfrentan actualmente un gran desafío, ser competitivas a nivel mundial, sino cederán sus mercados a quienes si pueden producir bienes y servicios de calidad; en este movimiento cuyo objetivo primordial es el de servir al cliente, sugiere que para que pase algo extraordinario fuera de la organización, se requiere que suceda algo extraordinario dentro de la misma.

Si se quiere lograr la competitividad como país es necesario que la administración pública apoye con servicios de calidad a la sociedad, el servir es una fuente de satisfacción que fuera de degradar engrandece y es de gran

trascendencia, el comentar que la evolución de este movimiento de optimización de la calidad es mediante el servicio como una prolongación de una calidad real a un estilo de vida o bien a una cultura organizacional entendiéndose por ésta como el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización a afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión (Charles Handy, 1993).

La calidad en el servicio se ha convertido en la novedad para hacer negocios en la década de los noventas, para tal referencia el servicio se define como el resultado que genera un área para satisfacer las necesidades específicas de sus clientes y que están dentro de sus funciones. Así también el triángulo del servicio de Karl Albrecht 1990, se ha convertido en el esquema básico de las compañías que manejan el servicio tanto nacional como internacional.

El triángulo del servicio que se muestra a continuación es una ilustración visual de toda la filosofía de la gerencia del servicio.



Es útil pensar en un modelo donde la organización y el cliente están enlazados en una relación triangular; o bien estos tres elementos (estrategia, personal y sistema) están relacionados alrededor del cliente, definiéndose como cliente la persona que solicita un servicio o bien cualquier persona u organización interna o externa, que reciba los resultados de un proceso, a continuación se detallan los tres elementos del triángulo del servicio:

Estrategia de servicio. Es una fórmula de entrega del servicio que permite diferenciar a la organización; tal estrategia es una premisa básica que es valiosa para el cliente y que facilita establecer una posición competitiva eficiente; otra forma de definir la estrategia de servicio es como un principio organizacional que permita a los integrantes de la organización, canalizar sus esfuerzos en beneficio del servicio de tal forma que se genere una diferencia ante los ojos del cliente, en otras palabras indicará “qué son, qué hacen y en qué creen todos dentro de la organización”.

La estrategia de servicio tiene varios objetivos, y para esta investigación es importante destacar lo siguiente: “que los miembros de la organización sepan lo que se espera de ellos, para el buen funcionamiento del servicio” .

Sistema de servicio. Es todo el aparato físico y de procedimientos que el prestador de servicio tiene para satisfacer las necesidades del cliente el factor más importante es el relacionado con la creación del sistema amigable, esto es diseñado para que el cliente tenga las cosas fáciles. Es muy importante entender la lógica de compra del cliente, por lo que es necesario saber qué requiere éste, para esto se usan dos atributos de la psicología del cliente: necesidades y

expectativas; lo anterior es importante debido a que el paquete de servicio debe contener no sólo lo que el cliente necesita sino también lo que espera, por lo anterior se vuelve evidente que los servicios deben estar diseñados de una manera lógica y sistemática si es que se pretende ser eficiente. El propósito de un sistema diseñado de manera sistemática es minimizar las formas, procedimientos y estándares entre el servicio y el cliente al mismo tiempo para darle la atención adecuada.

Personal. Esta parte del modelo del triángulo del servicio incluye a todos los directivos, mandos medios y operativos de la organización, representa el aspecto educativo de la gerencia del servicio. La línea que conecta este círculo con la estrategia del servicio significa que debe haber un conjunto de valores compartidos sobre el servicio (actitudes de servicio) en toda la organización.

Todas las personas deben saber entender y obligarse a la promesa del servicio que fluye de la estrategia, en segundo lugar la línea que conecta el círculo de la persona con el círculo del cliente representa una conexión frente a frente que tienen con los clientes todos los empleados y directivos de la organización, a través de entrenamiento básico que provoque que los empleados tengan una actitud de servicio de constante preocupación por el cliente, si el prestador de

servicio trata al cliente de una forma descortés y despreocupada, causará que el cliente se comporte de la misma manera con la organización.

Sin embargo, resulta importante señalar que, a menos que los valores, las normas, las creencias, las ideologías y la cultura de la organización marquen clara y conscientemente que el servicio debe de estar para servir al cliente, no hay la menor oportunidad para que la organización entregue un servicio de calidad consistente.

3.2.2 Importancia de las Actitudes de Servicio

Los clientes insisten cada vez más en obtener aquello por lo que pagaron, si se parte de esta primera premisa es justa; en las organizaciones y quienes las conforman deben estar preparados para enfrentar esta demanda con los requerimientos de calidad del cliente.

El poder diferenciar un producto o servicio que se proporciona es cada vez más difícil; actualmente ya no es sólo necesario destacar la superioridad de nuestro producto o servicio el punto crítico es la atención al cliente, el servicio es el nuevo estándar por medio del cual los clientes están midiendo la actuación de una organización, es el límite competitivo, es decir el servicio refleja las actitudes que se tienen y las acciones que se toman, las que hacen sentir a los clientes que

se está trabajando por ellos e interesados en ellos. Otorgar servicios implica el cuidado que se ponga en detectar las necesidades de los clientes y tomar las acciones correspondientes para satisfacerlas de manera óptima.

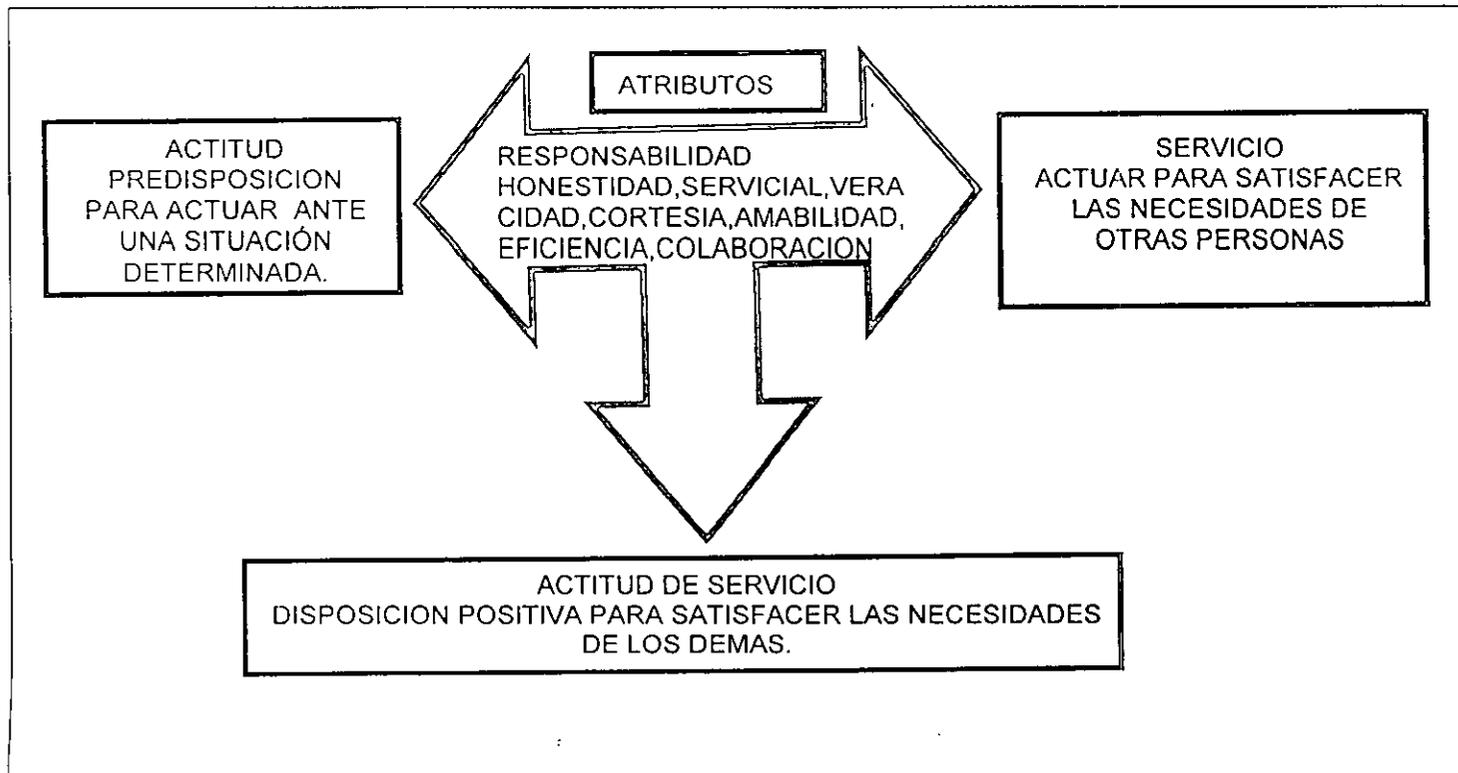
El servicio es intangible, reside en cada persona y tiene efectos de larga duración en el cliente y de un orgullo profesional para quienes participan en proporcionarlo; la percepción que se tenga de la propia persona, de la organización y de su servicio o producto impactará en todas las interacciones dentro y fuera de la organización frente a las múltiples alternativas al alcance del cliente.

La calidad en el servicio es la verdadera ventaja competitiva de una organización en un mercado altamente competido, donde muchos ofrecen lo mismo y la constante en el servicio de calidad es el reflejo del compromiso de quienes integran una empresa orientada al cliente. Entendiéndose como parte de este compromiso que todo el personal que labora en una organización proporcione una atención con verdadera vocación para servir manifestándola a través de las actitudes de servicio que exprese en cada contacto con el cliente.

3.2.2.1 Actitudes de servicio

Definiciones:

A partir del marco teórico anterior la calidad en el servicio está íntimamente relacionada con las actitudes de servicio tema de esta investigación, para lo cual se define 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.



De la Parra Eric 1994 menciona que el mejor servicio en el mercado se debe apoyar en la honestidad, cortesía y responsabilidad (actitudes de servicio) de los empleados para con los clientes.

Pinedo Rivera Jorge 1993 “la actitud de servicio es una disposición positiva para satisfacer las necesidades de los demás”.

Con lo anterior se resume que si bien la cultura organizacional es una gama de valores y moral que posee una persona y que le permite colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presentan en el cumplimiento de su misión entonces las actitudes de servicio son un elemento indispensable para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

3.2.2.2 Actitudes y conducta organizacional

En estudios llevados a cabo, se ha observado que en muchos casos las actitudes parecen tener una influencia muy marcada en la forma en que se comportan las personas en una organización o institución.

Cuantas veces se han escuchado comentarios tales como “si tuviera solamente una actitud mejor sería más eficiente”, o bien. “su actitud positiva facilita el trabajar con ella”. Si una persona no involucrada en una unidad de trabajo observara

a los miembros del equipo y detectara a quienes manejan actitudes negativas, se percataría de que estos ejercen gran influencia dentro de ésta, de tal manera que con el paso del tiempo destruirían la actitud positiva de los demás.

Muchos ejecutivos han expresado que las actitudes de ciertos individuos interfieren notablemente con su eficiencia y que es necesario tratar de que las cambie, para tal efecto conviene recordar que las actitudes se forman a través de una serie de influencias tanto positivas como negativas dirigidas al objeto o a la persona y por lo tanto su cambio requiere un desplazamiento del equilibrio de dichas influencias a fin de que la persona pueda adoptar nuevas actitudes.

INCREMENTA EL ENTUSIASMO.

LA SIMPLE OBSERVACIÓN REVELA QUE QUIENES SON NEGATIVOS Y SE DEPRIMEN PIERDEN MUCHA ENERGIA. EN CONTRASTE, CUANDO LA GENTE ES POSITIVA, SUS RESERVAS DE ENERGIA PARECEN SER INTERMINABLES.

AUMENTA LA CREATIVIDAD.

SER POSITIVO LE AYUDA A SU MENTE A PENSAR LIBREMENTE. LAS IDEAS Y SOLUCIONES ASOMAN A LA SUPERFICIE. POR OTRO LADO UNA ACTITUD NEGATIVA TIENE UN EFECTO RIGIDO Y SOFOCA A LA CREATIVIDAD

HACE QUE SE APROVECHE AL MAXIMO LA PROPIA PERSONALIDAD.

UNA PERSONA CON UNA ACTITUD POSITIVA ES DOS VECES MAS AGRADABLE, YA QUE UN PUNTO DE VISTA POSITIVO HACE QUE LA EXPRESION EN GENERAL SE VEA LLENA DE VITALIDAD.

ACTITUDES POSITIVAS

Existe un principio básico que establece que los miembros de un equipo de trabajo con perspectivas positivas disfrutan de una mayor confianza y logran mejores resultados, por lo que si se quiere que una institución, departamento u oficina sea reconocida como exitosa, conviene promover aquellas actitudes de servicio que se identifican en muchas personas y tratar de influir para que las que se manejan de manera negativa tomen conciencia del impacto que tiene su comportamiento no sólo en un momento dado sino en la imagen de toda una institución.

A continuación se describe el perfil de puestos con las actitudes de servicio establecido por una institución pública para cumplir con los valores, filosofía e identificación con su misión en estos tiempos de constantes cambios.

