



UNIVERSIDAD SALESIANA

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**“IMPACTO DEL CURSO: *EL CLIENTE Y LA ACTITUD
STILÍSIMO*, EN LA ACTITUD DE SERVICIO DEL PERSONAL
QUE LABORA PARA EMPRESAS DE CONSULTORÍA EN
BELLEZA”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

L I C E N C I A D A E N P S I C O L O G Í A

P R E S E N T A N:

MÓNICA ESPINOZA ORTEGA

DAYANARA GUTIÉRREZ MARTINEZ

DIRECTORA DE TESIS: LIC. MARTHA LAURA JIMÉNEZ MONROY.

MÉXICO, D. F.

DICIEMBRE 2011



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.

“Impacto del curso: *El cliente y la actitud Stilísimo*, en la actitud de servicio del personal que labora para empresas de consultoría en belleza”.

DEDICATORIA DE

MÓNICA

Primero que nada tengo que agradecer a Dios, por bendecirme con la oportunidad de contar con el apoyo incondicional de mi familia y amigos, y ponerme en el lugar en el que estoy, dotarme de la inteligencia y energía para salir adelante.

A mis padres, quienes hicieron hasta lo imposible, para darme la oportunidad de tener una carrera, por su apoyo incondicional en cada éxito y fracaso de mi vida, y enseñarme los valores y creencias con las que ahora complemento mi formación, el carácter para salir adelante en contra de cualquier adversidad.

A mis hermanos quienes nunca se rindieron y me enseñaron lo importante de fijarte metas en la vida, y hacer lo necesario para cumplirlas, por llenarme de consejos, regaños, y por ser mi apoyo cuando más lo necesité. Lucero mi alma gemela, quien luchó junto conmigo por las ganas de tener una preparación valiosa; lo logramos. Gabriela mi consejera, quien me recordaba de lo que era capaz; cuando lo dudaba. Sandra por su paciencia y Alfredo y David por mostrarme que las cosas se logran con carácter, decisión y perseverancia.

A Jorge; mi novio quien fue mi mejor ejemplo para saber que cuando se desea algo con el corazón siempre eres capaz de conseguirlo.

A mis amigos, quienes siempre fueron cómplices de mis triunfos y fracasos e hicieron inolvidable mi vida de estudiante, con cada experiencia, con los nervios de un examen final, con la alegría de terminar un proyecto, una tarea. Pero sobre todo por haber llegado al final, de la Universidad y al inicio de nuestra vida profesional. Dayanara mi compañera de Tesis, quien me regresó al camino cuando me sentía perdida, por su apoyo incondicional y por su paciencia.

A mis profesores, cada uno me ha dejado una lección importante de vida, sin su guía, enseñanza y paciencia esto simplemente no sería posible, me enseñaron a amar mi Profesión.

Gracias a todos ustedes, juntos lo hemos logrado.

DEDICATORIA DE

DAYANARA

Agradezco a Dios, por permitirme con su infinita sabiduría y amor, recorrer este camino, que tantas veces creí perdido y muchas otras, lo pensé inalcanzable. Con su luz, que ha hecho más dulce el sendero para lograr hacer lo que hago y ser quien soy.

A mis padres, por su inquebrantable fe en mí y su incondicional apoyo, porque sin éste, no hubiera podido llegar a la meta. Su amor fue mi mayor impulso.

A Martín, por ser mi ejemplo de disciplina, constancia y responsabilidad. Por demostrarme siempre su cariño y apoyo y, aunque no eligió ser mi hermano, día a día elige ser mi mejor amigo.

Al hombre de mi vida, Juan Manuel, por ser mi compañero de ruta y acompañarme encada camino que he recorrido. Por su interminable paciencia, su inmenso amor y su incansable motivación, mezcla importante para el logro de cada uno de mis sueños.

A mi hija Italia, por brindarme su amor puro, su confianza plena y su comprensión y apoyo ilimitado.

A mi hijo Birjan, por no compartir las suficientes horas y perderme tantas tardes de su incomparable amor y compañía.

A los dos, por ser el eje de mi vida, el equilibrio de mis emociones y la razón para ser una mejor mujer.

A Iris, porque sin saberlo, fue la primera que logró despertar en mí, el anhelo de superarme.

A Rocío Badillo, por ser mi ejemplo e inspiración en esta carrera y transmitirme el amor y la entrega a mi profesión, pero sobre todo por enseñarme que no hay imposibles.

A Abigayl, que caminamos por el mismo sendero... en la misma dirección... al mismo ritmo. Quien en cada tropiezo, siempre estuvo ahí para ayudarme a seguir adelante. Por su invaluable amistad.

A Mónica, por convertirse en mi cómplice y vivir juntas cada aventura, cosechando logros académicos y profesionales, como éste, que hoy compartimos.

GRACIAS

INDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCION.....	ii
CAP.1 CAPACITACION	
1.1 Educación, aprendizaje y reforzamiento.....	14
1.1.1 Teorías del aprendizaje.....	15
1.1.2 Tipos de educación.....	18
1.2 Capacitación, adiestramiento, desarrollo y sus diferencias.....	20
1.3 Capacitación.....	20
1.3.1 Concepto de capacitación.....	20
1.3.2 Beneficios de la capacitación.....	21
1.3.3 Contenido de la capacitación.....	22
1.3.4 Objetivos de la capacitación.....	23
1.3.5 Tipos de capacitación.....	25
1.3.6 Técnicas y métodos de capacitación.....	28
1.3.7 Ciclo de la capacitación.....	37
1.4 Aspectos legales de la capacitación.....	38
1.4.1 Artículo 123, apartado A.....	38
1.4.2 Fracción III.....	38
1.4.3 Capítulo III Bis.....	38
1.4.4 Artículo 153 A.....	38

CAP. 2 ACTITUD

2.1 Definición.....	39
2.2 Actitudes, opiniones y creencias.....	40
2.3 Algunos enfoques.....	41
2.4 Características de las actitudes.....	42
2.5 Estructura de las actitudes.....	42
2.6 Formación de actitudes.....	43
2.6.1 Factores de grupo.....	43
2.6.2 Teorías del aprendizaje.....	43
2.7 Actitudes y comportamiento.....	44
2.8 Medición de actitudes.....	45
2.8.1 Problemas en la medición de actitudes.....	45
2.8.2 Escala de Likert.....	45
2.8.3 Diferencial semántico.....	46
2.9 Cambio en las actitudes.....	47
2.10 Actitudes profesionales.....	52

CAP. 3 LA ACTITUD DE SERVICIO

3.1 Definición.....	53
3.2 Antecedentes.....	54
3.3 Actitud positiva.....	56

3.4 Servicio.....	56
3.5 Importancia de la actitud de servicio.....	58
3.6 El cliente.....	59
3.7 La actitud de servicio dentro del comportamiento organizacional.....	60
3.8 Calidad Percibida.....	64
3.9 La gestión de las deficiencias en la calidad de servicio.....	65
3.10 La medición de la calidad de servicio.....	67
3.11 El cliente interno y la calidad del servicio.....	70

CAP. 4 EMPRESA PRIVADA “STILISIMO Consultores en belleza S.A. de C.V.”

4.1 Historia.....	72
4.2 Objetivo.....	73
4.3 Misión.....	73
4.4 Visión.....	74
4.5 Valores.....	74
4.6 Organigrama.....	74
4.7 Servicios.....	75
4.8 Promociones.....	76
4.9 Eventos.....	76

4.10 Escuela “CREA”	76
CAP. 5 CURSO “El Cliente y la actitud Stilísimo”	
5.1 Primera parte del curso, enfocada al área de desarrollo y superación personal.....	79
5.2 Segunda parte del curso, enfocada al área de servicio.....	81
CAP. 6 TEST DE ACTITUD DE SERVICIO (TAS)	
6.1 Construcción del instrumento.....	85
6.2 Confiabilidad.....	86
6.3 Validez.....	87
6.4 Instrucciones para la calificación del instrumento.....	88
CAP. 7 METODOLOGIA	
7.1 Diseño de investigación.....	90
7.2 Hipótesis.....	90
7.3 Variables.....	90
7.4 Población.....	91
7.5 Escenario.....	91
7.6 Instrumento y material.....	91
7.7 Procedimiento.....	91
7.8 Análisis estadístico.....	92

CAP. 8 RESULTADOS.....	93
CONCLUSIONES.....	106
RECOMENDACIONES A FUTURO.....	108
BIBLIOGRAFÍA.....	109
ANEXOS.....	112

RESUMEN

El desarrollo de los recursos humanos es fundamental ante el reto que las empresas enfrentan en este mundo competitivo. En esta línea, la capacitación es una estrategia empresarial importante que debe acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante.

El objetivo de esta investigación es comprobar si el curso “El cliente y la actitud Stilísimo” que imparte la empresa “Stilísimo Consultores en Belleza S.A. de C.V.”, muestrarelación con la actitud de servicio de los empleados de esta empresa.

La muestra seleccionada, está integrada por 100 participantes que labora en la empresa “Stilísimo Consultores en Belleza, S.A. de C.V.”, los cuales son empleados de nuevo ingreso que no han tomado el curso “El cliente y la actitud Stilísimo”. Para lograr el objetivo se exploró el proceso que se utiliza para impartir el curso a sus empleados y se revisó el Test de Actitud de Servicio (TAS), como instrumento de medición para evaluar los resultados obtenidos en la actitud de servicio.

Se hizo, asimismo, una revisión teórica de los conceptos asociados con la capacitación, los beneficios de esta, contenido, objetivos y tipos de capacitación, así como su ciclo y aspectos legales. También se revisaron los temas relacionados con la actitud de servicio, sus diferentes enfoques, características, estructura, formación y medición de éstas; además de los antecedentes, su importancia, errores en el servicio, el cliente y su medición de calidad de servicio.

Para fundamentar la investigación se realizó una medición Test-retest en el que se aplicó una preevaluación a la muestra seleccionada y una postevaluación al concluir el curso.

De acuerdo con los resultados obtenidos a partir del análisis estadístico, se concluyó que se cuenta con evidencia suficiente que comprueba que el curso se desempeña como un buen método para relacionar la actitud de servicio de los empleados en empresa de “Consultoría de Belleza”.

INTRODUCCIÓN

El concepto de calidad ha evolucionado a la par que las empresas se han desarrollado buscando satisfacer las necesidades de sus clientes; hoy es común escuchar el concepto de calidad en el servicio, el cual está ligado con cada momento de relación que se da entre los empleados de una empresa y sus clientes. La lealtad o permanencia de un cliente dependerá de la actitud de servicio que los empleados de la empresa mantengan; en este sentido, las empresas invierten cada año en capacitación para mejorar la actitud de servicio de sus empleados, pero la gran pregunta que se hacen es ¿qué impacto tiene realmente en la actitud de servicio?

La presente investigación toma dos elementos ya utilizados en el ámbito de la capacitación para explorar dicho cuestionamiento. Por un lado se tuvo acceso a un curso impartido por más de cinco años en una empresa privada del sector “Consultoría de Belleza” y por el otro lado se utilizó un instrumento de evaluación con la finalidad de relacionar los cambios en la actitud de los participantes en dicho curso.

A fin de cumplir este objetivo, en el primer capítulo se recopila el sustento teórico que avala la importancia de la capacitación como factor de desarrollo para los empleados y como medio de inversión para el crecimiento de las empresas y se establece una diferenciación entre capacitación, adiestramiento y desarrollo.

En el capítulo dos se define “actitud”, las características, estructura y formación de las mismas; además se habla de opciones para la medición de las actitudes. El complemento a este capítulo se da en el tercero, donde se habla de las “actitudes de servicio”, resaltando la importancia de la actitud de servicio, errores que se presentan en el servicio, la relación entre servicio y comunicación y por supuesto la importancia del cliente.

El capítulo 4 se dedica a la descripción de la empresa seleccionada para el trabajo de investigación y en el quinto capítulo se presenta la descripción del método de capacitación utilizado por la empresa como instrumento para mejorar la actitud de servicio de sus empleados.

En el capítulo 6 se presentan las características de la prueba de medición utilizada, en el capítulo 7 se explica la metodología utilizada y, finalmente se reportan los resultados y conclusiones generadas.

CAPITULO 1

CAPACITACIÓN

Para lograr el aprendizaje humano y el de la empresa se necesita de una planeación y preparación cuidadosas de los pasos a dar, y el camino está lleno de obstáculos: retos que ponen a prueba la inventiva, la creatividad, la dedicación y el carácter, retos que sólo pueden ser superados por personas con la firmeza, la entereza y el profesionalismo necesarios.

En este capítulo, se abordará de forma sencilla y directa el tema de la capacitación, esperando así, que el concepto quede entendido, asimismo, se hablará de otros temas, tales como la educación, el aprendizaje, la diferencia entre capacitación, adiestramiento y desarrollo, los beneficios y los objetivos de la capacitación, el ciclo y los métodos de ésta, así como de su aspecto legal.

1.1 Educación, aprendizaje y reforzamiento

Todas las conductas complejas son aprendidas, si queremos explicarlas y pronosticarlas, tenemos que entender como aprendemos.

El ser humano, desde que nace hasta que muere siempre está en constante interacción con su entorno, esto es, con todo lo que recibe y hace de acuerdo a las influencias relacionadas con su ambiente. Chiavenato (2007), dice que la educación es todo aquello que una persona recibe del ambiente social durante su vida, lo cual se acopla de acuerdo a las normas y los valores sociales actuales y aceptados. Así, el individuo recibe estas influencias, las entiende de acuerdo a sus ideas y prejuicios, esto hace que aumente o cambie su comportamiento de acuerdo a su propia personalidad.

Pero cuando un individuo se comporta, reacciona y/o responde de manera distinta a como lo hacía antes, deducimos que ocurrió un aprendizaje Robbins (2004), comenta que el aprendizaje es cualquier cambio relativamente permanente en la

conducta que ocurre como resultado de la experiencia, la cual se adquiere por medio de la observación o práctica. Estos cambios pueden ser buenos o malos, pero deben ser permanentes, ya que si son temporales pueden ser sólo un reflejo y no representar un aprendizaje. Cuando hay un cambio en los procesos de pensamiento o en las actitudes de un individuo, si no viene acompañado de un cambio en la conducta, no se considera aprendizaje. A fin de entender este concepto de aprendizaje a continuación se revisarán algunas teorías formuladas al respecto.

1.1.1 Teorías del aprendizaje

Stephen P. Robbins (2004) menciona las teorías del aprendizaje, que permiten explicar el proceso por el cual adquirimos pautas de conducta. Se trata de las teorías del condicionamiento clásico, el condicionamiento operante y el aprendizaje social.

El condicionamiento clásico menciona que, aprender una respuesta condicionada consiste en establecer una asociación entre un estímulo condicionado y un estímulo incondicionado. Cuando se asocian; el estímulo irresistible y el neutro, este último estímulo, se convierte en estímulo condicionado y adquiere las propiedades del estímulo incondicionado.

El condicionamiento clásico es pasivo. Algo pasa y reaccionamos de una forma que se da una respuesta al hecho concreto identificable. Así se pueden explicar las conductas reflejas simples. Pero casi siempre, el comportamiento es un impulso más que una reacción; voluntario más que reflejo. El aprendizaje de este comportamiento se explica mejor con el condicionamiento operante.

De acuerdo al condicionamiento operante, la conducta depende de sus consecuencias. Aprendemos a comportarnos para conseguir lo que queremos o evitar lo que no queremos. La conducta operante es una conducta voluntaria o aprendida, contraria a la conducta refleja, no aprendida. El instinto de repetir este

comportamiento, está influido por el reforzamiento o la falta de reforzamiento que traen sus consecuencias. Por lo que, el reforzamiento marca una conducta y aumenta la posibilidad de que se repita.

“El comportamiento está determinado desde fuera (es decir, es aprendido) y no desde dentro (como si fuera reflejo, innato). Skinner afirmaba que generar unas consecuencias agradables por exhibir ciertas formas de conducta aumentaría la frecuencia de ésta. Es más probable que aprendamos las conductas deseadas si hay un refuerzo por ello. Las recompensas son más eficaces si siguen inmediatamente a la respuesta esperada. Además, un comportamiento que no se premia, o que se castiga, tiene menos probabilidades de repetirse”.¹

Cualquier situación en la que se asegure de forma explícita o se sugiera implícitamente que hay un refuerzo por alguna conducta, corresponde al aprendizaje operante.

Se debe mencionar, que si no se refuerza una conducta, se reduce la posibilidad de que se repita.

Las personas también aprenden observando lo que les sucede a los demás, aun sólo escuchando o por experiencias directas. Es por ello que, mucho de lo que hemos aprendido proviene de observar modelos: padres, maestros, compañeros, actores de cine y televisión, jefes, etc. A este hecho de que aprendemos por observación y experiencia se le llama teoría del aprendizaje social.

No obstante que la teoría del aprendizaje social es una prolongación del condicionamiento operante (asume que la conducta depende de sus consecuencias), admite el aprendizaje por observación y la importancia de la percepción para aprender. Respondemos de acuerdo a como percibimos y definimos las consecuencias y no por ellas mismas. La influencia de los modelos es muy importante desde el punto de vista del aprendizaje social.

¹ Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional. México. Pearson Educación, 2004, p. 46.

Se ha descubierto que cuatro procesos determinan la influencia que un modelo tendrá en un individuo:

1. “Procesos de atención: aprendemos de un modelo sólo cuando reconocemos y prestamos atención a sus características fundamentales. Nos influyen más los modelos atractivos, accesibles, importantes para nosotros o semejantes a nosotros en nuestra estima.
2. Procesos de retención: la influencia de un modelo dependerá de lo bien que el individuo recuerde la acción del modelo, después de que éste ya no esté disponible.
3. Procesos de reproducción motriz: después de que una persona vio una nueva conducta de parte del modelo, la observación debe convertirse en acto. Entonces, este proceso muestra que el individuo puede ejecutar las acciones representadas por el modelo.
4. Procesos de reforzamiento: los individuos se sentirán motivados a exhibir la conducta del modelo si reciben incentivos o recompensas. Los comportamientos reforzados positivamente recibirán más atención, se aprenderán mejor y se repetirán más a menudo”.²

El aprendizaje no sólo ocurre durante el trabajo sino antes, por ello, es importante que los encargados de capacitación se interesen en cómo enseñar a sus empleados a conducirse de las formas más beneficiosas para la empresa. Cuando se busca formar a los individuos conduciendo gradualmente su aprendizaje, se dice que se moldea su conducta.

Para moldear la conducta se debe reforzar sistemáticamente cada paso en que el individuo se acerca a la respuesta buscada.

² Ibíd.

Robbins (2004), menciona que hay cuatro formas para moldear el comportamiento: reforzamiento positivo, reforzamiento negativo, castigo y extinción.

Cuando se sigue una respuesta con algo agradable se llama reforzamiento positivo.

Cuando se sigue una respuesta con la terminación o el retiro de algo desagradable se llama reforzamiento negativo.

El castigo se refiere a establecer una condición desagradable con el fin de eliminar un comportamiento indeseable.

Se conoce como extinción al acto de suspender un reforzamiento que mantiene una conducta, cuando ésta deja de reforzarse, se extingue poco a poco.

Tanto el reforzamiento positivo como negativo dan como resultado un aprendizaje, afirman una respuesta y aumentan la probabilidad de que se repita.

El reforzamiento positivo es una herramienta poderosa para modificar la conducta. Al identificar y recompensar los comportamientos que favorecen el desempeño, la administración aumenta la probabilidad de que se repitan. El reforzamiento es un instrumento más eficaz que el castigo. Aunque el castigo elimina el comportamiento indeseable más rápidamente que el reforzamiento negativo, la suspensión es solo temporal y no se logra un cambio permanente.

1.1.2 Tipos de educación

La educación puede realizarse de manera institucionalizada y llevarse a cabo de forma organizada y de modo sistemático, lo cual es un plan preestablecido, pero también puede llevarse de manera contraria, o sea, de forma difusa y desorganizada, sin llevar un orden planeado. La educación es la preparación del individuo para la vida y por la vida.

