



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Psicología  
Maestría en Psicología del Trabajo

“ACTITUDES HACIA EL TRABAJO, CONDICIONES DE TRABAJO Y CALIDAD EN EL SERVICIO DE LAS CAJERAS (OS) DE UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO DE LA CIUDAD DE QUERÉTARO 2006 – 2007”

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestra en Psicología del Trabajo

**Presenta:**

Claudia Gutiérrez Alvarez

**Dirigido por:**

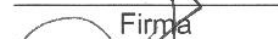
Mtra. María del Consuelo Josefina Franco Jaime

SINODALES

Mtra. María del Consuelo Josefina Franco Jaime  
Presidente

  
Firma

Dr. Luis Enrique Puente Garnica  
Secretario

  
Firma

Mtra. Blanca Yasmín Montufar Corona  
Vocal

  
Firma

Mtra. Elizabeth Gutiérrez López  
Suplente

  
Firma

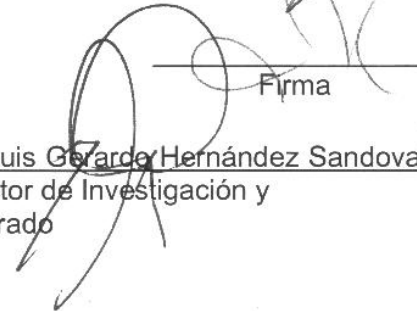
Mtro. José Antonio Robles Hernández  
Suplente

  
Firma

Lic. Jorge Antonio Lara Ovando  
Director de la Facultad



Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval  
Director de Investigación y  
Posgrado

  
Firma

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Noviembre de 2007  
México

## RESUMEN

La presente tesis bajo la modalidad de un estudio cualitativo y cuantitativo tomó como elemento de estudio a las cajeras (os) de una tienda de autoservicio en la ciudad de Querétaro. La edad de los trabajadores osciló entre los dieciocho y cuarenta y nueve años de edad. El 56.7% de ellos con estudios de preparatoria. Los objetivos de la tesis fueron el conocer, identificar y describir lo siguiente: 1) Actitudes de las cajeras (os) hacia el trabajo. 2) Condiciones de trabajo. 3) Relación de las actitudes y condiciones de trabajo con la calidad de servicios que se ofrecen. 4) Concepto de calidad en el servicio que proveen. Para el logro de los mencionados objetivos se elaboró y validó con T de Student una escala tipo Likert, compuesta por 43 reactivos, misma que se aplicó a una muestra intencional de treinta cajeras (os). Dicho instrumento alcanzó una correlación de 0.91 según Alpha de Cronbach. También, se logró una correlación por categorías tomando como base el modelo Alpha estandarizado, correspondiendo 0.89 para las actitudes, 0.79 para las condiciones de trabajo y 0.78 para la calidad en el servicio. Además, se correlacionaron las tres categorías entre sí mismas, encontrando que existe correlación entre las actitudes y las condiciones de trabajo con un puntaje de .733, y entre las actitudes y la calidad en el servicio de .667; no así entre la calidad en el servicio y las condiciones de trabajo, cuyo promedio apenas alcanzó un .360. A manera de complemento se aplicó una encuesta de opinión del servicio al cliente a veinte consumidores. El 100% de ellos manifestó que el servicio recibido fue satisfactorio, que la rapidez del servicio fue adecuada y negaron que la cajera (o) los haya atendido de mal humor. Además, se interrogó a las cajeras (os) con respecto a lo que es la calidad en el servicio para ellas (os), encontrando diversidad de opiniones y conceptos entre ellas mismas.

**(Palabras clave:** actitudes, condiciones de trabajo, calidad en el servicio).

## SUMMARY

This thesis was done under the modalities of quality and quantity. The purpose of is the study of a group of cashiers who work in a grocery stores in Queretaro city. The workers range in age from eighteen to forty nine. 56.7% of them have finished high school. The objectives of the thesis were to know, identify and describe the following: 1) Cashier's attitude towards their job. 2) Cashier's working conditions. 3) Quality of service offered in relation to the attitudes towards the cashier's job and the working conditions. 4) Cashier's concept of quality service. To reach the named objectives, a scale Liker type was used. It was composed of 43 "reactives". As a sample, the same scale was applied to a group of 30 cashiers. The obtained result was 0.91 according to Alpha de Cronbach. Based on the standard Alpha model the following results were reached: Attitudes 0.89, Working conditions 0.79, Quality of service 0.78, Relation between attitudes and working conditions .733, Relation between, attitudes and quality service .667, Quality of service and working, conditions .360. To support those results, twenty client surveys were done in relation to the quality of service provided by the cashiers. The results of the surveys were as follow: 100% of the clients agreed that the services received were satisfactory, the speed of the services was adequate and the cashiers were friendly towards them. Also, the cashiers were questioned about the meaning of quality service. There was a diversity of opinions and concepts among them.

**(Key words:** attitudes, working conditions, quality of service)

**A C. que encendió la luz y vio  
más allá de los horizontes.**

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A MI FAMILIA**

Por su amor y apoyo incondicional.

### **A MIS MAESTRAS (OS)**

Por compartir conmigo sus conocimientos y experiencias. En especial, agradezco a la Mtra. María del Consuelo Josefina Franco Jaime, por haber guiado paso a paso la tesis con solidaridad e invaluable comentarios.

### **A MIS COMPAÑERAS (OS)**

Porque compartimos una mano amiga cuando se necesita. En particular a Eduardo, Mony, Ana Laura y Tania por las maravillosas cosas que pasamos juntos.

### **A CHINITA**

Por sembrar y cuidar las semillas de mis sueños.

### **A LAS CAJERAS (OS)**

Por sus valiosas opiniones.

# ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>Resumen</b> .....	i
<b>Summary</b> .....	ii
<b>Dedicatorias</b> .....	iii
<b>Agradecimientos</b> .....	iv
<b>Índice</b> .....	v
<b>Índice de cuadros</b> .....	vii
<b>Índice de gráficos</b> .....	viii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1 ACTITUDES</b> .....	<b>3</b>
2.1.1 Definición de actitud.....	3
2.1.2 Origen de las actitudes.....	5
2.1.3 Características de las actitudes.....	7
2.1.4 Estructura de las actitudes.....	9
2.1.5 Respuestas evaluativas de las actitudes.....	9
2.1.6 Funciones de las actitudes.....	10
2.1.7 Relación entre actitudes y comportamiento.....	13
<b>2.2 CONDICIONES DE TRABAJO</b> .....	<b>17</b>
2.2.1 Definición de condiciones de trabajo.....	17
2.2.2 Taxonomía de las condiciones de trabajo.....	19
2.2.2.1 Factores físicos.....	19
2.2.2.2 Factores psicológicos.....	23
2.2.2.3 Factores temporales.....	25
2.2.3 Influencia del entorno sobre la actividad laboral.....	26
2.2.4 Condiciones de trabajo de las cajeras (os) de la tienda de autoservicio.....	29

<b>2.3 CALIDAD EN EL SERVICIO</b> .....	31
2.3.1 Definición de calidad en el servicio.....	31
2.3.2 Dimensiones del servicio de calidad al cliente.....	33
2.3.3 Tipos del servicio al cliente.....	34
2.3.4 Características de calidad en el servicio.....	35
2.3.5 Pasos del servicio de calidad al cliente.....	37
2.3.6 Piedras angulares de la calidad.....	39
2.3.7 El servicio al cliente de las cajeras (os) de la tienda de autoservicio.....	40
<b>III. METODOLOGÍA</b> .....	44
3.1 Descripción de la investigación.....	44
3.2 Descripción de la muestra para la investigación.....	46
3.3 Descripción de los instrumentos de investigación.....	48
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	54
4.1 Análisis univariado.....	54
4.2 Análisis divariado.....	56
4.3 Análisis de componentes principales.....	59
4.4 Análisis de confiabilidad.....	62
4.5 Análisis de consistencia interna.....	62
4.6 Encuesta de opinión del servicio al cliente.....	86
4.7 Concepto de calidad en el servicio de las cajeras (os).....	86
4.8 Recomendaciones.....	88
4.9 Discusión.....	90
4.10 Conclusiones.....	95
4.11 Notas adicionales.....	99
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	100
<b>ANEXOS</b> .....	103

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro</b>		<b>Página</b>
2.1	Objetivo de productos marcados por antigüedad y horas de trabajo.....	31
4.1	Correlación entre condiciones de trabajo y actitudes.....	57
4.2	Correlación entre condiciones de trabajo y calidad en el servicio..	58
4.3	Correlación entre actitudes y calidad en el servicio.....	59
4.4	Análisis de componentes principales de actitudes.....	60
4.5	Análisis de componentes principales de condiciones de trabajo...	61
4.6	Análisis de componentes principales de calidad en el servicio.....	61