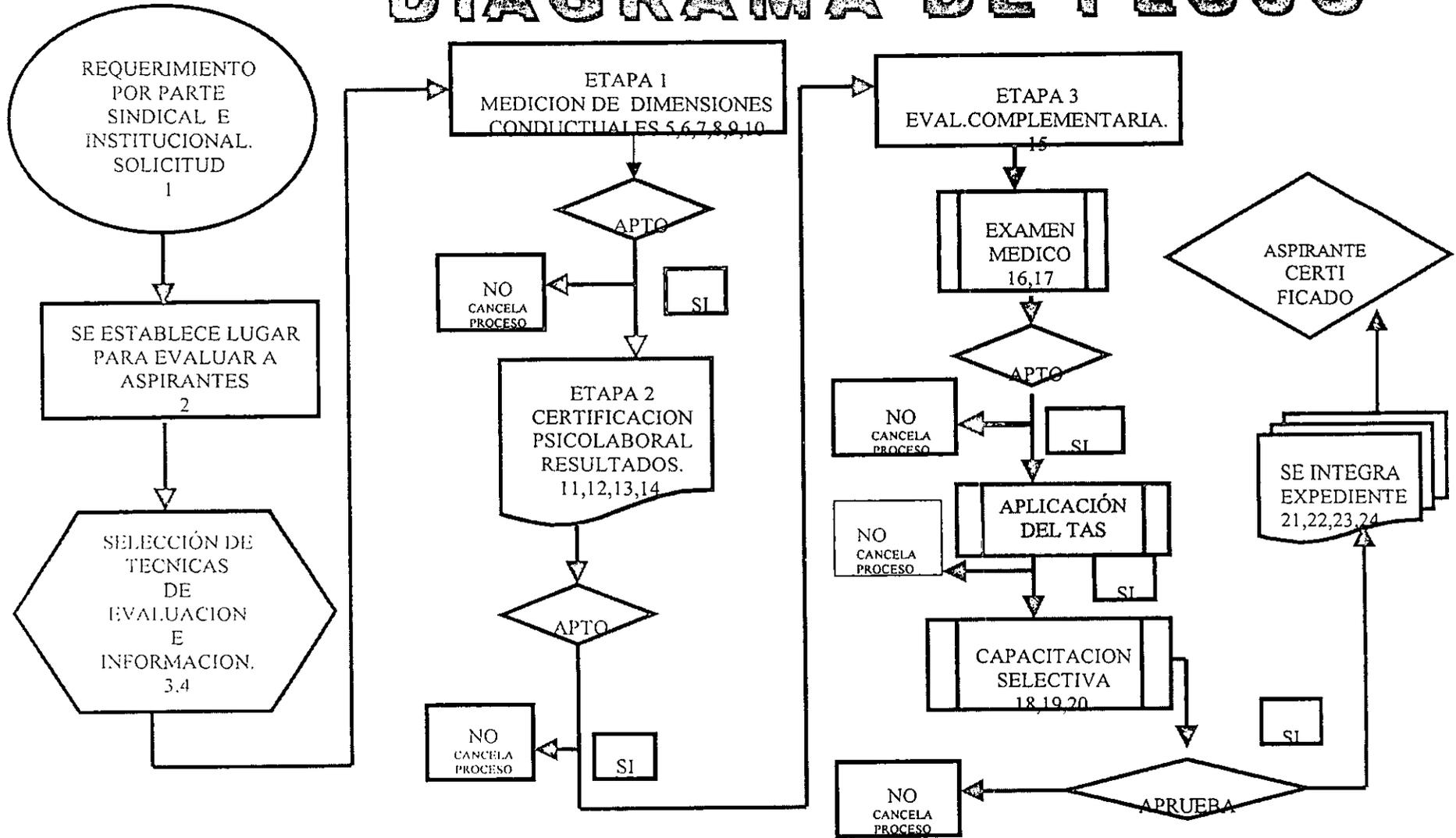
ACTITUD	DEFINICION
Seriedad	Formalidad, calidad de serio
Responsabilidad	Deber, obligación de responder de los actos, responder oportunamente, tomar decisiones, dirigir una actividad
Honestidad	Pudor, recato en las acciones o palabras, urbanidad, decencia, ser razonable y justo
Servicial	Actuar con diligencia, complacencia que atiende con cuidado , cortés y amable
Cortesía	Demostración de respeto y educación
Eficiencia	Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado, virtud para lograr algo en relación con el trabajo, tiempo invertido, inversión, resultado productividad.
Amabilidad	Trato cálido, agradable, servicial, gentil, gracioso, apacible, risueño, afable, sociable, cordial, afectuoso
Veracidad	Sinceridad, franqueza, autenticidad, seguridad, cierto y claridad
Colaboración	Contribuir al logro de los objetivos y participar conjuntamente con otros para un mismo fin, cooperador
Lealtad	Fidelidad, constancia, devoción, apego, providad, rectitud, honradez, sincero y franco
Dinamismo	Activo, disponible, vitalidad, rapidez, prontitud, diligente, que se esfuerza, positivo
Creatividad	Innovador, flexible, capacidad de transformar el entorno, novedoso, ir a la vanguardia
Compromiso	Involucrarse e identificarse con los ideales o misión por voluntad propia

3.2.3 Un modelo de evaluación de actitudes de servicio en el proceso de selección de personal

Las actitudes de servicio en las organizaciones de acuerdo a la información proporcionada en capítulos anteriores indican la importancia que tienen éstas en los tiempos de modernización de las instituciones públicas como parte de estrategias de servicio que permitan el mantenimiento de las empresas en la competitividad.

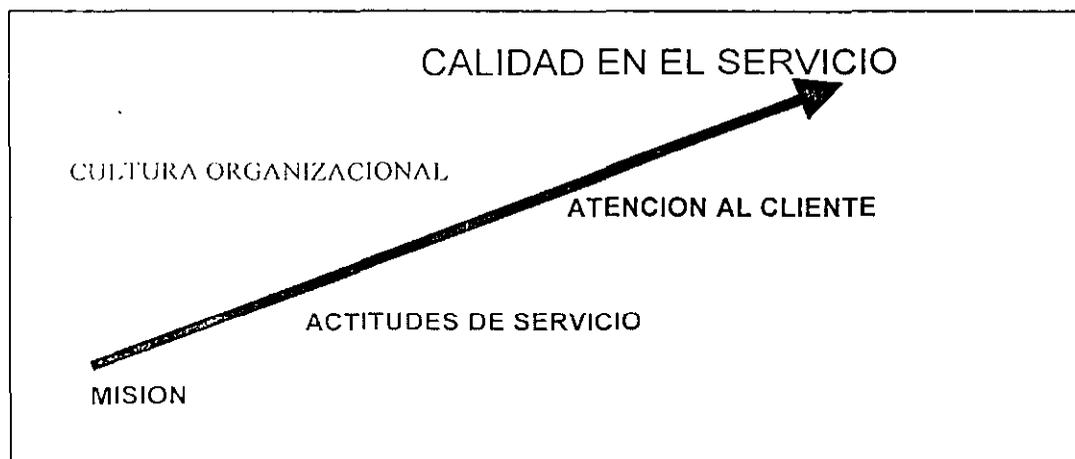
Por lo tanto la propuesta que se da es que directivos de instituciones no esperen a actuar con los servidores públicos cuando ya están dentro de las organizaciones con referente a sus actitudes de servicio, sino que se haga una detección de éstas desde el proceso de selección de personal. Ver diagrama de flujo.

DIAGRAMA DE FLUJO



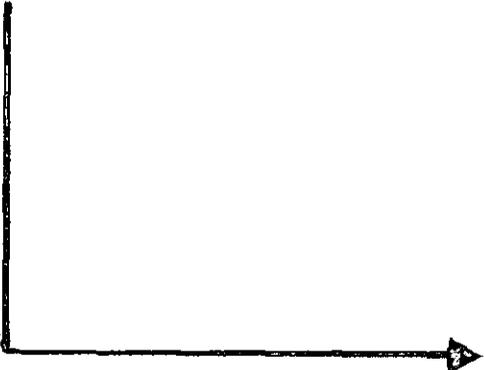
La explicación de este diagrama de flujo es que a partir de que los candidatos van a ingresar a las instituciones pasan por un proceso de selección clásico, se propone que lo deberían de hacer es pasar por la ETAPA 3 con una etapa extra que consta de la evaluación de actitudes a través de un test de actitudes de servicio en base a el perfil de puestos institucional, si aprueba esta sección se contará con un candidato perfectamente seleccionado por los requerimientos institucionales y podría continuar con su proceso selectivo que de acuerdo al diagrama de flujo es la capacitación selectiva.

Esta propuesta dentro de las organizaciones lleva a vigilar, seleccionar, mantener y seguir fomentando el perfil institucional logrando así educar a los empleados hacia una cultura organizacional encaminada a cubrir la misión de la empresa y así proporcionar a sus clientes un servicio de calidad efectivo y excelente.



INSTRUMENTO DE MEDICION

CAPITULO IV



4.1. Medición de actitudes

Las actitudes no se pueden medir directamente, por lo que es necesario hacerlo a través de inferencias a partir de conductas, verbalizaciones, escalas, registros. A la medición de las actitudes se ha dado diversos nombres: evaluación, sondeo, valuaciones, entre otros y para llevarla a cabo se han desarrollado diversos procedimientos.

Las actitudes se reflejan en los puntos de vista de las personas y se forman a menudo mediante los juicios que se establecen como resultado de la información recibida de diferentes fuentes; cuando esta información es autorizada y congruente con los juicios previos y las predisposiciones de la persona, se desarrolla una actitud favorable o positiva, pero cuando es incongruente, da como resultado una actitud negativa.

Para realizar la medición de las actitudes se utilizan diversos procedimientos como son los siguientes :

1. Método impresionista. Consiste esencialmente en la observación, descripción por parte del investigador de las conductas que pudieran servir para explorar niveles profundos, además de que persigue ocultar la intención de la medición. Sus ventajas serían que los sujetos tengan menos posibilidad de cambiar sus respuestas para que parezcan más aceptables, aunque adolece de un bajo índice de confiabilidad y validez debido a la fuerte intervención del criterio y subjetividad del investigador.
2. Entrevista dirigida. Se realiza para investigar una información específica. En este método el entrevistador procura obtener la participación del entrevistado mediante una actitud neutral y respetando reglas como: no aclarar dudas, expresar sus convicciones o intereses. Todo lo anterior con el fin de obtener del entrevistado respuestas honestas y completas respecto a un número predeterminado de preguntas.
3. Entrevista no dirigida. Se caracteriza por la libertad que se concede a la persona entrevistada en definir sus límites y la organización natural de sus comentarios. En este método no se formulan preguntas específicas, sino que lo relevante es investigar y conocer el contenido emocional del entrevistado.
4. Cuestionarios. Su aplicación puede sustituir adecuadamente a la entrevista, pero además tiene la ventaja de ser un método económico, ya que una misma persona puede administrarlos a una cantidad relativamente grande de personas al mismo tiempo. También elimina cualquier efecto secundario que pudiera ser causado por el investigador y

no requiere de mucha experiencia previa de la persona que lo ejecuta, ya que su aplicación es poco complicada. Sus principales inconvenientes son que no permite obtener más información que la que ofrecen las respuestas, al mismo tiempo que carece de la espontaneidad propia de la entrevista.

5. Escalas de actitud. Son el método considerado como el más adecuado para realizar una medición formal de la actitud de los recursos humanos en las organizaciones laborales. De éste último método se analizará en particular la escala tipo Likert , utilizada para esta investigación.

4.1 ¹2. Escala tipo Likert.

Este instrumento tiene las siguientes características. Se integra con 20 ó 25 afirmaciones por cada objeto medido. Un 50 % de ellas deben de ser favorables y otro 50% desfavorables. Cada una de estas aseveraciones incluye cinco alternativas a las cuales se les puede dar valores de cero a cuatro o de uno a cinco y son:

TA TOTALMENTE DE ACUERDO

A ACUERDO

I INDIFERENTE

D DESACUERDO

TD TOTALMENTE DESACUERDO.

PROCEDIMIENTO DE CONSTRUCCIÓN.

1. Especificar la variable que será medida.
2. Colectar información relativa a dicha variable en periódicos, revistas, libros, entrevistas con teóricos o especialistas que conozcan el tema.
3. Elaborar reactivos, aproximadamente 70 para la prueba piloto (35 favorables, 35 desfavorables) y elaborar instrucciones de manera clara.
4. Integrar el cuestionario piloto intercalando al azar las afirmaciones favorables o desfavorables.
5. Aplicar el cuestionario piloto.
6. Realizar análisis de reactivos con la siguiente técnica:
 - a) Elaborar una sabana de datos de los cuestionarios.
 - b) Ordenar los resultados de los sujetos de mayor a menor puntaje.
 - c) Seleccionar sujetos con más altas puntuaciones y con las más bajas.
 - d) Seleccionar los cuestionarios de los sujetos escogidos con el criterio anterior.
 - e) Analizar por separado cada una de las preguntas del grupo considerado de alta y baja puntuación, aplicándose el procedimiento estadístico pertinente.

- f) Calcular la confiabilidad y validez del instrumento con las fórmulas pertinentes para cada caso.
- g) Integrar con base en el análisis anterior, el cuestionario final con las 20 ó 25 afirmaciones. Es decir, de las setenta preguntas iniciales, al final quedan sólo 20 ó 25 cuya puntuación estadística es alta. Cabe recordar que de estas 20 ó 25 la mitad debe ser favorable y la mitad desfavorable.

4.2. Elaboración del Instrumento.

- Especificación de la finalidad del instrumento. Este instrumento pretende ser un medio de evaluación de actitudes de servicio en el proceso de selección de personal en una institución pública.
- Traducción de la finalidad en términos operacionales.

Las actitudes de servicio son acciones o formas de comportamiento específicas que efectúan las personas y dan como resultado la satisfacción de las necesidades de los clientes.

- Descripción general. A continuación se detallan las actividades realizadas para la elaboración del instrumento:
 - a) Una vez especificada la variable a medir (Actitudes de servicio) se recolectó información relativa al perfil de puestos, determinando las acciones o comportamientos que se definieron en el capítulo tres como actitudes de servicio y fueron las siguientes: Honestidad, veracidad, cortesía, seriedad, amabilidad, eficiencia, lealtad, responsabilidad, dinamismo, colaboración, creatividad, compromiso, servicial, seriedad.

b) A partir de estas definiciones y de acuerdo al perfil institucional se elaboraron los reactivos 20 afectivos, 20 cognoscitivos y 20 conductuales, de cada área se tomó en cuenta contar con 10 redactados en forma positiva y 10 en forma negativa.

c) Se elaboró formato con instrucciones de manera clara, se integró el cuestionario piloto intercalando al azar los reactivos positivos y negativos se diseñó hoja de respuestas y por último se elaboró plantilla de calificaciones. VER ANEXO 3.

d) Se aplicó la prueba piloto a 100 candidatos de nuevo ingreso y se llevó a cabo el siguiente proceso:

1. Se calificaron los cuestionarios con la plantilla.
2. Se elaboró la sábana de datos, ordenándolos de manera ascendente es decir quedando en primer lugar todos los números 5, después los números 4, y así sucesivamente . VER ANEXO 4
3. A partir de las calificaciones de la prueba se analizaron los items y se ve que tanta discriminación y dificultad tienen estos y que tan claras y comprensibles fueron las instrucciones .

Para el cálculo del índice de discriminación se utilizó la siguiente fórmula:

Índice de discriminación: $\frac{\text{calificaciones altas} - \text{calificaciones bajas}}{\text{Total de sujetos evaluados}}$

Total de sujetos evaluados

CALCULO DEL INDICE DE DISCRIMINACION Y DIFICULTAD

CUADRO 1

1	98	98	97	54	71	91	93	96	83	92	76	81	2	72	44	76	50	75	74	84
2	0.98	0.98	0.97	0.54	0.71	0.91	0.93	0.96	0.83	0.92	0.76	0.81	0.02	0.72	0.44	0.76	0.5	0.75	0.74	0.84
3	2	2	3	46	29	9	7	4	17	8	24	19	98	28	56	24	50	25	26	16
4	0.96	0.96	0.94	0.08	0.42	0.82	0.86	0.92	0.68	0.84	0.52	0.62	-0.96	0.44	-0.12	0.52	0	0.5	0.48	0.68
5	Af+	Cd+	Cg+			Cg-	Af-	Cd+	Cg-	Af+		Cg-								Cd+
6	1	2	3			4	5	6	7	8		9								10

1	96	95	95	26	87	97	77	88	80	83	69	94	94	27	36	63	32	63	69	12
2	0.96	0.95	0.95	0.26	0.87	0.97	0.77	0.88	0.8	0.83	0.69	0.94	0.94	0.27	0.36	0.63	0.32	0.63	0.69	0.12
3	4	5	5	74	13	3	23	12	20	17	31	6	6	73	64	37	68	37	31	88
4	0.92	0.9	0.9	-0.48	0.74	0.94	0.54	0.76	0.6	0.66	0.38	0.88	0.88	-0.46	-0.28	0.26	-0.36	0.26	0.38	-0.76
5	Cg-	Af-	Cd-		Af+	Cd+		Af-	Cd-	Cg+		Cd+	Cg-							
6	11	12	13		14	15		16	17	18		19	20							

1	88	98	95	89	44	47	66	94	97	74	95	81	83	95	94	95	95	94	98	98
2	0.88	0.98	0.95	0.89	0.44	0.47	0.66	0.94	0.97	0.74	0.95	0.81	0.83	0.95	0.94	0.95	0.95	0.94	0.98	0.98
3	12	2	5	11	56	53	34	6	3	26	5	19	17	5	6	5	5	6	2	2
4	0.76	0.96	0.9	0.78	-0.12	-0.06	0.32	0.88	0.94	0.48	0.9	0.62	0.66	0.9	0.88	0.9	0.9	0.88	0.96	0.96
5	Cg+	Af+	Cd+	Cg+				Af+	Cd+		Af+	Cd-	Cg-	Cd+	Cg-	Af-	Cd-	Af-	Af+	Cg+
6	21	22	23	24				25	26		27	28	29	30	31	32	33	34	35	36

1	CALIFICACIONES ALTAS
2	INDICE DE DIFICULTAD

3	CALIFICACIONES BAJAS
4	INDICE DISCRIMINACION

5	TIPO DE REACTIVO
6	REACTIVOS FINALES

4. Para calcular la confiabilidad y validez es importante mencionar que hay numerosas fuentes potenciales de invalidez y falta de confiabilidad en la medición de las actitudes. Dichas fuentes varían desde la concepción inadecuada de la actitud, la selección inapropiada de muestras, errores en la recolección de las mismas hasta la aplicación equivocada del tratamiento estadístico. De manera más concreta: la ausencia de la confiabilidad y validez en los instrumentos de evaluación es otra fuente frecuente de error; al respecto, cabe señalar que con un instrumento válido y confiable cualquier investigación que se realice con él traerá inferencias interesantes y resultados verdaderos.