De acuerdo con Chiavenato (2007), hay varios tipos de educación, pero el que nos interesa y del que hablaremos será de la educación profesional. La educación profesional es la educación que le interesa preparar al hombre para el ámbito laboral. Comprende tres etapas que están relacionadas entre sí, pero que son diferentes:

- Formación profesional: es la educación profesional, que prepara al individuo para una profesión, sus objetivos son a largo plazo, y se busca calificar a la persona para una profesión a futuro. La formación profesional la pueden ofrecer las escuelas y también las organizaciones.

- Desarrollo profesional: es la educación profesional que perfecciona al individuo para ejercer una especialidad dentro de una profesión, se busca no solo perfeccionar, sino también ampliar y desarrollar a la persona para su crecimiento profesional dentro de la organización o simplemente para que éste se haga más eficiente y productivo en su puesto. Sus objetivos son a mediano plazo y lo que busca es que los conocimientos que se proporcionen vayan más allá de lo que exige el puesto actual, así, se está preparado para funciones más difíciles.

- Capacitación: es la educación profesional la cual busca adaptar a la persona de acuerdo a sus funciones o al puesto. Sus objetivos son a corto plazo, ya que se esperan resultados inmediatos, se prepara al sujeto específicamente para un puesto y se le dan los conocimientos necesarios y adecuados para que lleve a cabo éste de manera favorable. En las empresas, la capacitación casi siempre se le encarga al jefe inmediato de la persona que ocupa un puesto. Esto mediante un programa preestablecido y sistemático el cual busca adaptar al individuo en el trabajo. Se puede llevar a cabo en todas las divisiones o niveles de la empresa.

1.2 Capacitación, adiestramiento, desarrollo y sus diferencias

Es importante conocer los conceptos de capacitación, adiestramiento y desarrollo, para así apreciar las diferencias entre estos significados, ya que hay publicaciones en las que se manejan dichos conceptos como si fueran sinónimos. Por ello, ahora hablaremos de las diferencias para poder distinguir cada concepto.

La capacitación es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente determinado nivel de responsabilidad. Se dice que éste es un entrenamiento de carácter teórico-práctico.

El adiestramiento es la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar su aptitud en el puesto de trabajo. Este es un entrenamiento de carácter generalmente práctico.

Y el desarrollo es un proceso que permite crear en el individuo un conjunto de hábitos morales y sociales junto con una filosofía de vida, para la formación o moldeamiento de la personalidad.

1.3 Capacitación

1.3.1 Concepto

En términos generales puede decirse que “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.³ La capacitación transmite

³ Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. México, McGraw-Hill, 2007, p. 385.

conocimientos específicos relacionados al trabajo, se adquiere capacidad para resolver problemas, y se mejoran las actitudes respecto a la empresa, la tarea y el entorno, así como el desarrollo de conocimientos y habilidades. La finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, ofreciéndoles la posibilidad de conseguir el conocimiento, la práctica y el comportamiento que requiere la empresa.

1.3.2 Beneficios de la capacitación

La empresa se beneficia de la capacitación, ya que cuenta con personal más calificado, lo cual le genera mayor productividad y con esto se puede ayudar a reducir sus costos, así como también le ayuda a producir con calidad. La capacitación es un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con el objeto de facilitar que éste logre de la forma más económica los objetivos de la organización. Es por ello que, la capacitación no es un gasto, sino una inversión que produce a la empresa una mejora en su competitividad y su economía.

“La capacitación es una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal; esta situación se ve distorsionada por los bajos salarios que reciben los trabajadores, pues existe el temor de que el empleado abandone la empresa ante una oferta económica mayor por parte de la competencia”.⁴

Arias Galicia (2006) cree que un elemento que ha desestimulado la capacitación por parte de los trabajadores ha sido por la percepción de que solo se beneficia la empresa, ya que todos los conocimientos y destrezas adquiridas no se traducen en aumentos salariales. Los trabajadores son ahora más aptos para llevar a cabo diferentes tareas, pero el salario sigue siendo el mismo, por lo que las aumentadas

⁴ Martín González y Socorro Olivares. Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano. México, Editorial Continental, 2006, p. 120.

habilidades y responsabilidades no son compensadas económicamente, lo cual los trabajadores no aprueban, los trabajadores perciben la capacitación como una manera de adquirir mayores responsabilidades sin ninguna remuneración. Pero los efectos y beneficios de la capacitación a nivel individual son que se facilita y promueve el desarrollo personal, así como una mejora en la calidad de vida y eleva la autoestima y a nivel empresa, genera una mayor motivación para su personal. “Así pues, la capacitación se presenta como la oportunidad que tiene el ser humano de permanecer actualizado, entendiendo los cambios que se dan en la organización para poder participar íntegramente en los procesos productivos y mantener un alto nivel de competencia ante sus compañeros”.⁵

1.3.3 Contenido de la capacitación

La información que se transmite en los programas de capacitación es de forma general respecto a la empresa: sus políticas, las reglas, los reglamentos, sus productos y sus servicios, también puede incluir información de conocimientos nuevos.

La capacitación está enfocada específicamente hacia las tareas y funciones que serán realizadas y dirigida a elevar la capacidad y la concepción de ideas, para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica.

Lo que se pretende es modificar las actitudes negativas de los trabajadores para transformarlas en otras más favorables, esto es, adquirir nuevos hábitos y actitudes relacionados con los clientes.

⁵Ibíd.

1.3.4Objetivos de la capacitación

- Preparar a las personas para llevar a cabo diferentes tareas del puesto.
- Ofrecer oportunidades para el desarrollo personal constante, no solo del puesto actual, sino de tareas más complejas.
- Modificar la actitud de las personas, para lograr un ambiente más agradable entre ellas o para elevar la motivación.

1.3.5Tipos de capacitación

Los trabajadores no son competentes por siempre, ya que las capacidades se deterioran y se vuelven obsoletas, por ello, las empresas invierten año con año en capacitación.

Las opciones de capacitación son amplias por lo que las empresas deben decidir qué tipo de capacitación ofrecer. De acuerdo con Robbins (2004), existen cuatro categorías de capacitación generales básicas:

- **Destrezas básicas de lectura, escritura y aritmética**

La mitad de la población aproximadamente, tienen problemas de lectura y muchos adultos son analfabetas funcionales, así como un alto porcentaje de la fuerza laboral y muchos estudiantes a nivel licenciatura no poseen las destrezas básicas de trabajo que se requieren para desarrollarse en los trabajos actuales.

Este problema, cuesta al sector empresarial muchos millones de pesos al año en pérdidas de productividad.

Frecuentemente, las empresas tienen que educar a sus empleados en las destrezas básicas de lectura, escritura y aritmética, ya que los empleados necesitan mejorar sus conocimientos matemáticos para entender los controles numéricos del equipo, de lectura y escritura para interpretar las hojas de proceso y de comunicación oral para trabajar en equipo.

- **Capacidades técnicas**

Gran parte de la capacitación está enfocada a actualizar y mejorar las capacidades técnicas de los trabajadores, actualmente, esto cada vez es más importante, tanto por la nueva tecnología, ya que también se hace una mejora en los métodos, donde se requiere de una capacitación extensa por todas aquellas innovaciones adquiridas, para que los empleados aprendan todo un grupo totalmente nuevo de destrezas, ya que a medida que la empresa se amplía, también crece su utilización de equipo y se traspasan las barreras departamentales por lo que los trabajadores tienen que aprender a realizar una diversidad más amplia de tareas y necesitan más conocimientos sobre el funcionamiento de la organización.

- **Habilidades de relaciones interpersonales**

Todos los empleados forman parte de una unidad de trabajo, de alguna manera su desempeño depende de su capacidad para relacionarse con sus compañeros y con sus jefes. Algunos empleados no tienen dificultades en este aspecto, por el contrario, tiene excelentes capacidades interpersonales y eso se refleja en la forma en que se desenvuelven con todos sus compañeros, pero otros necesitan capacitación para fortalecerlo. Por lo que se requiere aprender a escuchar, a comunicar las ideas claramente y a que haya un mejor funcionamiento como integrantes del equipo.

- **Habilidades de resolución de problemas**

Con frecuencia, los empleados tienen que resolver problemas en su trabajo, pero hay personas que tienen que llevar a cabo estas capacidades y no cuentan con ellas, entonces, tienen que participar en un programa de capacitación en resolución de problemas. En ellos, se realizan actividades para afinar la lógica, el razonamiento y la habilidad para definir problemas, al igual que la capacidad de determinar causas, hallar y estudiar alternativas y eligiendo soluciones.

La capacitación en resolución de problemas es ahora una parte básica de los esfuerzos de las organizaciones por formar equipos autodirigidos o implantar programas de administración de calidad.

1.3.6 Técnicas y métodos de capacitación

Se deben escoger las técnicas y métodos que se emplearán en el programa de capacitación, para así, obtener el mayor aprendizaje con el mínimo esfuerzo, tiempo y dinero. Chiavenato (2007), señala que las técnicas de capacitación se clasifican de acuerdo a su utilización, tiempo y lugar de de aplicación.

1.- Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización

- a) **Orientadas al contenido**

Están diseñadas para transmitir información o conocimientos.

- b) **Orientadas al proceso**

Estas están diseñadas para lograr el cambio de conducta o de actitudes, en la introspección interpersonal, que es el desarrollo en la conciencia de uno

mismo y de los otros, también para la mejora de habilidades interpersonales como son desarrollar las relaciones humanas y el liderazgo.

c) Técnicas mixtas

Son aquellas en las que se trasmite tanto información como un cambio de actitudes y comportamiento, se trata de vincular los conocimientos o el contenido procurando la modificación de la actitud, de la conciencia en uno mismo y de la eficiencia interpersonal.

2.- Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo

a) Programa de inducción o de integración a la empresa

Se busca que el nuevo empleado se familiarice y se adapte con la empresa, con el ambiente social y físico donde laborará; esta se lleva a cabo mediante un programa sistemático y es conducida por su jefe inmediato, por un instructor o por un compañero.

b) Capacitación después del ingreso al trabajo

Esta capacitación como es después del ingreso al trabajo se puede clasificar en dos aspectos, se puede llevar a cabo en el lugar de trabajo cuando se está en servicio o fuera del lugar de trabajo cuando se está fuera de servicio.

3.- Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación

Cuando se habla del lugar de aplicación se clasifican en capacitación en el puesto, que es el lugar de trabajo y fuera de este.

Para Stephen P. Robbins (2004), la clasificación de los métodos de capacitación se divide en formales e informales y en el trabajo y fuera del trabajo.

La capacitación formal es planeada y siempre cuenta con un formato estructurado, lo contrario de la informal la cual no está estructurada ni planeada, pero es de esta forma que se da el mayor porcentaje de aprendizaje del trabajo, ya que se adapta muy fácilmente a cualquier situación y a cualquier empleado, para enseñarlo y para mantenerlo actualizado. Este tipo de capacitación no es otra cosa que la manera en que se proporcionan ayuda entre sí los trabajadores, de esta forma comparten información y de esta manera logran resolver juntos los problemas de trabajo.

Los principales métodos de capacitación fuera del trabajo son:

Aulas para exposiciones.

Expositiva y conferencia.

Seminarios y talleres.

Películas, transparencias, videocintas (televisión).

Método de casos (estudio de casos).

Discusión en grupos pequeños, paneles, foro.

Dramatización (representación de roles).

Simulaciones y juegos.

Instrucción programada.

Oficinas de trabajo.

Reuniones técnicas.

La forma en que un trabajador procesa, asimila y recuerda todo lo aprendido no es la misma que otro, por ello la capacitación formal debe individualizarse para que el empleado adopte el estilo de aprendizaje que más le acomode. Los diferentes estilos de aprendizaje son leer, observar, escuchar y participar. Así, es entendible que los estudiantes aprenden de diferentes maneras, por ello, se deben ofrecer

métodos de enseñanza diversos. Si se conoce el estilo preferido de algún trabajador, se puede individualizar su programa de capacitación para aprovechar esa preferencia, pero si no se cuenta con esa información, lo más adecuado es diseñar un programa en el que se recurra a estilos variados. Al mantenerse limitado en un solo estilo debe considerarse que se coloca en desventaja a los sujetos que no asimilen la nueva información.

La capacitación puede ser:

- En el lugar de trabajo.
- Fuera del lugar de trabajo.

Cuando es en el lugar de trabajo puede ser ofrecida o dada por los mismos trabajadores, supervisores o alguna persona especializada, no se necesita de un lugar o algún equipo especial, este tipo de capacitación es la forma más común, ya que es práctica porque el trabajador puede aprender mientras está trabajando. En esta manera de capacitar es en la que invierten y llevan a cabo las empresas pequeñas y medianas.

La capacitación que se realiza fuera del lugar de trabajo no está relacionada directamente con el trabajo, solo mejora o aumenta la capacitación que se da en el trabajo. Una de las ventajas de este tipo de capacitación es que el trabajador está completamente concentrado en la información que se le proporciona, algo que no sucede en la otra forma de capacitación, ya que cuando es en el lugar de trabajo el sujeto está pendiente de realizar sus tareas referentes al puesto.

1.3.7Ciclo de la capacitación

Este es un proceso que lleva a la mejora continua y con esto a implantar nuevas formas de trabajo. Un factor importante es que la empresa no debe considerar al proceso de capacitación, como un hecho que se da una sola vez para cumplir con

un requisito. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar vigente con los cambios inesperados que suceden en el mundo de invariable competencia en los negocios.

La capacitación es el hecho de facilitar los medios para lograr el aprendizaje, el cual es el resultado del esfuerzo de cada individuo, el aprendizaje logra un cambio de conducta en lo cotidiano y en todas las personas. La capacitación debe canalizar todas las experiencias del aprendizaje en un sentido positivo y de beneficio, completándolas y reforzándolas con una actividad planeada, para que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más eficazmente sus conocimientos, habilidades y actitudes en beneficio de ellos y de la empresa. Chiavenato (2007), explica que la capacitación es un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite y consta de cuatro etapas:

- I. Detectar las necesidades.
- II. Diseñar la forma de enseñanza.
- III. Aplicar el programa de capacitación.
- IV. Evaluar los resultados.

I. Detectar las necesidades

Es la primera etapa de la capacitación y se refiere a la identificación de las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar un trabajo de forma adecuada en la empresa. La detección de necesidades de capacitación es un estudio comparativo entre la manera adecuada de trabajar y la forma como realmente se trabaja y se refiere al diagnóstico, que es un procedimiento para detectar problemas y sus posibles causas.

Es importante que cada empresa logre tomar decisiones para mejorar su desempeño; el éxito de la capacitación no se toma en cuenta por la mejora individual del trabajador, sino por las aportaciones positivas hacia la empresa.

La determinación de necesidades de capacitación nos permite manejar la información necesaria para diseñar o seleccionar la estrategia de capacitación que la empresa requiere, tales como exposiciones, videoconferencias, paquetería de informática, etc. A todo este proceso se le llama diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).

La detección de las necesidades de capacitación se puede llevar a cabo mediante los siguientes tres niveles de análisis:

1.- Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional

En la organización, siempre son importantes los objetivos a largo plazo para desarrollar una perspectiva de la filosofía de capacitación. Cuando hablamos de análisis organizacional, no solo nos referimos al estudio de toda la empresa, como son: su misión, sus objetivos, los recursos y las competencias para poder alcanzar los objetivos; también se refiere al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está ubicada. Este análisis ayuda a responder la pregunta que plantea lo que

se debe enseñar y aprender en cuanto a un plan y constituye la filosofía de la capacitación para toda la empresa y se determina la importancia que se le dará a la capacitación. Aquí se pretende buscar y encontrar los beneficios esperados de la capacitación, comparándolos con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos de la organización, por lo que el éxito del programa dependerá invariablemente de la manera en que se haya identificado la necesidad que debe ser satisfecha; por lo tanto, los objetivos de la capacitación deben estar íntimamente ligados a las necesidades de la organización, ya que la capacitación interactúa intensamente con la cultura organizacional. Por ello, se dice que la capacitación está hecha a la medida de acuerdo con las necesidades de la organización, conforme la organización crece, sus necesidades cambian y, por lo tanto, la capacitación deberá atender las nuevas necesidades. Por consiguiente, se necesitan hacer detecciones periódicas de las necesidades de capacitación, para que al determinarlas e investigarlas, se parta de eso para establecer los programas adecuados para satisfacerlas apropiadamente.

2.- Análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación

El análisis de estos recursos pretende verificar que éstos sean suficientes, tanto de forma cuantitativa como de forma cualitativa, para que así, queden cubiertas las actividades presentes y futuras de la organización. Se recomienda que este análisis se base en el estudio de algunos aspectos, como son el número de empleados que hay en cada puesto, el número de empleados que se necesitan para cada puesto, la edad de los empleados, el nivel de preparación y el de conocimiento necesario para cada puesto, el nivel de desempeño y la actitud de cada empleado, el potencial del reclutamiento interno y externo, el índice de ausentismo y el de rotación de personal, la deserción del puesto y el tiempo de capacitación necesario para la mano de obra reclutada y para los nuevos. Si estos aspectos se revisan continuamente ayudan a valorar las áreas de

oportunidades presentes y prevenir las futuras, en cuanto a aspectos laborales, legales, económicos y de los planes de crecimiento de la empresa.

3.- Análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades

Aquí, el análisis se lleva a cabo a nivel del puesto y se basa en las necesidades que éste exige a su ocupante, más allá de la empresa y de las personas la capacitación debe considerar los puestos para los cuales las personas deben ser capacitadas. El análisis de puestos y la especificación de puestos determinan los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, igual que las características de personalidad que se necesitan para desempeñar los puestos.

El análisis de las operaciones o análisis ocupacional es un proceso en el cual se descompone el puesto en todas sus partes, y así, confirmar las habilidades, los conocimientos y las características personales o las responsabilidades que se requieren de cada empleado para desempeñar sus funciones. En resumen, una necesidad de capacitación a nivel del puesto es una diferencia entre los requisitos que exigen el puesto y las habilidades que el ocupante del mismo tiene actualmente.

El análisis de las operaciones permite preparar la capacitación para cada puesto, de forma aislada, para lograr que el empleado adquiera las habilidades que necesita para desempeñarlo.

Para cualquiera de los niveles mencionados, se deben investigar las necesidades y establecerlas por orden de prioridad y/o de urgencia para su satisfacción y solución.

a) Medios para hacer una detección de las necesidades de capacitación

La detección de las necesidades de capacitación es un diagnóstico el cual debe sustentarse con información relevante y los medios principales que se usan para hacer esta detección, son:

- ✓ Observación
- ✓ Entrevistas
- ✓ Cuestionarios
- ✓ Diarios
- ✓ Muestreo
- ✓ Evaluación del desempeño
- ✓ Pruebas psicológicas

Además de los medios mencionados, hay algunos indicadores de necesidades de capacitación los cuales sirven para marcar hechos, que necesitarán de capacitación, algunos evidentes y otros no.

b) Necesidades manifiestas y encubiertas

Las necesidades de capacitación no son todas iguales, hay manifiestas y hay encubiertas. Las necesidades manifiestas son aquellas que son evidentes por sí mismas, es decir, que no se necesita hacer una investigación adicional para identificar que se requiere una acción de capacitación, por ejemplo: un nuevo ingreso, una promoción y por equipo, herramienta o maquinaria nueva. Y las necesidades encubiertas son aquellas la cuales no son evidentes por sí mismas y ahí sí es necesario realizar un análisis para determinar si se requiere una acción de capacitación, como por ejemplo: un bajo desempeño, baja productividad, algún accidente o problemas en las relaciones interpersonales.

“La detección de necesidades de capacitación debe proporcionar la información siguiente para poder trazar el programa de capacitación:

- ¿Qué se debe enseñar?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo se debe enseñar?
- ¿Dónde se debe enseñar?
- ¿Cómo se debe enseñar?
- ¿Quién lo debe enseñar?”⁶

Es importante que quede claro, que la capacitación no es invariablemente la mejor solución para todos los problemas, y que se debe de tomar siempre en cuenta que si hay algún medio más adecuado o más económico, se deberá utilizar.

II. Diseñar la forma de enseñanza

Una vez que se han detectado las necesidades de capacitación, se utilizará esa información para redactar los objetivos, cuando éstos son claros y precisos comunican a cualquier persona la intención del programa, enfocando la atención del alumno en lo que se espera de ellos y el dominio que deben alcanzar en esta actividad.