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico		Página
4.1	Distribución por edad.....	54
4.2	Distribución por sexo.....	55
4.3	Nivel de escolaridad.....	55
4.4	Antigüedad en el puesto de trabajo.....	56
4.5	Correlación entre condiciones de trabajo y actitudes.....	57
4.6	Correlación entre condiciones de trabajo y calidad en el servicio..	58
4.7	Correlación entre actitudes y calidad en el servicio.....	59
4.8	Son importantes las sugerencias de los clientes para ofrecer mejor calidad.....	63
4.9	Es importante recibir al cliente con una sonrisa.....	63
4.10	Los clientes esperan que uno sea amable con ellos, sin embargo, ellos son muy groseros.....	64
4.11	Los clientes groseros merecen ser tratados de la misma manera.	64
4.12	Debo ser amable con todos los clientes, aunque ellos no lo sean.	65
4.13	Es indispensable mostrar una actitud amable a cada uno de los clientes.....	65
4.14	Me preocupo por realizar un trabajo bien hecho.....	66
4.15	Me da lo mismo si el cliente esta enfadado por el mal servicio recibido.....	67
4.16	Me agrada cuando los clientes se van satisfechos por el servicio recibido.....	67
4.17	Cuando termino mi jornada laboral me siento feliz por el servicio brindado.....	68
4.18	Cuando un cliente me hace enojar le muestro de alguna manera mi molestia.....	68
4.19	Cuando un cliente me hace enojar busco fastidiar a las personas que atiendo posteriormente.....	69

4.20	Me siento satisfecha cuando el cliente reconoce la calidad en mi trabajo.....	69
4.21	Me es indiferente si el cliente encuentra diferencia entre el precio publicado y el cobrado.....	70
4.22	Cuando estoy enojada por algún motivo atiendo groseramente a los clientes.....	70
4.23	Me enoja que los clientes me digan “ratero” porque no tengo cambio de centavos.....	71
4.24	Me desespera cuando los clientes no entienden el procedimiento de las promociones.....	71
4.25	Contesto amablemente las dudas de los clientes.....	72
4.26	Recibo al cliente con una sonrisa.....	72
4.27	Solamente cuando estoy de buen humor atiendo amablemente a los clientes.....	73
4.28	Escucho atentamente a cada cliente que atiendo.....	73
4.29	Cuando tengo hambre pierdo la concentración en mi trabajo.....	74
4.30	Proporciono la máxima atención que puedo dar.....	75
4.31	Brindo un trato cortés a cada uno de los clientes.....	75
4.32	Cuando tengo flojera atiendo a los clientes sin ninguna prisa.....	76
4.33	Existen fallas en la maquina registradora.....	76
4.34	Es cansado mantener una postura de pie durante mi jornada laboral.....	77
4.35	Rolar turnos me provoca alteraciones de sueño.....	77
4.36	La tienda me proporciona las condiciones necesarias para brindar un servicio de calidad.....	78
4.37	Al terminar mi jornada laboral me punzan los pies.....	78
4.38	El supervisor me trata groseramente.....	79
4.39	He tenido problemas de salud por las condiciones de mi trabajo..	79
4.40	Las quejas de los clientes son ignoradas.....	80
4.41	Los supervisores me estimulan a brindar un servicio de calidad...	80

4.42	Me fatiga realizar el trabajo de cajera (o) pero no tengo otra alternativa.....	81
4.43	Realizo el ciclo integral de servicio.....	81
4.44	Atiendo lo más pronto posible al cliente, aún cuando no hay otra persona esperando.....	82
4.45	Solicito la donación del cliente para las campañas de ayuda.....	82
4.46	Ignoro las quejas y/o sugerencias de los clientes, sin dar una resolución satisfactoria.....	83
4.47	Me es indiferente tener errores al registrar los productos del cliente.....	83
4.48	Muestro desinterés cuando un cliente quiere hacer alguna recomendación.....	84
4. 49	Estoy atenta al registro de los productos para evitar errores.....	84
4. 50	Atiendo cuidadosamente las quejas y/o sugerencias de los clientes.....	85

## I. INTRODUCCIÓN

Las tiendas de autoservicio de la ciudad de Querétaro han venido proliferando y compitiendo por ofrecer mejores precios a los consumidores, lo cual ha generado en los dirigentes de una determinada tienda de autoservicio la necesidad de mejorar los servicios brindados, a fin de conservar la preferencia de sus clientes.

La presente investigación responde a la necesidad de tener un parámetro de diagnóstico y medición confiables acerca de las actitudes hacia el trabajo, las condiciones de trabajo y la calidad en el servicio de las cajeras (os), con la finalidad de proponer e implementar en un futuro mediano, un plan de trabajo focalizado en la optimización del área de cajas de una tienda de autoservicio en la ciudad de Querétaro.

Se trata de un diseño de investigación transeccional, de tipo descriptivo-correlacional, con un enfoque cualitativo y cuantitativo, y un procedimiento no experimental. Los objetivos de investigación planteados son: Identificar y describir las actitudes hacia el trabajo de las cajeras (os); Identificar y describir las condiciones de trabajo de las cajeras (os); Conocer a través de las cajeras (os) su concepto de calidad en el servicio; Y describir la relación de las actitudes hacia el trabajo y las condiciones de trabajo con la calidad en el servicio de las cajeras (os).

En los antecedentes de la temática, Manstead (1995), señala que la producción de teoría e investigación acerca de las actitudes acumulada a lo largo de las décadas, se concentra en cinco grandes áreas: la estructura, el análisis de las funciones, su formación, la relación entre las actitudes y el comportamiento, y comunicación persuasiva y cambio de actitudes.

Hay quienes estiman que el conocimiento científico de las condiciones de trabajo coincide con el comienzo de la ergonomía, que consideró la relación

entorno (condiciones de trabajo) – trabajador como una relación interactiva en la que tanto el entorno como el trabajador han de ser vistos como una unidad total. Otro punto de vista, es que el conocimiento de las condiciones de trabajo nace con la aparición del trabajo asalariado y los sujetos primeros de tales conocimientos son los propios trabajadores en defensa de sus condiciones de vida física, psíquica y social, dado que manifiestan con sus comportamientos un conocimiento evaluador de las condiciones en que se veían obligados a trabajar.

Con respecto a la calidad en el servicio, tan solo en la Universidad Autónoma de Querétaro del año 1999 al 2006 se encuentran ocho registros en modalidad de tesis o tesina, denominados: Calidad en la atención y servicio al cliente (1999); El servicio de calidad (2000); El servicio al cliente como factor determinante de la calidad (2001); Orientación al servicio total al cliente como una ventaja competitiva (2001); La importancia del servicio al cliente en una comercializadora de papel (2001); El servicio como una estrategia de negocios en México (2005); Las estrategias de mercadotecnia para mejorar la atención y servicio al cliente en las guarderías subrogadas a una institución de seguridad social (2005); Así como, actitud y calidad del servicio (2006).

La presente tesis se encuentra conformada por cuatro capítulos denominados: I Introducción, que contempla algunos antecedentes, justificación y objetivos de la investigación; II Marco teórico, donde se hace una exposición teórica de las variables que conforman el estudio: actitudes, condiciones de trabajo y calidad en el servicio; III Metodología, que presenta una descripción de la investigación, una descripción de la muestra y una descripción de los instrumentos utilizados; y IV Resultados y discusión, presentados a través de una serie de análisis de la escala likert, lo encontrado en la encuesta de opinión del servicio al cliente, la concepción de calidad en el servicio de las cajas (os), las recomendaciones, la discusión, las conclusiones y las notas adicionales.

## II. MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta una recopilación de los fundamentos teóricos que dan sustento a los temas abordados para la investigación que son actitudes, condiciones de trabajo y calidad en el servicio.

### 2.1 ACTITUDES

#### 2.1.1 Definición de actitud.

No existe una única definición de actitud universalmente aceptada. La variedad de concepciones respecto del constructo dificulta tanto su definición como la precisión de sus particularidades. Las actitudes han sido definidas de manera diversa en términos de evaluaciones, afecto, cognición o disposiciones comportamentales (Olson, Zanna; 1993), sin embargo, puede decirse que su rasgo nodal es el reconocimiento de su naturaleza evaluativa.

Según Rosnow y Robinson (1967), el término actitud “denota la organización de los sentimientos, de las creencias y de las predisposiciones de un individuo para comportarse de un modo dado”.

Para Krech, Crutchfield y Ballachey (1962), las actitudes sociales tienen un significado adaptativo, puesto que representan un eslabón psicológico fundamental entre las capacidades de percibir, de sentir y de emprender de una persona, al mismo tiempo que ordenan y dan significación a su experiencia continua en un medio social complejo.

Las actitudes se proponen como altamente específicas con relación a su objeto, como situacional y temporalmente dependientes, y como no necesariamente interconectadas entre sí dando lugar a sistemas organizados o jerárquicos. Los valores, esquemas y categorías previamente construidos por los

individuos, por la vía asociativa que facilitan las creencias, darán a las actitudes su signo y contenido (Morales J. Francisco, 2002).