La confiabilidad es la capacidad que tiene un instrumento para producir puntuaciones similares al aplicarse repetidamente a los mismos sujetos, cuando no cambian las puntuaciones verdaderas de éstos; también es congruencia, precisión, objetividad y constancia.

La Congruencia. Significa que las variables y sus indicadores deberán medir el mismo objeto.

Precisión. Se refiere a que el mismo investigador, al reproducir varias veces la investigación deberá obtener los mismos resultados.

Objetividad. Quiere decir que varios investigadores al realizar la misma investigación, deberán obtener también idénticos resultados.

Constancia. Significa que la forma de medición del objeto, no debe alterar los resultados.

La confiabilidad de consistencia interna es la que se utilizó para este instrumento, también conocida como split – half, la cual se refiere a la consistencia que tienen las partes del test en sí mismo y la totalidad de éste, con este método se reducen las limitaciones que tiene el test- retest, como son los efectos de las prácticas el esfuerzo y tiempo que se invierten en la primera y segunda aplicación de un test y consiste en :

- a) Hacer la aplicación del instrumento.
- b) Se obtienen las puntuaciones del test.
- c) Se divide el instrumento en dos partes, considerando "X" a las calificaciones de los ítems pares y "Y" a las calificaciones de los ítems impares, posteriormente se correlacionan ambos valores y el resultado es el coeficiente de confiabilidad del test VER CUADRO 2 esta operación se hace a través de la siguiente fórmula:

$$r \text{ de pearson } = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x)^2][N \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Substituyendo datos en fórmula:

$$r = \frac{100(1,406,538) - (11,722)(11,954)}{\sqrt{100(1,380,186) - (11,722)^2 \quad 100(1,438,260) - (11,954)^2}}$$

r = 0.66

CONFIABILIDAD

CUADRO 2

No.SUJETO	x	y	x ²	y ²	xy
1	129	131	16641	17161	16899
2	109	106	11881	11236	11554
3	108	111	11664	12321	11988
4	113	117	12769	13689	13221
5	113	120	12769	14400	13560
6	119	125	14161	15625	14875
7	112	119	12544	14161	13328
8	120	134	14400	17956	16080
9	119	127	14161	16129	15113
10	119	122	14161	14884	14518
11	115	116	13225	13456	13340
12	95	103	9025	10609	9785
13	116	125	13456	15625	14500
14	104	100	10816	10000	10400
15	120	125	14400	15625	15000
16	138	135	19044	18225	18630
17	118	115	13924	13225	13570
18	121	118	14641	13924	14278
19	109	110	11881	12100	11990
20	124	128	15376	16384	15872
21	117	107	13689	11449	12519
22	119	118	14161	13924	14042
23	123	129	15129	16641	15867
24	128	129	16384	16641	16512
25	116	119	13456	14161	13804
26	110	109	12100	11881	11990
27	112	129	12544	16641	14448
28	122	118	14884	13924	14396
29	115	122	13225	14884	14030
30	116	116	13456	13456	13456
31	125	127	15625	16129	15875
32	114	129	12996	16641	14706
33	112	119	12544	14161	13328
34	120	132	14400	17424	15840
35	130	122	16900	14884	15860

CONFIABILIDAD

CUADRO 2

No.SUJETO	x	y	x2	y2	xy
36	129	131	16641	17161	16899
37	109	106	11881	11236	11554
38	108	111	11664	12321	11988
39	113	117	12769	13689	13221
40	113	120	12769	14400	13560
41	119	125	14161	15625	14875
42	112	119	12544	14161	13328
43	120	134	14400	17956	16080
44	119	127	14161	16129	15113
45	119	122	14161	14884	14518
46	115	116	13225	13456	13340
47	95	113	9025	12769	10735
48	116	125	13456	15625	14500
49	104	100	10816	10000	10400
50	120	125	14400	15625	15000
51	138	135	19044	18225	18630
52	118	115	13924	13225	13570
53	121	118	14641	13924	14278
54	109	110	11881	12100	11990
55	124	128	15376	16384	15872
56	117	107	13689	11449	12519
57	119	118	14161	13924	14042
58	123	129	15129	16641	15867
59	128	129	16384	16641	16512
60	116	119	13456	14161	13804
61	110	109	12100	11881	11990
62	112	129	12544	16641	14448
63	122	118	14884	13924	14396
64	115	122	13225	14884	14030
65	116	116	13456	13456	13456
66	125	127	15625	16129	15875
67	114	129	12996	16641	14706
68	112	119	12544	14161	13328
69	120	132	14400	17424	15840
70	130	122	16900	14884	15860

CONFIABILIDAD CUADRO 2

No.SUJETO	x	y	x2	y2	xy
71	121	114	14641	12996	13794
72	124	123	15376	15129	15252
73	123	128	15129	16384	15744
74	108	106	11664	11236	11448
75	114	117	12996	13689	13338
76	103	100	10609	10000	10300
77	106	116	11236	13456	12296
78	117	113	13689	12769	13221
79	125	120	15625	14400	15000
80	105	115	11025	13225	12075
81	134	123	17956	15129	16482
82	124	119	15376	14161	14756
83	112	126	12544	15876	14112
84	116	122	13456	14884	14152
85	127	113	16129	12769	14351
86	106	109	11236	11881	11554
87	105	115	11025	13225	12075
88	120	118	14400	13924	14160
89	121	106	14641	11236	12826
90	128	126	16384	15876	16128
91	117	111	13689	12321	12987
92	121	117	14641	13689	14157
93	112	120	12544	14400	13440
94	112	121	12544	14641	13552
95	121	129	14641	16641	15609
96	126	134	15876	17956	16884
97	121	114	14641	12996	13794
98	117	113	13689	12769	13221
99	124	119	15376	14161	14756
100	112	123	12544	15129	13776
TOTAL	11722	11954	1380186	1438260	1406538
r =	0.66				



Al aplicar este método de calificar la prueba con base en impar – par se reduce la extensión de la prueba original a la mitad, por lo tanto el coeficiente de confiabilidad que se calculó es el equivalente de uno para una prueba de la mitad del tamaño de la prueba original.

Para obtener un resultado más real se hace una corrección utilizando lo que se conoce como fórmula Spearman – Brown

$$r_u = \frac{2 \cdot r_{oe}}{1 + r_{oe}}$$

donde r_u = la confiabilidad de la prueba original

r_{oe} = el coeficiente de confiabilidad obtenido al correlacionar las calificaciones de los ítems de número impar con las calificaciones de los ítems de número par.

Substituyendo en fórmula:

$$r = \frac{2 (0.66)}{1 + (0.66)}$$

$$r = 0.79$$

Como se puede observar el coeficiente de confiabilidad al aplicar esta fórmula fue alto, ya que el valor establecido estadísticamente es 1, lo que indica que el instrumento si es confiable.

La validez es el grado con el cual un instrumento mide realmente lo que pretende medir; en estadística este término se expresa con un coeficiente de correlación cuyo valor indica el enlace que hay entre los datos obtenidos con un instrumento y los que resultan utilizando otro distinto.

La validez de construcción fue la utilizada para este instrumento ya que ésta se emplea cuando no existe un criterio claro y evidente; dicho instrumento está integrado por tres áreas: afectiva, conductual y cognoscitiva. La validez se obtuvo de la siguiente manera:

- a) Se eligieron los ítems que integran cada área obteniéndose las sumatorias de todos los sujetos.
- b) Se obtuvieron las calificaciones totales por sujeto, es decir la sumatoria de las tres áreas.
- c) Se correlacionó el área afectiva con el área cognoscitiva (VER CUADRO 3) obteniéndose el siguiente coeficiente.

$$r = \frac{100 (632,483) - (7,878) (8,003)}{\sqrt{100 (624,224) - (7878) \quad 100 (644,961) - (8003)}}$$

r = 0.49

- d) Se correlacionó el área afectiva con el área conductual (VER CUADRO 4) obteniéndose el siguiente coeficiente:

$$r = \frac{100 (615,898) - (7,878) (7,795)}{\sqrt{100 (624,224) - (7878) \quad 100 (610,469) - (7,795)}}$$

r = 0.56

VALIDEZ
CUADRO 3

Sujetos	Afectiva	Cognoscitiva	X2	Y2	XY
1	85	90	7225	8100	7650
2	76	70	5776	4900	5320
3	69	79	4761	6241	5451
4	66	83	4356	6889	5478
5	84	73	7056	5329	6132
6	81	84	6561	7056	6804
7	82	72	6724	5184	5904
8	84	92	7056	8464	7728
9	80	83	6400	6889	6640
10	79	85	6241	7225	6715
11	72	83	5184	6889	5976
12	61	67	3721	4489	4087
13	81	85	6561	7225	6885
14	71	66	5041	4356	4686
15	81	83	6561	6889	6723
16	92	93	8464	8649	8556
17	76	79	5776	6241	6004
18	85	76	7225	5776	6460
19	75	75	5625	5625	5625
20	82	89	6724	7921	7298
21	79	70	6241	4900	5530
22	76	76	5776	5776	5776
23	83	86	6889	7396	7138
24	84	92	7056	8464	7728
25	75	82	5625	6724	6150
26	71	79	5041	6241	5609
27	81	88	6561	7744	7128
28	79	81	6241	6561	6399
29	79	85	6241	7225	6715
30	81	72	6561	5184	5832
31	81	85	6561	7225	6885
32	81	82	6561	6724	6642
33	80	77	6400	5929	6160
34	88	81	7744	6561	7128
35	86	87	7396	7569	7482

**VALIDEZ
CUADRO 3**

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Sujetos	Afectiva	Cognoscitiva	X2	Y2	XY
36	85	90	7225	8100	7650
37	76	70	5776	4900	5320
38	69	79	4761	6241	5451
39	66	83	4356	6889	5478
40	84	73	7056	5329	6132
41	81	84	6561	7056	6804
42	82	72	6724	5184	5904
43	84	92	7056	8464	7728
44	80	83	6400	6889	6640
45	79	85	6241	7225	6715
46	72	83	5184	6889	5976
47	61	67	3721	4489	4087
48	81	85	6561	7225	6885
49	71	66	5041	4356	4686
50	81	83	6561	6889	6723
51	92	93	8464	8649	8556
52	76	79	5776	6241	6004
53	85	76	7225	5776	6460
54	75	75	5625	5625	5625
55	82	89	6724	7921	7298
56	79	70	6241	4900	5530
57	76	76	5776	5776	5776
58	83	86	6889	7396	7138
59	84	92	7056	8464	7728
60	75	82	5625	6724	6150
61	71	79	5041	6241	5609
62	81	88	6561	7744	7128
63	79	81	6241	6561	6399
64	79	85	6241	7225	6715
65	81	72	6561	5184	5832
66	81	85	6561	7225	6885
67	81	82	6561	6724	6642
68	80	77	6400	5929	6160
69	88	81	7744	6561	7128
70	86	87	7396	7569	7482

VALIDEZ
CUADRO 3

Sujetos	Afectiva	Cognoscitiva	X2	Y2	XY
71	77	81	5929	6561	6237
72	80	81	6400	6561	6480
73	87	87	7569	7569	7569
74	72	70	5184	4900	5040
75	74	78	5476	6084	5772
76	69	68	4761	4624	4692
77	76	67	5776	4489	5092
78	76	76	5776	5776	5776
79	77	84	5929	7056	6468
80	73	75	5329	5625	5475
81	88	76	7744	5776	6688
82	86	73	7396	5329	6278
83	80	80	6400	6400	6400
84	82	77	6724	5929	6314
85	75	79	5625	6241	5925
86	66	78	4356	6084	5148
87	74	67	5476	4489	4958
88	84	81	7056	6561	6804
89	79	78	6241	6084	6162
90	84	87	7056	7569	7308
91	69	80	4761	6400	5520
92	79	82	6241	6724	6478
93	76	77	5776	5929	5852
94	78	76	6084	5776	5928
95	82	86	6724	7396	7052
96	87	86	7569	7396	7482
97	77	81	5929	6561	6237
98	76	76	5776	5776	5776
99	84	80	7056	6400	6720
100	79	76	6241	5776	6004
TOTAL	7878	8003	624224	644961	632483
r =	0.49995575				

VALIDEZ CUADRO 4

Sujetos	Afectiva	Conductual	X2	Y2	XY
1	85	85	7225	7225	7225
2	76	69	5776	4761	5244
3	69	71	4761	5041	4899
4	66	81	4356	6561	5346
5	84	76	7056	5776	6384
6	81	79	6561	6241	6399
7	82	77	6724	5929	6314
8	84	78	7056	6084	6552
9	80	83	6400	6889	6640
10	79	77	6241	5929	6083
11	72	76	5184	5776	5472
12	61	70	3721	4900	4270
13	81	75	6561	5625	6075
14	71	67	5041	4489	4757
15	81	81	6561	6561	6561
16	92	88	8464	7744	8096
17	76	78	5776	6084	5928
18	85	78	7225	6084	6630
19	75	69	5625	4761	5175
20	82	81	6724	6561	6642
21	79	75	6241	5625	5925
22	76	85	5776	7225	6460
23	83	83	6889	6889	6889
24	84	81	7056	6561	6804
25	75	78	5625	6084	5850
26	71	69	5041	4761	4899
27	81	72	6561	5184	5832
28	79	80	6241	6400	6320
29	79	73	6241	5329	5767
30	81	79	6561	6241	6399
31	81	86	6561	7396	6966
32	81	80	6561	6400	6480
33	80	74	6400	5476	5920
34	88	83	7744	6889	7304
35	86	79	7396	6241	6794

**VALIDEZ
CUADRO 4**

Sujetos	Afectiva	Conductual	X2	Y2	XY
36	85	85	7225	7225	7225
37	76	69	5776	4761	5244
38	69	71	4761	5041	4899
39	66	81	4356	6561	5346
40	84	76	7056	5776	6384
41	81	79	6561	6241	6399
42	82	77	6724	5929	6314
43	84	78	7056	6084	6552
44	80	83	6400	6889	6640
45	79	77	6241	5929	6083
46	72	76	5184	5776	5472
47	61	70	3721	4900	4270
48	81	75	6561	5625	6075
49	71	67	5041	4489	4757
50	81	81	6561	6561	6561
51	92	88	8464	7744	8096
52	76	78	5776	6084	5928
53	85	78	7225	6084	6630
54	75	69	5625	4761	5175
55	82	81	6724	6561	6642
56	79	75	6241	5625	5925
57	76	85	5776	7225	6460
58	83	83	6889	6889	6889
59	84	81	7056	6561	6804
60	75	78	5625	6084	5850
61	71	69	5041	4761	4899
62	81	72	6561	5184	5832
63	79	80	6241	6400	6320
64	79	73	6241	5329	5767
65	81	79	6561	6241	6399
66	81	86	6561	7396	6966
67	81	80	6561	6400	6480
68	80	74	6400	5476	5920
69	88	83	7744	6889	7304
70	86	79	7396	6241	6794