El diseño del programa debe de llevar una estructuración de contenidos, los cuales son aquellos elementos que abarcan las habilidades, conocimientos y/o actitudes que el participante debe dominar y aplicar para lograr el objetivo. Su diseño debe ser secuencial, lógico y que cumpla con una metodología para

⁶ Idalberto Chiavenato.op cit., p. 397.

facilitar el aprendizaje. El temario se divide en unidades o módulos y subunidades, dependiendo del tema (ya sea por especialidad o profundidad), y se debe recurrir a la experiencia interna y externa.

Más adelante se elabora el diseño de actividades didácticas, que es la creación de actividades que facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje, como por ejemplo: técnicas, dinámicas de grupo, etc.

Después, se hace una determinación de los materiales de apoyo, seleccionando los métodos y la tecnología disponible, ya que con ellos se facilitará la explicación y se realzará la información, por ejemplo: pizarrón, acetatos, rotafolio, cañón, fotocopias, etc.

Por último, es importante definir a la población que va dirigida, es decir, las personas que serán capacitadas, tomando en cuenta el número de personas y el tiempo con el que se cuenta.

III. Aplicar el programa de capacitación

La implementación de la capacitación está formada por el instructor y el aprendiz. El aprendiz es una persona de cualquier nivel jerárquico de la empresa, la cual necesita aprender y/o mejorar algún conocimiento para realizar una actividad, y el instructor es una persona también de cualquier nivel jerárquico de la empresa la cual tiene experiencia y conocimiento en alguna actividad y este la trasmite al aprendiz.

También existe una relación de instrucción y de aprendizaje. La instrucción es una enseñanza organizada de una actividad o función y el aprendizaje es aquello aprendido que el sujeto agrega a su comportamiento. Así, aprender es cambiar la conducta en el sentido de lo que se enseñó. Pero hay que tomar en cuenta que no siempre al enseñar se aprende, y se debe hacer énfasis en el aprendizaje más que en la enseñanza.

Se recomienda que debido a la cantidad de información con que a veces se cuenta y la cual se quisiera presentar, se debe analizar y clasificar en lo que el empleado debe conocer. Se debe tener siempre en cuenta que, el ritmo de aprendizaje es diferente entre los empleados que se están capacitando y el instructor, así como también resulta distinto entre los mismos empleados.

Una vez que se ha realizado el curso de capacitación, lo ideal es que todos los involucrados participen de forma coordinada en su evaluación.

IV. Evaluar los resultados

Esta es la última etapa del proceso de capacitación. Se debe verificar si la capacitación ha logrado cambiar el comportamiento deseado en los trabajadores, así como constatar si las técnicas empleadas de capacitación son efectivas para lograr las metas propuestas.

En esta evaluación se deben ver resultados a nivel organizacional como la mejora del clima, de la imagen y de la eficiencia de la empresa, así como una mejor relación de esta y los trabajadores. También a nivel de recursos humanos, como la reducción de ausentismo y de reducción de personal, y como el aumento de eficiencia, conocimientos y habilidades de los trabajadores. Por último, se deben ver resultados a nivel de las tareas y las operaciones, como la reducción de accidentes, el aumento de la productividad y la mejora en la calidad de los productos y servicios y en la atención al cliente.

“Algunos empresarios todavía se resisten a la idea de capacitar a sus empleados y, al parecer, no quieren invertir en capacitación del personal por temor de perderlo ante la competencia, por lo que prefieren reclutar en el mercado a trabajadores que cuentan con cierta experiencia y capacitación. Son pocos los

empresarios que encaran la capacitación como una forma de reducir costos y de aumentar la productividad. La mayoría prefieren considerar la capacitación como un gasto y no como una inversión que puede producir valiosos rendimientos”.⁷

1.4 Aspectos legales de la capacitación

Según González y Olivares (2005), la idea de regir en materia de la capacitación y adiestramiento la expresó el presidente López Portillo en su primer informe de gobierno, tiempo después envió una iniciativa de reforma por adición a la Ley Federal del Trabajo donde se elevó la capacitación a rango de garantía social. El 9 de enero de 1978 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el decreto que adiciona la fracción XII y reforma la fracción XIII del apartado A) del artículo 123, en el cual se establece la obligación de la capacitación y el adiestramiento a los trabajadores. El 28 de abril de 1978 se publicaron en el Diario oficial de la Federación las reformas a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo que reglamenta la norma constitucional, relacionada con la capacitación y adiestramiento a los trabajadores que entró en vigor en mayo de ese mismo año. El 18 de mayo de 1978 se publicaron las bases para la designación de representantes de organizaciones nacionales de trabajadores y de patrones ante el Consejo Consultivo del Empleo, Capacitación y Adiestramiento. A continuación se presentan los principales soportes legales de la capacitación.

1.4.1 Artículo 123, apartado A

En la información general, da a los trabajadores derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, como por ejemplo: los descansos, los ascensos, las vacaciones, el reparto de utilidades, etc. También, nos habla acerca de las relaciones de trabajo entre particulares, patrones y obreros, empleados, etc., y nos dice acerca de los derechos y las obligaciones de ambas partes, así como del seguro no solo para los trabajadores sino también a su familia.

⁷ Idalberto Chiavenato.opcit., p. 405.

1.4.2 Fracción XIII

En la fracción XIII, nos habla acerca de la empresa, que independientemente de a qué se dedique, está obligada a dar capacitación y adiestramiento para el trabajo a sus empleados; quien determinará los sistemas, métodos y procedimientos que llevarán los patrones para cumplir con ello, será la Ley reglamentaria. Antes, se tenía la idea de que el patrón hacía un favor cuando daba capacitación, pero ahora es una obligación establecida en la Ley Federal del Trabajo en su Título Cuarto: Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los patrones.

1.4.3 Capítulo III Bis

El capítulo III Bis, nos informa acerca de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, abarcando del Artículo 153 A al 153 X.

1.4.4 Artículo 153 A

El Artículo 153 A, menciona que todos los trabajadores tiene derecho a que su patrón les facilite capacitación y adiestramiento en su trabajo, para que puedan aumentar su productividad y su nivel de vida, de acuerdo a los planes y programas propuestos de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aceptados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

La capacitación debe ser vista como una inversión, porque se cuenta con gente preparada que resuelve los problemas que se presentan, con personal productivo, con un servicio de calidad y gracias a ello, la empresa puede competir en el mercado. La capacitación es una necesidad donde se benefician ambas partes y la sociedad en general, ya que se eleva el nivel de vida y los índices de productividad y se disminuyen los riesgos de trabajo, por ello, debe ser vista como una obligación, ya que impartida correctamente, genera resultados positivos.

CAPITULO 2

ACTITUD

Generar actitudes positivas es indispensable para facilitar el desenvolvimiento de los diferentes procesos sociales; en este capítulo se tratará de manera concreta todo lo que se refiere a la actitud ya que resulta indispensable que este concepto quede lo suficientemente claro ya que la variable a medir es una actitud. Se tomarán en cuenta temas como, la definición de la actitud, sus componentes y su estructura, la modificación y la medición de las actitudes, como se forman y la relación que tienen con el comportamiento.

2.1 Definición

De acuerdo con Papalia (2004), la actitud se entiende por una forma de responder hacia algo o alguien y dicha actitud se compone de tres elementos:

- Componente cognitivo (lo que pensamos).
- Componente emocional (lo que sentimos).
- Componente conductual (lo que hacemos).

Aunque a veces por distintas situaciones resulta haber poca o nula congruencia entre estos componentes, por ejemplo; cuando pensamos que algún acto está mal pero aun así lo hacemos, como hablar mal de las personas, sabemos que esta acción está mal vista por la sociedad y por nosotros mismos, pero aún así lo hacemos aunque pensemos que está mal hecho.

La "Actitud" puede ser definida como: "creencia o sentimiento de una persona que determina su predisposición a valorar, favorable o desfavorablemente, los objetos y sujetos que la rodean y que, por lo tanto, influye en su comportamiento. Las

actitudes orientan los actos, si las influencias externas sobre lo que se dice o se hace tienen una mínima incidencia. También los orienta si la actitud tiene una relación específica con la conducta, a pesar de lo cual la evidencia confirma, que a veces, el proceso acostumbra a ser inverso y son las actitudes las que siguen a la conducta”.⁸

2.2 Actitudes, opiniones y creencias

Aunque se entiende claramente lo que es una Actitud, es muy común que algunas veces lleguen a confundir las actitudes con las opiniones o las creencias, por eso, a continuación se explica que aunque se complementan son conceptos distintos.

Mientras que, como ya se ha dicho, una actitud es la predisposición que tenemos para reaccionar ante algo o alguien de manera ya sea positiva o negativa. La opinión es aquella respuesta al estímulo, obviamente influida por la predisposición. Entonces podría decirse que las actitudes son de gran importancia en la formación de opiniones, incluso podría tener un efecto reversible, es decir, que la misma opinión sirva de alguna forma para acentuar la actitud que se tiene hacia algo o hacia alguien.

Por otro lado, cuando se habla de creencias, se hace referencia a una aceptación de ciertas situaciones o hechos, es decir, las personas creen en algo, no necesariamente por el contacto directo con esa situación, si no por medio de las experiencias u opiniones de otras personas, que influyen en ellas. Las creencias por lo general, suelen ser mucho más firmes que las opiniones y se ven menos afectadas en cuanto a la positividad o negatividad en las actitudes.

Teniendo clara la diferencia entre los conceptos anteriores, y lo que es una actitud, resulta de gran interés conocer cómo es que se forma una actitud.

⁸Enciclopedia de la Psicología. Barcelona España, Editorial Océano Gpo. S.A., p. 3.

2.3 Algunos enfoques

En la actitud, como se ha visto, intervienen diferentes factores para su formación, por lo tanto tiende a ser difícil evaluarla.

De aquí parte la necesidad de mencionar algunos enfoques en torno a la actitud, ya que diferentes autores han aportado sus propias definiciones.

Thurstone (1928), dice que “las actitudes son la suma total de inclinaciones y sentimientos humanos, prejuicios o distorsiones, nociones preconcebidas, ideas, temores y convicciones acerca de un asunto determinado”.

Por otra parte Cook y Selltiz (1964), definen a la actitud como una “disposición fundamental que interviene con otras influencias en la determinación de una diversidad de conductas hacia un objeto o clase de objetos, los cuales incluyen declaraciones de creencias y sentimientos acerca del objeto y acciones de aproximación-evitación con respecto a él”.

Es importante mencionar también a Kidder y Capbell (1976), quienes consideran que “las actitudes son procesos fundamentales o manifestaciones conductuales producto del aprendizaje”.

Por otro lado, Allport (1993) sostiene que la actitud es un estado mental y neurofisiológico constituido por la experiencia, que ejerce una influencia dinámica en el individuo y así este pueda reaccionar frente a cualquier tipo de situación.

Por último, el enfoque sistémico habla de la actitud como la disposición de aceptación o rechazo que adopta una persona como respuesta a objetos de la realidad y está determinada por la situación presente y la experiencia, y que puede o no aterrizar en una conducta.

2.4 Características de las actitudes

Las características fundamentales de las actitudes son:

- 1) Las actitudes son adquiridas, es decir, la formación de las actitudes dependen del aprendizaje y se conforman como un sistema de la personalidad.
- 2) Las actitudes suelen ser más o menos constantes, aunque las actitudes cambian, una vez formadas mantienen su función reguladora y tienen ciertos límites, en los cuales no pueden realizarse cambios.
- 3) Son susceptibles a la transformación, debido a la interacción del individuo con su entorno en el transcurso de su vida; bajo algunas condiciones pueden ser moldeables o modificables.
- 4) Hay dos tipos de actitudes:
 - Manifiestas, éstas corresponden al nivel consciente y
 - Latentes, las cuales pertenecen al inconsciente.
- 5) La actitud posee una cualidad direccional, es decir, todas las emociones experimentadas son importantes, ya que a través de ellas el individuo toma la decisión de acercarse o alejarse, de aceptar o rechazar al objeto actitudinal.

2.5 Estructura de las actitudes

Generalmente se dice que las actitudes poseen tres componentes principales, el cognoscitivo, el afectivo y el conductual.

En cuanto al primero, éste consiste en las percepciones del individuo, es decir en sus creencias y conceptos.

El segundo se refiere más bien a todo aquello que siente la persona por el objeto; es como el aspecto emocional de la actitud y este suele ser el más resistente al

cambio. Y el tercer componente es la tendencia a actuar o reaccionar ante una situación o un objeto determinado.

2.6 Formación de actitudes

La formación de las actitudes se ve influida principalmente por la familia o grupo primario y la cultura a través de procesos de aprendizaje.

2.6.1 Factores de grupo

Cuando se habla de las actitudes como factores de grupo, se hace referencia a la influencia que tienen los grupos sociales en la formación de dichas actitudes y de manera especial la familia, ya que es el grupo más cercano y por obvias razones resulta ser quien más afecta para la formación de actitudes. Por lo que los valores, las creencias y las normas que fomenta la familia son las que rigen también las actitudes.

Todo esto sin dejar de lado a la cultura, que es donde se encuentran los grupos secundarios, como amigos, maestros, la sociedad en general. Con menor influencia estos grupos también afectan a la formación de actitudes, en cuanto a lo que está bien o mal visto, y lo que los amigos aceptan o rechazan, ya que por lo regular el individuo tiende a adaptarse a las exigencias de la sociedad y respetar las normas establecidas.

2.6.2 Teorías del aprendizaje

Las teorías del Aprendizaje sostienen que las actitudes se aprenden al igual que todo aquello que hacemos y decimos. Junto con la actitud se aprende todo lo que esta comprende, es decir, los sentimientos, pensamientos y opiniones que esta implica. De hecho, Freedman (1981), comenta que esta teoría ve a las

personas como seres primitivamente pasivos, ya que todo depende del número y de la fuerza de los elementos positivos y negativos previamente aprendidos.

2.7 Actitudes y comportamiento

De acuerdo con Papalia (1988), resulta difícil predecir por medio de las actitudes de las personas, porque como ya se ha comentado anteriormente, algunas veces no actuamos conforme a nuestro pensamiento, es decir, el que tengamos una conducta deportiva, no implica necesariamente que diario vayamos al gimnasio, sino que esta acción se va a ver también influida por otras circunstancias como: si está lloviendo, el ánimo que se tenga o las actividades a realizar durante el día.

Para hacer una mejor predicción es necesario tomar en cuenta diferentes condiciones, como:

- La influencia de los demás en el comportamiento, es decir, lo importante que es para el individuo lo que piensan los demás.
- Entre más se conozca de la situación, la predicción es más fácil, es decir, tener conocimientos más específicos como los pensamientos y sentimientos.
- Por último el ser conscientes de las propias actitudes, saber qué se hace, qué se dice y piensa y por qué se hace.

Algunas veces no se identifica cuál es la actitud hacia una situación específica hasta que el individuo se ve obligado a externarla. Lo cierto es que tanto lo que se hace como lo que se cree, depende de muchas influencias.

Aunque por lo general las actitudes resultan ser coherentes entre sí, con la conducta y con otros aspectos, surgen algunas circunstancias en determinados momentos, las cuales provocan algunas incoherencias en las percepciones y esto provoca tensión en el individuo. Festinger (1957), dice que dicha discordancia es en gran parte motivante, ya que si ésta es muy incómoda para el individuo, entonces este será motivado por la tensión para reducir o eliminar dicha discordancia. Esto puede lograrse mediante un cambio de actitud hasta conseguir

que ésta sea coherente con la conducta o también, apreciando la diferencia entre los dos factores discordantes como mucho menor de lo que es realmente.

2.8 Medición de actitudes

La medición de actitudes es parecida a una investigación de mercado, es decir, en base a preguntas en entrevistas o cuestionarios. Más adelante se mencionarán dos de las escalas más conocidas de actitudes: la Escala de Likert y el Diferencial Semántico, así como los problemas que implica su medición.

2.8.1 Problema en la medición de actitudes

El intentar medir las actitudes resulta no ser una tarea fácil, esto es por los siguientes motivos:

Los problemas suelen radicar en que, la actitud surge de la naturaleza, y esta a su vez resulta ser una variable bastante compleja. Después, la dificultad de elaborar un perfecto instrumento de medición, y por último los hechos básicos del conjunto de factores humanos que intervienen al realizar una evaluación de las actitudes.

Por lo anterior es importante tomar en cuenta algunos aspectos teóricos y los factores humanos más particulares como: deseabilidad social, la disposición de respuestas, la disponibilidad de información y los valores que tiene el individuo.

2.8.2 Escala de Likert

La Escala de Likert(1932), reúne un número de enunciados, concernientes con el área de las actitudes, debajo de cada enunciado el sujeto puede marcar una de las cinco casillas que hay y que van desde “totalmente de acuerdo” hasta “totalmente en desacuerdo”, cada casilla está numerada, 5, 4, 3, 2, 1, de forma ordenada, y la suma de los puntos nos da una puntuación final. Sin embargo,

antes de que la escala consiga amplia difusión, los enunciados deben analizarse muy bien para determinar sus interrelaciones, solamente los que forman un grupo, se utilizan en la forma final de la escala.

Ejemplo:

Debería estar prohibido vender bebidas alcohólicas a menores de edad

- a) Totalmente de acuerdo
- b) de acuerdo
- c) ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) en desacuerdo
- e) totalmente en desacuerdo

La puntuación final es la que nos muestra la actitud del individuo encuestado.

2.8.3 Diferencial semántico

El Diferencial Semántico (Osgood, Suci y Tennenbaum, 1975), se trata básicamente de pedir un significado que tiene para una persona un concepto o palabra, este significado debe ser en cuanto al valor que le da a dicho objeto como justo-injusto, bueno-malo, etc.

Cabe indicar que este tipo de respuestas, no son totalmente confiables, ya que la mayoría de las personas temen que los demás sepan lo que piensan o sienten por dicho objeto, por ello, es mejor combinar y comparar diferentes métodos de medición de actitudes.

2.9 Cambio en las actitudes

En este tema, se abordaran las causas y razones de un cambio de actitud, así como el papel que juega en ello la influencia que se tiene en el otro, basándose en la empatía, la atención y la confianza para lograr la aceptación de las propuestas para el cambio, apoyadas en el respeto como un factor importante.

También, se muestra un esquema en el cual se presenta el procedimiento para ofrecer alternativas, identificar la actitud a cambiar, así como cómo formular la actitud alternativa y el diseño de intervención. El esquema funciona como un ciclo, en el que después de realizarlo se debe observar para volver a empezar.

Para comenzar a revisar como sucede el cambio de las actitudes es necesario tomar en cuenta lo anteriormente descrito; la formación y origen de las actitudes, ya que estas se desarrollan por una necesidad específica, para luego modificarse de acuerdo al aprendizaje y la experiencia, y es importante tomar en cuenta que para que haya un cambio en nuestras actitudes es necesario tener una necesidad de modificación.

Las actitudes son la propia creación del individuo, el resultado de sus experiencias y los cimientos de la motivación; no son lo mismo que la realidad, por lo tanto son modificables, lo mismo que la conducta, así que no se pueden ver, pero las podemos deducir. Las actitudes están en continua transformación y están influenciadas por la realidad circundante.

Cuando no es posible cambiar el entorno para adecuarlo a las actitudes del otro, el único elemento sobre el que se puede trabajar es su actitud.

Los principios básicos de las actitudes muestran que cada uno es responsable de sus propias actitudes. Así, aplicándolo a los trabajadores, los únicos que pueden cambiar sus actitudes son ellos mismos.

Al mismo tiempo, ningún individuo es un sistema cerrado. El individuo crea sus actitudes para entender el mundo que le rodea y, por tanto, sus actitudes están

permanentemente abiertas a la influencia del entorno. Los empleados de una organización y todos los demás integrantes de ésta (entorno), influyen en las actitudes de la empresa y ella influye en las suyas.

Eso hace que las actitudes estén en continua transformación. Las cosas que se creen a los 5 años no tienen mucho que ver con las cosas que se creen a los 10, o a los 30.

Por lo tanto, el problema no es tanto conseguir que el otro cambie de actitud, sino conseguir que cambie en la dirección deseada. Para ello, las dos palabras mágicas son influencia y respeto.

Influencia

Se puede lograr que el otro cambie de comportamiento por la fuerza, pero la fuerza no resulta muy eficaz cuando lo que se pretende es conseguir un cambio en la manera de pensar de alguien. De hecho suele ser contraproducente.