Las actitudes constituyen el fundamento de los modos de conducta constantes con respecto a objetos sociales, sucesos y problemas durante un periodo de tiempo (Mann, 2002, p.143).

Para Olson y Zanna (1993), la actitud es una reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia alguien o algo, que puede manifestarse en creencias, sentimientos o inclinaciones para actuar.

Según Eagly, Chaiken (1993), la actitud es un estado psicológico interno, y se manifiesta a través de una serie de respuestas observables, agrupadas tradicionalmente en tres grandes categorías: cognitivas, afectivas y conativo-conductuales. La actitud es una tendencia psicológica que se expresa mediante la evaluación de una entidad (u objeto) concreta con cierto grado de favorabilidad o desfavorabilidad. Al definir la actitud como una tendencia se le concibe como algo que media e interviene entre los aspectos del ambiente externo, y las reacciones de la persona, es decir, sus respuestas evaluativas manifiestas que se refieren a la asignación de aspectos positivos o negativos a un objeto. Siendo la actitud un estado interno, tendrá que ser inferido a partir de respuestas manifiestas y observables, y siendo evaluativa, estas respuestas serán de aprobación o desaprobación, de atracción o rechazo, de aproximación o evitación y así sucesivamente.

La evaluación de la actitud suele representarse como un continuo que implica dirección (que hace relación al carácter positivo o negativo que se atribuye al objeto actitudinal) e intensidad (que se refiere a la gradación de la dirección), Morales (1999).

### 2.1.2 Origen de las actitudes.

A pesar de que los últimos datos de la investigación indican que los factores genéticos también juegan un rol en la formación de actitudes (Byrne, Baron 1998). Voy a partir del hecho de que las actitudes se adquieren a través de la experiencia o se adquieren de otras personas a través del proceso de aprendizaje social (Byrne, 1998, p. 132). De tal manera, que nuestras perspectivas se adquieren en situaciones en donde interaccionamos con los otros o simplemente observamos sus comportamientos. Este aprendizaje social tiene lugar a través de los siguientes procesos:

- *Condicionamiento clásico* (Staats y Staats, 1962): Forma de aprendizaje en el que un estímulo, inicialmente neutral, adquiere la capacidad de evocar reacciones a través de la aparición repetida de otro estímulo.
- *Condicionamiento subliminal*: Condicionamiento clásico de actitudes que surge en ausencia de atención consciente del estímulo implicado.
- *Movimientos musculares* (Cacioppo, Priester y Berntson, 1993): Expresamos cosas que queremos aproximar hacia nosotros flexionando los músculos del brazo y, por el contrario, rechazamos las que nos desagradan extendiendo los mismos.
- *Condicionamiento instrumental*: Forma de aprendizaje en el que las respuestas que conducen a resultados positivos o que permiten la evitación de resultados negativos están fortalecidas.
- *Modelado*: los individuos aprenden nuevas formas de comportamiento observando simplemente las acciones de los demás.



- *Comparación social* (Festinger, 1954): Tendencia a compararnos a nosotros mismos con los otros para determinar si nuestra visión de la realidad es o no la correcta.

Morales Francisco (1999), también hace referencia al hecho de que las actitudes se adquieren a través de la experiencia, solo que en este caso destaca el trato de la persona con el objeto actitudinal. Y considera que la actitud es producto final de aquellos procesos cognitivos, afectivos y conductuales a través de los que dichas experiencias han tenido lugar. De ahí que clasifique el surgimiento de las actitudes bajo los siguientes antecedentes:

➤ *Antecedentes cognitivos*

Según la Teoría de la expectativa-valor, el conocimiento que la persona ha adquirido en su relación con el objeto actitudinal en el pasado, le proporciona una buena estimación de cómo merece ser evaluado dicho objeto.

En la Teoría de la acción razonada, se postula que la actitud hacia un objeto es el resultado de las creencias que la persona mantiene hacia dicho objeto, por lo que, es preciso recabar información acerca del grado de probabilidad estimada de la creencia (probabilidad subjetiva) y el grado en que la persona cree que las consecuencias expresadas por la creencia son positivas o negativas (deseabilidad subjetiva).

➤ *Antecedentes afectivos*

No todas las actitudes surgen de los antecedentes cognitivos. Puesto que, ello valdría a aceptar que las personas tienen un control racional de todos sus sentimientos y emociones, lo cual resulta prácticamente imposible.

Zanjoc (1980), consideró el efecto de mera exposición como un antecedente afectivo de las actitudes. Es decir, la frecuencia de exposición guarda una estrecha relación con la evaluación del objeto en cuestión, de tal forma que, las evaluaciones positivas se corresponden con frecuencias de exposición más elevadas.

➤ *Antecedentes conductuales*

La conducta puede ser una fuente de las actitudes, cuya idea básica es que la repetición muy intensa de ciertas conductas acabará por implantar éstas en el repertorio conductual de la persona adiestrada sin que quepa resistencia alguna.

Fazio (1986), postuló que las actitudes que se forman sobre la base de una experiencia directa con el objeto de la actitud, se aprenden mejor, son más estables y guardan una relación más estrecha con la conducta.

2.1.3 Características de las actitudes.

Morales, Francisco (1999), presenta tres características centrales de la actitud: su bipolaridad, su consistencia y el problema de la ambivalencia.

- La *bipolaridad actitudinal*, es el supuesto tradicional que infiere la existencia de un continuo actitudinal (muy negativa – neutra – muy positiva) en cualquier actitud. En los casos que se tiene solo un referente criterial, se debe a que la persona tal vez no está familiarizada con los valores opuestos a los que mantiene y por lo tanto le resultan irrelevantes, o bien, a modo de mecanismo defensivo de sus propias creencias y valores, niega relevancia a los valores opuestos a fin de proteger los suyos propios.
- La *consistencia de las actitudes*, existe cuando se cumplen todas las expectativas, es decir, unas creencias positivas acerca del objeto de la actitud

debería ir acompañada de afectos positivos, así como de conductas de aproximación al objeto, de aceptación y simpatía hacia él. Lo contrario debería ocurrir con las creencias negativas. A su vez, todas y cada una de las evaluaciones parciales (cognitiva, afectiva y conductual) deberían armonizar también con la evaluación global del objeto que proporciona la actitud general. Si se cumplen todas estas expectativas, habría que concluir que existe consistencia actitudinal. Pero no siempre ocurre así.

Eagly y Chaiken (1993), se centran en la consistencia evaluativo-cognitiva, que se da entre la evaluación global del objeto actitudinal y la evaluación resultante del conjunto de creencias. Sin embargo, queda cierto espacio reservado para la inconsistencia cuando las creencias no armonizan con la evaluación, pudiendo ser porque la actitud más que un origen cognitivo, lo tiene afectivo o conductual, o bien por la inexistencia de creencias sobre el objeto actitudinal, que impiden que la actitud esté bien definida.

- La *ambivalencia actitudinal*, es un caso especial de inconsistencia donde el objeto actitudinal incluye características que son positivas y otras que son negativas. La ambivalencia puede darse tanto en el componente cognitivo (cuando las creencias sobre el objeto de la actitud son evaluativamente inconsistentes entre sí) como en el afectivo (que se caracteriza por la existencia de sentimientos mixtos o encontrados en relación con el objeto de la actitud). Cualquiera que sea el caso, la ambivalencia hace que las actitudes tiendan a ser inestables y afecta a la relación que mantiene con la conducta.

Por lo tanto, para evitarlo se plantean los siguientes tres mecanismos:

- Cambio actitudinal o conductual: Podemos cambiar nuestra actitud o comportamiento de modo que sea más coherente el uno con el otro;

- Añadir nueva información: Podemos adquirir nueva información que apoye nuestra actitud o nuestro comportamiento;
- Y trivialización: Infravalorar la importancia de las actitudes o comportamientos inconsistentes. Podemos decidir que la incoherencia en definitiva no importa.

#### 2.1.4 Estructura de las actitudes.

A pesar de que hay autores como Zanna, Rempel (1988) para quien la actitud se comprende como primariamente formada sobre la base de información cognitiva, en función de las creencias evaluativas sostenidas acerca de un objeto o persona. Conuerdo más con la postura teórica que hace referencia al modelo tripartito o modelo de los tres componentes, según el cuál las actitudes consisten en elementos afectivos (sentimiento, emociones), cognitivos (creencias, asociaciones percibidas entre el objeto actitudinal y sus atributos) y comportamentales (intenciones comportamentales o comportamientos afectivos).

“La distinción tripartita provee un armazón conceptual importante, que permite a los psicólogos expresar el hecho de que la evaluación puede manifestarse a través de respuestas de cualquiera de los tres tipos, sin importar si esos tipos prueban ser separables en análisis estadísticos apropiados” (Eagly, Chaiken, 1993, pp. 13-14).