VALIDEZ
CUADRO 4

Sujetos	Afectiva	Conductual	X2	Y2	XY
71	77	77	5929	5929	5929
72	80	86	6400	7396	6880
73	87	77	7569	5929	6699
74	72	72	5184	5184	5184
75	74	79	5476	6241	5846
76	69	66	4761	4356	4554
77	76	79	5776	6241	6004
78	76	78	5776	6084	5928
79	77	84	5929	7056	6468
80	73	72	5329	5184	5256
81	88	93	7744	8649	8184
82	86	84	7396	7056	7224
83	80	78	6400	6084	6240
84	82	79	6724	6241	6478
85	75	86	5625	7396	6450
86	66	71	4356	5041	4686
87	74	79	5476	6241	5846
88	84	73	7056	5329	6132
89	79	70	6241	4900	5530
90	84	83	7056	6889	6972
91	69	79	4761	6241	5451
92	79	77	6241	5929	6083
93	76	79	5776	6241	6004
94	78	79	6084	6241	6162
95	82	82	6724	6724	6724
96	87	87	7569	7569	7569
97	77	77	5929	5929	5929
98	76	78	5776	6084	5928
99	84	79	7056	6241	6636
100	79	80	6241	6400	6320
TOTAL	7878	7795	624224	610469	615898
r =	0.56492153				

e) Se correlacionó área cognoscitiva con el área conductual (VER CUADRO 5) obteniéndose el siguiente coeficiente:

$$r = \frac{100 (625,183) - (8,003) (7,795)}{\sqrt{100 (644,961) - (8003) \quad 100 (609,869) - (7,795)}}$$

r = 0.47

Cabe señalar que a través de investigaciones durante varios años se ha observado que los coeficientes de validez tienden a ser más bajos que los coeficientes de confiabilidad y que estos se encuentran en el rango de 0.4 a 0.6 con un valor mediano de casi 0.5 y como lo muestran los resultados de la correlación entre áreas, los valores obtenidos cumplen con esta regla: el coeficiente entre el área afectiva y cognoscitiva fue de 0.49, entre el área afectiva y conductual fue de 0.56 y entre el área cognoscitiva y conductual fue de 0.47, observándose mayor correlación entre el área afectiva y conductual; por lo que se concluye que el instrumento posee la validez de constructo que se esperaba obtener.

f) Posteriormente para obtener una mayor validez se correlacionó el área afectiva con la sumatoria de todas las áreas (VER CUADRO 6) obteniéndose el siguiente coeficiente:

$$r = \frac{100 (1,872,605) - (7878) (23,676)}{\sqrt{100 (624,224) - (7878) \quad 100 (5,627,462) - (23,676)}}$$

r = 0.83

VALIDEZ
CUADRO 5

Sujetos	Cognoscitiva	Conductual	X2	Y2	XY
1	90	85	8100	7225	7650
2	70	69	4900	4761	4830
3	79	71	6241	5041	5609
4	83	81	6889	6561	6723
5	73	76	5329	5776	5548
6	84	79	7056	6241	6636
7	72	77	5184	5929	5544
8	92	78	8464	6084	7176
9	83	83	6889	6889	6889
10	85	77	7225	5929	6545
11	83	76	6889	5776	6308
12	67	70	4489	4900	4690
13	85	75	7225	5625	6375
14	66	67	4356	4489	4422
15	83	81	6889	6561	6723
16	93	88	8649	7744	8184
17	79	78	6241	6084	6162
18	76	78	5776	6084	5928
19	75	69	5625	4761	5175
20	89	81	7921	6561	7209
21	70	75	4900	5625	5250
22	76	85	5776	7225	6460
23	86	83	7396	6889	7138
24	92	81	8464	6561	7452
25	82	78	6724	6084	6396
26	79	69	6241	4761	5451
27	88	72	7744	5184	6336
28	81	80	6561	6400	6480
29	85	73	7225	5329	6205
30	72	79	5184	6241	5688
31	85	86	7225	7396	7310
32	82	80	6724	6400	6560
33	77	74	5929	5476	5698
34	81	83	6561	6889	6723
35	87	79	7569	6241	6873

VALIDEZ
CUADRO 5

Sujetos	Cognoscitiva	Conductual	X2	Y2	XY
36	90	85	8100	7225	7650
37	70	69	4900	4761	4830
38	79	71	6241	5041	5609
39	83	81	6889	6561	6723
40	73	76	5329	5776	5548
41	84	79	7056	6241	6636
42	72	77	5184	5929	5544
43	92	78	8464	6084	7176
44	83	83	6889	6889	6889
45	85	77	7225	5929	6545
46	83	76	6889	5776	6308
47	67	70	4489	4900	4690
48	85	75	7225	5625	6375
49	66	67	4356	4489	4422
50	83	81	6889	6561	6723
51	93	88	8649	7744	8184
52	79	78	6241	6084	6162
53	76	78	5776	6084	5928
54	75	69	5625	4761	5175
55	89	81	7921	6561	7209
56	70	75	4900	5625	5250
57	76	85	5776	7225	6460
58	86	83	7396	6889	7138
59	92	81	8464	6561	7452
60	82	78	6724	6084	6396
61	79	69	6241	4761	5451
62	88	72	7744	5184	6336
63	81	80	6561	6400	6480
64	85	73	7225	5329	6205
65	72	79	5184	6241	5688
66	85	86	7225	7396	7310
67	82	80	6724	6400	6560
68	77	74	5929	5476	5698
69	81	83	6561	6889	6723
70	87	79	7569	6241	6873

VALIDEZ
CUADRO 5

Sujetos	Cognoscitiva	Conductual	X2	Y2	XY
71	81	77	6561	5929	6237
72	81	86	6561	7396	6966
73	87	77	7569	5929	6699
74	70	72	4900	5184	5040
75	78	79	6084	6241	6162
76	68	66	4624	4356	4488
77	67	79	4489	6241	5293
78	76	78	5776	6084	5928
79	84	84	7056	7056	7056
80	75	72	5625	5184	5400
81	76	93	5776	8649	7068
82	73	84	5329	7056	6132
83	80	78	6400	6084	6240
84	77	79	5929	6241	6083
85	79	86	6241	7396	6794
86	78	71	6084	5041	5538
87	67	79	4489	6241	5293
88	81	73	6561	5329	5913
89	78	70	6084	4900	5460
90	87	83	7569	6889	7221
91	80	79	6400	6241	6320
92	82	77	6724	5929	6314
93	77	79	5929	6241	6083
94	76	79	5776	6241	6004
95	86	82	7396	6724	7052
96	86	87	7396	7569	7482
97	81	77	6561	5929	6237
98	76	78	5776	6084	5928
99	80	79	6400	6241	6320
100	76	80	5776	6400	6080
TOTAL	8003	7795	644961	610469	625523
r =	0.472778739				

VALIDEZ
CUADRO 6

Sujetos	Afectiva	Total	X2	Y2	XY
1	85	260	7225	67600	22100
2	76	215	5776	46225	16340
3	69	219	4761	47961	15111
4	66	230	4356	52900	15180
5	84	233	7056	54289	19572
6	81	244	6561	59536	19764
7	82	231	6724	53361	18942
8	84	254	7056	64516	21336
9	80	246	6400	60516	19680
10	79	241	6241	58081	19039
11	72	231	5184	53361	16632
12	61	198	3721	39204	12078
13	81	241	6561	58081	19521
14	71	204	5041	41616	14484
15	81	245	6561	60025	19845
16	92	273	8464	74529	25116
17	76	233	5776	54289	17708
18	85	239	7225	57121	20315
19	75	219	5625	47961	16425
20	82	252	6724	63504	20664
21	79	224	6241	50176	17696
22	76	237	5776	56169	18012
23	83	252	6889	63504	20916
24	84	257	7056	66049	21588
25	75	235	5625	55225	17625
26	71	219	5041	47961	15549
27	81	241	6561	58081	19521
28	79	240	6241	57600	18960
29	79	237	6241	56169	18723
30	81	232	6561	53824	18792
31	81	252	6561	63504	20412
32	81	243	6561	59049	19683
33	80	231	6400	53361	18480
34	88	252	7744	63504	22176
35	86	252	7396	63504	21672

VALIDEZ
CUADRO 6

Sujetos	Afectiva	Total	X2	Y2	XY
36	85	260	7225	67600	22100
37	76	215	5776	46225	16340
38	69	219	4761	47961	15111
39	66	230	4356	52900	15180
40	84	233	7056	54289	19572
41	81	244	6561	59536	19764
42	82	231	6724	53361	18942
43	84	254	7056	64516	21336
44	80	246	6400	60516	19680
45	79	241	6241	58081	19039
46	72	231	5184	53361	16632
47	61	198	3721	39204	12078
48	81	241	6561	58081	19521
49	71	204	5041	41616	14484
50	81	245	6561	60025	19845
51	92	273	8464	74529	25116
52	76	233	5776	54289	17708
53	85	239	7225	57121	20315
54	75	219	5625	47961	16425
55	82	252	6724	63504	20664
56	79	224	6241	50176	17696
57	76	237	5776	56169	18012
58	83	252	6889	63504	20916
59	84	257	7056	66049	21588
60	75	235	5625	55225	17625
61	71	219	5041	47961	15549
62	81	241	6561	58081	19521
63	79	240	6241	57600	18960
64	79	237	6241	56169	18723
65	81	232	6561	53824	18792
66	81	252	6561	63504	20412
67	81	243	6561	59049	19683
68	80	231	6400	53361	18480
69	88	252	7744	63504	22176
70	86	252	7396	63504	21672

VALIDEZ
CUADRO 6

Sujetos	Afectiva	Total	X2	Y2	XY
71	77	235	5929	55225	18095
72	80	247	6400	61009	19760
73	87	251	7569	63001	21837
74	72	214	5184	45796	15408
75	74	231	5476	53361	17094
76	69	203	4761	41209	14007
77	76	222	5776	49284	16872
78	76	230	5776	52900	17480
79	77	245	5929	60025	18865
80	73	220	5329	48400	16060
81	88	257	7744	66049	22616
82	86	243	7396	59049	20898
83	80	238	6400	56644	19040
84	82	238	6724	56644	19516
85	75	240	5625	57600	18000
86	66	215	4356	46225	14190
87	74	220	5476	48400	16280
88	84	238	7056	56644	19992
89	79	227	6241	51529	17933
90	84	254	7056	64516	21336
91	69	228	4761	51984	15732
92	79	238	6241	56644	18802
93	76	232	5776	53824	17632
94	78	233	6084	54289	18174
95	82	250	6724	62500	20500
96	87	260	7569	67600	22620
97	77	235	5929	55225	18095
98	76	230	5776	52900	17480
99	84	243	7056	59049	20412
100	79	235	6241	55225	18565
TOTAL	7878	23676	624224	5627462	1872605
r =	0.83445167				

Se correlacionó el área conductual con la sumatoria de todas las áreas (VER CUADRO 7) obteniéndose el siguiente coeficiente:

$$r = \frac{100 (1,851,890) - (7795)(23,676)}{\sqrt{100 (610,469) - (7795)^2 \quad 100 (5,627,462) - (23,676)^2}}$$

r = 0.80

Se correlacionó el área cognoscitiva con la sumatoria de todas las áreas (VER CUADRO 8) obteniéndose el siguiente coeficiente:

$$r = \frac{100 (1,902,967) - (8,003)(23,676)}{\sqrt{100 (644,961) - (8003)^2 \quad 100 (5,627,462) - (23,676)^2}}$$

r = 0.82

Como se puede observar los coeficientes obtenidos de la sumatoria de cada área que integra el instrumento (afectiva, conductual y cognoscitiva) correlacionados con la sumatoria de las calificaciones de las tres áreas fueron altos, lo que confirma una vez más que el instrumento es válido.

5. Se integró el cuestionario final con 36 reactivos así como la plantilla de calificación, con base en el análisis anterior. VER ANEXO 5.

4.2.1. Características para la elaboración del formato del instrumento.

En la siguiente tabla se muestran las características de este instrumento.

VALIDEZ
CUADRO 7

Sujetos	Conductual	Total	X2	Y2	XY
1	85	260	7225	67600	22100
2	69	215	4761	46225	14835
3	71	219	5041	47961	15549
4	81	230	6561	52900	18630
5	76	233	5776	54289	17708
6	79	244	6241	59536	19276
7	77	231	5929	53361	17787
8	78	254	6084	64516	19812
9	83	246	6889	60516	20418
10	77	241	5929	58081	18557
11	76	231	5776	53361	17556
12	70	198	4900	39204	13860
13	75	241	5625	58081	18075
14	67	204	4489	41616	13668
15	81	245	6561	60025	19845
16	88	273	7744	74529	24024
17	78	233	6084	54289	18174
18	78	239	6084	57121	18642
19	69	219	4761	47961	15111
20	81	252	6561	63504	20412
21	75	224	5625	50176	16800
22	85	237	7225	56169	20145
23	83	252	6889	63504	20916
24	81	257	6561	66049	20817
25	78	235	6084	55225	18330
26	69	219	4761	47961	15111
27	72	241	5184	58081	17352
28	80	240	6400	57600	19200
29	73	237	5329	56169	17301
30	79	232	6241	53824	18328
31	86	252	7396	63504	21672
32	80	243	6400	59049	19440
33	74	231	5476	53361	17094
34	83	252	6889	63504	20916
35	79	252	6241	63504	19908

VALIDEZ
CUADRO 7

Sujetos	Conductual	Total	X2	Y2	XY
36	85	260	7225	67600	22100
37	69	215	4761	46225	14835
38	71	219	5041	47961	15549
39	81	230	6561	52900	18630
40	76	233	5776	54289	17708
41	79	244	6241	59536	19276
42	77	231	5929	53361	17787
43	78	254	6084	64516	19812
44	83	246	6889	60516	20418
45	77	241	5929	58081	18557
46	76	231	5776	53361	17556
47	70	198	4900	39204	13860
48	75	241	5625	58081	18075
49	67	204	4489	41616	13668
50	81	245	6561	60025	19845
51	88	273	7744	74529	24024
52	78	233	6084	54289	18174
53	78	239	6084	57121	18642
54	69	219	4761	47961	15111
55	81	252	6561	63504	20412
56	75	224	5625	50176	16800
57	85	237	7225	56169	20145
58	83	252	6889	63504	20916
59	81	257	6561	66049	20817
60	78	235	6084	55225	18330
61	69	219	4761	47961	15111
62	72	241	5184	58081	17352
63	80	240	6400	57600	19200
64	73	237	5329	56169	17301
65	79	232	6241	53824	18328
66	86	252	7396	63504	21672
67	80	243	6400	59049	19440
68	74	231	5476	53361	17094
69	83	252	6889	63504	20916
70	79	252	6241	63504	19908