La capacidad de motivación está directamente relacionada con la influencia en el otro. Se tiene más influencia cuanto más nos escuche el otro. Una de las grandes paradojas de la comunicación humana es que si se quiere que el otro deje de estar sordo y tenga interés en escuchar, primero tenemos que escucharlo. La empatía y la capacidad de entender al otro son los cimientos sobre los que se asienta la capacidad de motivación de los demás. Lo que quiere decir que, el primer paso para poder motivar a los demás es observarles e intentar saber todo lo posible sobre su manera de pensar.

Cuando se entiende al otro y se consigue su atención y su confianza, pueden presentársele ideas nuevas, actitudes nuevas. Naturalmente eso no garantiza que el otro las acepte. Por eso la segunda palabra mágica es respeto.

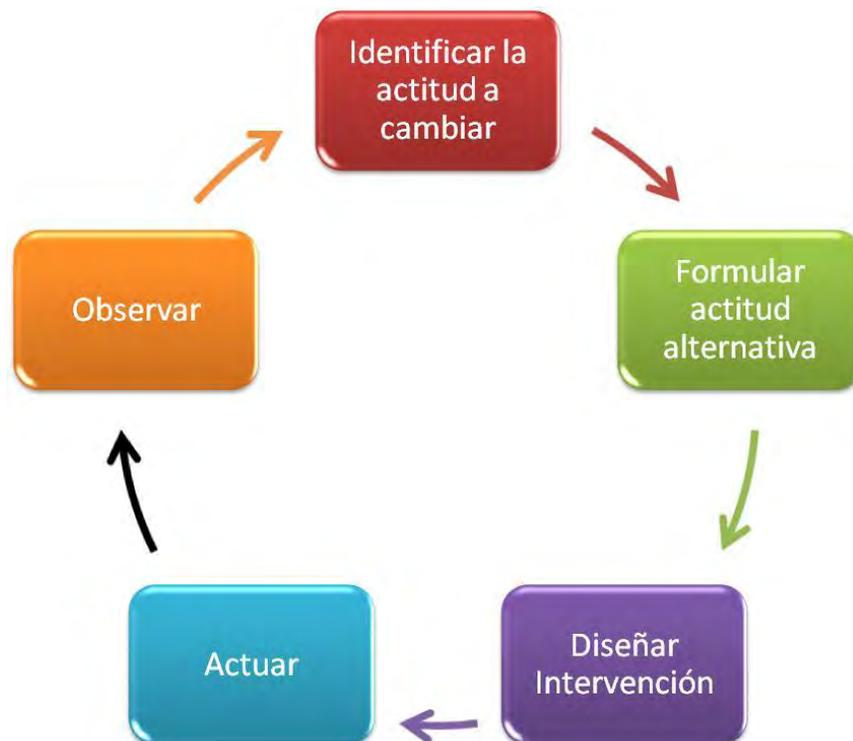
Respeto

Si se parte de la base de que motivar al otro supone influirle para que cambie sus actitudes, se tiene que actuar desde el respeto a la capacidad que el otro tiene de tomar sus propias decisiones en función de sus intereses.

En la práctica, esto implica renunciar a la idea de que “yo soy el experto que sabe lo que le conviene al otro” y aceptar las decisiones del otro cuando no coinciden con las que se consideran correctas.

Motivar al otro no quiere decir elegir por el otro, sino ofrecerle alternativas viables, para que él pueda elegir la que más le conviene.

El procedimiento a seguir para poder ofrecer alternativas viables se podría esquematizar de la siguiente manera:⁹



⁹ <http://www.galeon.com/aprenderaaprender/actitudes/actcamb.htm>

Identificar la actitud a cambiar

Partiendo de la observación y conocimiento del otro, identificar primero las actitudes que impiden la motivación.

Formular la actitud alternativa

Una vez que se ha identificado la actitud o actitudes que se quiere que el otro cambie, el segundo paso es formular la actitud alternativa que se va a presentar.

Las actitudes son el mapa que se utiliza para ir por la vida, y un mal mapa es mejor que no tener mapa, si se desea que alguien cambie el mapa que está usando se necesita ofrecerle un mapa mejor, de lo contrario seguirá usando el que tiene y al que está acostumbrado.

Con frecuencia se identifica con precisión lo que no se quiere (la actitud a cambiar), pero no se reflexiona sobre lo que nos gustaría tener en su lugar.

Diseñar intervención

Una vez que se conoce qué actitudes se van a proponer, se necesita decidir cómo y cuándo se va a hacer.

Blair (1980), señala que el cambio de una actitud puede clasificarse en:

- 1) Cambio congruente: un cambio hacia la misma dirección, reforzar la actitud, es decir, una actitud positiva puede ser más positiva aún.
- 2) Cambio incongruente: que implica un cambio hacia la dirección opuesta, como la eliminación de prejuicios indeseables.

De cualquier forma hay que tomar en cuenta que el cambio congruente resulta ser más común que el cambio incongruente.

Las características de las actitudes y de los individuos que las sostienen son factores que influyen en la fuerza de las actitudes y en su susceptibilidad al cambio. También deben de tomarse en cuenta los factores de situación que rodean al individuo y a sus actitudes.

“Las características individuales pueden jugar un papel importante en el cambio de la actitud. Los rasgos de personalidad han demostrado ser importantes en el grado de susceptibilidad a cierta clase de propaganda”.¹⁰

La inteligencia puede afectar la frecuencia del cambio de las actitudes, ya que se ha demostrado que los menos inteligentes son más difíciles de abordar pero suelen cambiar con más facilidad, ya que son menos independientes y se conforman más con las condiciones que se les imponen; también los factores de situación que son muchos, son importantes por su influencia en el cambio de actitudes así como también está la influencia personal que es muy eficaz. Cuando se habla de un grupo, en una discusión por ejemplo, los cambios suelen darse en la dirección de las actitudes predominantes.

Influencias en el cambio de actitudes

En cualquier circunstancia siempre habrá quienes intenten convencer de cambiar actitudes, por ejemplo, comprar una u otra cosa, creer en “x” o “y” religión, votar por cual o tal político, etc.

Pero ¿de dónde procede dicho mensaje? Las personas suelen dejarse influenciar por otras que creen expertas, o en las que se tiene confianza, es decir personas

¹⁰ J. Kolasa Blair. Individuo, Empresa y Sociedad: Introducción a la ciencia de la conducta. Bilbao, Ediciones Deusto, S.A., 1980, p. 441.

cercanas, amigos, familiares, maestros, etc. La razón principal de dejarse influenciar, es por la identificación con la otra persona o bien, por un lazo afectivo.

Entonces, el mensaje a veces suele diferir con nosotros, esto puede ser por la naturaleza o la inteligencia entre otros factores.

Pero aun así, las emociones suelen ser más efectivas que la razón, y en ocasiones los mensajes utilizados suelen tomar el miedo como un arma para hacer cambiar de actitud. Por ejemplo, el dejar de ingerir bebidas alcohólicas debido a que pueden ocasionar la muerte. Y suele resultar más eficiente para el cambio de actitud, que convencerlos de los beneficios que traería dejar de tomar.

2.10 Actitudes profesionales

La actitud profesional, es la tendencia a responder a aspectos laborales. Y estas pueden medirse respecto a nuestro puesto de trabajo.

De estas actitudes también suele depender la satisfacción laboral, esto depende también del valor que se da al papel que juega el trabajo y qué tanto este empleo llena o no las expectativas del individuo.

Dichas actitudes, también pueden verse afectadas por factores culturales, así como la moral que es la suma de actitudes que forman un grupo.

El cambio en ciertas actitudes profesionales suelen causar un cambio en las organizaciones a nivel general.

En este sentido, un tipo de actitud es la actitud de servicio que se ampliará en el siguiente capítulo.

CAPITULO 3.

ACTITUD DE SERVICIO

En la actualidad, la lucha entre las empresas por ser la mejor cada vez es más difícil, ya que compiten en varios aspectos para poder estar entre las más importantes o en otras palabras, estar entre las empresas que generan más utilidades y ganancias.

Uno de los aspectos en los que hay que sobresalir para poder ser líderes, es la calidad de servicio que ofrecen, ya que de ahí parte el éxito de la empresa, si no hay buena relación y trato con los clientes, es poco probable despuntar como empresa hacia el éxito. De aquí la importancia de ofrecer un buen servicio, es decir, tener una buena actitud con los clientes y dar un buen servicio.

Desarrollar esta actitud de servicio es entonces indispensable, para que los clientes queden satisfechos con lo que están obteniendo y sigan comprando los productos o adquiriendo los servicios, e incluso recomendarlos y así ampliar el mercado potencial.

Siendo entonces de vital importancia este concepto para esta investigación, en este capítulo se definirá que es una actitud de servicio, su importancia, y como repercute esta en cuanto a la calidad del servicio a ofrecer.

3.1 Definición

Para poder entender el concepto de actitud de servicio, es importante primero desglosar este término en sus elementos, iniciando por recordar lo que es una actitud.

La actitud como se vio en el capítulo anterior, es aquella predisposición para actuar de manera positiva o negativa ante una situación determinada; luego el

servicio es entonces, la disposición de actuar para satisfacer las necesidades de otras personas.

Entonces, una actitud de servicio resulta ser aquella disposición forzosamente positiva que se tiene para actuar de tal manera que pueda satisfacer las necesidades de los demás.

También puede ser definida 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”.¹¹

Eric de la Parra (1994), dice que el mejor servicio en el mercado se debe basar en la cortesía, responsabilidad y honestidad de quienes pretenden ofrecer un producto o un servicio a la población en general.

Jorge Pinedo R. (1993), menciona que la actitud de servicio es “una disposición positiva para satisfacer las necesidad de otros”.

Queda entonces descubierta la importancia de la actitud de servicio para ofrecer precisamente una buena calidad en el servicio como empresa, al tener como prioridad satisfacer las necesidades de los clientes de quienes se depende como parte fundamental para alcanzar el éxito organizacional.

Aunque lo anterior resulte de cierta forma repetitivo, vale destacar que está claro lo que se debe entender por actitud de servicio, que es nuestra variable a medir en esta investigación.

3.2 Antecedentes

El tema de servicio aparece por primera vez en los cursos que impartía Joseph M. Jurán en Japón en el año de 1950; pero el tema se confundía con la idea tradicional de un departamento de servicios que solucione las quejas de los

¹¹ Alejandra Gómez Prado y Julieta González Juárez. “El test de actitudes de servicio como medio de evaluación en un proceso de selección de personal en una institución pública”. Tes. Universidad Salesiana. 2000, p. 56.

clientes insatisfechos. Se tuvo que esperar cerca de 30 años para que Karl Albrecht lo desarrollara totalmente. En el primer enfoque poco tiene que ver el trabajo multidisciplinario: el servicio era un departamento encargado de corregir errores; en el segundo enfoque el servicio era parte de una cultura organizacional que inicia con el diseño de sistemas orientados al desarrollo del cliente interno (trabajadores) y se refleja en el cliente externo.

Cabe recordar que una actitud es una valoración que tiene un componente cognoscitivo, emocional y conductual. Este componente se confunde fácilmente con una opinión, sólo que a diferencia de las opiniones, las actitudes se reflejan en actos y presentan una resistencia al cambio, gracias a su componente afectivo. De esta manera la actitud de servicio sería tanto una creencia (componente cognitivo), como una convicción (componente afectivo), que se reflejaría en un desempeño dentro del trabajo (componente conductual). Aunque es necesario que el trabajador esté motivado, no es suficiente para lograr un buen servicio, para eso tenemos que fijarlo como uno de los objetivos organizacionales, diseñar una estrategia y destinar recursos para alcanzar este fin. Es importante resaltar que la actitud de servicio, no debe confundirse con la mercadotecnia, ya que nos estamos refiriendo a la relación que se establece entre personas vinculadas a una empresa y que rebasa los fines puramente comerciales; por supuesto que la mercadotecnia estudia el servicio, pero su objetivo es mucho más amplio.

Los dueños del mercado actual son las industrias que, en sus políticas se enfocan en el cliente como pilar de su empresa, dándole prioridad al arte de servir y encontrando en ello no sólo una retribución moral sino también la gran satisfacción de conformar cadenas empresariales a nivel mundial. Es importante señalar que el servicio prestado por estas empresas implica varios aspectos como son: el cuidado que se tenga para detectar las necesidades de los clientes, el buscar y adoptar las acciones correspondientes para satisfacerlos de la mejor manera, el trato directo al cliente, pero sobre todo, la actitud positiva ante el trabajo como una manera de realizarse y superarse constantemente día a día, con entrega.

3.3 Actitud positiva

Existe un principio básico que establece que, aquellos que utilizan o trabajan con perspectivas positivas tienden a experimentar mucho más confianza y obtener mejores resultados, por lo tanto, si se busca lograr una empresa exitosa, cada departamento y más aún, cada empleado de dicha empresa, deberá desarrollar y promover actitudes de servicio que se identifiquen en muchas personas y estas influyan en quienes manejan cierta negatividad y convencerlas de manera eficiente para que tomen consciencia de que, aunque sea solo un empleado entre 10,000 de igual forma repercute en la imagen de la organización, y su actitud entonces, influye de manera positiva o negativa para toda la empresa.

Por ejemplo, la empresa que antes de poner a sus trabajadores en contacto con sus clientes, los capacita para que adquieran una “actitud positiva” ante su trabajo y, sobre todo, ante los clientes: se les enseña a sonreír, a indagar los gustos de éstos, a sugerir uno u otro alimento y, a nivel general, a servir.

Esto permite reflexionar sobre la influencia que tiene la imagen personal de la industria y la del servicio-producto como una forma de retroalimentar la actitud de servir, encontrando que cada interacción con el cliente es una oportunidad para mejorar no sólo la percepción que éste tiene del servicio recibido, sino también para evaluar y mejorar la actitud ante él. De aquí que sea el cliente, el mejor parámetro para evaluar y mejorar el servicio y con ello lograr un nivel competitivo con otras organizaciones.

3.4 Servicio

Con lo mencionado, se puede definir al servicio como todas aquellas actitudes y actividades que realiza la empresa para hacer sentir a sus clientes que está trabajando por y para la auténtica satisfacción de ellos, pero no de una manera servil, mecánica y estudiada.

El servicio es etéreo, por lo tanto no se puede tocar ni acumular como algo material; se encuentra en cada uno de los trabajadores y se va perfeccionando en la medida en que se va llevando a la práctica y se observan sus efectos (en forma de retroalimentación) en los clientes.

Para poder mejorar, es necesario comenzar por reconocer una necesidad, es por ello que la actitud de servicio va más allá de la simple ejecución, pues involucra la habilidad de identificar la o las necesidades del cliente y de ahí derivar soluciones para llevarlo a la práctica, y así solucionar y prevenir los problemas de una deficiente actitud de servicio.

Es importante mencionar que, lo que induce a la gente a donar sus servicios, es el deseo de hacer algo que tenga importancia para los demás, algo donde ellos sean responsables, donde tengan capacidad de tomar decisiones, correr riesgos, algo muy diferente al trabajo monótono y limitado que viven en sus oficinas. Además, “lo que genera confianza es el respeto manifiesto que el líder muestra hacia sus seguidores”.¹²

Muchos clientes han pasado un mal rato al enfrentarse con una deficiente o nula actitud de servir, que va desde un trato déspota o detenerse en una larga fila para saber que quien está a cargo es un mal servidor. Pero las causas que originan las deficiencias son varias:

Apatía. Se muestra total desinterés hacia las necesidades e intereses del cliente, mostrándose aburridos ante su trabajo.

Desaire. Se refleja en aquellas personas que tratan de deshacerse del cliente sin poner atención a su necesidad o problema.

Frialdad. Es una mezcla de hostilidad, apatía, precipitación e impaciencia.

Aire de superioridad. Es cuando se trata de dar soluciones más allá de las necesidades del cliente, viéndolo con un aire de protección que genera no sólo el descontento de éste, también pierde su predilección.

¹² Tom Peters. “El círculo de la innovación”. España, Atlántida, 1998, p. 147.

Robotismo. El trabajador hace que su cliente cumpla con el mismo programa, los mismos movimientos y consignas, sin ninguna muestra de atención individual.

Reglamento. Colocar las reglas organizacionales por encima de la satisfacción del cliente es la mejor manera de conservar el orden y perder la empresa.

Evasivas. La evasiva es la mejor manera de deshacerse de un cliente y despertar en él, todos los sentimientos negativos de que sea capaz. También funciona como un buen medio para deslindar la responsabilidad de hacer un buen trabajo y así convertirlo en el trabajo de otro.

Se debe aprender a ser flexibles e involucrarse de tal manera con los clientes que no sólo se les atienda, sino que incluso, se les defienda mejor de lo que lo que haríamos con nosotros mismos.

3.5 Importancia de la actitud de servicio

Aunque ya anteriormente quedó explícita la influencia positiva que tienen las actitudes de servicio en las organizaciones, es importante mencionar que ésta interfiere directamente con la satisfacción de los clientes, quienes tienden a exigir que se les ofrezca el servicio que han adquirido con su dinero. Y si no se logra dicha satisfacción hay que estar preparados para enfrentar esta demanda por parte del comprador de obtener un excelente servicio.

En la actualidad, el punto clave de alcanzar el éxito profesional no es más que ofrecer una atención excepcional, que el servicio sea siempre de calidad y esto es lo que nos amplía nuestro límite competitivo. Entonces la calidad en el servicio es la verdadera ventaja competitiva de una organización, que compite con muchas otras que ofrecen a simple vista lo mismo, por lo cual es necesario reflejar una buena actitud de servicio y así, ésta nos otorgue un plus por sobre las demás.

Entonces, ofrecer servicios de calidad implica el cuidado que se ponga en detectar las necesidades de los clientes y tomar acciones para satisfacerlas de la mejor manera.

Es importante mencionar la diferencia entre servicio, servilismo y poder para entender más claramente lo que es servicio, éste se entiende como el punto de equilibrio o punto medio entre el servilismo y el poder, siendo éstos una forma de deformación del servicio.

El servilismo. Se caracteriza por el mayor interés en las demandas e intereses de los otros antes que en los del trabajador, mostrando poco valor en sí mismo, pocas aspiraciones o metas y por consecuencia, una constante insatisfacción.

El poder. Se caracteriza por un mayor interés en sí mismo antes que en otros, demasiado valor en sí mismo, y gran cantidad de demandas y metas, lo que también produce insatisfacción.

Servicio. Es el equilibrio entre las necesidades propias y las ajenas que requiere de un autoconcepto equilibrado, con metas definidas y alcanzables, lo que genera una actitud positiva ante el trabajo y una satisfacción por el logro de algunas metas y el surgimiento de otras, así como la capacidad del trabajador para dar un valor agregado a cada trabajo, es decir, poner algo más de lo que se le pide.

Cómo se puede ver, servilismo y poder interactúan entre sí, haciéndose dependientes uno de otro y obstaculizando el desarrollo de la actitud de servicio, tanto individual como organizacionalmente.

3.6 El cliente

En el balance general de una empresa, se coloca en el lugar de los activos, a todo aquello que se tiene que cuidar por su valor, protegiéndolo y asegurándose de que no sufra daños ni se reduzca de manera considerable. Pero se deja a un lado el

elemento activo más importante dentro de la empresa: el cliente. Él es realmente el único activo que la empresa puede decir que ha adquirido; el cliente satisfecho es el que va a promover de manera contundente el producto o servicio, y provocará finalmente que éste aumente en corto tiempo.

Se ha comprobado que la mayoría de clientes insatisfechos se van sin decir nada y que, algunos de ellos refieren el incidente a otros clientes más; por lo que muchas ventas se pierden diariamente por una atención deficiente.

Un cliente satisfecho proporciona satisfacción personal, retroalimentación en propia actitud de servicio, retribución económica y la seguridad de permanecer en un mercado cada vez más competido.

Pero el cliente insatisfecho, también es importante en el proceso de transformación, ya que es el que se encarga de señalar todas y cada una de las fallas que hay dentro de la empresa, y será quien finalmente detecte las deficiencias que existen en la calidad del servicio. Por ello, debe evitarse la pérdida de un cliente, tomándolo como parámetro y recordando que la propiedad de él es “temporal” y que en el mercado siempre habrá un competidor dispuesto a adquirirlo.