#### 2.1.5 Respuestas evaluativas de las actitudes.

Eagly y Chaiken (1993), proponen la coexistencia de tres tipos de respuestas como vías de expresión de un único estado interno (la actitud), lo que explica la complejidad interna de dicho estado.

- En las *respuestas cognitivas*, la evaluación positiva o negativa del objeto se produce a través de pensamientos e ideas (creencias) propiamente dichos, así como su expresión o manifestación externa.

La evaluación por medio de las respuestas cognitivas ocurre en una doble secuencia: Inicialmente se establece una asociación de naturaleza probabilística entre un objeto y alguno de sus atributos o notas, cuya fuerza depende del grado de probabilidad estimado por la persona. En función del resultado, se da la evaluación propiamente dicha, que deriva fundamentalmente de la connotación positiva o negativa del atributo.

- Las *respuestas afectivas*, son fundamentalmente los sentimientos, los estados de ánimo y las emociones asociadas con el objeto de la actitud.
- Las *respuestas conativo-conductuales*, son susceptibles de ubicación sobre el continuo actitudinal, ya que algunas son muy negativas, mientras que otras son muy positivas.

#### 2.1.6 Funciones de las actitudes.

La función fundamental de toda actitud es la de orientación de la persona en su mundo social. El que una persona tenga una actitud le permite ordenar y dotar de significado a ciertos aspectos del medio social en el que se mueve.

Desde el punto de vista de diversos autores, algunas de las funciones de las actitudes son:

- Byron (1998), señala funciones de conocimiento, de expresión y de autoestima:

a) La *función de conocimiento*, algunas veces puede ayudarles a organizar e interpretar diversos bloques de información;

b) La *función de expresión o identidad propia*, que permite a los individuos expresar sus valores o creencias esenciales.

c) Y la *función de autoestima* puede ayudar a las personas que las tienen a mantener o ampliar su autoestima, permitiéndoles una comparación favorable con otros individuos.

- Echebarría y Villareal (1995), se refieren a la *función ideológica* que cumplen determinadas actitudes como las prejuiciosas y etnocéntricas. Las actitudes que cumplen esta función proporcionan una determinada explicación de las desigualdades existentes en la sociedad. Si tal explicación se acepta, las citadas desigualdades quedan legitimadas y justificadas a los ojos de quienes mantienen la actitud en cuestión. Para que pueda darse esta función, tanto la marginación de las personas que pertenecen al grupo desfavorecido como las estrategias de mantenimiento del poder deben contar con un apoyo y respaldo institucional.
- Zinder y Miene (1994), hacen referencia a la *función de separación* de aquellas actitudes que consisten en atribuir a un grupo dominado, sin poder, o de status inferior, características plenamente negativas, en virtud de las cuales resulta posible despreciar y negar reconocimiento social a quienes pertenecen a ese grupo, e incluso justificar el eventual tratamiento injusto que se le dispensa. Esta función aspira a ejercer un control sobre la posibilidad de que ese grupo menospreciado intente salir de su situación de precariedad, es decir, depende más de las condiciones de interacción entre grupos.
- Fazio (1989), señala que la *función evaluativa* de las actitudes posee efectos adaptativos como contar con una pista clara para orientar la acción, saber qué se ha de hacer de antemano en relación con el objeto de la actitud y evitar tener que entrar cada vez que se encuentra dicho objeto en reflexiones y juicios deliberativos que pueden ser muy costosos en tiempo y limitadores de la

capacidad de actuar rápidamente. De tal modo que, las personas con actitudes más flexibles se dejan influir menos por los aspectos de la situación y tienden más a las características pertinentes del objeto.

- Páez y colaboradores (1991), hablan de la función instrumental y la expresiva de valores.

a) La *función instrumental* (también llamada adaptativa o utilitaria), tiene lugar cuando la actitud sirve a la persona para alcanzar objetivos que le reportan beneficios tangibles o un ajuste a la situación. Se caracteriza por basarse en el principio de utilidad medios-fines: la actitud se adquiere, mantiene o expresa porque a través de ella se consigue un objetivo útil para la persona.

b) La *función expresiva de valores*, se cumple cuando la actitud en cuestión permite manifestar a la persona lo que realmente piensa y siente o quiere que los demás sepan acerca de ella. Es decir, se trata más bien de proyectar una determinada imagen social.

- Katz (1960), postuló que las actitudes pueden servir al menos a cuatro tipos de funciones:

a) *De conocimiento*: que involucra la organización y simplificación de la experiencia. Las actitudes servirían a modo de “etiquetas” que permiten agrupar estímulos que poseen una misma connotación evaluativa, proveyendo un marco de referencia para organizar y acomodar la información.

b) *Utilitaria*: donde las actitudes serían instrumentales y se formarían de modo tal de colaborar con la evitación de castigos y la obtención de recompensas.

c) *De Ego-defensiva*: Para lidiar con conflictos emocionales que podrían socavar el autoconcepto o la autoestima, se adoptarían actitudes que nieguen o minimicen esas amenazas.

d) *De Valor-defensiva o adaptativa*: Las actitudes estarían al servicio de la expresión de valores y de la identidad, y se sostiene que se tiende a expresar las actitudes percibidas como aceptables por los demás dado que ello mantiene o aumenta la propia aceptabilidad social.

### 2.1.7 Relación entre actitudes y comportamiento.

La cuestión que se plantea es cuál es la relación entre lo que somos (interiormente) y lo que hacemos (exteriormente). Existen puntos de vista como el de Ralph (1841) para quién el ancestro de cada acción es un pensamiento. De tal manera que nuestras creencias y sentimientos privados determinan nuestro comportamiento público. Así que si queremos cambiar la forma en que actúan las personas, necesitamos primero cambiar su corazón y su mente. En general, la tendencia respecto a qué controla el comportamiento hace énfasis en las influencias sociales externas y resta importancia a los factores internos, tales como las actitudes. Myers (2001), mantiene la postura de que existe no solo la tendencia a actuar siguiendo nuestra forma de pensar sino también a que pensemos siguiendo nuestra forma de actuar, de tal forma que las actitudes y las acciones se generan mutuamente.

El proceso por el que las actitudes guían el comportamiento implica un proceso deliberativo, esto es, “se supone que los individuos activan la información que tienen acerca del comportamiento, forman creencias y actitudes sobre su base, y luego actúan en modo consistente con sus consideraciones” (Paéz, 2002, p. 289).



Las condiciones bajo las cuales las actitudes predicen el comportamiento son (Myers, 2001, p.135):

- Cuando minimizamos otras influencias sobre nuestro comportamiento y nuestros planteamientos actitudinales;
- Cuando la actitud es específicamente relevante a esa forma de comportamiento observado;
- Y cuando se trata de una actitud fuerte forjada de la experiencia, dado que son más reflexivas, más seguras, más estables, más resistentes al ataque, más accesibles y con mayor carga emocional (Millar y Millar, 1996).

Los moderadores que influyen en la medida en que las actitudes afectan al comportamiento (Fazio y Roskos-Ewoldsen, 1994) son:

- Moderadores relacionados con aspectos de la situación: *Las restricciones situacionales*, donde las personas no pueden expresar sus actitudes porque si lo hacen serían contrarias a las normas en una determinada situación social; Y *la presión temporal*, bajo la cual las personas han de decidir y actuar rápidamente por lo que tienden a replegarse sobre sus actitudes que les sirven de guía rápida y sencilla.
- Con aspectos de las actitudes en sí: Las actitudes formadas sobre la base de la experiencia directa son más fáciles de tenerlas en mente, y esto favorece su impacto en el comportamiento. Los tres factores que pueden jugar un papel clave en la determinación de la importancia de la actitud son: El *interés personal* (cuánto mayor es el impacto en el interés propio de un individuo, mayor es la importancia de la actitud); La *identificación social*, mientras la actitud este mantenida por grupos en los que se identifica un individuo, mayor

es su importancia; Y la *relevancia de valores*, cuanto más estrechamente este conectada a los valores personales de un individuo, mayor es su importancia.

- Y con aspectos de los individuos, a través de la *autovigilancia* hacia el interior cuando intentan decidir cómo comportarse en una situación dada; o bien, centrar su atención hacia el exterior, viendo lo que otros dicen o hacen y tratan de comportarse del modo que será contemplado más favorable por la gente que les rodea.

Las actitudes parecen guiar el comportamiento a través de dos procedimientos:

- A través del pensamiento exhaustivo razonado de las actitudes y de nuestro comportamiento, donde entonces, nuestras actitudes guiarán el comportamiento principalmente afectando nuestras intenciones.
- Y de forma automática, implicando nuestras percepciones del objeto de la actitud y nuestro conocimiento sobre lo que es apropiado o esperado en determinadas situaciones.