VALIDEZ
CUADRO 7

Sujetos	Conductual	Total	X2	Y2	XY
71	77	235	5929	55225	18095
72	86	247	7396	61009	21242
73	77	251	5929	63001	19327
74	72	214	5184	45796	15408
75	79	231	6241	53361	18249
76	66	203	4356	41209	13398
77	79	222	6241	49284	17538
78	78	230	6084	52900	17940
79	84	245	7056	60025	20580
80	72	220	5184	48400	15840
81	93	257	8649	66049	23901
82	84	243	7056	59049	20412
83	78	238	6084	56644	18564
84	79	238	6241	56644	18802
85	86	240	7396	57600	20640
86	71	215	5041	46225	15265
87	79	220	6241	48400	17380
88	73	238	5329	56644	17374
89	70	227	4900	51529	15890
90	83	254	6889	64516	21082
91	79	228	6241	51984	18012
92	77	238	5929	56644	18326
93	79	232	6241	53824	18328
94	79	233	6241	54289	18407
95	82	250	6724	62500	20500
96	87	260	7569	67600	22620
97	77	235	5929	55225	18095
98	78	230	6084	52900	17940
99	79	243	6241	59049	19197
100	80	235	6400	55225	18800
TOTAL	7795	23676	610469	5627462	1851890
r =	0.802819137				

VALIDEZ
CUADRO 8

Sujetos	Cognoscitiva	Total	X2	Y2	XY
1	90	260	8100	67600	23400
2	70	215	4900	46225	15050
3	79	219	6241	47961	17301
4	83	230	6889	52900	19090
5	73	233	5329	54289	17009
6	84	244	7056	59536	20496
7	72	231	5184	53361	16632
8	92	254	8464	64516	23368
9	83	246	6889	60516	20418
10	85	241	7225	58081	20485
11	83	231	6889	53361	19173
12	67	198	4489	39204	13266
13	85	241	7225	58081	20485
14	66	204	4356	41616	13464
15	83	245	6889	60025	20335
16	93	273	8649	74529	25389
17	79	233	6241	54289	18407
18	76	239	5776	57121	18164
19	75	219	5625	47961	16425
20	89	252	7921	63504	22428
21	70	224	4900	50176	15680
22	76	237	5776	56169	18012
23	86	252	7396	63504	21672
24	92	257	8464	66049	23644
25	82	235	6724	55225	19270
26	79	219	6241	47961	17301
27	88	241	7744	58081	21208
28	81	240	6561	57600	19440
29	85	237	7225	56169	20145
30	72	232	5184	53824	16704
31	85	252	7225	63504	21420
32	82	243	6724	59049	19926
33	77	231	5929	53361	17787
34	81	252	6561	63504	20412
35	87	252	7569	63504	21924

VALIDEZ
CUADRO 8

Sujetos	Cognoscitiva	Total	X2	Y2	XY
36	90	260	8100	67600	23400
37	70	215	4900	46225	15050
38	79	219	6241	47961	17301
39	83	230	6889	52900	19090
40	73	233	5329	54289	17009
41	84	244	7056	59536	20496
42	72	231	5184	53361	16632
43	92	254	8464	64516	23368
44	83	246	6889	60516	20418
45	85	241	7225	58081	20485
46	83	231	6889	53361	19173
47	67	198	4489	39204	13266
48	85	241	7225	58081	20485
49	66	204	4356	41616	13464
50	83	245	6889	60025	20335
51	93	273	8649	74529	25389
52	79	233	6241	54289	18407
53	76	239	5776	57121	18164
54	75	219	5625	47961	16425
55	89	252	7921	63504	22428
56	70	224	4900	50176	15680
57	76	237	5776	56169	18012
58	86	252	7396	63504	21672
59	92	257	8464	66049	23644
60	82	235	6724	55225	19270
61	79	219	6241	47961	17301
62	88	241	7744	58081	21208
63	81	240	6561	57600	19440
64	85	237	7225	56169	20145
65	72	232	5184	53824	16704
66	85	252	7225	63504	21420
67	82	243	6724	59049	19926
68	77	231	5929	53361	17787
69	81	252	6561	63504	20412
70	87	252	7569	63504	21924

VALIDEZ
CUADRO 8

Sujetos	Cognoscitiva	Total	X2	Y2	XY
71	81	235	6561	55225	19035
72	81	247	6561	61009	20007
73	87	251	7569	63001	21837
74	70	214	4900	45796	14980
75	78	231	6084	53361	18018
76	68	203	4624	41209	13804
77	67	222	4489	49284	14874
78	76	230	5776	52900	17480
79	84	245	7056	60025	20580
80	75	220	5625	48400	16500
81	76	257	5776	66049	19532
82	73	243	5329	59049	17739
83	80	238	6400	56644	19040
84	77	238	5929	56644	18326
85	79	240	6241	57600	18960
86	78	215	6084	46225	16770
87	67	220	4489	48400	14740
88	81	238	6561	56644	19278
89	78	227	6084	51529	17706
90	87	254	7569	64516	22098
91	80	228	6400	51984	18240
92	82	238	6724	56644	19516
93	77	232	5929	53824	17864
94	76	233	5776	54289	17708
95	86	250	7396	62500	21500
96	86	260	7396	67600	22360
97	81	235	6561	55225	19035
98	76	230	5776	52900	17480
99	80	243	6400	59049	19440
100	76	235	5776	55225	17860
TOTAL	8003	23676	644961	5627462	1902967
r =	0.824811146				

CARACTERISTICA	DESCRIPCION
Elaboración de ejecución típica	El sujeto responde de manera habitual, no hay un tiempo de contestación .
De operación no factorial	Porque no tiene correlación con ningún otro test y la validez depende de la estandarización que del mismo se haga.
De aplicación escrita	Es la llamada comúnmente de lápiz y papel
Libertad de aplicación	Ambos sexos, edad entre adultos jóvenes e intermedia, escolaridad (secundaria, preparatoria, carrera técnica y licenciatura).
Su finalidad es cualitativa	A través de éstos se determina la presencia o ausencia de un aspecto determinado (actitudes de servicio).
Su finalidad es cuantitativa	Se cuantifica la presencia cualitativa (a través de escala tipo Likert)
Construcción de reactivos	Se redactaron afectivos, cognoscitivos y conductuales , tanto positivos como negativos.
Redacción de items	Que sean de forma claros y sencillos y verificando que sean precisos y traten el tema que se esta midiendo, cuidando también el estilo de redacción y que sean entendibles para la población encuestada
Tipo de items	De estimación es decir consiste en colocarse u optar por la respuesta que represente su opinión, estando de acuerdo con su aspecto positivo o negativo TOTALMENTE DE ACUERDO = TA DE ACUERDO = A INDIFERENTE = I DESACUERDO = D TOTALMENTE DESACUERDO = TD

4.2.2. Administración

Se reúne en un aula acondicionada a los examinados y se les entrega el cuadernillo y el perfil de respuestas, su aplicación puede ser individual o colectiva y puede ser realizada en un lapso de 10 a 20 minutos, se le da la instrucción

de leer los ítems del cuadernillo y marcar sus respuestas en la hoja correspondiente. Asegurarse que usen un bolígrafo o lápiz.

El cuestionario es autoadministrable y requiere poca explicación además de que el cuadernillo contiene instrucciones precisas y claras. VER ANEXO 2.

4.2.3. Instrucciones para la calificación.

Cuando los examinados han completado el cuestionario, al recibirlo el examinador se asegurará que todas las casillas de la hoja de respuestas cuenten con la marca correspondiente, si falta alguna marca, deberá regresar la hoja de respuestas para que sea completada.

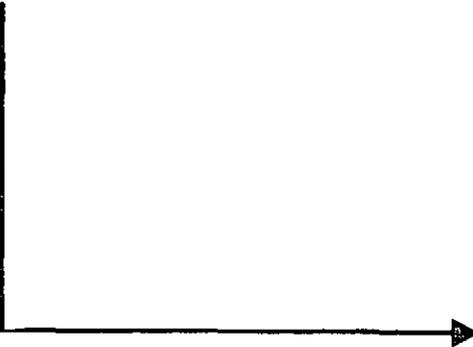
El perfil de calificaciones se divide en dos secciones la primera consta de la actitud que mide el reactivo, seguida del número de reactivo, posteriormente las 5 celdillas de formas de respuestas, con sus valores respectivos si son negativos y positivos, la segunda sección consta del número de reactivo, cinco celdillas de formas de respuestas con sus valores y por último la actitud que mide el reactivo .VER ANEXO 6.

La calificación base de la plantilla es de 180 puntos, se tomó este total de los reactivos que cuentan con la máxima calificación que fue de 5 multiplicado por 36 da el total de 18; el procedimiento para utilizar la plantilla es el siguiente:

Se compara el perfil de calificaciones con las respuestas de cada uno de los examinados, de acuerdo con el perfil de calificaciones se asigna el número que le corresponde a la casilla que fue marcada por el examinado con una "x"; el cuestionario puede ser calificado rápida y fácilmente (usualmente alrededor de 9 a 7 minutos).

METODOLOGIA

CAPITULO V



5.1. Planteamiento del problema

La modernización como fenómeno social demanda a las instituciones públicas más y mejores servicios y uno de los medios por el cual una empresa en la actualidad puede ser competitiva, es a través del factor humano con el manejo de actitudes de servicio.

Ambos sexos

Edad: entre 19 y 38 años

Escolaridad: De nivel secundaria hasta nivel superior

Condiciones físicas normales

5.5. Escenario.

La prueba se aplicó en el aula correspondiente a los cursos de nuevo ingreso , se tomó en cuenta que los salones contaran con las condiciones adecuadas de iluminación, ventilación y fueran lo más cómodos posibles.

5.6. Material

Instructivo, cuestionario y hoja de respuestas del Instrumento de actitudes.

5.7. Análisis estadístico

Para el manejo estadístico se empleo un análisis probabilístico en el cual se puede mover el valor de la media, este se define por un nivel de confianza que en esta investigación se utilizo el intervalo de confianza al 99%.

5.8. Procedimiento

De acuerdo a la programación del área de selección de personal, se formaron dos grupos de 60 personas de nuevo ingreso cada uno y se les solicitó su cooperación para que se les aplicará el cuestionario, indicando que son datos para esta investigación y que eran totalmente confidenciales, una vez que aceptaron cooperar, se procedió a la aplicación del cuestionario, entregándose el manual de instrucciones y la hoja de respuestas, dando la consigna y resolviendo dudas en caso de que las hubiese; terminada esta actividad se les agradeció la cooperación; se procedió a calificar los cuestionarios y aplicar los métodos estadísticos específicamente los intervalos de confianza al 99%.

RESULTADOS

CAPITULO VI

A partir del marco teórico de las actitudes de servicio definidas 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, nos indican la importancia que tienen en los tiempos de modernización.

Por lo tanto la propuesta que se sugiere es que directivos de instituciones no esperen a actuar con los servidores públicos cuando ya están dentro de las organizaciones en cuanto a sus actitudes que mejoren los servicios, sino que tomen en cuenta la detección de éstas en el proceso de selección de personal a través de un filtro, que consiste en una etapa adicional que evalúe el perfil de actitudes de servicio que requiere la institución con un instrumento de medición diseñado, estandarizado y llamado TAS (test de actitudes de servicio).

Dicho instrumento estaba conformado inicialmente por 60 reactivos (prueba piloto), se aplicó a 100 personas para obtener el índice de discriminación y dificultad para cada ítem y así eliminar los que obtuvieran un valor menor a 0.5, se obtuvo una confiabilidad de 0.79 y una validez total de 0.83 en el área afectiva, de 0.80 en el área conductual y de 0.82 en el área cognoscitiva, la estructura final de dicha prueba quedó conformada por 36 reactivos, lo cual indica que es una prueba que realmente mide lo que pretende medir y por lo tanto se aplicó en una prueba final a un grupo de 120 personas que habían concluido su proceso de selección clásico y que serían contratados en bolsa de trabajo por la institución, es en esta etapa en donde surge la propuesta de evaluar más allá de un perfil profesional y de un estado de salud favorable del candidato, medir si realmente cuenta con la vocación de servicio, ya que esta es una de las principales características con la que debe contar el trabajador para lograr que la institución trascienda al proporcionar servicios con calidad.

Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo el diseño del TAS se basó en un perfil de actitudes de servicio institucional el cual sirvió como marco de referencia para evaluar a los sujetos y determinar a través de la puntuación obtenida por cada sujeto si contaba o no con las actitudes requeridas para el puesto.

En los resultados de las calificaciones en los cuestionarios aplicados a los 120 candidatos la sumatoria fue de 19132 obteniendo una media estadística de **159.4** en toda la prueba .VER ANEXO 7.

6.1 Análisis General

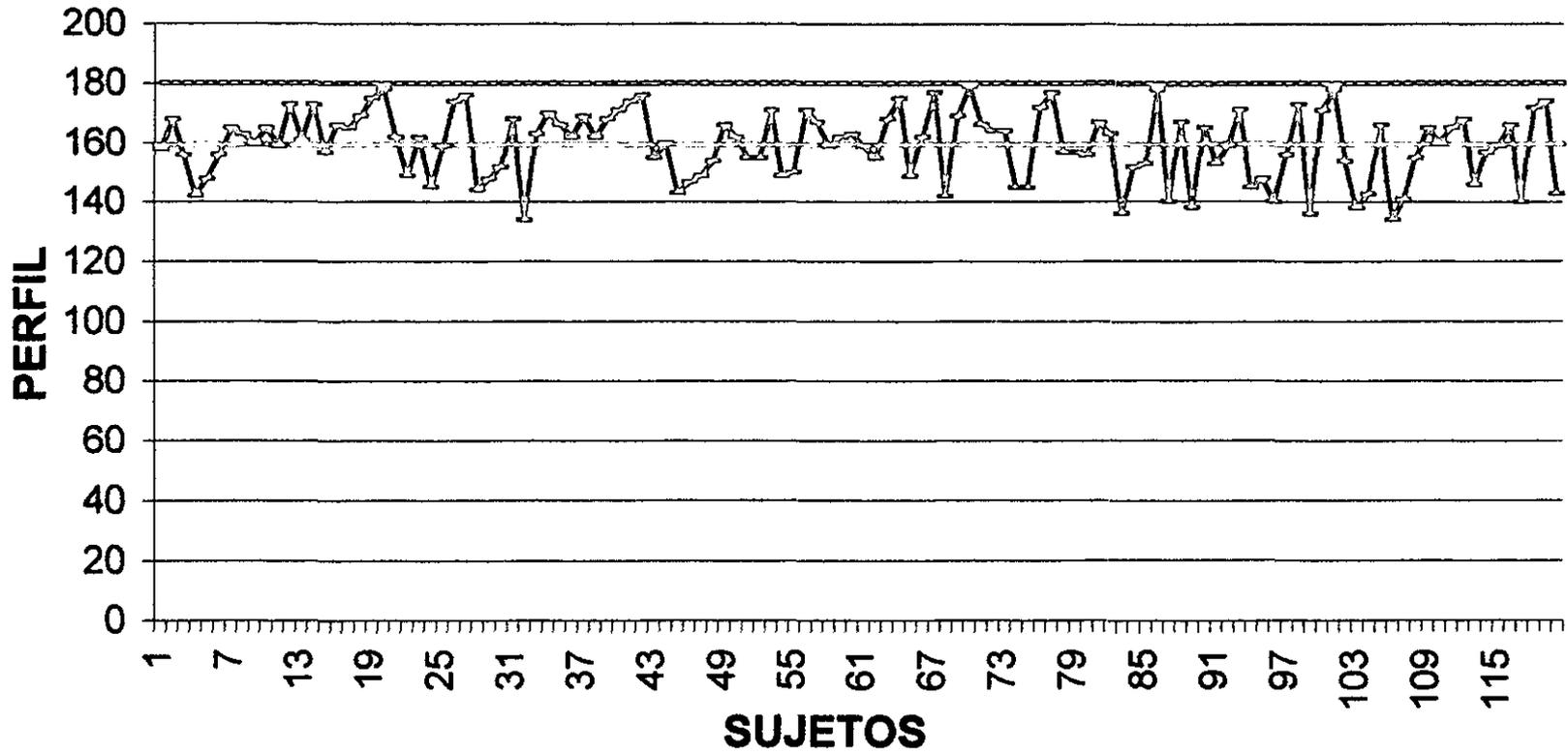
El segundo procedimiento que se llevó a cabo fue correlacionar las calificaciones por sujeto y el valor de la media dando como resultado la selección de 70 individuos que representa un 58.3 % que obtuvieron calificaciones por arriba de este valor (marcados con asterisco) y que serían los contratados de acuerdo al TAS (Test de actitudes de servicio), como se muestra en el cuadro 1 y gráfica " A ".