A partir de 1975, teóricos como Karl Albrecht, empezaron a hablar de clientes externos e internos, y señalaban que éste último era el término asignado a los trabajadores, ya que en su lógica, solo brinda un buen servicio quien lo recibe, además de que calidad y servicio, solo se encuentran en donde hay trabajadores comprometidos y a gusto con su empresa.

3.7 La actitud de servicio dentro del comportamiento organizacional

El origen del servicio está dentro de la administración, este tema resultó tan importante empresarialmente hablando que se convirtió en una estrategia de la calidad misma.

Se empezó a diseñar e impartir cursos de capacitación sobre el tema y se elaboraron campañas de comunicación interna para promover una cultura organizacional orientada al servicio.

Como parte de la planeación estratégica, las grandes empresas con enfoque en la calidad decidieron incluir en la definición de su misión “el servicio” como un tópico fundamental.

Cada cultura organizacional parte de una misión (de una razón de ser de la organización), para alcanzarla se desarrollan estrategias y planes orientados a esta misión. Es cierto que, en todas las estrategias aparece la comunicación como un medio indispensable para desarrollar cualquier plan, esta importancia aumenta en las culturas que asumen una cultura de calidad y de servicio como su punto de referencia.

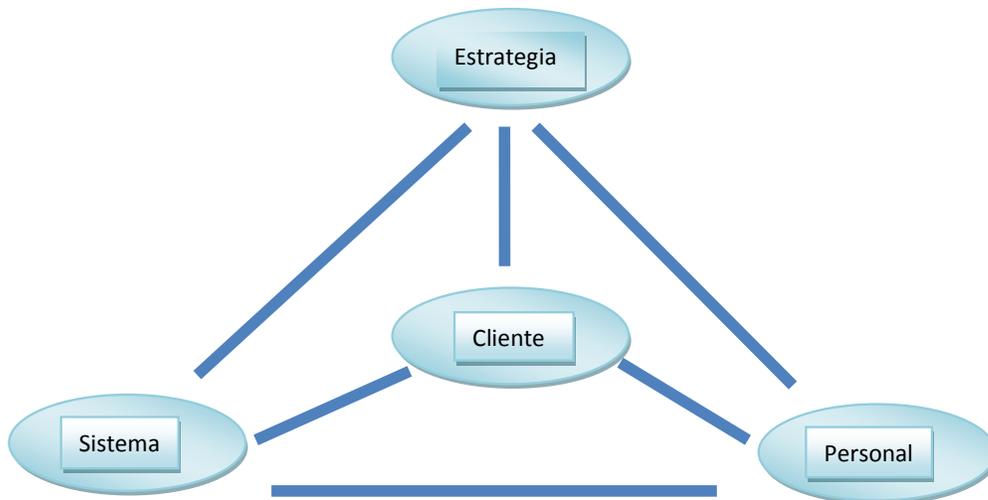
En las empresas privadas es uno de sus principales objetivos ofrecer un excelente servicio para poder así, establecer una cultura de servicio la cual logre satisfacer las necesidades de sus clientes, a través de ofrecer un servicio de calidad.

Para que el servicio sea de calidad se requiere que en la línea de producción el empleado no sólo realice su trabajo a tiempo, sino que también le agregue algo de él mismo, para favorecer la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Por ejemplo, cuando en la compra de algún aparato electrónico el vendedor da las indicaciones generales y el instructivo de operación al cliente, éste está cumpliendo con su función, pero si además dedica tiempo para ver cómo dicho cliente opera el aparato electrónico, creará en éste, un sentimiento de satisfacción que lo estimulará para regresar.

Como referencia para un mejor entendimiento del concepto, cabe mencionar el Triangulo del Servicio creado por Albrecht Karl en 1990, que refleja sistemáticamente lo necesario para ofrecer un buen servicio.

El triángulo está compuesto por:

- Estrategia de servicio
- Sistema de servicio
- Personal



La calidad en el servicio es en la actualidad una gran herramienta de negocios, que da como resultado la satisfacción de necesidades específicas de los clientes. Así, el triángulo del servicio se ha convertido en el esquema básico de las compañías que ofrecen un excelente servicio.

Este esquema pretende crear una relación triangular entre la organización y el cliente, teniendo la organización tres elementos importantes: su estrategia, su personal y su sistema. Y estos se relacionan alrededor del cliente, entendiendo por éste que, “el cliente es la persona que solicita un servicio o bien, cualquier persona u organización interna o externa, que reciba los resultados de un proceso”.¹³

¹³ A. Gómez y J. González.op cit., p. 52.

La estrategia es aquella herramienta que la empresa utiliza en este caso, para ofrecer un buen servicio y por consiguiente, le permite diferenciarse de otras organizaciones y le da un plus para así, poder despuntar y colocarse por encima de otras, es decir, le da una buena posición competitiva.

Esta estrategia permite administrar los recursos y habilidades de su personal y canalizarlos para cumplir con el objetivo principal que en este caso es el buen funcionamiento del servicio.

El sistema de servicio es todo aquello con lo que la organización cuenta para satisfacer las necesidades de sus clientes, es decir, todo un sistema de estrategias utilizadas para crear un método para que el cliente pueda obtener de manera más sencilla lo que necesita, por lo cual es muy importante primero saber cuál es la técnica de compra de dicho cliente, o lo que es lo mismo, lo que el comprador requiere, es aquí donde la psicología forma parte del sistema, ya que habla de necesidades y expectativas, entonces se deberá tomar en cuenta no solo lo que el cliente necesita sino también lo que espera, y lo que se le puede ofrecer, es decir una buena atención.

Al hablar de personal se incluye todos los niveles de la pirámide organizacional, (operativos, mandos medios o administrativos y directivos), es decir, a todo el personal de la empresa. Entonces, se debe desarrollar dicha actitud de servicio en todos los miembros de dicha organización ya que, el servicio es multidireccional dentro de una empresa y no es ni debe ser interés de unos cuantos, sino de todos los miembros de la misma.

Por lo tanto, todas las personas que sean parte de una determinada empresa están obligadas a ofrecer un buen servicio, empleando una actitud positiva para con el cliente, ya que si algún miembro de la empresa muestra una actitud negativa o descortés, recibirá la misma actitud, en este caso del cliente y esto truncaría el crecimiento, que es uno de los objetivos de cualquier empresa.

3.8 Calidad percibida

Hay que admitir que la determinación de la calidad en los servicios debe estar basada principalmente en las percepciones que los clientes tienen del servicio y así entra el concepto de “calidad percibida” de los servicios.

Esta conceptualización comparte con las ideas previas de Deming y Juran (1997), de acuerdo con el principio de que lo importante en calidad es la orientación hacia el cliente, ya que ahora la calidad se define y mide en términos de percepción de calidad por el cliente y no por la empresa. Una definición sencilla sería: calidad de servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto.

El concepto de calidad de servicio revela un deslizamiento desde el concepto clásico de calidad en sentido “objetivo” hacia un concepto “subjetivo” de calidad basado en la percepción del cliente. Ahora la calidad la define el cliente, la calidad es lo que el consumidor dice que es, y la calidad de un producto o servicio particular es lo que el consumidor percibe que es.

Debe considerarse que los clientes tiene diferentes necesidades y expectativas, así, la calidad de servicio no es un concepto absoluto, sino relativo que viene determinado por la diferencia existente entre las necesidades y expectativas que el consumidor tiene (calidad deseada o esperada) y el nivel al cual la empresa consigue satisfacerlas (calidad realizada).

Muchos autores abogan por valorar la calidad de servicio percibida como un desajuste entre expectativas y percepciones de resultados, lo que se denomina teoría del paradigma desconfirmatorio. Las expectativas serían los deseos y necesidades de los consumidores y las percepciones son las creencias de los consumidores relativas al servicio recibido. Por eso, un cliente percibirá un servicio como de alta calidad cuando su experiencia con la prestación de ese servicio iguale o exceda sus expectativas iniciales. Por el contrario, el servicio será catalogado de mala calidad cuando las expectativas no se vean satisfechas por la experiencia de la prestación del servicio.

La calidad de servicio percibida y la satisfacción del cliente son dos conceptos en la práctica utilizados como sinónimos. Sin embargo, son muchos los autores que los consideran conceptos diferentes pero estrechamente relacionados, aunque no coinciden en sus definiciones ni tampoco respecto a la relación de causalidad. Para algunos, la calidad de servicio es un concepto más amplio y precede a la satisfacción, y para otros, la relación es a la inversa, siendo la satisfacción un elemento que influye sobre la calidad de servicio percibida.

La identificación de las dimensiones de la calidad resulta muy útil a la organización, porque le permite centrar sus esfuerzos en aspectos del servicio que son importantes para los clientes. Las dimensiones son factores determinantes de la percepción de la calidad de servicio. Son numerosas las investigaciones sobre ellas, pero la más destacada es la que considera cinco dimensiones de la calidad de servicio:

1. Los elementos tangibles que acompañan y apoyan el servicio.
2. La fiabilidad para realizar el servicio prometido de forma honesta y cuidadosa.
3. La capacidad de respuesta o disposición y voluntad para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido.
4. La seguridad o conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
5. La empatía o atención individualizada que se ofrece a cada cliente.

3.9 La gestión de las deficiencias en la calidad de servicio

Zeithaml, Parasuraman, y Berry (1990), desarrollaron un modelo conceptual que vincula las deficiencias que perciben los clientes con las deficiencias internas existentes en la empresa y sirve como marco general para la comprensión, medición y mejora de la calidad de servicio. Según este modelo, la falta de calidad de servicio se atribuye a cinco deficiencias que se pueden resumir en:

- Deficiencia 1: discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos, que aparece cuando los directivos no saben lo que esperan los clientes.
- Deficiencia 2: discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad, esto es, establecer normas de calidad equivocadas.
- Deficiencia 3: discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio, que aparece cuando el servicio prestado no coincide con las especificaciones.
- Deficiencia 4: discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa, cuando la prestación real del servicio difiere del servicio anunciado por la empresa. Esta deficiencia surge cuando el cliente se siente decepcionado o percibe que ha sido engañado por parte de la empresa.
- Deficiencia 5: discrepancia entre el servicio esperado y el servicio percibido desde el punto de vista del cliente, resultado de la existencia de las otras 4 deficiencias.

Las cuatro primeras deficiencias se encuentran dentro de la organización (deficiencias internas) y contribuyen a la aparición de la deficiencia 5. Esta última deficiencia es denominada deficiencia percibida por los clientes en la calidad de servicio. La empresa deberá disminuir las deficiencias de la 1 a la 4 y mantenerlas en el nivel más bajo posible, con la finalidad de que no se presente la deficiencia 5.

3.10 La medición de la calidad de servicio

La medición es tanto el último como el primer paso a la hora de mejorar la calidad de servicio y conseguir ofrecer un excelente servicio. Es muy difícil conseguir mejorar un servicio si no se tiene en cuenta los resultados que se están obteniendo con un sistema que permita cuantificarlos.

Davidow y Uttal (1990), después de estudiar diversos sistemas de medición concluyeron que en lo que respecta a la calidad de los servicios, los mejores sistemas de medición se centran en evaluar tres aspectos distintos del servicio:

- El proceso de prestación del servicio
- El producto o resultado y
- La satisfacción del cliente

Los mejores sistemas de medición acaban siempre perdiendo eficacia, a no ser que se combinen con una frecuente valoración de la satisfacción del cliente. Las expectativas de los clientes cambian constantemente influidas por numerosos factores, por lo que es obligado revisarlos de manera continua para no perder nunca de vista la perspectiva del cliente.

Para diseñar un sistema de medición efectivo, hay que considerar los tres principios expuestos a continuación:

1.- Dejar que los clientes digan lo que les importa. No hay que diseñar nunca un sistema de medición partiendo de supuestos o creencias sobre las necesidades de los clientes o atendiendo a las necesidades de los diferentes miembros de la empresa. Los tres tipos de mediciones (proceso, producto y satisfacción) deben estar en consonancia con lo que realmente importa al cliente.

2.- Seleccionar cuidadosamente las medidas concretas y establecer un sistema de medición compensado entre mediciones de proceso, producto y satisfacción. Es sabido que las personas suelen hacer lo que se les dice que hagan y aquello por lo que se les recompensa. Por tanto, resulta imprescindible considerar el número y las características de las medidas propuestas.

3.- Otorgar importancia al sistema de medición. Es la única manera de conseguir que los empleados presten atención y orienten su comportamiento hacia el cliente. La vinculación del sistema de medición con sistemas de remuneración y de recompensa resulta fundamental.

Para poder conocer el nivel o grado de satisfacción de los clientes, las empresas pueden utilizar diferentes técnicas y prácticas combinadas adecuadamente: formularios de quejas y reclamaciones, buzones de sugerencias, cuestionarios de satisfacción, capturar el número de clientes perdidos, etc. De entre todas estas, probablemente la más utilizada sea el cuestionario de satisfacción que permite obtener la información necesaria directamente de los clientes. Estos se pueden basar en escalas estandarizadas o en escalas de medición diseñadas por la empresa específicamente para su servicio.

Frecuentemente, la medición de la satisfacción del cliente se ha medido como la diferencia entre las expectativas del cliente y las percepciones del servicio prestado. Por ello, de acuerdo con Camisón, Cruz y González (2007), el SERVQUAL se presenta como un modelo ampliamente aceptado para medir la calidad percibida del servicio. Los datos obtenidos del SERVQUAL evalúan la calidad global del servicio, tal y como la perciben los clientes, y por eso, pueden ser utilizados para cuantificar las deficiencias en la calidad del servicio con diferentes niveles de análisis. Además, estos datos determinan cuáles son las dimensiones o los criterios más importantes para el cliente, lo que permite centrar esas áreas los esfuerzos para mejorar la calidad del servicio. El SERVQUAL permite determinar la importancia relativa de las cinco dimensiones en la valoración global de las percepciones de calidad por parte de los clientes.

Pero, la escala SERVQUAL no está exenta de críticas, tanto de carácter teórico como operativo. Entre éstas, como lo menciona Camisón, Cruz y González (2007), destacan como las más analizadas y debatidas, la utilización de expectativas junto con la dimensionalidad de la calidad de servicio.

También aparecen otros modelos alternativos para medir la calidad de servicio, como el SERVPERF,¹⁴ que es una escala para medir la calidad percibida basada únicamente en las percepciones del cliente sobre el servicio prestado. El modelo reduce a la mitad las mediciones con respecto al SERVQUAL y lo convierte en un instrumento mucho más manejable y menos costoso de utilizar. Además, supera las limitaciones que surgen de la utilización de expectativas para medir la calidad percibida.

Otra alternativa es el modelo del Desempeño Evaluado,¹⁵ que cuestiona el concepto de “expectativas” y la estructura de medición del instrumento SERVQUAL, ya que un incremento de la diferencia entre percepciones y expectativas puede no reflejar necesariamente un incremento de los niveles de calidad percibida.

Por último, el modelo de la Calidad Normalizada¹⁶ compara la calidad percibida del objeto que se evalúa y la calidad percibida de otro objeto que se toma como referente, si bien su aplicación está condicionada por la gran cantidad de información que requiere y la dificultad para obtenerla.

En el ámbito empresarial, en lugar de recurrir a los modelos anteriores, son numerosas las empresas que optan por construir cuestionarios específicos para conocer la calidad de su servicio y la satisfacción del cliente. Se diseña un cuestionario formado por un número de preguntas sobre diferentes aspectos del servicio, que debenser contestadas por los clientes y con la información recogida proceden a la explotación estadística para obtener conclusiones relevantes y así poder mejorar.

¹⁴ <http://www.mailxmail.com>

¹⁵ *Ibíd.*

¹⁶ *Ibíd.*

3.11 El cliente interno y la calidad del servicio

Desde la perspectiva de los empleados como clientes internos, se pueden mencionar dos grupos de factores que influyen en su percepción de la calidad: por una parte, aquellos factores relativos al origen de satisfacción o insatisfacción en su trabajo, entre los que destacan el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación, la coordinación, etc.; y por otra parte, aquellos factores interpersonales que son origen de satisfacción o insatisfacción en su papel de clientes de otros individuos o departamentos dentro de la organización. Claro que, para satisfacer estos factores, será necesario modificar y mejorar los factores organizativos. Así, resulta fundamental conocer cuáles son las expectativas de los clientes internos respecto al servicio para utilizar dicha información como base del proceso de mejora de la calidad, al igual que hacemos con los clientes externos. Es importante identificar y entender las necesidades de los clientes internos para poder actuar sobre ellas.

Aunque no existe ninguna escala universalmente aceptada como válida para la medición de la calidad percibida por los clientes internos, hay elementos que forman parte de la interacción entre un cliente y su proveedor, elementos que son controlables y que afectan a la percepción que de dicho servicio puede obtener un cliente. Concretamente son tres: recuperación, adaptabilidad y espontaneidad.

Por recuperación se hace referencia a la capacidad de respuesta de un empleado cuando durante la prestación del servicio se ha producido un fallo.

En cuanto a la segunda dimensión, adaptabilidad, se define como la capacidad de respuesta de un empleado a las necesidades y requerimientos del cliente en la prestación del servicio.

Por último, la tercera dimensión llamada espontaneidad, está dividida en aquellas acciones rápidas e incluso aquellas no solicitadas por el cliente que repercuten en la satisfacción o insatisfacción con el momento de la prestación del servicio, entre ellas la atención prestada al cliente, es decir, la actitud del proveedor del servicio; así como también algo verdaderamente fuera del comportamiento normal del

proveedor, incluyendo en este grupo las acciones extraordinarias, como la cortesía o por el contrario, la rudeza.

Para finalizar, haciendo referencia a Camisón, Cruz y González (2007), es importante destacar que, la relación existente entre la satisfacción de los clientes externos y la satisfacción de los clientes internos en la práctica, ha quedado en muchas ocasiones demostrada. Existen evidencias de que la satisfacción de los clientes es, en alguna medida, el resultado de la satisfacción de los empleados. Debido a ello, la empresa debe prestar atención en cómo conseguir calidad de servicio interno, de tal manera que ésta repercuta de manera positiva sobre la satisfacción del cliente externo y el desempeño organizativo.

CAPITULO 4.

EMPRESA PRIVADA

“STILÍSIMO CONSULTORES EN BELLEZA, S.A. DE C.V.”

4.1 Historia

El sueño de un joven de nombre Arturo Andrade, inicia en febrero de 1993 en la ciudad de México D. F., en la colonia Nueva Santa María con el nombre de “Hairthurs Estética”, incursionando en el mundo de la belleza y el cuidado del cabello.

El principal interés de su fundador, era el ofrecer a sus clientes un diseño integral de imagen. Después de este rotundo éxito, Arturo decidió tomar un segundo reto, iniciar el mismo concepto en diferentes puntos ubicados estratégicamente en las zonas más importantes. Y el primer paso que se tenía que tomar era cambiar de nombre, a partir de entonces se conoce “Stilísimo Consultores en Belleza”.

Siendo solo en sus inicios Arturo Andrade, una silla, un espejo y muchas ganas de que su salón de belleza fuera el mejor de la colonia, comenzó a ganar prestigio gracias al profesionalismo, la atención y la calidad en los servicios proporcionados, así que, después de dos años de operaciones, fue necesario buscar otro sitio más grande para poder atender la creciente demanda. Abriendo otra sucursal en la zona de Tlatelolco, “Stilísimo” Mega, dando inició con la creación de la cadena de salones “Stilísimo Consultores en Belleza, S.A. de C.V.”, así, en poco tiempo se van incrementando una a una las demás sucursales, siendo hoy en día 9 estéticas en total, ubicadas en Tepeyac, Santa Fe, Satélite, Toluca, Metepec, Lindavista y Lilas.

Con 12 años de trayectoria, Arturo Andrade y su marca “Stilísimo Consultores en Belleza”, ha creado un estilo diferente en el mundo de la belleza, contando ahora

con más de 200 Consultores en Belleza especializados, que facilitan la satisfacción total de las necesidades de sus invitados con respecto a su imagen.

Hoy “Stilísimo Consultores en Belleza”, forma parte del equipo de la más grande Asociación Internacional de la Peluquería “Haute Coiffure” con sede en París, Francia. Arturo Andrade al estar viajando constantemente por diferentes partes del mundo y participando en plataformas internacionales a lado de las mejores marcas, se encuentra actualizado permanentemente; esto le ha dado una visión global de la moda y la capacidad técnica y profesional para ser uno de los más destacados estilistas y empresarios de México.