Myers (2001), por otra parte, da respuesta a por qué las acciones influyen sobre las actitudes, a través de las siguientes tres teorías:

- 1) *Teoría de la autorrepresentación*: supone que, por razones estratégicas, expresamos actitudes que nos hacen parecer coherentes. Es decir, expresamos actitudes que estén de acuerdo con nuestras acciones, para no dar la impresión de ser insensatamente contradictorio. Incluso si esto significa poner de manifiesto un poco de hipocresía o de falta de sinceridad, puede valer la pena, con tal de lograr dar la impresión que se está intentando dar.

- 2) *Teoría de la disonancia cognitiva* (Leon Festinger, 1957): Tensión que surge cuando uno es simultáneamente consciente de dos cogniciones incoherentes. Y supone que para disminuir nuestra incomodidad, justificamos nuestras acciones ante nosotros mismos. De hecho nuestras actitudes cambian para mantener la coherencia entre nuestras cogniciones.
  
- 3) *Teoría de la auto observación* (Daryl Bem, 1972): supone que nuestras acciones son autorreveladoras (cuando nos sentimos inseguros respecto a nuestros sentimientos o creencias, observamos nuestro comportamiento, tal como lo haría cualquiera otro; observando nuestro comportamiento y las circunstancias bajo las cuales éste se presenta.

Una de las razones que podría explicar el débil vínculo entre actitud y comportamiento, es el hecho de que en condiciones cotidianas, como con las que se enfrentan los ejecutivos de la industria tabacalera y los políticos, las personas expresan a veces actitudes que de manera privada no mantienen (Myers, 2001, p. 134). Algunas veces transgredimos las actitudes que hemos expresado porque, tanto ellas como nuestro comportamiento están sujetos a otras influencias. En un momento dado, no son sólo nuestras actitudes internas las que nos guían, sino también la situación con la que nos enfrentamos.

La tesis de que las actitudes determinan las acciones fue rebatida durante los años sesenta por la antítesis de que las actitudes no determinan virtualmente nada. La síntesis fue el sorprendente hallazgo de que “lo que las personas dicen, con frecuencia difiere de lo que hacen” (Myers, 2001, p. 132). Allan Wicker (1969), llegó a la conclusión de que las actitudes expresadas por las personas difícilmente predicen sus variables formas de comportamiento.

A diferencia de un médico que mide la frecuencia cardíaca, los psicólogos sociales nunca obtenemos una lectura directa de las actitudes. Por el contrario,

medimos las actitudes expresadas. Como otras formas de comportamiento, las expresiones están sujetas a influencias externas (Myers, 2001, p.133).

## 2.2 CONDICIONES DE TRABAJO

### 2.2.1 Definición de condiciones de trabajo.

El artículo 23 de la Declaración Universal de Derechos Humanos de la ONU de 1948, plantea que toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo. El artículo 7 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de la ONU de 1966, dispone que debe asegurarse a las mujeres condiciones de trabajo no inferiores a las de los hombres, sin embargo, para Guy Roustang (1977), la aceptación del término condiciones de trabajo está muy lejos de ser clara. Para algunos el concepto reenviará esencialmente al entorno físico del trabajo, para otros englobará también la higiene y la seguridad, la representación del asalariado en la empresa, la remuneración, la distribución del tiempo de trabajo, la organización del trabajo, la carga de trabajo, la seguridad en el empleo, etc.

Para Castillo y Prieto (1990), lo esencial en la definición de las condiciones de trabajo no estará en señalar con precisión los elementos o las dimensiones que las constituyen, sino en subrayar la perspectiva relacional: condiciones de trabajo son todo aquello que es y gira en torno al trabajo desde el punto de vista de su incidencia en las personas que trabajan. Si las personas que trabajan no son, desde el punto de vista del trabajo, más que una realidad fisiológica, el contenido de las condiciones de trabajo serán aquellos que incidan en ésta (seguridad, higiene, carga física, etc.). Si son, además, entes psíquicos, habrá también condiciones de trabajo psíquicas. Si, además son seres sociales, etc.

Teniendo en cuenta que el concepto de condiciones de trabajo puede tener diferentes consideraciones, a continuación se enuncian las concepciones de varios autores.

Entendemos por condiciones de trabajo el contenido del trabajo (en sentido amplio) y las repercusiones que pueden tener sobre la salud y la vida personal y social de los asalariados (F. Guelaud y otros, 1978).

Las condiciones de trabajo son, en primer lugar, las condiciones físicas ambientales: ruidos, polvo, calores... Son también las exigencias impuestas por la máquina a los procesos: posturas, gestos, cadencias y presiones horarias. Son también las condiciones cognitivas del trabajo: dificultades y stress debidos a una mala inteligibilidad de las señales y consignas (Montmollin, 1981).

Para Molsosa y Vilert (1981), las condiciones de trabajo son todas aquellas características de la situación en la que los trabajadores desarrollan la actividad a la que les obliga el contrato de trabajo.

Según Chiavenato (2004), las condiciones de trabajo se refieren a las características del lugar de trabajo, que son impuestas al grupo desde el exterior, como la disposición física y el arreglo del espacio del trabajo de las personas, la colocación de los equipos y los niveles de iluminación y de comodidad. Y desde su punto de vista, estas características pueden crear oportunidades u obstáculos para la interacción del grupo de trabajo.

Para el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT, 1987), las condiciones de trabajo son el conjunto de variables que definen la realización de una tarea concreta y el entorno en que ésta se realiza, en cuanto que estas variables determinarán la salud en la triple dimensión de la Organización Mundial de la Salud (física, psíquica y social).

Peiró y Prieto (1996), especifican que es cualquier aspecto circunstancial en el que se produce la actividad laboral, tanto factores del entorno físico en el que se realiza como las circunstancias temporales en que se da, las condiciones bajo las cuales los trabajadores prestan sus servicios laborales en una organización. Por ejemplo: tipo de contrato, horario y turnos, salario, estabilidad y seguridad en el empleo.

## 2.2.2 Taxonomía de las condiciones de trabajo.

### 2.2.2.1 Factores físicos.

Schultz (1995), clasifica las condiciones físicas del trabajo en los siguientes factores:

- El *ruido*, que puede distraer, perturbar, ensordecen, alterar las actividades fisiológicas, fatigar y aminorar la eficiencia laboral;
- La buena *combinación de colores*, que eleva la producción, aminora accidentes y errores, y mejora la moral;
- La eficiencia de la *música*, depende de la índole de las labores y del tipo de música;
- Y las *condiciones climatológicas adversas* (temperatura y humedad), las cuales pueden influir en la calidad y cantidad de trabajo realizado.

Spector (2004), retoma en su tipificación de carga física del trabajo, lo referente a:

- *Las tareas repetitivas*. Muchos puestos requieren acciones físicas repetitivas de diversas partes del cuerpo, a menudo, los empleados que utilizan

computadoras en su trabajo transcurren todo el día capturando datos frente a dicho aparato. Las tareas repetitivas pueden dar lugar a lesiones repetitivas, en las que las partes corporales sometidas a tensión llegan a inflamarse y, en ocasiones, lesionarse de manera permanente. Las lesiones repetitivas se reducen aplicando dos estrategias: La primera, se relaciona al diseño adecuado de equipo que contribuye en gran medida a reducir la tensión corporal que producen las lesiones; La segunda estrategia, consiste en permitir a los empleados que tomen descansos frecuentes.

- *Enfermedades infecciosas.* Los empleados que mantienen contacto con el público pueden contraer enfermedades infecciosas, si bien en la mayor parte de los casos, dicho contacto resulta en enfermedades menores, como resfriados o gripe.
- *Y temperaturas extremas.* En condiciones calientes, las personas deben beber suficientes líquidos para prevenir la deshidratación, ya que el sudor es el principal medio del que se vale el organismo para conservar su temperatura interior. La ingesta de líquidos permiten a los empleados mantener la productividad bajo condiciones adversas. En condiciones de frío, se deben vestir ropas suficientemente calientes a fin de conservar la temperatura corporal.

Peiró (1996), señala como *condiciones ambientales* del trabajo las siguientes variables:

- Espacio – geográficas, que tiene que ver con la existencia de suficiente espacio para poder desarrollar la actividad laboral. Según el enfoque seguido por Ornstein (1990), se pueden incluir básicamente tres variables: la masificación o hacinamiento, la privacidad y la territorialidad.

1) El hacinamiento o masificación, consiste en la percepción que cada persona tiene acerca de la densidad en un lugar determinado. La percepción de masificación parece estar relacionada con incomodidad e insatisfacción, así como con ciertas características que dificultan el rendimiento, aunque sus efectos pueden estar modulados por fenómenos como el tipo de tarea, la transitoriedad de la situación o la percepción de la intimidad de que se disponga.

2) La privacidad (o intimidad), se define como el control selectivo del acceso de otros a uno mismo o al propio grupo, lo que supone aclarar las necesidades y deseos de privacidad para poder actuar y alcanzar esas preferencias. Desde el contexto organizacional, dentro de las funciones que se le atribuyen a la privacidad se encuentran las siguientes: La autonomía personal, entendida como la necesidad de mantener la propia identidad; El descanso emocional (no estar observado por otros); La autoevaluación o necesidad de mantener oportunidades para planificar y tomar decisiones; Y la protección de las comunicaciones.