CUADRO 1

CALIFICACIONES	No. SUJETOS	CALIFICACIONES	No. SUJETOS	CALIFICACIONES	No. SUJETOS
179*	1	165*	6	150	1
178*	3	164*	2	149	4
177*	2	163*	4	148	2
176*	2	162*	7	147	1
175*	2	161*	1	146	1
174*	3	160*	3	145	4
173*	3	159*	6	144	1
172*	2	158	2	143	3
171*	5	157	4	142	2
170*	1	156	4	141	1
169*	3	155	5	140	3
168*	5	154	2	138	2
167*	3	153	2	136	2
166*	6	152	2	134	2

* CALIFICACIÓN QUE SE ENCUENTRA POR ARRIBA DE LA MEDIA.

GRAFICA " A "



-- MEDIA — CAL/SUJETO — PERFIL

6.2. Análisis por intervalos de confianza al 99%.

En este segundo análisis se aplicaron los intervalos de confianza al 99% esto con el fin de mover la media estadística para así tener una elección de sujetos más rigurosa, por lo que se seleccionaron a los candidatos que se acercaron más al perfil institucional.

Para obtener los intervalos de confianza se utilizó la siguiente formula:

$$\text{Intervalo de confianza 99\%} = \bar{X} \pm Z_c \frac{S}{\sqrt{N}}$$

Donde \bar{x} = media estadística

Z_c = Puntuación z

S = Desviación estándar

N = Número de sujetos.

Sustituyendo valores.

$$159.4 + 2.58 (11.44) / 10.95 = 159.4 + 2.69 = 162 \text{ LIMITE SUPERIOR}$$

$$159.4 - 2.58 (11.44) / 10.95 = 159.4 - 2.69 = 156 \text{ LIMITE INFERIOR}$$

El cuadro 2 y la gráfica B muestran las calificaciones de los sujetos que se encontraron por arriba del límite superior, lo que conlleva a una selección más específica y rigurosa, de este análisis estadístico se obtuvo que 60 sujetos que

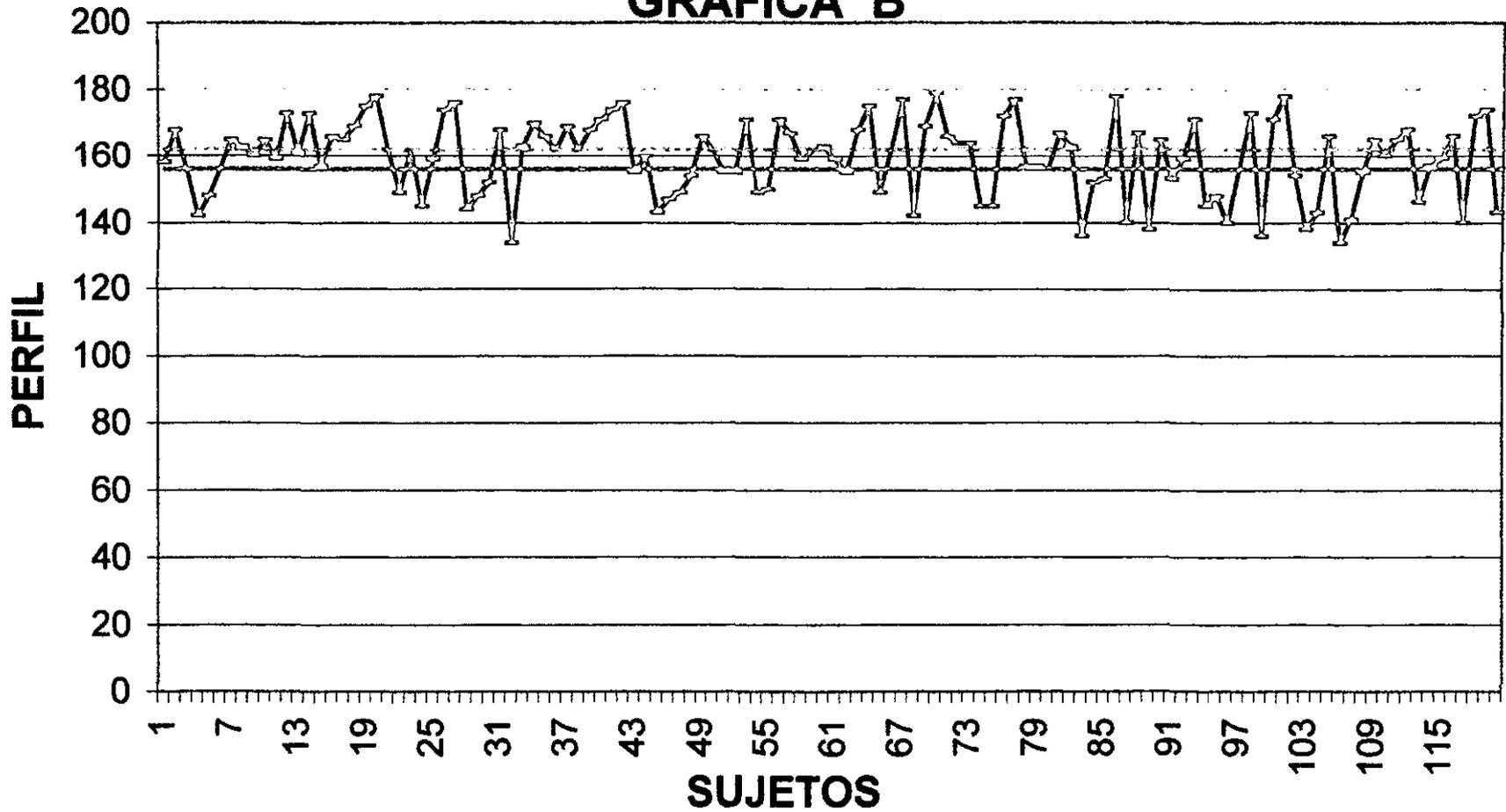
Esto significa que en el proceso de reclutamiento, tan sólo se cuenta con requisitos como edad, sexo, perfil académico, estado civil, experiencia laboral y condiciones físicas normales y no se consideran las actitudes de servicio, factor clave para el logro de una atención al cliente.

CUADRO 2

CALIFICACIONES	No. SUJETOS	CALIFICACIONES	No. SUJETOS	CALIFICACIONES	No. SUJETOS
179*	1	165*	6	150	1
178*	3	164*	2	149	4
177*	2	163*	4	148	2
176*	2	162*	7	147	1
175*	2	161	1	146	1
174*	3	160	3	145	4
173*	3	159	6	144	1
172*	2	158	2	143	3
171*	5	157	4	142	2
170*	1	156	4	141	1
169*	3	155	5	140	3
168*	5	154	2	138	2
167*	3	153	2	136	2
166*	6	152	2	134	2

* CALIFICACION POR ARRIBA DEL LIMITE SUPERIOR, DE ACUERDO AL INTERVALO DE CONFIANZA AL 99 %.

GRAFICA B



— CAL/SUJETO
— LIM.SUPERIOR
— LIM.INFERIOR
— PERFIL

6.3 Análisis por sujeto.

Al analizar la plantilla de calificaciones y observar que atributos según el perfil institucional eran los que habían obtenido la calificación de 5 en los 36 reactivos, se eligieron 3 de las actitudes de servicio que sobresalieron en los 60 sujetos seleccionados por el TAS y que de acuerdo al marco de esta investigación serían los mejores candidatos para ser contratados.

SUJETO	ACTITUDES DE SERVICIO
2	Amabilidad, responsabilidad y seriedad
7	Lealtad, colaboración y eficiencia
8	Colaboración, cortesía y amabilidad
10	Amabilidad, cortesía y responsabilidad
12	Colaboración, eficiencia y lealtad
14	Amabilidad, cortesía y responsabilidad
16	Amabilidad, responsabilidad y colaboración
17	Seriedad, compromiso y responsabilidad
18	Honestidad, creatividad y lealtad
19	Lealtad, eficiencia y colaboración
20	Amabilidad, seriedad y servicial
21	Cortesía, amabilidad y responsabilidad
23	Cortesía, colaboración y eficiencia
26	Responsabilidad, seriedad y servicial
27	Honestidad, lealtad y colaboración
31	Compromiso, responsabilidad y colaboración
33	Responsabilidad, cortesía y dinamismo
34	Colaboración, creatividad y honestidad

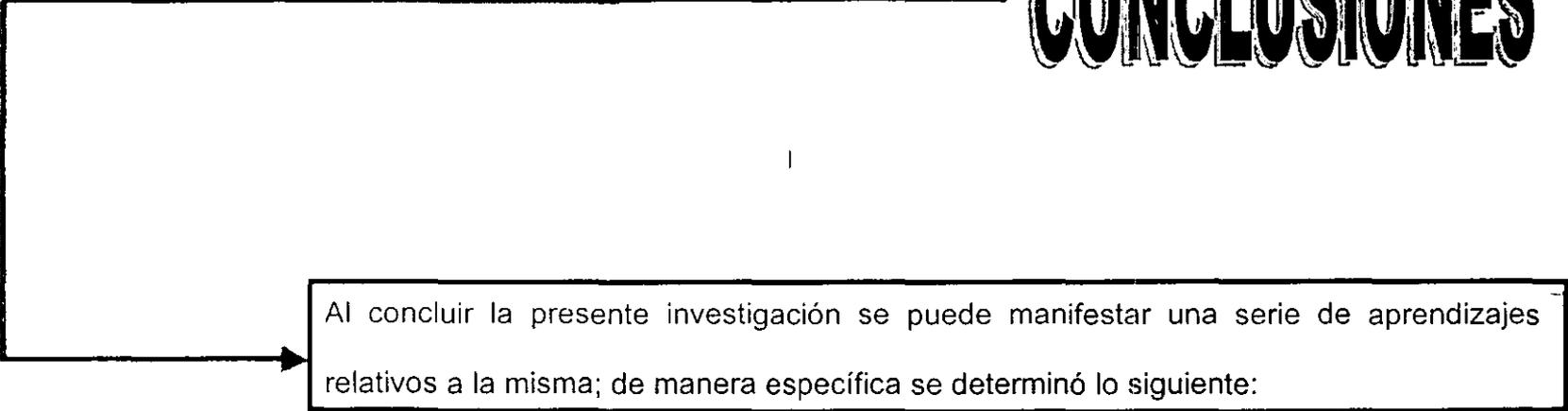
SUJETO	ACTITUDES DE SERVICIO
35	Cortesía, veracidad y honestidad
36	Cortesía, colaboración y creatividad
37	Responsabilidad, cortesía y dinamismo
38	Responsabilidad, honestidad y creatividad
39	Cortesía, amabilidad y honestidad
40	Amabilidad, responsabilidad y servicial
41	Cortesía, colaboración y compromiso
42	Responsabilidad, compromiso y servicial
49	Lealtad, colaboración y cortesía
50	Lealtad, eficiencia y honestidad
53	Dinamismo, honestidad y lealtad
56	Compromiso, responsabilidad y colaboración
57	Honestidad, creatividad y lealtad
59	Colaboración, lealtad y cortesía
60	Amabilidad, responsabilidad y seriedad
63	Servicial, lealtad y eficiencia
64	Cortesía, colaboración y lealtad
66	Cortesía, veracidad y amabilidad
67	Compromiso, cortesía y amabilidad
69	Amabilidad, cortesía y eficiencia
70	Servicial, lealtad y creatividad
71	Lealtad, servicial y amabilidad
72	Cortesía, eficiencia y responsabilidad
73	Amabilidad, colaboración y compromiso
76	Amabilidad, compromiso y lealtad
77	Responsabilidad, cortesía y creatividad
81	Veracidad, honestidad y dinamismo
82	Compromiso, servicial y responsabilidad
86	Cortesía, eficiencia y veracidad

SUJETO	ACTITUDES DE SERVICIO
88	Amabilidad, cortesía y veracidad
90	Amabilidad, lealtad y honestidad
93	Responsabilidad, cortesía y colaboración
98	Responsabilidad, honestidad y lealtad
100	Servicial, lealtad y colaboración
101	Eficiencia, colaboración y lealtad
105	Responsabilidad, eficiencia y veracidad
109	Cortesía, veracidad y dinamismo
111	Cortesía, creatividad y honestidad
112	Honestidad, amabilidad y cortesía
116	Cortesía, veracidad y lealtad
118	Amabilidad, cortesía y colaboración
119	Amabilidad, compromiso y creatividad

La única finalidad de la investigación es evaluar a los candidatos que van a ingresar a una institución pública en sus actitudes de servicio para conocer a través de un instrumento de medición si es la persona adecuada para el puesto adecuado en cuanto a la vocación de servicio en su área laboral.

Sin embargo el trabajo a partir de esta propuesta de selección de personal no termina aquí sino trae consigo trascendencia para el psicólogo industrial en su ámbito profesional, porque se desencadena una serie de trabajos que incluyan capacitación con programas de actitudes que mejoren la calidad en el servicio .

CONCLUSIONES



Al concluir la presente investigación se puede manifestar una serie de aprendizajes relativos a la misma; de manera específica se determinó lo siguiente:

- Que la organización tiene la seguridad de contratar gente con actitudes de servicio de acuerdo a su perfil institucional a través de la evaluación de los candidatos de nuevo ingreso con el TAS (Test de Actitud de Servicio); ya que el diseño de dicho test fue basado en una serie de atributos que sirven como indicadores del comportamiento que el candidato desempeñará ante las funciones que le serán asignadas cuando sea contratado.

- El TAS ofrece una selección de personal rigurosa que en la actualidad se demanda. En una institución pública no se venden productos se brindan servicios, por lo que es de suma importancia no sólo evaluar las condiciones físicas, intelectuales y mentales del individuo como el proceso clásico de selección lo hace, sino también su predisposición al trabajo, ya que estará en constante contacto con el usuario y su principal función será atender las demandas de éste y para medir de manera objetiva este comportamiento fue creado este instrumento como una parte más del proceso de selección, siendo así más específica.
- Con el TAS se hace una selección más real y concreta del candidato de nuevo ingreso y por lo tanto se obtienen más posibilidades de que éste tenga éxito en el puesto que desempeñe.
- El TAS es una herramienta útil que puede apoyar a la estrategia de servicio que permite a las organizaciones dar servicios con eficiencia, la estrategia de servicio considera al usuario como la parte fundamental de la institución, por lo que al saber de que manera le gustaría ser tratado y contratar personal que tenga la capacidad de responder a las demandas que el perfil institucional exige y al mismo tiempo cumplir con la misión y visión establecida por la institución, se tendrá la seguridad de que la atención que estos brinden será la esperada por el usuario.