“Stilísimo Consultores en Belleza”, es una de las mejores opciones en salas de belleza para hombres y mujeres, ya que ofrecen innovación, calidad y profesionalismo en todos sus servicios. Se caracterizan por la pasión y entrega al realizar su trabajo. Brindan un servicio de calidad, que supera las expectativas de sus clientes. Su lema es: “Ven a sentirte bien”.

Su filosofía es: “En Stilísimo Consultores en Belleza, estamos comprometidos en aprender, enseñar y ayudar; comenzando con nuestros empleados, a través de la capacitación, actualización y desarrollo para exceder las expectativas de los clientes dando más y siendo mejor para trascender”.

4.2 Objetivo

El objetivo de la empresa es brindar un servicio con la más alta calidad, siempre a la vanguardia, con el fin de facilitar la calidad de vida de sus invitados, asesorándolos en el cuidado y arreglo de su cabello.

4.3 Misión

Es hacer que hombres y mujeres se vean y se sientan bien, ofreciéndoles un servicio personalizado de calidad que supere todas sus expectativas, englobando todo en un concepto único, con ambiente cordial y confortable.

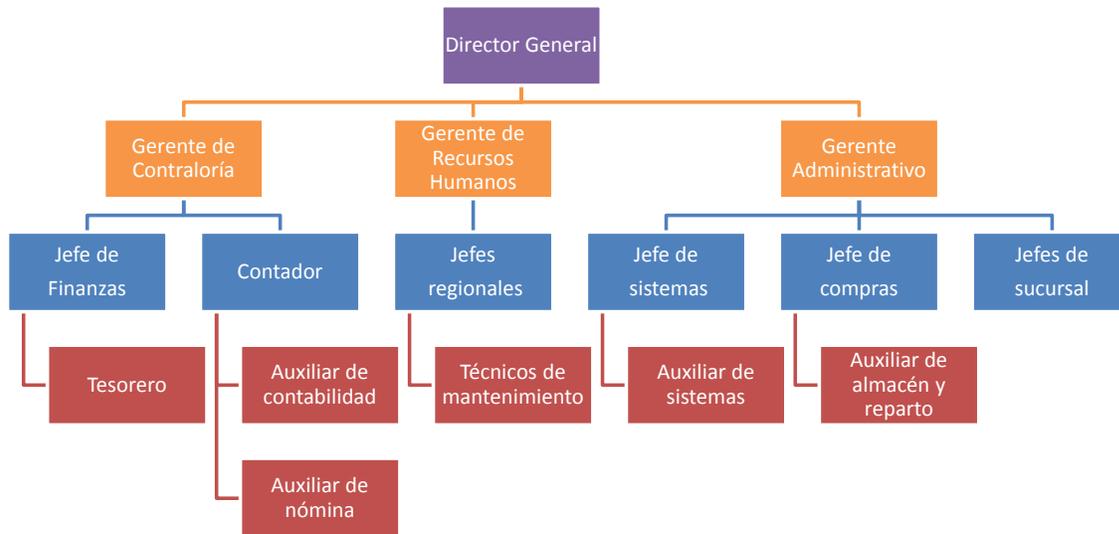
4.4 Visión

Seguir posicionando la marca, en lugares estratégicamente ubicados dentro del Distrito Federal y el interior de la República y, en un plazo mediano salir a mercados extranjeros.

4.5 Valores

- Honestidad
- Confianza
- Respeto
- Compromiso
- Sentido de pertenencia y orgullo
- Pro actividad

4.6 Organigrama



4.7 Servicios

- Cortes
- Peinado Casual
- Alto Peinado
- Maquillaje
- Coloración
- Efectos
- Tratamientos
- Extensiones
- Servicios de manos y pies
- Cambios de look
- Servicio para caballero
- Tips (consejos)

4.8 Promociones

Stilísimo hace promociones para sus invitados, por medio de publicidad impresa, ya sea por motivo de aniversario de la empresa o por acumulación de servicios, los cuales se van registrando y se lleva un control por medio de una tarjeta personalizada, así como servicios extras al elegir algún paquete especial.

4.9 Eventos

Stilísimo se distingue por ser una de las cadenas de salones de belleza más exitosas en México, es por eso que tiene un gran desarrollo artístico, tanto a nivel nacional como internacional.

Su director general Arturo Andrade, se ha presentado en diferentes países de Latino América para dar seminarios a estilistas de otros países, al igual que Javier Hurtado, el director artístico.

- Panamá
- Ecuador
- Venezuela
- Cancún
- ForumLoreal
- BussinesAwards
- Divas 2008
- Apertura Colombia
- Rueda de prensa

4.10 Escuela“CREA”

Stilísimo después de 15 años, se ha consolidado como una empresa exitosa y gran parte de éste éxito se lo deben a su filosofía, que es el estandarte de la empresa.

Estos 15 años, se han dedicado a aprender, enseñar y ayudar; y esto lo han llevado a cabo, capacitando y actualizando de forma permanente a su personal. Buscando tener la posibilidad de compartir éste método, surge “CREA” Stilísimo.

“CREA”, es un concepto que busca transformar el mundo del estilista en México, a través de su ya probado modelo exitoso de negocio.

El “CREA” ofrece, métodos teóricos-prácticos 100% aplicables, procesos de desarrollo humano, experiencia directa en campo, así como módulos para estilistas profesionales y diplomados en administración para dueños de salones.

Los principios fundamentales del “CREA” son:

La esencia: aprender, ayudar, enseñar.

El alma: enseñar a otros a volar más alto.

La pasión: más, mejor, distinto.

Innovación: exceder las expectativas, hacer la diferencia.

CAPITULO 5.

CURSO

“El Cliente y la actitud Stilísimo”

Este curso está dirigido al personal de la empresa, orientado a nivel operativo y mandos medios.

Esto, con la finalidad de crear un mayor desarrollo personal en cada uno de los trabajadores, así como de capacitar al personal en el área de servicio.

El curso se programa y se da aviso a cada gerente o jefe de departamento para que contemple a su personal y lo inscriba, para que no quede descubierto el servicio al cliente, pero que no se quede un solo trabajador sin tomar el curso, es por ello que se programa este curso varias veces al año.

La duración del curso es de una semana; que abarca de lunes a viernes en un horario de 8:00 de la mañana a 4:00 de la tarde, en la cual se contemplan 2 descansos, uno por la mañana a las 10:40 horas, que abarca de 15 a 20 minutos aproximadamente, y que se lleva a cabo para que los participantes se despejen, descansen un poco y puedan pasar al área de cafetería por alguna bebida solamente; el otro descanso se realiza por la tarde alrededor de las 13:30 horas y es para que los participantes vayan a comer, para esta actividad se proporciona una hora. Después de la comida, se incorporan nuevamente a las actividades designadas por el ponente.

El curso se divide en dos etapas que se describen en las siguientes secciones, la primera etapa se enfoca en el desarrollo y superación personal y la segunda etapa se orienta al área de servicio.

5.1 Primera parte del curso, enfocada al área de desarrollo y superación personal

La parte que va enfocada al desarrollo personal está dividida en 9 temas, los cuales se abordan 3 en cada sesión, impartidos en 3 días consecutivos; en éstas exposiciones se realizan presentaciones personales, dinámicas en donde son utilizadas proyecciones, rotafolios, pizarrón y música, así como material de papelería (hojas de colores, pluma, cuaderno, copias, etc.).

En esta parte del curso, se inicia con todos los participantes sentados, se presenta el ponente y se comienza realizando preguntas al aire, en espera de que los participantes vayan contestándolas de forma voluntaria y de esa forma se va haciendo una lluvia de ideas.

Se van aclarando algunas de las respuestas realizadas y se le va dando forma a cada una de las preguntas, de este modo, se contesta cada pregunta de forma correcta, despejando cada duda de los participantes.

Posteriormente, se pone música tranquila, que sirve para meditar. Más adelante, ya relajados, se cambia la música tranquila por músicaailable, y se invita a los participantes a escoger una pareja y comenzar a bailar, después se hace la indicación de cambio de pareja y esto se repite varias veces más, haciendo del momento del baile, un periodo largo.

Ya relajados todos los participantes, se retoman los temas a tratar. La dinámica que se realiza en ese momento es dividir al grupo en 2 equipos, con uno se trabaja y el otro es observador, en cuanto el equipo que trabaja expone en el pizarrón, se procede a que se prepare el siguiente equipo.

Cuando han participado todos, se da por terminado el ejercicio y se procede a la aplicación de una prueba, que es la prueba de Síntomas del Stress (A. Elkin, 1999), mientras se lleva a cabo esa prueba se pone música tranquila que sirve de fondo.

Después, se pasa a los siguientes temas con una presentación proyectada, se realizan más dinámicas y se deja tarea, que son algunas recomendaciones dentro de las cuales se encuentra el libro escogido para cada tema.

En la primera sesión se abordan los tres primeros temas.

El primer tema es ¿Quién soy?, y su objetivo es lograr un marco de autoconocimiento que permita expandir nuevas posibilidades en la vida de cada sujeto. Para trabajar en este tema se sugiere el libro: “El secreto de la abundancia”, autor: Ana Escalante.

El segundo tema es ¿Qué quiero?, y su intención es generar claridad de cómo manejar la propia vida y de las áreas en las que se quiere realizar una transformación. En este tema se sugiere el libro: “El Monje que vendió su Ferrari”, del autor: Robin S. Sharma.

El tercer tema es ¿En qué creo?, y su fin es conocer el poder de elección sobre mis pensamientos y la posibilidad de ser libre de todo pensamiento negativo. Para este tema se sugiere el libro: “El trabajo”, del autor: Byron Kathie.

En la segunda sesión se exponen los tres siguientes temas:

Cuarto tema: ¿Qué siento?, el propósito de este tema es entender la relación entre pensamiento y sentimiento y cómo liberarme de sentimientos negativos. En este tema se recomienda el libro: “El Caballero de la armadura oxidada”, del autor: Robert Fisher.

El quinto tema es ¿Qué digo?, y su finalidad es entender y practicar las diversas formas en las que hablo y la forma en las que éstas afectan mis resultados. El libro con el que se trabaja este tema es: “El Guerrero de la luz”, del autor: Paulo Coelho.

El sexto tema es ¿Cómo escucho?, su objetivo es profundizar en el proceso de comunicación efectiva y congruente para enlazar a otros en la creación de mis

sueños y los de mi empresa. El libro con el que se trabaja en este tema es: “Siddharta”, del autor: Herman Hesse.

En la tercera sesión, se concluye la parte del curso de desarrollo y superación personal, en la cual se abordan los siguientes temas:

Séptimo tema: ¿Cómo manifiesto?, la intención de este tema es, generar conciencia del proceso de creación implícito en la creación de toda abundancia y prosperidad y se trabaja con el libro: “Feliz porque sí”, del autor: MarciShimoff.

El octavo tema es ¿Cómo soluciono?, y el fin es, brindar técnicas de solución de conflictos necesarias para alcanzar los objetivos. El libro que se recomienda para trabajar este tema es “¿Quién se ha llevado mi queso?”, del autor Jonson Spencer.

El noveno y último tema es: ¿En qué tiempo vivo?, y su propósito es conocer el poder de vivir el presente y conectado con lo que está fluyendo en la vida. Para trabajar este tema se sugiere el libro: “El poder del ahora”, del autor EckhardTolle.

En cada una de las sesiones, se concluye con una dinámica de cierre, la cual consiste en hacer un círculo con todos los participantes, se toman de las manos, y uno a uno levantan los brazos y debe decir con que se va.

5.2 Segunda parte del curso, enfocada al área de servicio

Ahora comienza el curso enfocado al servicio, el cual está dividido en 6 temas, los cuales se abordaran tres por día, abarcando así, el día 4 y el día 5.

En el cuarto día, se empieza a trabajar con la presentación de instructores; después se hace la pregunta: ¿para qué es el curso?, y se pide que se lleve a cabo una lluvia de ideas.

Se hace una dinámica con una pelota de esponja, la cual es lanzada y a la persona que le cae, se le realiza una pregunta; después de esto, se empieza a dar una explicación del lema de la empresa.

Posteriormente, se habla acerca de la bienvenida que se debe de dar a cada cliente, haciendo una comparación como cuando llega un invitado a casa, de ahí nace la idea de que a cada cliente es considerado un invitado.

Se menciona la importancia de ofrecer una atención personal, llamando al cliente por su nombre, pero éste, nunca se pregunta, ya que antes, se debió checar en su hoja de registro (la cual es llenada al entrar el cliente al establecimiento). Acto seguido, se proporciona una bata, la cual se la coloca el personal de la sucursal al invitado y se ofrece una bebida.

En este momento se realiza una dinámica: se paran todos y se colocan en círculo, a la cuenta de tres, se debe agarrar una pareja.

Se repite la dinámica, pero con una variante: se colocan todos en círculo pero uno de frente y otro de espaldas.

Al que queda solo, se le pasa al centro y se le da una retroalimentación.

La siguiente dinámica, se realiza por parejas, se forman y se decide quién es A y quién es B, A es el consultor y B es invitado. Se dividen consultores a un lado e invitados a otro lado, y se ejemplifica la bienvenida hasta donde se explicó.

Sentados nuevamente, se da la explicación de cómo se ofrecen los servicios para no recibir una negativa por parte del invitado y la forma de crear deseos.

Se lleva a cabo un descanso.

De nuevo, se hace la dinámica de elegir pareja, pero ahora el que queda solo, se le trata de manera muy agresiva, enfrentándolo a su actitud.

Se repite otra vez, la dinámica hasta dónde va la información y se intercambian papeles.

Por último se pide a cada pareja que externe su opinión, acerca de quién sí convenció y quién no mediante un aplauso, y quien no lo logra, debe de intentarlo las veces que sean necesarias, hasta lograr el objetivo.

El quinto día, se abordan los temas de cómo agendar, el manejo de las tarjetas de puntos y la despedida.

Agendar, se refiere a que al término del servicio que se haya proporcionado al cliente, se le haga la observación, de cuanto le durará el corte, aproximadamente cuando se requiere retoque para tinte o luces, o cuando es recomendable algún tratamiento o cualquier observación que sea importante para sugerir fecha próxima a una nueva visita, se le pregunta si le acomoda más entre semana o en fin de ésta, y si es mejor por la mañana o por la tarde, y así, poder agendar haciendo sentir al invitado que se está al pendiente de su servicio de manera personalizada.

La tarjeta de puntos, es como su nombre lo indica, una tarjeta en la cual viene impreso cada uno de los servicios que la empresa proporciona, delante de cada servicio viene un número "x" de casillas, en las cuales se va rellenando cada una de estas casillas al realizarse el servicio ahí mencionado, y cuando se llena la fila o hilera de casillas de dicho servicio, se le proporciona al invitado algún otro servicio sin ningún cargo extra (regalo); ésta tarjeta se le proporciona al invitado después de pagar su cuenta y se le hace la recomendación de llevarla en cada visita que haga a la sucursal, para así marcar cada servicio realizado y aprovechar al máximo el servicio y las promociones de la empresa.

La despedida, no por ser lo último se le resta importancia, en ésta, ya terminado todo servicio, y quedando agendada fecha próxima de visita, se acompaña a la invitada (o) hasta la puerta en donde se le despide por su nombre recordándole que se le espera en la fecha acordada.

Al término de la primera parte del curso, se entrega una hoja de evaluación para calificar alponente del curso; esta evaluación es por parte de la empresa y se revisa y cuantifican los resultados para pasar un informe completo y detallado al

departamento de capacitación así como al Director General, esta evaluación está dividida en criterios de forma y criterios de contenido, en los de forma se refleja la opinión del participante referente a aspectos del ponente como son el manejo del tiempo, la presentación de la exposición (si fue ordenada, si se utilizaron diapositivas, si hubo una secuencia, etc.), y en el de contenido el manejo de grupo, si se utilizaron actividades adicionales para que el grupo interactuara, así como el dominio del tema, el tipo de vocabulario, la secuencia de ideas, ejemplos, explicaciones, etc., y un espacio para comentarios de los participantes (VER ANEXO A).

Los resultados de esta evaluación son revisados y son vaciados, adicionalmente se anexan porcentajes y gráficas para que el informe esté más completo, por último, en este informe debe quedar indicado que curso es, quien es el ponente, que temas se abordaron y la fecha. Esta información es guardada en un archivo y se manda vía e-mail a las áreas antes mencionadas para así, proceder a reciclar la papelería. Para finalizar, se lleva a cabo una junta al final del proceso para exponer los resultados de las evaluaciones y revisar los comentarios de los participantes, ya que de ahí se puede enriquecer mucho cada curso.

CAPITULO 6.

TEST DE ACTITUD DE SERVICIO (TAS)

Para llevar a cabo esta investigación, se empleará el test elaborado por Alejandra Gómez y Julieta González en la tesis titulada “El test de actitudes de servicio como medio de evaluación en un proceso de selección de personal en una institución pública”.

6.1 Construcción del instrumento

Las autoras establecen que, “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”.¹⁷

El TAS fue construido con 80 reactivos: 20 afectivos, 20 cognoscitivos y 20 conductuales, de cada área. Se consideró tener 10 reactivos que fueran redactados en forma positiva y 10 en forma negativa (ANEXOC).

La prueba se validó mediante un piloto aplicado a 120 sujetos, ambos sexos de 19 a 38 años, con nivel académico desde secundaria hasta nivel superior, en condiciones físicas normales.

Las características definidas para este instrumento son:

- “Elaboración de ejecución típica: el sujeto responde de manera habitual, no ha 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.

¹⁷ A. Gómez y J. González. op cit., p. 67.

- 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).
- Tipo de ítems: 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.

6.2 Confiabilidad

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 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 éste 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.

El coeficiente de este instrumento fue de 0.79

“Como se puede observar, el coeficiente de confiabilidad al aplicar esta fórmula fue alto, ya que el valor establecido estadísticamente es de 1, lo que indica que el instrumento si es confiable”.¹⁸

6.3 Validez

La validez es el nivel con el cual un instrumento mide realmente lo que intenta medir; en estadística esta expresión se enuncia con un coeficiente de correlación cuyo valor muestral relación que hay entre los datos obtenidos con un instrumento y los que resultan manejando otro diferente.

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 integraron 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, obteniéndose el siguiente coeficiente: $r = 0.49$
- d) Se correlacionó el área afectiva con el área conductual, obteniéndose el siguiente coeficiente: $r = 0.56$
- e) Se correlacionó el área cognoscitiva con el área conductual, obteniéndose el siguiente coeficiente: $r = 0.47$

¹⁸ Ibíd., p.76.

- f) Más adelante, para lograr una mayor validez, se correlacionó el área afectiva con la sumatoria de todas las áreas, obteniéndose el siguiente coeficiente: $r = 0.83$
- g) Se correlacionó el área conductual con la sumatoria de todas las áreas, lográndose el siguiente coeficiente: $r = 0.80$
- h) Se correlacionó el área cognoscitiva con la sumatoria de todas las áreas, alcanzándose el siguiente coeficiente: $r = 0.82$

Así que, como se puede observar, los coeficientes logrados de la sumatoria de cada área que compone el instrumento (afectiva, conductual y cognoscitiva) correlacionados con la sumatoria de las calificaciones de las tres áreas fueron altos, lo que corrobora una vez más que el instrumento es válido.

6.4 Instrucciones para la calificación del instrumento

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 las calificaciones se divide en dos secciones, la primera consta de la actitud que mide el reactivo, seguida del número de reactivo, posteriormente las 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 F).

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 180; 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).¹⁹

¹⁹ *Ibíd.*, p. 99.

CAPITULO 7.

METODOLOGIA

7.1 Diseño de investigación

El diseño de investigación que se utilizó fue el Test –retest, aplicando el mismo instrumentados veces a los mismos sujetos, el test fue aplicado antes del curso y el retest al término de éste.

7.2 Hipótesis

H1 Existe una mejora significativa en la actitud de servicio de los empleados que toman el curso “El cliente y la actitud Stilísimo”.

H0 No existe una mejora significativa en la actitud de servicio de los empleados que toman el curso “El cliente y la actitud Stilísimo”.

7.3 Variables

Variable independiente:

El curso “El cliente y la actitud Stilísimo”.