3) La territorialidad, hace referencia a la percepción de un espacio como algo propio, y ha sido definida desde dos perspectivas. La primera, se centra en determinantes instintivos relacionados con la demarcación, defensa y control del espacio. Por lo tanto, la efectividad grupal depende en parte de las oportunidades de dirigir y tratar el territorio disponible y el acceso al mismo de otras personas. La segunda, enfatiza el valor del espacio como representación del estatus y poder.

- El diseño espacial – arquitectónico del lugar de trabajo, que hace referencia tanto al espacio como a los materiales y equipamiento necesario para desempeñar el trabajo y al diseño interior en cuanto a calidad de acabado y materiales empleados, así como a la presencia de ventanas o color predominante. La configuración espacial del lugar de trabajo, se ha distinguido principalmente entre configuraciones cerradas (puestos de trabajo individuales, cada uno de ellos aislados del resto) y configuraciones abiertas (donde los trabajadores no están completamente aislados unos de otros). La frecuente



transformación de las primeras a las segundas está basada en la asunción de que las configuraciones abiertas favorecen la comunicación, la productividad y la satisfacción, son más fáciles de mantener y permiten una mayor flexibilidad. El diseño interior, o la decoración del lugar de trabajo incluye la distribución de muebles, su estilo, los materiales utilizados, su acabado (enmoquetado, tratamiento de las paredes, cortinas y persianas) y objetos decorativos.

- La iluminación y las condiciones visuales. Una iluminación adecuada es fundamental para la realización de cualquier actividad. De tal manera que, la iluminación incorrecta y la realización constante de tareas que exigen un esfuerzo visual elevado pueden producir molestias y trastornos como irritación y cansancio ocular, o dolores de cabeza (INSHT, 1987). Otras fuentes de fatiga visual se relacionan con factores nocivos del ambiente luminoso, de la disposición del puesto y del hecho de no respetar las condiciones de trabajo habitual del ojo.
- Temperatura y condiciones térmicas. La sensación de comodidad térmica está relacionada con factores como la humedad, la temperatura del aire, la ventilación y las corrientes de aire.
- *Carga física del trabajo.* El concepto de carga de trabajo hace referencia a las demandas que supone la realización de una determinada actividad laboral respecto a la persona que debe desempeñarla. La carga física del trabajo, se refiere a la actividad fisiológica y sobre todo muscular requerida para realizar cualquier esfuerzo. Por ejemplo, posturas dolorosas o fatigantes, permanecer en una misma postura, levantar cargas pesadas, grandes esfuerzos y movimientos muy repetitivos. La sobrecarga física, consiste en una ejecución o esfuerzo físico que excede los límites de tolerancia fisiológicos y/o mecánicos (Kumar, 1994). La interacción entre repetición de movimientos y la fuerza ejercida parecen presentar un efecto multiplicador: cuanto mayor es la fuerza realizada mayor probabilidad de aparición de lesiones, al igual que ocurre con

la mayor repetitividad de los movimientos. Por ello, las pausas y los descansos constituyen un elemento de prevención de la fatiga y las lesiones de primer orden, tanto en esfuerzos estáticos como dinámicos.

#### 2.2.2.2 Factores psicológicos.

Schultz (1995), señala que la fragmentación de la tarea ha traído como consecuencia el aburrimiento y la fatiga que son básicamente psicológicos.

- El *aburrimiento*, suele deberse a la realización de actividades repetitivas, monótonas y sin atractivo. A veces ocasiona un estado de malestar general (inquietud, tristeza y fastidia) que los deja sin energía y sin motivación alguna. Entre las maneras de contrarrestar el aburrimiento se encuentran las siguientes: una adecuada selección y asignación de personal para tratar de identificar y predecir quiénes tienden a aburrirse; ampliar las tareas y exigencias del puesto mediante un programa de enriquecimiento del trabajo; modificar las condiciones físicas o sociales del trabajo, así como el horario; tener descansos bien programados para aliviar el tedio; algunas compañías ensayan la rotación de puestos, donde el personal se encarga de una actividad y luego de otra; también funciona el enseñar a los empleados el valor y el significado de su trabajo.
- La *fatiga* puede ser psicológica (la cual no se acumula con el transcurso del periodo laboral, sino que es intermitente pues aparece y desaparece por lo menos tres veces al día) o fisiológica (ocasionada por un trabajo prolongado o muy cansado) y puede mermar el rendimiento y aumentar los errores, el ausentismo, la rotación de personal y los accidentes. Por lo tanto, la manera de contrarrestar sus efectos son seleccionar bien a los candidatos: deben ser sanos y estar en excelentes condiciones físicas; procurar que conserven un ritmo constante y gradual, en vez de esforzarse demasiado durante lapsos breves; no puede prescindirse de periodos de descanso debidamente

espaciados; ofrecer instalaciones donde el personal se relaje y reciba una alimentación adecuada.

Muchinsky (1993), ha diferenciado cuatro tipos de fatiga: 1) Fatiga muscular, producida por una prolongada actividad física; 2) Fatiga mental, similar al aburrimiento y asociada a trabajos monótonos; 3) Fatiga emocional, producida por un fuerte estrés y caracterizada generalmente por una disminución o embotamiento de las respuestas emocionales; 4) Fatiga de las habilidades, asociada a un declinar de la atención hacia ciertas tareas, de forma que la ejecución y la precisión en la realización de las tareas disminuye progresivamente, pudiendo ser causa de accidentes.

Spector (2004), retoma en su clasificación de condiciones psicológicas:

- *El agotamiento*, definido como un estado psicológico de extenuación que el empleado puede experimentar después de ocupar un puesto durante un periodo determinado. La persona que sufre de agotamiento manifiesta cansancio emocional y carece de motivación para trabajar; en cierto sentido, se puede definir como una especie de depresión laboral, pues no hay motivación ni energía para las actividades inherentes al trabajo. Los altos niveles de agotamiento se han asociado con los bajos niveles de control percibido y satisfacción laboral, así como con los niveles altos de conflicto de roles, síntomas orgánicos, intención de renunciar (Shirom, 1989) y sobrecarga de trabajo (Bacharach, Bamberger y Conley, 1991).

Peiró (1996), manifiesta el factor psicológico como:

- *La carga mental del trabajo*. Definida en términos de procesamiento de la información (Meijman y O'Hanlon, 1984). Es decir, la demanda mental puede referirse a la información recibida, al análisis de dicha información y las respuestas que deben seguir (INSHT, 1987), donde el factor tiempo puede ser

una dimensión de gran importancia para caracterizar las tareas mentales y, cuanto mayor sea la frecuencia de las decisiones que debe tomar el operador durante la realización de las tareas, mayor será la carga mental experimentada. Por ejemplo, ritmos de trabajo elevado, tareas muy repetitivas, niveles de atención exigidos, consecuencias de los errores, trabajo rutinario, trabajo complicado y difícil.

#### 2.2.2.3 Factores temporales.

Schultz (1995), especifica lo relacionado al horario, los descansos y los turnos del trabajo de la siguiente manera:

- Horario. Una parte esencial del ambiente laboral la constituye la cantidad de tiempo que la persona pasa en su trabajo. Así podemos encontrar que la reducción de una semana de cinco días y de 40 horas de trabajo se considera hoy normal. Existe además, el empleo de medio tiempo, que ofrece gran atractivo para los que tienen responsabilidades familiares; Otra manera de modificar la semana laboral consiste en reducirla a cuatro días; Y un cambio más radical consiste en permitir al empleado que decida cuándo empezar y terminar la jornada laboral bajo parámetros previamente establecidos.
- Los descansos son un derecho de los empleados, y aunque la empresa se oponga, ellos los toman. Dentro de las ventajas que ofrecen los descansos reglamentarios se encuentran las siguientes: cuando se introducen pausas autorizadas, disminuyen de inmediato las no autorizadas; hay un aumento en la productividad, así como la reducción del cansancio y el tedio; mejora la eficiencia; si se desea conservar un nivel adecuado de rendimiento hay que hacerlos descansar en forma periódica; y hay una adopción de actitudes más positivas. A fin de que los descansos tengan eficacia debe averiguarse en qué momento de la jornada rinde más fruto, la duración más apropiada y su frecuencia; también se investigará si debe ofrecerse café y refrigerio en una

sala especial o en el lugar del trabajo, o si solamente se dará un breve descanso.

- El trabajo por turnos es un estilo de vida terrible para cualquiera, porque en el sistema de rotación deben hacer ajustes cada semana más o menos. Por tanto, apenas van acostumbrándose a un turno cuando ya les toca dejarlo; y antes de poder adaptarse les toca trabajar en el tercero. Un medio para facilitar la transición de un turno a otro consiste en alargar el intervalo entre los cambios de turno. Si el intervalo es más largo, el cambio de turno será menos abrupto y permitirá al individuo compensar la pérdida de sueño antes de iniciar otro horario.