- El proceso de selección propuesto en ésta investigación es un medio que le permite a la organización integrar personal eficiente para lograr sus objetivos, ya que ofrece un sistema preventivo y no correctivo como en la actualidad se utiliza, es decir que el TAS al detectar a los candidatos que no cumplen con las actitudes de servicio que el puesto requiere traería consigo un costo-beneficio al no contratarlo y por lo tanto no se gastaría en un salario innecesario.
- El TAS como medio de evaluación en un proceso de selección de personal al evaluar actitudes de servicio eleva la probabilidad de evitar problemas laborales como: conflictos, ausentismo, frustraciones, mala comunicación, deserciones, enfermedades psicosomáticas y hasta la repetición en el adiestramiento y reclutamiento de nuevos empleados.
- La gente seleccionada a través del TAS tiene mayor probabilidad de trabajar en equipo porque les agrada experimentar sentimientos de solidaridad, unión y cooperación con sus demás compañeros y por lo tanto sienten satisfacción al proporcionar un servicio.
- Los seleccionados al tener una actitud positiva contagian a la gente que está a su alrededor, como se mencionó en el capítulo tres a través de la práctica diaria en las instituciones se ha observado que las actitudes positivas incrementan

el entusiasmo y la creatividad; por lo tanto se creará un clima laboral agradable, el cual podrá ser percibido por el usuario al recibir un servicio de calidad a través de la amabilidad y un trato cordial por parte del servidor público; cabe señalar que el mayor indicador de que un servicio es de calidad es la rapidez con la que su demanda sea resuelta.

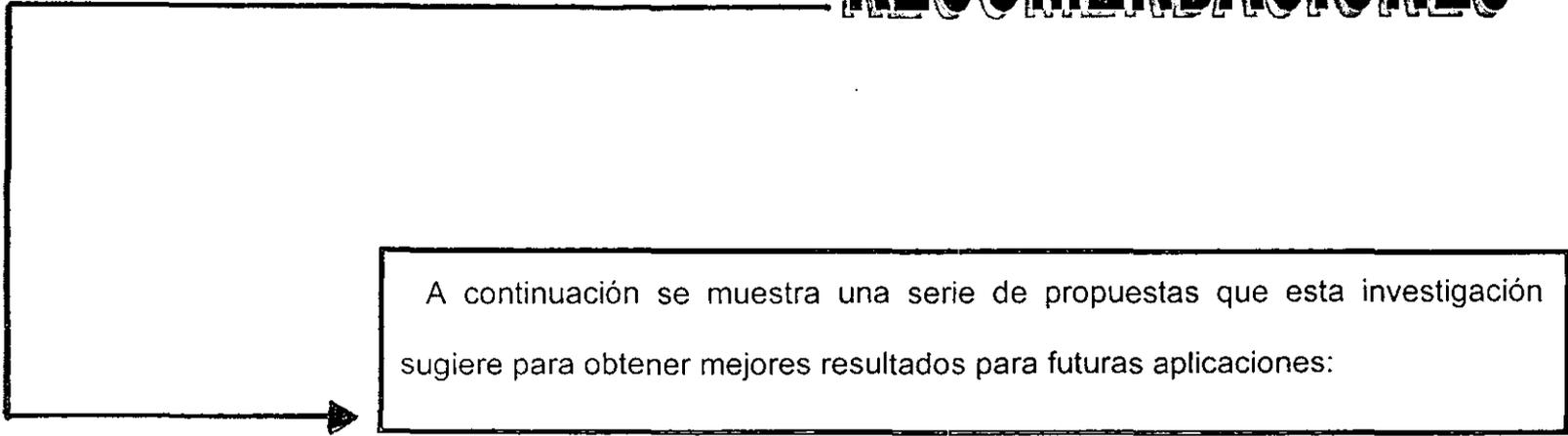
- A través de la selección con el TAS se pueden detectar candidatos con actitudes negativas que dañen la imagen de la institución. Este instrumento al medir la predisposición ante cierta situación permitirá identificar a aquellos que no posean los atributos necesarios para desempeñar su función como servidor público y por lo tanto no serán contratados.
- A través de los candidatos seleccionados con el TAS se mejorará la imagen institucional ya que su vocación es de servicio.

Se concluye que se deben seguir innovando métodos de selección de personal que vayan acorde con las organizaciones de acuerdo a los tiempos en los que se viven, como se mencionó a lo largo de esta investigación la constante evolución de los procesos que operan en las instituciones obligan a éstas a buscar estrategias que las hagan

más competitivas y para lograr dicho objetivo los recursos humanos jugarán un papel relevante, por lo tanto el que una institución pública ofrezca un servicio de calidad dependerá en gran parte de la elección de su personal.

Esta investigación es el inicio de trabajo continuo y permanente para los psicólogos con interés en el área industrial, ya que se da pauta para el desarrollo de programas sobre mejoramiento de servicios a través de la modificación de actitudes o bien para implementar con facilidad programas de calidad.

RECOMENDACIONES

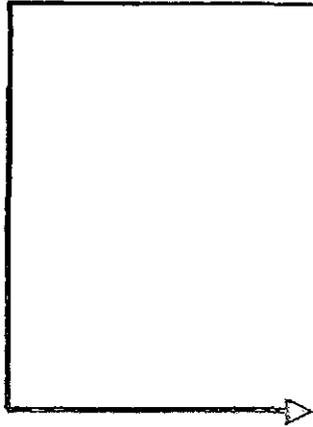


A continuación se muestra una serie de propuestas que esta investigación sugiere para obtener mejores resultados para futuras aplicaciones:

- Que se actualice el proceso selectivo por lo menos cada cinco años.
- Se recomienda que el TAS (Test de Actitud de Servicio) se reconozca e integre como una etapa más del proceso selectivo contractualmente hablando.
- Se propone que al personal seleccionado por el TAS se le evalúe después de un lapso de seis meses a través de un registro anecdótico en el desempeño de sus labores, se aplique un programa de mantenimiento de actitudes de servicio en su área laboral y conjuntamente determinar cual es el origen de las actitudes negativas en el servicio.

- Para que sea más efectiva la selección de personal, se recomienda que los resultados del TAS también se comparen con el perfil psicológico establecido por la institución.
- En el diagrama de flujo se observa que el TAS está antes de la capacitación selectiva, por lo tanto sería conveniente que se aplique un módulo en esta etapa para reforzar aún más las actitudes de servicio a los aspirantes que hayan llegado hasta el final de esta etapa.
- Aplicar el TAS en una segunda etapa llamada de expansión a los servidores públicos que ya se encuentran dentro de la organización y a partir de este diagnóstico trabajar con la gente con programas permanentes de actitudes de servicio que nos permitan reeducar al personal hacia una nueva cultura institucional.
- Se sugiere la utilización de esta herramienta en otras organizaciones, sin importar su giro o tipo, partiendo del perfil que cada una requiera.

LIMITACIONES



También esta labor de investigación, se vio matizada por eventos que son importantes resaltar, ya que forman parte del entorno en el cual se llevó a cabo la presente y no pueden minimizarse, inclusive si se llegaran a ignorar cabría la posibilidad de que no se tenga el éxito esperado. Las siguientes son unas de ellas:

- El sindicato y directivos de la institución son quienes realizan el reclutamiento, cuando dicha función la debe de realizar el área de selección de personal .
- Las autoridades no aceptan un cambio en los lineamientos del proceso de selección de personal, los paradigmas actuales son quizá el principal obstáculo.
- Los candidatos que concluyen el proceso de selección de personal no cubren el perfil de puestos.
- En algunas instituciones públicas el sindicato es el principal obstáculo para implementar programas que coadyuven al cambio en los centros laborales.

BIBLIOGRAFIA



Albrecht Karl. La excelencia en el servicio, Editorial Legis, Colombia 1991.

Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, México 1989.

Austin Nancy. Pasión por la excelencia. Editorial Lasser Prees, México 1986.

Beckhard Richard. Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total. Grupo editorial Norma, Bogota Colombia, 1993.

Castañeda Luis. Excelencia en el trabajo. Ediciones Poder, México 1992.

Cowell Donald W. Mercadeo de servicios, Editorial Legis, Colombia 1991.

Crossby Phillip. Hablemos de Calidad. Editorial Mc Graw Hill, México 1990.

De la Parra Eric. Cultura de Servicio. Editorial Legis, Colombia 1994.

De La Torre Villar Ernesto. Metodología de la Investigación. Editorial , Mc Graw Hill, México 1982.

Denton Keith. Calidad en el servicio a los clientes, Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid España 1991.

Grados Espinosa Jaime A. Inducción, reclutamiento y selección., Editorial Manual Moderno, México 1988.

Guajardo Garza Edmundo. Calidad Total. Editorial Pax de México, México 1996.

Guía de Evaluación IV. Hacia una ponderación de las actitudes. Subdirección General Administrativa. Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo .Septiembre, 1994.

Handy Charles. Conocimiento del ser humano. Editorial Legis, Colombia 1993 segunda reimpresión.

Iturraspe Ma. Del Carmen. Rodríguez Ramón. Ciclos formativos " Recursos Humanos" ,Editorial Sintesis, Madrid España 1995.

Katz Bernard. Como gerenciar el servicio al cliente. Fondo editorial Legis, México 1990.

Manual de Atención y trato al Público. Coordinación de Personal y Desarrollo. Coordinación Zona Sur Febrero- Marzo, 1992.

Manual de Integración a la Misión Institucional. Coordinación de Personal y Desarrollo 1992.

Manual de Procedimientos del Area de Normas de Selección de Personal. Dirección Administrativa. Coordinación de Personal y Desarrollo. Noviembre 1997.

Manual de Procedimientos del Sistema IMSS - Capacitación. Subdirección General Administrativa. Noviembre 1991.

McCann Ron. El placer de servir, Editorial Pax, México 1991.

Munch Galindo. Fundamentos de Administración. Editorial Trillas, 5ª. Edición., México 1990.

Downie N.M, Heath R.W. Estadísticas Aplicadas, Editorial Harla, Quinta edición, México 1993.

Pardo María del Carmen "La Modernización Administrativa en México" Instituto Nacional de Administración Pública, México 1981.

Picazo Manríquez Luis. Ingeniería de servicios, Editorial Mc Graw Hill, México 1991.

Pinedo Rivera Jorge. Pensamiento sobre servicio. Editorial Norma, México 1993.

Poder Ejecutivo Federal "Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000" publicado en el Diario Oficial de la Federación, mayo, 1996.

Reyes Ponce Agustín." Administración de Personal" Relaciones Humanas , Editorial Limusa, Vigésimaquinta reimpresión, México 1996.

Rodríguez Estrada Mauro. Motivación al trabajo, Editorial Manual Moderno, México 1998.

Rodríguez Valencia J. Administración Moderna de Personal, Editorial ECAESA, tercera edición, México 1997.

Roel Rodríguez, Santiago " Estrategias para un Gobierno Competitivo " Editorial Castillo, México 1996.

Secretaria de la Contraloría General de la Federación "Simplificación Administrativa ". México 1986.

Secretaria de la Contraloría y Desarrollo Administrativo. "Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000", México 1996.

Serieyx Herve. El desprecio cero. Editorial Mc Graw Hill España, 1991.

Shauntyson Alfred York. Administración de Personal, Editorial trillas, 1ª. Edición, México 1989.

Sikula Andrew. Administración de Recursos Humanos en Empresas. Editorial Noriega Limusa, México 1991.

Zeithaml Valarie Et All. Calidad total en la gestión de servicios, Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid España. 1990.

REFERENCIAS HEMEROGRAFICAS

- Carcoba Luis German. El empresario en el México actual, Revista Excellentia, Número 25 Vol. 3, México, D.F. junio 1993.
- Cornejo Miguel Angel. El poder del carisma, Revista Excellentia, Número 20 Vol. 2, México D.F. enero 1993.
- Cornejo Miguel Angel. Fórmula del éxito, Revista Excellentia, Número 32 Vol. 3, México D.F. enero 1994.
- Cornejo Miguel Angel. La mejor estrategia para tener éxito ante el Tratado del Libre Comercio, Revista Excellentia, Número 25 Vol. 3, México D.F. junio 1994.
- Cruz Ramírez José. Globalización, Revista Excellentia, Número 25 Vol. 3, México, D.F. junio 1993.
- De la Parra Eric. ¿Qué es el servicio?, Revista Excellentia, Número 13 Vol. 2, México D.F. junio 1992.
- De la Parra Eric. Actitud: Motivación para el servicio, Revista Excellentia, Número 23 Vol.2, México D.F. abril 1993.
- De la Parra Eric. Calidad en el servicio, Revista Excellentia, Número 25 Vol.3, México D.F. julio 1994.
- De la Parra Eric. Cultura de servicio, Revista Excellentia, Número 32 Vol. 3, México D.F. 1994.
- De la Parra Eric. Cultura de servicio, Revista Excellentia, Número 33 Vol.3, México D.F. febrero 1994.
- De la Parra Eric. Equipos para mejorar el servicio , Circulos de servicio, Revista Excellentia, Número 25 Vol.3, México D.F. junio 1993.
- De la Parra Eric. Misión, Objetivos y Estrategias de servicio. Revista Excelentia, Número 20 Vol. 2, México, D.F Enero 1993.

De la Parra Eric. Servicio: Sistemas, Procesos y Herramientas, Revista Excellentia, Número 21 Vol.2, México D.F. febrero 1993.

De la Parra Paz Eric. Servicio y calidad en la atención al cliente. Revista Excelentia, Número 14 Vol. 2, México, D.F. Julio 1992.

García Echevarría Santiago. Principios para una dirección empresarial estratégica y dinámica. Revista Excelentia, Número 33 Vol. 3, México, D.F. Febrero 1994.

Madahuar Camara Nicolas. T.L.C., Revista Excellentia, Número 25 Vol. 3, México, D.F. junio 1993.

Martín del Campo Rafael. Educar para la calidad total, Revista Excellentia, Número 25 Vol. 3, México, D.F. junio 1993.

Martín del Campo Rafael. Educar para la excelencia, Revista Excellentia, Número 25 Vol. 3, México, D.F. junio 1993.

Pola Baca Rafael. Tres virtudes de excelencia, Revista Excellentia, Número 21 Vol. 2, México, D.F. febrero 1992.

Ramos Miguel. Valores, Revista Excellentia, Número 14 Vol. 2, México, D.F. julio 1992.

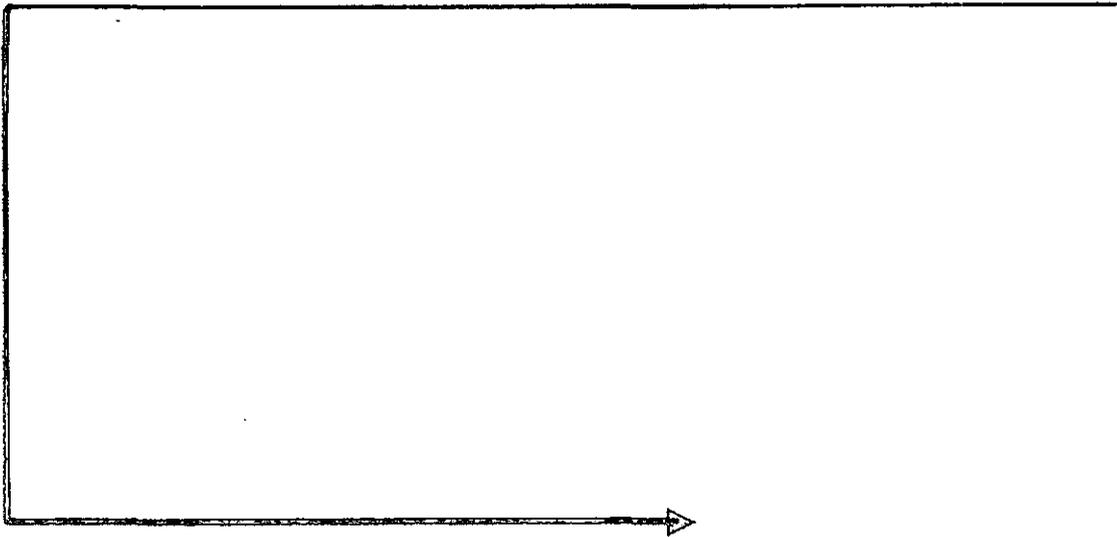
Revista Excellentia, Número 33 Vol. 3, México D.F. enero 1994.