Variable dependiente:

La actitud de servicio: Convicción íntima de que es un honor servir.

Esta variable, se medirá por medio del Test de Actitud de Servicio (TAS).

7.4 Población

Trabajadores de nivel operativo y mandos medios, de ambos sexos, de edad entre 18 y 35 años, con escolaridad a nivel secundaria y nivel bachillerato.

7.5 Escenario

Centro de reclutamiento y capacitación de la empresa, aula magna.

7.6 Instrumento y material

Test de Actitud de Servicio, hoja de reactivos, hoja de respuestas, lápiz o bolígrafo (VER ANEXO C, D Y E).

7.7 Procedimiento

Se da cita en el aula dispuesta para el curso a los trabajadores, y antes de iniciar éste, se hace entrega del material completo necesario para realizar el test, este se puede llevar a cabo en un periodo de 10 a 20 minutos.

Se inicia dando la instrucción de leer los ítems del cuadernillo y marcar sus respuestas en la hoja correspondiente. Se debe asegurar que usen un bolígrafo o lápiz.

Cuando los trabajadores han terminado el cuestionario, al recogerlo el examinador verificará que todas las casillas de la hoja de respuestas tengan la marca correspondiente, si falta alguna marca, se regresa la hoja de respuestas para que ésta sea completada.

El cuestionario es autoadministrable y requiere poca explicación, asimismo, el cuadernillo contiene instrucciones precisas y claras.

Terminada la aplicación del test, se procede a dar inicio con el curso.

Recolectado el material completo, se procede a calificar el test con la plantilla de calificaciones, esto puede hacerse rápida y fácilmente, usualmente alrededor de 9 a 7 minutos; se hace un registro de los resultados y se guarda (VER ANEXO F).

Terminado el curso, se pide a los trabajadores que realicen nuevamente la prueba y se realiza el mismo procedimiento, ya teniendo el registro de los resultados de la segunda aplicación se hace la comparación de éstos.

7.8 Análisis estadístico

Se empleará una prueba Z.

CAPITULO 8.

RESULTADOS

Determinación del tamaño de muestra

Al momento de realizar esta investigación la compañía bajo estudio contaba con 132 personas de nuevo ingreso que no habían tomado “EL CURSO”.

Para determinar el tamaño de muestra al que se le debería aplicar el TAS utilizamos la fórmula propuesta por Douglas Montgomery:

$$n = \frac{Z^2 p(1-p)N}{Ne^2 + Z^2 p(1-p)}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

Z = nivel de confianza.

p = proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.

e = error muestral deseado

Si se busca un nivel de confianza del 95% y un error del 5% entonces:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(1-0.5)(132)}{(132)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(1-0.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(33)}{0.33 + 0.9604}$$

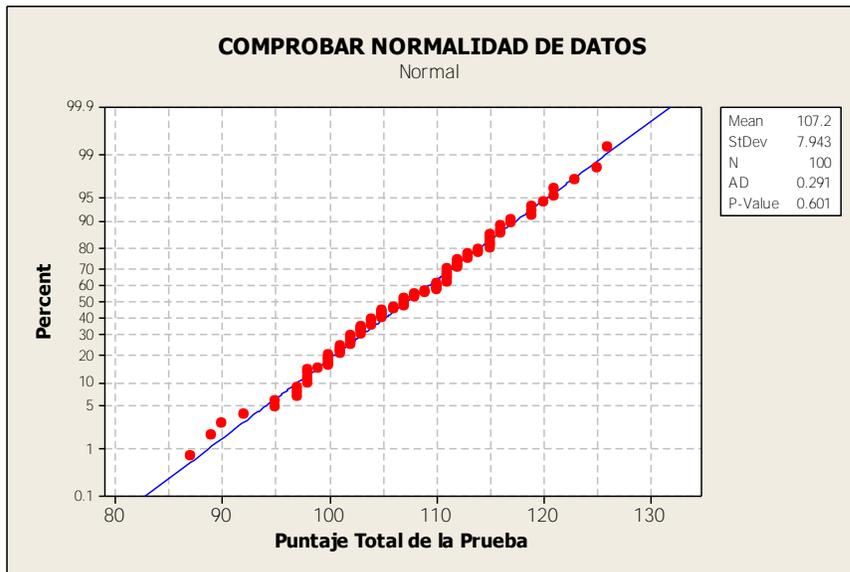
$$n = \frac{126.7728}{1.2904}$$

$$n \approx 99$$

Por lo tanto el TAS se aplicaría a 99 empleados de nuevo ingreso que no hubieran tomado “EL CURSO”, sin embargo para efectos prácticos la prueba se aplicó a un total de 100 participantes.

Verificación de la normalidad de los datos

Antes de continuar con el análisis estadístico de la información recolectada a través de la aplicación del TAS se realizó una comprobación de la normalidad de los resultados utilizando la prueba de Anderson-Darling con ayuda del software MINITAB 14.



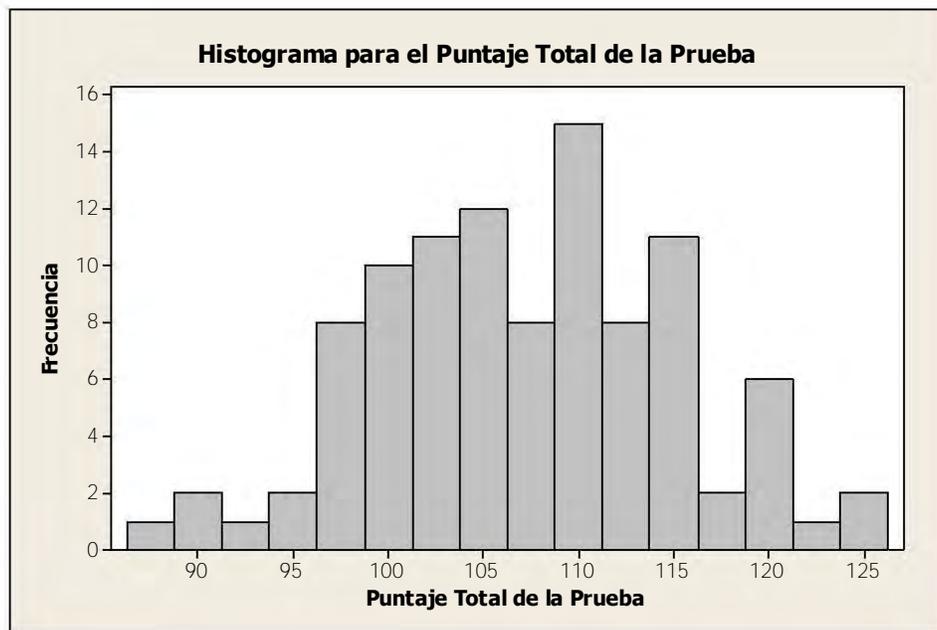
Visualmente comprobamos a través de la gráfica que la mayor parte de los puntos coinciden con la línea, además la teoría indica que si el P-Value es mayor a 0.05 se puede concluir que los datos presentan una distribución normal:

$$P - Value = 0.601 > 0.05$$

Análisis estadístico de los datos obtenidos

Considerando que la suma de puntaje total de la TAS es de 180 puntos se observa que en la muestra, el puntaje menor fue de 87 y el mayor de 125 puntos. Con una desviación estándar de 7.942 y una media de 107.24.

No. de Participante	Puntaje Total de la Prueba	No. de Participante	Puntaje Total de la Prueba	No. de Participante	Puntaje Total de la Prueba	No. de Participante	Puntaje Total de la Prueba
1	100	26	102	51	121	76	112
2	108	27	115	52	106	77	98
3	113	28	113	53	107	78	89
4	100	29	115	54	101	79	111
5	105	30	106	55	101	80	115
6	102	31	104	56	92	81	97
7	116	32	111	57	100	82	105
8	103	33	105	58	116	83	107
9	90	34	107	59	121	84	103
10	107	35	103	60	97	85	102
11	126	36	110	61	101	86	112
12	112	37	116	62	98	87	105
13	119	38	125	63	87	88	103
14	111	39	104	64	97	89	119
15	114	40	111	65	98	90	101
16	113	41	112	66	111	91	120
17	109	42	102	67	105	92	119
18	112	43	100	68	115	93	107
19	109	44	103	69	104	94	111
20	108	45	114	70	117	95	110
21	123	46	111	71	104	96	102
22	95	47	117	72	98	97	108
23	98	48	99	73	110	98	115
24	105	49	100	74	110	99	95
25	110	50	115	75	111	100	102



Debido a que las preguntas del TAS se dividen en tres áreas: Afectivas, Cognoscitivas y Conductuales, podría ser conveniente un análisis desglosado para estas tres áreas:

Se observa que:

- a) Para el área Afectiva el puntaje máximo fue de 45 puntos, mientras que el mínimo fue de 25 puntos con una media de 35.4 y desviación estándar de 4.5.
- b) En el área Cognoscitiva el puntaje máximo fue de 46, el mínimo de 23, la media de 36.1 y la desviación estándar de 4.6.
- c) Finalmente en el área Conductual encontramos que el valor máximo fue de 49 puntos, el mínimo de 22, con una media de 35.7 y desviación estándar de 5.2.

La distribución de puntaje en las tres categorías de preguntas es homogénea y la media no varía en más de un punto, por lo que en esta aplicación no se puede inferir que los empleados de la muestra tengan una mayor tendencia en alguna de las áreas de estudio.

No. de Participante	Puntaje área Afectiva	Puntaje área Cognoscitiva	Puntaje área Conductual	No. de Participante	Puntaje área Afectiva	Puntaje área Cognoscitiva	Puntaje área Conductual
1	34	39	27	51	41	43	37
2	33	40	35	52	29	30	47
3	31	41	41	53	31	46	30
4	35	35	30	54	36	32	33
5	34	40	31	55	35	34	32
6	30	33	39	56	35	28	29
7	36	38	42	57	30	39	31
8	32	36	35	58	42	38	36
9	30	36	24	59	41	41	39
10	31	39	37	60	38	32	27
11	45	41	40	61	35	35	31
12	28	41	43	62	32	39	27
13	42	36	41	63	31	30	26
14	37	31	43	64	32	27	38
15	42	38	34	65	34	32	32
16	40	44	29	66	38	40	33
17	40	40	29	67	33	35	37
18	38	36	38	68	34	38	43
19	40	30	39	69	35	31	38
20	33	44	31	70	41	40	36
21	40	41	42	71	32	30	42
22	29	27	39	72	32	33	33
23	28	37	33	73	38	36	36
24	34	35	36	74	38	37	35
25	29	39	42	75	35	40	36
26	43	30	29	76	36	38	38
27	43	35	37	77	25	35	38
28	39	32	42	78	28	39	22
29	38	36	41	79	30	42	39
30	31	43	32	80	34	41	40
31	29	32	43	81	33	32	32
32	38	34	39	82	39	34	32
33	35	34	36	83	38	33	36
34	37	39	31	84	43	31	29
35	36	34	33	85	38	35	29
36	40	39	31	86	31	41	40
37	34	43	39	87	30	34	41
38	42	34	49	88	35	31	37
39	31	33	40	89	38	45	36
40	30	38	43	90	35	34	32
41	42	33	37	91	39	39	42
42	29	40	33	92	41	39	39
43	38	29	33	93	38	31	38
44	40	23	40	94	37	41	33
45	35	37	42	95	34	39	37
46	41	33	37	96	36	28	38
47	45	44	28	97	34	44	30
48	27	36	36	98	38	36	41
49	32	35	33	99	34	30	31
50	41	35	39	100	35	36	31

Interpretación de resultados a través del indicador de atención

Además de los análisis estadísticos básicos que se pueden realizar, la metodología aplicada incluye un parámetro denominado “INDICADOR DE ATENCIÓN”. Este indicador sirve para identificar de forma ágil las secciones en las que se deberá prestar mayor atención a la hora de definir estrategias.

El Indicador de Atención sirve únicamente para las preguntas cerradas con escala Likert ya que consiste en sumar el porcentaje de encuestados que han dado como respuesta a un conjunto de preguntas los dos valores más altos de la escala.

De acuerdo con los posibles valores del Indicador de Atención se puede suponer alguna de las siguientes conclusiones:

80 a 100	BIEN	Se puede interpretar que la percepción de los encuestados refleja un alto grado de conformidad y por lo tanto no requiere de mayor atención.
65 a 79	ACEPTABLE	La interpretación de este resultado indica que máximo 35 de cada 100 encuestados presenta un grado de conformidad bajo y por lo tanto se deberá mantener observación sobre el tópico pero no requiere atención inmediata.
50 a 64	BAJO	Cuando se alcanza este nivel del indicador se recomienda profundizar en el análisis del tópico en cuestión ya que se refleja que hasta un 50% de los encuestados no están conformes con la situación actual.
0 a 49	CRÍTICO	En este nivel se requiere una intervención inmediata para modificar la percepción de la población.

Se analizaron los resultados obtenidos con el criterio descrito:

#	PREGUNTAS RELACIONADAS CON EL ÁREA AFECTIVA	% DEL ACUMULADO				
		TA	A	I	D	TD
1	Me agrada atender a los clientes que solicitan mis servicios	22%	17%	16%	25%	20%
5	Me gusta etiquetar a la gente por su aspecto	19%	22%	22%	19%	18%
8	Aconsejaría a la gente que conozco en la empresa la importancia del trabajo	25%	15%	22%	17%	21%
12	Me da miedo el trabajo	15%	22%	18%	25%	20%
14	Expreso mis sentimientos de alegría en mi trabajo	18%	22%	20%	23%	17%
16	Expreso mis frustraciones en mi trabajo	23%	25%	23%	17%	12%
22	Me gusta ser dinámico en mi trabajo	17%	23%	23%	16%	21%
25	Me gusta contribuir para el logro de la misión de la empresa	16%	20%	24%	19%	21%
27	Me enorgullece pertenecer a la empresa	19%	17%	25%	13%	26%
32	Siento que la gente no me quiere cuando trabajan conmigo	20%	25%	19%	21%	15%
34	Me molesta que me identifiquen como miembro de la empresa	25%	15%	22%	19%	19%
35	Me gusta participar con otras personas para el logro de los objetivos en el trabajo	16%	28%	19%	19%	18%
		19.6%	20.9%	21.1%	19.4%	19.0%
		40.5%			59.5%	

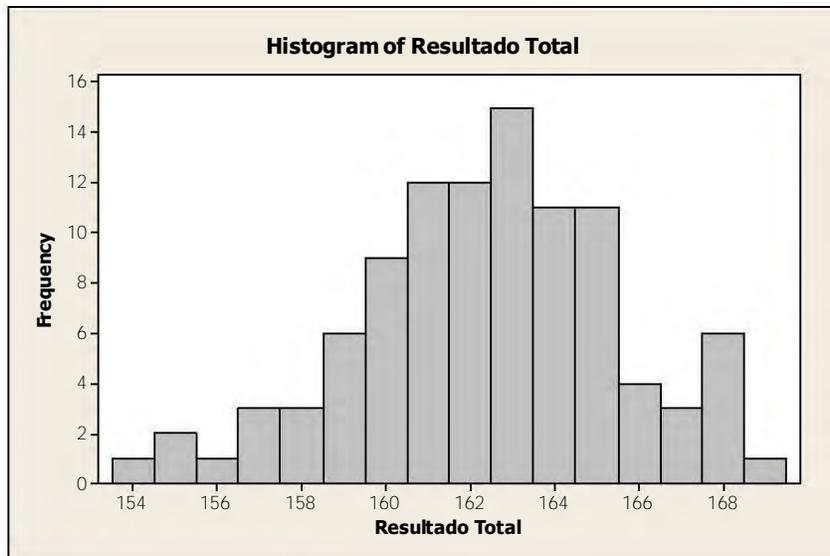
#	PREGUNTAS RELACIONADAS CON EL ÁREA COGNOSCITIVA	% DEL ACUMULADO				
		TA	A	I	D	TD
3	Pienso que soy responsable de mis acciones en el trabajo	20%	22%	17%	27%	14%
4	Pienso que mi jefe tiene que resolver mis problemas	20%	19%	18%	21%	22%
7	El jefe es una persona que solo se dedica a mandar	22%	22%	19%	22%	15%
9	Considero que mi trabajo requiere de mi asistencia permanente	21%	26%	20%	15%	18%
11	Considero que si el cliente es agresivo yo debo serlo	15%	31%	16%	25%	13%
18	Considero que la puntualidad no es importante si se trabaja todo el día	16%	15%	20%	23%	26%
20	Pienso que para ser aceptado por mis compañeros de trabajo debo de actuar igual que ellos, aún en contra de mi	17%	20%	24%	23%	16%
21	Pienso que una buena decisión en el momento justo resolvería mis problemas en el trabajo	20%	22%	23%	15%	20%
24	Pienso que al realizar mis actividades en forma flexible ayudaría a atender de una mejor manera a mi cliente	25%	19%	16%	22%	18%
29	Considero que jerarquizar las actividades eficientiza mi trabajo	23%	18%	19%	22%	18%
31	Pienso que como servidor público la demostración de respeto no es elemental	25%	16%	26%	18%	15%
36	Considero como servidor público que debo atender al cliente con educación	24%	21%	13%	20%	22%
		20.7%	20.9%	19.3%	21.1%	18.1%
		41.6%			58.4%	

#	PREGUNTAS RELACIONADAS CON EL ÁREA CONDUCTUAL	% DEL ACUMULADO				
		TA	A	I	D	TD
2	Debo atender al cliente con cordialidad	21%	17%	24%	18%	20%
6	Atiendo al cliente en forma inmediata	20%	26%	14%	16%	24%
10	Si mi jefe es agresivo, yo actúo de una manera tolerante	13%	20%	21%	20%	26%
13	Si mi jefe es agresivo y prepotente yo actúo de la misma manera	22%	17%	28%	14%	19%
15	Me comporto en forma atenta y cordial en mi trabajo	23%	15%	25%	22%	15%
17	Actúo en forma altanera y grosera cuando me provocan	24%	16%	15%	23%	22%
19	Optimizo los recursos materiales proporcionados para mi trabajo	18%	18%	24%	22%	18%
23	Si yo fuera jefe actuaría con justicia en el trabajo	17%	24%	22%	21%	16%
26	Atiendo a mis clientes con gusto	21%	22%	22%	17%	18%
28	Sería capaz de actuar en forma rebelde si no estoy de acuerdo con lo establecido en mi trabajo	25%	21%	24%	11%	19%
30	Participo conjuntamente con otras personas para el logro de un objetivo de trabajo	19%	23%	22%	17%	19%
33	Rechazo participar conjuntamente con otras personas para el logro de objetivos de trabajo	20%	18%	26%	22%	14%
		20.3%	19.8%	22.3%	18.6%	19.2%
		40.0%			60.0%	

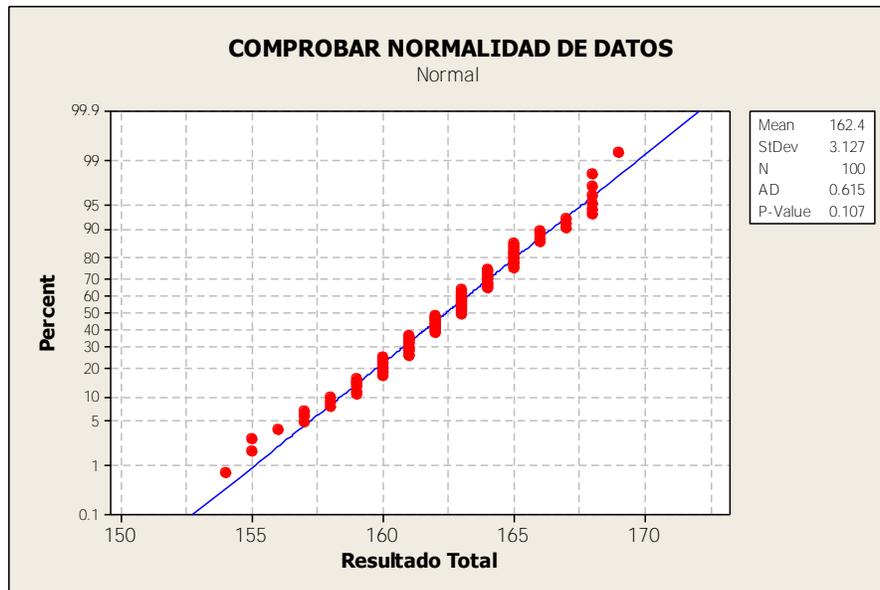
Resultados obtenidos después de impartir el curso

Considerando que la suma de puntaje total de la TAS es de 180 puntos se puede observar que en la muestra, el puntaje menor fue de 129 y el mayor de 166 puntos. Con una desviación estándar de 12.315 y una media de 107.24.