### 2.2.3 Influencia del entorno sobre la actividad laboral.

Violanti y colaboradores (1986), coinciden en que el entorno laboral actúa de muchas formas sobre la salud física y el bienestar emocional de los empleados. A menudo, el efecto del lugar del trabajo es directo e inmediato. En otros casos, el lugar del trabajo afecta la salud después de largos periodos. Y hay ocasiones en que los efectos del trabajo son indirectos. Así, las condiciones de trabajo, como la tensión, pueden afectar la conducta que se vincula de manera importante con la salud física, independientemente de si las condiciones mismas afectan o no la salud de manera directa.

Nadie duda de que un ambiente incómodo ocasione efectos negativos como disminución de la productividad, aumento de errores, mayor índice de accidentes y más rotación de personal, en la medida en que tiene importancia para el trabajador (Schultz, 1995).

Para Fisher (1993), el aburrimiento es un estado afectivo o emoción pasajera, cuyas consecuencias laborales incluyen a corto plazo, lapsos atencionales, retrasos en la detección y corrección de errores, mayor

accidentabilidad laboral, malestar emocional, estrés, hostilidad y asunción de mayores riesgos.

El trabajo en ambientes calurosos provoca una aceleración cardíaca, un aumento de la temperatura rectal y un mayor consumo de agua, como consecuencia de la mayor sudoración (Crespy, 1987). Por otra parte, el efecto sobre el organismo de prolongadas exposiciones a temperaturas frías, aparte de los riesgos para la salud como los resfriados, consiste en la constricción de los vasos sanguíneos, con la consiguiente reducción del flujo sanguíneo que llega a la piel, la disminución de la temperatura subcutánea y la pérdida de sensibilidad en las extremidades. A partir de los efectos que produce el frío en el organismo, la capacidad de atención, concentración y la destreza manual se ven afectadas (Luczak, 1991). Por lo que, resulta muy probable que el rendimiento se vea afectado en alguna manera, en especial en aquellas tareas manuales de precisión. Para Sundstrom (1987), el deterioro del rendimiento puede achacarse al mayor esfuerzo fisiológico consecuencia del calor, o al descenso en los niveles de activación.

Las condiciones físicas de trabajo suelen tener efectos físicos directos sobre las personas, en ocasiones, dichos efectos son inmediatos, aunque también es frecuente que se manifiesten después de largos periodos. Cuando una enfermedad o lesión requiere mucho tiempo para desarrollarse, puede resultar difícil determinar con exactitud qué fue lo que la causó; por añadidura, puede haber efectos sobre el bienestar emocional. Por ejemplo, puede tomar años el lesionarse o incapacitarse por realizar movimientos repetitivos. Casi con seguridad, las enfermedades y las lesiones graves se asocian con algún nivel de trauma y sufrimiento, en particular cuando la persona resulta discapacitada (Spector 2004).

Sundstrom (1987), presenta un marco de análisis centrado en tres niveles diferentes. En cada uno de ellos se dan una serie de facetas del ambiente que a

través de unos procesos clave afectan a diversos resultados. A nivel individual, las condiciones físicas, la configuración del puesto de trabajo y la disposición de otras áreas en el trabajo (áreas comunes, de descanso, recibidores, etc.) afectan al desempeño y a la satisfacción a través de procesos como la adaptación, la sobrecarga, el estrés o la fatiga. Además, los efectos del ruido sobre las tareas motrices son el aumento de errores y la disminución de la atención. A nivel grupal, el espacio de trabajo, la disposición de asientos y mobiliario, la proximidad de los puestos y la diferenciación respecto a otras secciones de la organización pueden afectar a resultados como la comunicación y formación y cohesión grupal. A nivel organizacional, se ha considerado la influencia de la separación y diferenciación de las unidades de trabajo sobre distintos indicadores de la efectividad organizacional a través de procesos como la congruencia entre la estructura organizacional y el ambiente físico.

Según Castillo (1990), los trabajadores asalariados desde la perspectiva de la defensa de sus condiciones de vida física, psíquica y social, manifiestan con sus comportamientos un conocimiento-evaluador de las condiciones en que se veían obligados a trabajar. Sus faltas al trabajo, su paso de unas empresas a otras, su ritmo contenido, eran (y lo siguen siendo) el instrumento de protección de su salud y de su vida; y al comportarse de este modo, defendían, aunque no fuera de un modo formalizado, la calidad de su vida de trabajo.

En la constitución de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) aprobada en 1919, en su preámbulo se incluye como su competencia, la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo, incluyendo como tales, la reglamentación de las horas de trabajo, la duración máxima de la jornada, el salario, la libertad sindical, la protección de los trabajadores contra las enfermedades sean o no profesionales y contra los accidentes del trabajo, la situación de los migrantes y la formación profesional.

A finales de la década de los 70, la OIT adoptó un programa internacional para el mejoramiento del ambiente y las condiciones de trabajo cuyos objetivos fueron:

- a) Protección contra los efectos desfavorables de factores físicos, químicos y biológicos en el local de trabajo y en el medio ambiente inmediato.
- b) Prevención de la tensión mental resultante de la duración excesiva, del ritmo, del contenido y de la monotonía del trabajo.
- c) Promoción de mejores condiciones de trabajo, dirigida a la distribución adecuada del tiempo y del bienestar de los trabajadores.
- d) Adaptación de las instalaciones y locales de trabajo a la capacidad mental y física de los trabajadores mediante la aplicación de la ergonomía.

#### 2.2.4 Condiciones de trabajo de las cajeras (os) de la tienda de autoservicio.

A continuación se describen las observaciones realizadas en el medio laboral de las cajeras (os) que fueron muestra del estudio, respecto a sus *condiciones de trabajo*:

- Realización de la misma operación una y otra vez, lo que conlleva actividades repetitivas y monótonas.
- Permanencia de una postura de pie durante la jornada laboral.
- Exposición a temperaturas de calor o frío dependiendo de los cambios climatológicos. El calor se facilitó por la conglomeración de personas y la poca ventilación artificial, ya que el aire acondicionado se mantuvo apagado la mayor parte del tiempo por el gasto económico que genera; y el frío encontró



eco en las corrientes de aire facilitadas por lo descubierto de las cortinas en las entradas principales, lo cual generó en las cajeras (os) continuos resfríos.

- Adecuada iluminación.
- Configuración de lugar de trabajo abierta, porque las terminales de punto de venta están colocadas de manera continua, lo cual facilita que las cajeras (os) estén en comunicación mutua.
- Libreta de claves de frutas y verduras ilegible e incompleta.
- La jornada laboral que cubrieron fue de ocho horas para cinco cajeras (os) y de seis horas para veinticinco de ellas (os). Tienen un día de descanso que puede ser de lunes a viernes, dado que todos trabajan sábados y domingos.
- Rotación de turnos durante la semana, pudiendo pasar del matutino, al intermedio o vespertino.
- Disposición de tiempo breve para tomar agua o ir al baño cuando hubo poca afluencia de clientes en línea de cajas. Según comentarios de tres cajeras, el contener la evacuación de la orina les ha ocasionado infecciones vaginales o dolores estomacales.
- Recibimiento de pago de incentivos siempre y cuando cubrieran dos requisitos: que mantengan un rango de desviación de más/menos tres pesos en la entrega final de sus valores; y que haya logrado el objetivo de productos marcados en base a la antigüedad en el puesto de trabajo y las horas de su jornada laboral, como se especifica en el siguiente cuadro:

<b>ANTIGÜEDAD</b>	<b>ARTICULOS POR SEIS HORAS</b>	<b>ARTICULOS POR OCHO HORAS</b>
1 – 45 días	1200	1400
45 – 90 días	1500	1750
90 días en adelante	1800	2100

Cuadro 2.1 Objetivo de productos marcados por antigüedad y horas de trabajo.

## 2.3 CALIDAD EN EL SERVICIO

### 2.3.1 Definición de calidad en el servicio.

La calidad es un estándar, una meta, una serie de requisitos. La calidad es un objetivo alcanzable, no un vago sentido de hacer bien las cosas. Es un esfuerzo continuo de mejorar, más que un grado fijo de excelencia. Es un resultado. No podemos poseer calidad, sólo practicarla. La calidad es un estándar de perfección a través del cual juzgamos si llevamos a término lo que nos propusimos, cuando y como dijimos que la haríamos y de manera que satisfaga las necesidades de nuestros clientes (Bone, 1994).