DIRECCIONES ELECTRONICAS

Udanet @ secodam.gob.mx

www.inegi.com.mx.

ANEXOS



ANEXO 1

EVOLUCION HISTORICA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

AÑO APROXIMADO	INDIVIDUO O GRUPO ETNICO	CONTRIBUCIONES
1525	NICOLAS MAQUIAVELO	Enuncia las cualidades del jefe.
1776	FRANCIA R.HUBERTY	Se aplica el método de reclutamiento por concurso para los cargos de médico y este se generalizó para otros nombramientos.
1853	INGLATERRA	Desarrolla un avanzado sistema de administración de personal estatal, el cual concebía el reclutamiento e ingreso al servicio público a través de adecuados criterios selectivos del personal.
1883	NORTEAMERICA	Reglamenta el servicio civil. Su finalidad principal era erradicar la influencia política, en el nombramiento de personal público, adecuados procesos de reclutamiento y selección de personal
1891	FREDERICK HALSEY	Establece un plan de premios sobre los salarios pagados.
1910 – 1915	NORTEAMERICA	Se instituye el primer departamento de personal, en su concepción moderna. Posteriormente se inicia un programa de entrenamiento a nivel universitario para gerentes y empleados.
1913	HUGO MUNSTERBERG	Describe técnicas para seleccionar personal apto, obtención de productividad, influir en la gente, publica su libro

		Psicología y Eficiencia Industrial.
1915	W.DILL SCOTT	Realiza trabajo sobre selección de personal de ventas y por su libro Administración de Personal.
1917	E.D.WOODS	Desarrollo el concepto de la validez estadística relativa al uso de las pruebas.
1917	MEYER BLOOMFIELD	Se le considera como un fundador del movimiento de la administración de personal.
1921	J.MC.KEEN C.	Famoso por sus actividades de desarrollo de pruebas y por sus esfuerzos para establecer la psicología de la corporación.
1922	W.VAN DYKE B	Ganó prestigio sobre la manera de entrevistar y hacer pruebas de aptitud, fomentó las pruebas alfa y beta en el ejército.
1924	MERRILL R. LOTT	Desarrollo un programa de clasificación y evaluación de puestos.
1927-1950	E.MAYO, ROETHLISBERGER, DICKSON	Iniciaron los estudios de Hawthorne a fin de determinar el efecto que tenía la fatiga, las horas de trabajo y los periodos de descanso en la productividad del trabajador.
1930	VARIOS AUTORES	Se considera el verdadero avance de la administración de personal, cuando surge la moderna concepción de relaciones humanas y el desarrollo técnico de los principales procesos y elementos de administración de personal.

ANEXO 2

INSTRUMENTO PRUEBA PILOTO

Este cuestionario está diseñado para explorar cuál es la manera en que usted interactúa con las demás personas. No existen respuestas correctas o incorrectas ya que cada persona tiene su forma particular de comportarse, dicha forma es la que se trata de reflejar a través de este instrumento.

Algunas veces se contestan las preguntas pensando en el comportamiento ideal, en lo que se cree que se debe hacer. No es esto lo que se le pide. Conteste tal como usted actúa normal y habitualmente. Algunas preguntas pueden parecerse entre sí. No obstante cada una es diferente, contéstelas independientemente sin poner atención a otras. No hay límite de tiempo, pero no piense mucho al contestar.

A continuación se presentan reactivos enumerados del 1 al 60, los cuales deberán ser contestados en forma breve y espontánea en la hoja de respuestas adjunto, también se encuentra enumerada del 1 al 60 en forma vertical y con 5 recuadros en forma horizontal para que usted marque con una **X** el recuadro que corresponda a su respuesta en cada uno de los reactivos. La respuesta para cada uno de ellos consta de 5 opciones que representa los 5 recuadros horizontales que son :

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Indiferente
4. Desacuerdo
5. Totalmente desacuerdo.

De éstas se elegirá la que más se acerque a su realidad, en caso de que no corresponda a su realidad, imagínese que se encuentra en tal situación.

ANEXO 5

INSTRUMENTO PRUEBA FINAL

REACTIVOS

1. Me agrada atender a los clientes que solicitan mis servicios (Afec +)
2. Debo atender al cliente con cordialidad (Cond +)
3. Pienso que soy responsable de mis acciones en el trabajo.(Cgno+)
4. Pienso que mi jefe tiene que resolver mis problemas (Cogn -)
5. Me gusta etiquetar a la gente por su aspecto (Afec -)
6. Atiendo al cliente en forma inmediata (Cond +)
7. El jefe es una persona que solo se dedica a mandar(Cogn -)
8. Aconsejaría a la gente que conozco en la empresa sobre la importancia del trabajo (Afec +)
9. Considero que mi trabajo requiere de mi asistencia permanente (Cogn -)
10. Si mi jefe es agresivo, yo actúo de una manera tolerante(Cond+)
11. Considero que si el cliente es agresivo yo debo serlo(Cogn -)
12. Me da miedo el trabajo(Afec -)
13. Si mi jefe es agresivo y prepotente yo actúo de la misma manera(Cond -)
14. Expreso mis sentimientos de alegría en mi trabajo(Afec +)
15. Me comporto en forma atenta y cordial en mi trabajo(Cond +)
16. Expreso mis frustraciones en mi trabajo(Afec -)
17. Actúo en forma altanera y grosera cuando me provocan(Cond -)
18. Considero que la puntualidad no es importante si se trabaja todo el día(Cogn-)
19. Optimizo los recursos materiales proporcionados para mi trabajo(Cond +)
20. Pienso que para ser aceptado por mis compañeros de trabajo debo de actuar igual que ellos, aún en contra de mi voluntad(Cogn -)
21. Pienso que una buena decisión en el momento justo resolvería mis problemas en el trabajo(Cogn +)
22. Me gusta ser dinámico en mi trabajo(Afec +)
23. Si yo fuera jefe actuaría con justicia en el trabajo(Cond +)

24. Pienso que al realizar mis actividades en forma flexible ayudaría a atender de una mejor manera a mi cliente(cogn+)
25. Me gusta contribuir para el logro de la misión de la empresa(Afec+)
26. Atiendo a mis clientes con gusto(Cond+)
27. Me enorgullece pertenecer a la empresa(Afec+)
28. Sería capaz de actuar en forma rebelde si no estoy de acuerdo con lo establecido en mi trabajo(Cond-)
29. Considero que jerarquizar las actividades eficientiza mi trabajo(Cogn+)
30. Participo conjuntamente con otras personas para el logro de un objetivo de trabajo(Cond+)
31. Pienso que como servidor público la demostración de respeto no es elemental(Cogn-)
32. Siento que la gente no me quiere cuando trabajan conmigo(Afec-)
33. Rechazo participar conjuntamente con otras personas para el logro de objetivos de trabajo(Cond-)
34. Me molesta que me identifiquen como miembro de la empresa(Afec-)
35. Me gusta participar con otras personas para el logro de los objetivos en el trabajo(Afec+)
36. Considero como servidor público debo atender al cliente con educación (Cogn+)

ANEXO 6

PRUEBA FINAL

PLANTILLA DE CALIFICACIONES

ACTITUD	REACTIVO	TA	A	I	D	TD	REACTIVO	TA	A	I	D	TD	ACTITUD
AMABILIDAD	1	5	4	3	2	1	19	5	4	3	2	1	EFICIENCIA
AMABILIDAD	2	5	4	3	2	1	20	1	2	3	4	5	VERACIDAD
RESPONSABILIDAD	3	5	4	3	2	1	21	5	4	3	2	1	RESPONSABILIDAD
RESPONSABILIDAD	4	1	2	3	4	5	22	5	4	3	2	1	DINAMISMO
SERIEDAD	5	1	2	3	4	5	23	5	4	3	2	1	HONESTIDAD
SERVICIAL	6	5	4	3	2	1	24	5	4	3	2	1	CREATIVIDAD
COMPROMISO	7	1	2	3	4	5	25	5	4	3	2	1	LEALTAD
RESPONSABILIDAD	8	5	4	3	2	1	26	5	4	3	2	1	SERVICIAL
RESPONSABILIDAD	9	1	2	3	4	5	27	5	4	3	2	1	LEALTAD
COOPERACION	10	5	4	3	2	1	28	1	2	3	4	5	LEALTAD
CORTESIA	11	1	2	3	4	5	29	5	4	3	2	1	EFICIENCIA
VERACIDAD	12	1	2	3	4	5	30	5	4	3	2	1	COOPERACION
CORTESIA	13	1	2	3	4	5	31	1	2	3	4	5	CORTESIA
AMABILIDAD	14	5	4	3	2	1	32	1	2	3	4	5	COOPERACION
CORTESIA	15	5	4	3	2	1	33	1	2	3	4	5	COOPERACION
AMABILIDAD	16	1	2	3	4	5	34	1	2	3	4	5	LEALTAD
CORTESIA	17	1	2	3	4	5	35	5	4	3	2	1	COOPERACION
RESPONSABILIDAD	18	1	2	3	4	5	36	5	4	3	2	1	CORTESIA

SABANA PRUEBA FINAL

SUJITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36			
1	5	5	5	5	4	5	4	5	1	4	5	5	1	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	1	5		
2	5	5	5	4	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
3	4	5	5	4	5	4	4	5	1	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	2	5		
4	4	4	5	4	3	4	4	3	2	3	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4	2	5
5	5	5	4	5	4	4	5	3	1	4	5	5	4	4	4	2	4	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	3	5	5	1	5		
6	5	5	5	5	5	4	5	4	2	2	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	2	5		
7	5	5	4	5	5	5	5	4	2	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	2	5		
8	5	5	5	3	5	4	5	5	1	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	5		
9	5	5	5	5	5	5	4	5	1	4	5	1	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	1	5		
10	5	5	5	4	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	1	5			
11	5	5	5	1	5	1	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5		
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5		
13	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	1	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5		
14	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
15	5	5	5	5	5	4	4	4	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	3	3	5	4	4	4	4	5	3	5	4	4	5	4	4	5	4	5	
16	5	5	4	2	2	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5		
17	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	1	5			
18	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	2	5			
19	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5		
20	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
21	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	3	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5		
22	5	5	5	2	4	4	4	4	2	3	4	5	5	4	4	5	3	5	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	2	5		
23	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4		
24	5	5	4	2	5	4	5	4	2	3	4	5	5	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
25	5	4	5	5	5	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	3	4	5	2	4	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5		
26	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
28	5	5	5	5	1	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	1	2	5	5		
29	5	5	5	5	1	5	4	3	1	4	5	1	5	4	4	5	4	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	3	5	2	5	5	5		
30	5	5	5	4	5	4	4	2	1	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	2	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	
31	5	5	5	2	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5		
32	5	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	3	4	4	4	5	4	5	4	4	2	2	4	4	2	2	5	5		
33	5	5	5	4	4	5	2	4	5	5	4	4	5	4	5	2	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
34	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	
35	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	1	5		
36	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	
37	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	
38	5	5	5	2	5	5	5	4	4	5	5	4	3	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5		
39	5	5	5	5	2	5	5	5	2	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	
40	5	5	5	5	7	5	5	5	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	
41	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
42	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

SABANA PRUEBA FINAL

SUJITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36		
43	5	5	5	4	5	4	4	2	2	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	3	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	5	
44	5	5	5	4	4	4	4	3	2	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	
45	5	5	4	5	4	4	4	2	2	3	5	5	3	4	5	5	4	5	2	5	2	2	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	2	5	5		
46	5	4	4	5	4	4	3	2	3	4	5	4	4	5	5	3	4	3	5	2	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	2	5	5	
47	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
48	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	
49	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	
50	5	5	5	5	5	5	4	4	2	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	
51	5	5	5	4	5	2	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	2	4	5	5	1	3	4	5		
52	5	5	5	5	5	4	4	5	2	1	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	5	5	
53	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
54	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	5	2	5	4	4	4	4	5	
55	5	5	4	4	5	5	4	4	2	1	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	2	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	2	5	
56	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
57	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
58	5	5	4	1	5	5	4	4	2	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	
59	5	5	5	5	5	4	2	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	2	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	
60	5	5	5	5	5	4	2	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	
61	5	5	5	5	4	4	4	1	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	3	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5	
62	5	5	5	3	4	5	3	5	1	3	4	4	5	3	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	2	5		
63	5	5	5	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
64	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
65	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	5	4	3	4	3	3	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	5		
66	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	
67	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
68	5	5	5	4	4	5	3	5	1	3	3	4	3	3	5	3	4	4	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	1	5	3	3	2	5	
69	5	5	5	5	1	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
70	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
71	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	
72	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	
73	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5
74	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	3	5	3	5	3	2	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	5	
75	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	
76	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
77	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
78	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4	5	5	2	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	5	
79	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	2	3	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
80	5	5	4	5	5	5	4	2	1	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	1	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5
81	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
82	5	5	4	5	2	5	5	5	4	5	5	3	5	3	5	5	5	2	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5
83	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	2	3	5	4	1	5	4	5	5	4	5	5	4	4	1	2	5	5	
84	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	1	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5

SABANA PRUEBA FINAL

SUBITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36		
85	4	5	4	4	5	4	4	4	4	2	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	
86	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
87	4	4	5	4	2	4	2	5	1	5	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	2	5	
88	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	4	3	5	5	1	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
89	4	4	4	4	2	4	2	4	2	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4
90	5	5	5	4	4	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5
91	5	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
92	5	5	5	4	5	4	5	4	1	5	5	1	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	2	5	
93	5	5	5	5	2	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
94	5	5	5	5	5	4	4	4	2	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	5	
95	5	5	5	5	1	2	1	1	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
96	5	4	5	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5
97	5	5	5	3	5	4	4	5	1	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	5
98	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
99	4	4	5	3	3	4	2	4	2	4	3	3	3	3	5	5	5	2	4	4	2	3	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	3	4	3	5		
100	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5
101	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
102	5	5	5	5	4	4	3	4	1	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	4	4	5	2	5	
103	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
104	4	5	4	4	5	4	5	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
105	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	1	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	
106	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	4	4	
107	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
108	5	5	4	4	5	4	5	4	5	1	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	2	5	5	5	5	1	5	
109	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	1	5
110	5	5	4	5	5	4	5	4	2	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	
111	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	
112	5	5	5	4	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5
113	5	5	4	5	4	4	4	3	4	1	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	2	1	4	5	5	5	4	5	4	5	2	4	5	4	5	4	5
114	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	2	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	2	5	
115	5	4	5	5	5	4	1	5	1	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	
116	5	5	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	
117	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
118	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
119	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
120	4	5	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4