No. de Participante	Puntaje Total de la Prueba	No. de Participante	Puntaje Total de la Prueba	No. de Participante	Puntaje Total de la Prueba	No. de Participante	Puntaje Total de la Prueba
1	162	26	163	51	163	76	165
2	162	27	164	52	159	77	163
3	161	28	160	53	165	78	159
4	162	29	160	54	157	79	158
5	163	30	160	55	164	80	164
6	157	31	164	56	167	81	165
7	163	32	158	57	165	82	163
8	163	33	168	58	163	83	157
9	160	34	165	59	162	84	158
10	155	35	161	60	165	85	161
11	161	36	161	61	168	86	168
12	159	37	161	62	164	87	168
13	166	38	163	63	164	88	159
14	162	39	154	64	169	89	160
15	160	40	166	65	161	90	163
16	165	41	167	66	165	91	156
17	165	42	164	67	162	92	161
18	164	43	167	68	159	93	163
19	155	44	164	69	162	94	163
20	161	45	162	70	165	95	162
21	162	46	160	71	164	96	163
22	168	47	161	72	162	97	166
23	163	48	161	73	160	98	161
24	162	49	163	74	164	99	166
25	159	50	168	75	165	100	160



Al aplicar la prueba de Anderson-Darling para comprobar la normalidad de los datos obtenidos; con ayuda del software MINITAB 14 se encuentra que:



A través de la gráfica se comprueba que la mayor parte de los puntos coinciden con la línea, además la teoría indica que si el P-Value es mayor a 0.05 se puede concluir que los datos presentan una distribución normal.

Al analizar los datos obtenidos dividiendo las preguntas en las tres áreas que explora el TAS, encontramos que:

- El puntaje máximo obtenido en el área Afectiva fue de 58 puntos, el mínimo de 49, con una media de 53.9 y una desviación estándar 1.9.
- Para el área Cognoscitiva encontramos que el puntaje máximo fue de 58, el mínimo de 49, con una media de 54.1 y desviación estándar de 1.7.
- En el caso del área Conductual el valor máximo fue de 58 puntos, el mínimo de 50, la media resulto en 54.3 con una desviación estándar de 1.8.

En la siguiente tabla se comparan los valores obtenidos por área antes y después del curso:

Puntaje área Afectiva	Antes del curso	Después del Curso
Min=	27	49
Max=	45	58
Desviacion=	5.06	1.96
Media=	35.7	54.0

Puntaje área Cognoscitiva	Antes del curso	Después del Curso
Min=	23	49
Max=	44	58
Desviacion=	4.50	1.73
Media=	36.4	54.1

Puntaje área Conductual	Antes del curso	Después del Curso
Min=	24	50
Max=	49	58
Desviacion=	5.27	1.80
Media=	36.5	54.3

Los resultados de la tabla anterior se analizan estableciendo las siguientes pruebas de hipótesis para comparación de medias, de acuerdo con Montgomery.

- a) $H_{0AFECTIVA}$ = Tomar el curso no mejora el área afectiva en la actitud de servicio de los participantes.
- b) $H_{1AFECTIVA}$ = Tomar el curso mejora el área afectiva en la actitud de servicio de los participantes.
- c) $H_{0COGNOSCITIVA}$ = Tomar el curso no mejora el área cognoscitiva en la actitud de servicio de los participantes.
- d) $H_{1COGNOSCITIVA}$ = Tomar el curso mejora el área cognoscitiva en la actitud de servicio de los participantes.
- e) $H_{0CONDUCTUAL}$ = Tomar el curso no mejora el área conductual en la actitud de servicio de los participantes.

- f) $H1_{CONDUCTUAL} =$ Tomar el curso mejora el área conductual en la actitud de servicio de los participantes.

Para comprobar estadísticamente las hipótesis anteriores se utiliza la media obtenida por área de la prueba en la primer aplicación del TAS como media objetivo y una prueba Z para determinar si existió unamejora significativa en la segunda aplicación del TAS:

Para el área Afectiva tenemos que:

- $H0_{AFECTIVA}: \mu = 35.7$
- $H1_{AFECTIVA}: \mu > 35.7$

One-Sample Z: Puntaje área Afectiva

Test of mu = 35.7 vs > 35.7
The assumed standard deviation = 5.06

Variable	N	Mean	StDev	SE Mean	95% Lower Bound	Z	P
Puntaje área Afe	100	53.9700	1.9564	0.5060	53.1377	36.11	0.000

Para el área Cognoscitiva tenemos que:

- $H0_{COGNOSCITIVA}: \mu = 36.4$
- $H1_{COGNOSCITIVA}: \mu > 36.4$

One-Sample Z: Puntaje área Cognoscitiva

Test of mu = 36.4 vs > 36.4
The assumed standard deviation = 4.5

Variable	N	Mean	StDev	SE Mean	95% Lower Bound	Z	P
Puntaje área Cog	100	54.1200	1.7308	0.4500	53.3798	39.38	0.000

Para el área Conductual tenemos que:

- $H0_{CONDUCTUAL}: \mu = 36.5$
- $H1_{CONDUCTUAL}: \mu > 36.5$

One-Sample Z: Puntaje área Conductual

Test of mu = 36.5 vs > 36.5
The assumed standard deviation = 5.27

Variable	N	Mean	StDev	SE Mean	95% Lower Bound	Z	P
Puntaje área Con	100	54.3200	1.7972	0.5270	53.4532	33.81	0.000

En los tres casos se utilizó el software MINITAB 14 para realizar una prueba Z; se puede observar en los resultados que el valor de P es menor a 0.05 (P=0 en las tres pruebas), se concluye que la hipótesis de investigación se comprueba. Por lo tanto existe evidencia estadística para afirmar que el personal que toma el curso mejora su actitud de servicio en las tres áreas que maneja el TAS.

Para analizar los resultados totales de la prueba, se consideran las variables definidas para esta hipótesis como:

- Y: Actitud de servicio
- X: Tomar el curso

Se establece la hipótesis nula y la hipótesis de investigación con base en nuestras variables definidas:

- Ho: Tomar el curso no mejora la actitud de servicio
- H1: Tomar el curso mejora la actitud de servicio

Se construye una prueba de hipótesis de medias considerando como media objetivo la media obtenida de los resultados de la prueba TAS antes de que la muestra bajo estudio participara en el curso:

- Ho: $\mu = 107.24$
- H1: $\mu > 107.24$

Con MINITAB 14 se hace una prueba Z para comprobar las hipótesis:

Variable	N	Mean	StDev	SE Mean	95% Lower Bound	Z	P
Resultado Total	100	162.410	3.127	0.794	161.104	69.48	0.000

04/11/2011 18:45:45

Welcome to Minitab, press F1 for help.
Retrieving project from file: 'F:\TESIS\TAS DESPUES DEL CURSO.MPJ'

Como el valor de P es menor a 0.05 , podemos concluir que la hipótesis de investigación se comprueba, por lo tanto existe evidencia estadística para afirmar que el personal que toma el curso mejora su actitud de servicio.

CAPITULO 9.

CONCLUSIONES

Si se considera que el concepto de “aprendizaje es cualquier cambio relativamente permanente en la conducta que ocurre como resultado de la experiencia, la cual se adquiere por medio de la observación o práctica” puede concluirse que el curso “El cliente y la actitud Stilísimo” cumple como instrumento de aprendizaje ya que de la muestra de empleados que tomaron el curso y se evaluaron se observa un cambio en su conducta.

Desde la definición anterior se ha recomendado a la empresa “Stilísimo” que sea aplicado el TAS cada año para medir la permanencia de la actitud de servicio entre el personal que ha sido capacitado mediante el curso “El cliente y la actitud Stilísimo”.

Considerando que “La capacitación es una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal” como lo señala González y Olivares (2006), puede concluirse que la empresa “Stilísimo” ha entendido de esta forma la capacitación, invirtiendo al año más de \$500,000 pesos en el curso de “El cliente y la actitud Stilísimo”; como resultado han obtenido un incremento comprobado a través de esta investigación, en el incremento de la actitud de servicio de su personal que al interactuar con los cliente en los llamados “momentos de la verdad” logran como resultado, la lealtad de los clientes incrementando así los beneficios económicos de la empresa. Por lo que la capacitación se convierte en una inversión con un retorno económico comprobable.

Al visualizar el proceso de capacitación como un ciclo con 4 etapas, de acuerdo con Chiavenato (2007), puede verificarse que el proceso que ha seguido la empresa “Stilísimo” cumplía con 3 de estas etapas: A) Detectar las necesidades. B) Diseñar la forma de enseñanza. C) Aplicar el programa de capacitación. Sin

embargo no existía una evaluación apropiada de los resultados que es la cuarta etapa propuesta. Con la aplicación del TAS tendrán un método para evaluar el resultado de la capacitación.

El curso diseñado por “Stilísimo” cubre con los tres elementos que implica la definición de actitud: a) Componente cognitivo (lo que pensamos). B) Componente emocional (lo que sentimos). C) Componente conductual (lo que hacemos). Pero tiene un mayor peso en la parte conductual. El TAS evalúa por igual los tres elementos por lo que la ponderación podría estar sesgada con relación al curso; este análisis podría ser un buen tema para futuros trabajos de investigación en los que explore a mayor nivel de resolución la relación entre el instrumento de medición y el curso de capacitación.

De acuerdo con el análisis estadístico que se presenta en el capítulo de resultados puede concluirse que se cuenta con evidencia suficiente que comprueba que el curso “El cliente y la actitud Stilísimo” se desempeña como un buen curso para mejorar la actitud de servicio de los empleados en empresa de “Consultoría de Belleza”.

De igual forma al observar los resultados por área de la prueba aplicada (TAS) encontramos evidencia estadística para demostrar que existe un incremento de la puntuación obtenida en el área afectiva, cognoscitiva y conductual de los individuos que tomaron el curso. Al mismo tiempo observamos que la distribución del puntaje entre las tres áreas tiene un comportamiento similar por lo que no se podría asegurar que después del curso los individuos incrementan su puntaje de forma particular en alguna de las tres áreas de exploración.

Se puede concluir también que después del resultado obtenido, se da por hecho que la Capacitación es un método de desarrollo que nos ayuda a mejorar significativamente la actitud de los empleados de una empresa de “Consultoría en Belleza” y por consiguiente impacta en la productividad, específicamente en la calidad del servicio que se ofrece.

Una buena actitud de servicio impacta positivamente en la satisfacción de las necesidades de los clientes de una empresa de “Consultoría en Belleza” por lo que capacitar a los empleados en el desarrollo de esta actitud agrega valor a los servicios que se ofrecen.

La Capacitación es definitivamente una inversión y no un gasto; siempre y cuando se administre de manera lógica, el personal capacitado en las diferentes competencias, dará mejores resultados.

RECOMENDACIONES A FUTURO

Toda empresa debe de tener un plan de carrera para sus trabajadores, siendo éste, un programa de capacitación para preparar al personal y confiarle diversos grados de responsabilidad de acuerdo a su desarrollo, generando motivación, fidelidad y reduciendo los niveles de rotación.

No se trata de tomar todos los cursos existentes o contratar especialistas en todas las áreas, sino de definir específicamente las áreas y los temas en que se requiere actualizar, mejorar o implementar. Es importante mantener al personal capacitado, de manera que pueda apoyarse en ello como ventaja competitiva sobre su competencia.

Se puede implementar el Test de Actitud de Servicio (TAS) como parte de una batería para diagnosticar si una persona cumple con “X” perfil establecido en una empresa de Consultoría en Belleza; y definir si es candidato o no en un proceso de selección.

BIBLIOGRAFÍA

- Albrecht Karl. La excelencia en el servicio. Colombia, Editorial Legis, 1991.
- Allport Gordon. La personalidad: su configuración y desarrollo. Barcelona, Editorial Heder, 1993.
- Arias Galicia L. Fernando. Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. México, Trillas, 2006, p. 768.
- Blair J. Kolasa. Individuo, Empresa y Sociedad: Introducción a la ciencia de la conducta. Bilbao, Editorial Deusto, 1980.
- Camisón César, Cruz Soniy González Tomás. Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid España, Editorial Pearson Educación, 2007, p. 1428l.
- Cantú Delgado José Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad. México, Mc Graw Hill, 1997, p. 467.
- Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano en las organizaciones. México, Mc Graw Hill, 2007, p. 500.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Cook S. W. y Selltiz C. Métodos de investigación en las relaciones sociales. Madrid, Editorial Rialp, 1964.
- De la Parra Eric. Cultura de Servicio. Colombia, Editorial Legis, 1994.
- Enciclopedia de la Psicología, Editorial OcéanoGpo., S.A., Barcelona España.
- Festinger L. Teoría de la disonancia cognoscitiva. Stanford, CA: Universidad de Stanford, 1957.

Gómez Prado Alejandra y González Juárez Julieta. “El test de actitudes de servicio como medio de evaluación en un proceso de selección de personal en una institución pública.” Tes. Universidad Salesiana. 2000.

González Martín y Olivares Socorro. Administración de Recursos Humanos: Diversidad-Caos. México, Compañía Editorial Continental, 2005, p. 297.

González Martín y Olivares Socorro. Comportamiento Organizacional: Un enfoque latinoamericano. México, Compañía Editorial Continental, 2006, p. 344.

Grima Cintas P. y Marco Almagro. Estadística Práctica con Minitab. Editorial Pearson Prentice Hall, 2004, p. 230.

Instituto Mexicano del Seguro Social. Guía de Evaluación IV. Hacia una ponderación de las actitudes. Subdirección General Administrativa, Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo, México, Grupo Canoy Publicidad, 1994, p. 20.

Jurán J. M. y F. M. Tryna. Análisis y planeación de la calidad. México, McGraw Hill, 1997.

LikertRensis. Una técnica para la medición de actitudes. In: Archivos de psicología, Número de la revista: 140, 1932.

Montgomery Douglas. Diseño y análisis de Experimentos. Editorial LimusaWiley, 2002, p. 686.

Osgood, Suci y Tennenbaum. El diferencial semántico del idioma español. México, Editorial Trillas, 1975.

Papalia Diane E. y Sally Wendkos Olds. Psicología. México, Editorial Mc GrawHill, 2004, p. 762.

Peters Tom. El círculo de la innovación. España, Atlántida, 1998.

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

Robbins Stephen P. Comportamiento Organizacional. México, Pearson Educación, 2004, p. 704.

Sánchez F. Psicología Social. Madrid, Editorial Mc Graw Hill, 1998.

Thurstone L. L. Las actitudes pueden medirse. Revista Americana de Sociología. 1928.

Zeithaml V. A., Parasuraman A., y Berry L.L. Calidad Total en la Gestión de Servicios. Madrid España, Ediciones Díaz de Santos S. A., 1990.

Fuentes electrónicas

<http://alfjr7.tripod.com/EdDeming.html>

<http://www.galeon.com/aprenderaaprender/actitudes/actcamb.htm>

<http://www.mailxmail.com>

www.stilisimo.com

ANEXOS

ANEXO A

FORMATO PARA EVALUACION DEL CURSO

EVALUACION DE CURSO EVALUACION DEL CURSO					
Nombre del Instructor:	Nombre del instructor:				
Curso:	Curso:			Fecha:	
Participante:	Participante:				
Instrucciones:	Favor de contestar las siguientes preguntas y subrayar la respuesta, esto nos ayudará a brindarte un mejor servicio.				
Expositor:	Favor de contestar las siguientes preguntas y subraya la respuesta, esto nos ayudará a brindarte una mejor capacitación.				
El expositor tiene los conocimientos necesarios para impartir el curso	1.Regular	2.Bueno	3.Aceptable	4.Excelente	
1. El expositor maneja los tiempos de la sesión de forma correcta y comprensible	1.Regular	2.Bueno	3.Aceptable	4.Excelente	Malo
El expositor fomenta la participación de los asistentes con secuencia	1.Regular	2.Bueno	3.Aceptable	4.Excelente	Malo
Instalaciones y materiales de exposición					
Se contó con el equipo necesario	1.Regular	2.Bueno	3.Aceptable	4.Excelente	
3. El manejo de grupo fue el adecuado	1.Regular	2.Bueno	3.Aceptable	4.Excelente	Malo
Las instalaciones son adecuadas y están en buenas condiciones	1.Regular	2.Bueno	3.Aceptable	4.Excelente	
4. Se utilizaron actividades adicionales	1.Regular	2.Bueno	3.Aceptable	4.Excelente	Malo
Contenido del curso:					
6. El expositor utilizó un vocabulario claro y aplicó los conocimientos adquiridos en tu área de trabajo	1.Regular	2.Bueno	3.Aceptable	4.Excelente	Malo
Los conceptos impartidos son de tu interés	1.Regular	2.Bueno	3.Aceptable	4.Excelente	
7. Se contó con secuencia de ideas	1.Regular	2.Bueno	3.Aceptable	4.Excelente	Malo
La duración del curso es la adecuada	1.Regular	2.Bueno	3.Aceptable	4.Excelente	
8. Se hizo uso de explicaciones y ejemplos para una mayor claridad del tema		Malo	Regular	Bueno	Excelente
Comentarios:					

ANEXO B

DEFINICION DE ACTITUDES

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, probidad, 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.

ANEXO C

Test de Actitud de Servicio

(TAS)

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 36, los cuales deberán ser contestados en forma breve y espontánea en la hoja de respuestas adjunto, también se encuentra enumerada del 1 al 36 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 D

Este instrumento no pretende dar una calificación, por lo que le pedimos sea sincero en sus respuestas y contestar lo primero que le venga a la mente, en forma breve, espontánea y precisa y para lo cual no tiene límite de tiempo estipulado.

REACTIVOS

1. Me agrada atender a los clientes que solicitan mis servicios
2. Debo atender al cliente con cordialidad
3. Pienso que soy responsable de mis acciones en el trabajo
4. Pienso que mi jefe tiene que resolver mis problemas
5. Me gusta etiquetar a la gente por su aspecto
6. Atiendo al cliente en forma inmediata
7. El jefe es una persona que solo se dedica a mandar
8. Aconsejaría a la gente que conozco en la empresa la importancia del trabajo
9. Considero que mi trabajo requiere de mi asistencia permanente

10. Si mi jefe es agresivo, yo actúo de una manera tolerante
11. Considero que si el cliente es agresivo yo debo serlo
12. Me da miedo el trabajo
13. Si mi jefe es agresivo y prepotente yo actúo de la misma manera
14. Expreso mis sentimientos de alegría en mi trabajo
15. Me comporto en forma atenta y cordial en mi trabajo
16. Expreso mis frustraciones en mi trabajo
17. Actúo en forma altanera y grosera cuando me provocan
18. Considero que la puntualidad no es importante si se trabaja todo el día
19. Optimizo los recursos materiales proporcionados para mi trabajo
20. Pienso que para ser aceptado por mis compañeros de trabajo debo de actuar igual que ellos, aún en contra de mi voluntad
21. Pienso que una buena decisión en el momento justo resolvería mis problemas en el trabajo
22. Me gusta ser dinámico en mi trabajo
23. Si yo fuera jefe actuaría con justicia en el trabajo

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

ANEXO E

HOJA DE RESPUESTAS

NOMBRE _____

TOTALMENTE DE ACUERDO = TA

DE ACUERDO = A

INDIFERENTE = DESACUERDO = D

TOTALMENTE DESACUERDO = TD

	TA	A	I	D	TD		TA	A	I	D	TD
1						19					
2						20					
3						21					
4						22					
5						23					
6						24					
7						25					
8						26					
9						27					
10						28					
11						29					
12						30					
13						31					
14						32					
15						33					
16						34					
17						35					
18						36					

ANEXO F

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
COLABORACION	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	COLABORACION
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	COLABORACION
CORTESIA	15	5	4	3	2	1	33	1	2	3	4	5	COLABORACION
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	COLABORACION
RESPONSABILIDAD	18	1	2	3	4	5	36	5	4	3	2	1	CORTESIA