Para Rosander (1991), todos los empleados, desde el más alto directivo hasta el de nivel más bajo dentro de la organización, deben ocuparse en satisfacer la demanda del cliente, así como estar atentos para descubrir nuevas características de no calidad. La calidad en el servicio es lo que el cliente recibe de estas personas. El cliente no compra al director general de la empresa. El cliente es atendido por vendedores, empleados de la oficina y personal de bajo nivel dentro de la organización. Son ellos quienes determinan la calidad de servicio que el cliente recibe. La calidad del servicio implica factores físicos, tales como la calidad de los productos utilizados para el servicio, así como el comportamiento y las actitudes de los empleados que prestan servicios a los clientes directamente. La calidad consiste en satisfacer la demanda del cliente,

basada en la prevención de las características de no calidad: errores, defectos en los productos adquiridos, tiempos muertos, demoras injustificadas, fallos, condiciones de trabajo peligrosas para el trabajador, servicios innecesarios, gerentes y empleados incompetentes, productos peligrosos y pérdidas de tiempo.

Según Ruiz y López (2004), para satisfacer a los clientes, no basta con eliminar los motivos de insatisfacción o de quejas; es necesario asumir una actitud proactiva que conduzca a identificar los atributos de calidad que tienen impacto en la satisfacción y los deleitan. Estos atributos deben ser incluidos en los productos y servicios, y en todas las interacciones con ellos. La calidad, es el grado de satisfacción que ofrecen las características del producto/servicio, en relación con las exigencias del consumidor al que se destina; es decir, un producto o servicio es de calidad cuando satisface las necesidades y expectativas del cliente o usuario, en función de determinados parámetros tales como seguridad, fiabilidad y servicio prestado.

El servicio cambia de modo fundamental la condición o la posición de quien lo consume. El servicio se consume en el momento en que se produce, la persona que presta el servicio ejerce una influencia superior sobre su calidad que la que conseguiría el más refinado sistema de control de calidad (Shaw, 1991).

Rosander (1992), presenta diecisiete significados de la calidad de los servicios, basados en errores, defectos, diagnóstico, comportamiento, tiempo, costos, prevención, protección y datos:

- La calidad es error cero en el funcionamiento de mecanismos.
- La calidad es error cero en el rendimiento de las personas.
- La calidad es comprar productos libres de defectos.
- La calidad es un diagnóstico correcto.
- La calidad es encontrar un remedio apropiado.
- La calidad es liberarse de los problemas.

- La calidad es un comportamiento cortés.
- La calidad es ser fiable y digno de crédito.
- La calidad es un rendimiento eficiente.
- La calidad es un cumplimiento seguro.
- La calidad es cumplir con un calendario de trabajo.
- La calidad es actuar y cumplir con prontitud.
- La calidad es obtener el valor del dinero.
- La calidad es prevenir errores de todo tipo.
- La calidad es prevenir defectos de todo tipo.
- La calidad es estar protegido de todas las condiciones inseguras.
- La calidad son datos sólidos para detectar y resolver problemas.

### 2.3.2 Dimensiones del servicio de calidad al cliente.

El servicio de calidad al cliente se forma por dos dimensiones indispensables: La dimensión de procedimiento, que consiste en establecer sistemas y procedimientos para entregar productos y/o servicios. Y la dimensión personal, que comprende la manera como el personal de servicio usando sus aptitudes, comportamiento y habilidad de palabra, se relaciona con los clientes. Esta última dimensión es la diferencia entre los éxitos y los fracasos en el servicio al cliente, lo cual se puede aprender (William Martin, 1991). A continuación se enuncian algunos ejemplos:

En el éxito, se requiere mantener una actitud positiva y perspectiva alegre, disfrutar al trabajar con y para la gente, tener la habilidad de poner al cliente en primer lugar, tener mucha energía y el gusto de avanzar rápido, ser flexibles y disfrutar de nuevas demandas y experiencias, así como permitir al cliente tener la razón (incluso cuando no la tienen).

En el fracaso, es necesario mostrarse deprimidos o enojados, tener preferencia por trabajar solos, necesitar ser el centro de atención, trabajar con

lentitud, considerar que los aspectos técnicos del trabajo son más importantes que la satisfacción del cliente, querer que las cosas sean metódicas y predecibles, además, necesitar que los demás les digan que tienen la razón.

Rosander (1992), considera que el modelo general para la calidad de los servicios puede trazarse tomando en cuenta la retroalimentación desde la organización, ya que esto podría mejorar la calidad del producto del proveedor. Y la retroalimentación desde el cliente podría mejorar la calidad del servicio de los empleados.

### 2.3.3 Tipos del servicio al cliente.

William Martin (1991), clasifica el servicio al cliente en los siguientes tipos:

- El congelador, que refleja una operación baja en las dimensiones de procedimiento, caracterizado por ser lento, inconstante, desorganizado, caótico e inconveniente; Su personal tiende a ser insensible, frío e impersonal, apático, reservado y desinteresado. El servicio le dice al cliente “no nos importa”.
- La fábrica, el cual refleja un servicio de procedimiento eficiente por ser puntual, eficiente y uniforme, pero con un débil servicio personal que es insensible, apático, reservado y desinteresado. El acercamiento “mecánico” del servicio le dice al cliente “usted es un número, y estamos aquí para procesarlo”.
- El zoológico amistoso, es un servicio muy personal que se distingue por ser amistoso, personal, interesado y gracioso, pero le falta consistencia en el procedimiento que aún es lento, inconsistente, desorganizado y caótico. Por lo que el mensaje es “nos esforzamos mucho, pero no sabemos lo que hacemos”.
- Y el servicio de calidad al cliente, que es firme en la dimensión de procedimiento, es decir, puntual, eficiente y uniforme. Y en la dimensión

personal es amistoso, personal, interesado y gracioso, lo que refleja un mensaje al cliente de “nos interesa y le atendemos”.

Así como se pueden encontrar tipos de servicio al cliente, Karl (1990), distingue los siguientes tipos de clientes: El sumiso, que se caracteriza por un tipo de persona que es tímido, reticente y opuesto a quejarse; El agresivo, que se queja fácilmente, con frecuencia en voz alta y por largo tiempo; El manirroto, que esperan lo mejor y están dispuestos a pagar por eso; El abusivo, los cuales ponen en tela de juicio las garantías de los productos e inventan malos tratamientos por parte de los empleados. Su meta es obtener algo a lo cual no tienen derecho; Y el quejumbroso crónico, quienes nunca están satisfechos, siempre hay algo malo con el producto o servicio que han recibido.

#### 2.3.4 Características de calidad en el servicio.

Para Rosander (1991), las características de calidad deseadas son muy diferentes dependiendo de lo que se esté evaluando. El control de la calidad en los servicios está basado en una relación cara a cara entre el cliente y el vendedor. La conducta y la actitud del vendedor determinan la calidad del servicio; por ello se requiere un entrenamiento especial para todos los trabajadores. En una tienda los requerimientos de los clientes son cortesía, exactitud, confianza, eficacia, ser escuchados, precio razonable, puntualidad, vendedores amables, serviciales, honestos y amistosos. El cliente es recibido con un ¿cómo está hoy? o algo similar cuando se va el cliente, éste oye “que tenga un buen día” o similar. El ambiente general reconoce al cliente como persona importante.

Para un tratamiento de calidad el cliente puede esperar:

- Atención lo más pronto posible.
- Trato cortés y educado.
- Máxima atención.

- Consideración cuidadosa de las necesidades del cliente.
- Atención a las quejas.
- Resolución de las quejas a satisfacción del cliente.
- Agradecimiento (tanto si el cliente compra como si no).
- Comportamiento servicial, amable, cooperador, honesto y comprensivo.
- Factura de venta correcta.
- Reacción ante las preguntas.
- Explicación de un procedimiento.
- Aceptación de responsabilidad completa en caso de error de la empresa.

Picazo (1992), recomienda como fundamental para tratar al cliente el hecho de obsequiarle una sonrisa sana y natural, llamarle por su nombre o en alguna forma que lo identifique, escuchar con atención e interés lo que dice, hacer que se sienta importante, contestarle en función a lo que le interesa, mostrarle un sincero deseo de ayudarlo y manifestarle una honesta y sincera apreciación.

En 1992, es también Rosander, quien señala los significados de la mala calidad en el servicio tomando en cuenta aspectos como el tiempo, el comportamiento, la seguridad y los datos. En el caso del tiempo de servicio, este puede ser excesivo, de retraso, desocupado, muerto, innecesario y perdido; El comportamiento, puede incluir indiferencia, descuido, incompetencia, rudeza, crueldad, crítica, actitud negativa o poco cooperativa, incapacidad para mantener las promesas; La seguridad, es manifestada en descuido, negligencia, ignorancia, carencia de capacitación, carencia de conocimiento y decisiones defectuosas; Los datos, no existen o están sesgados, incompletos, irrelevantes, ambiguos o no disponibles.

Las características de no calidad como groserías, agresividad, descortesía, negativismo, inexactitud, indigno de confianza, actitudes anti-cliente, falta de colaboración, cinismo, descuido, indiferencia, favoritismo e incompetencia se pueden corregir enseñando a los empleados a:

- Hacer bien su trabajo.
- Hacer el trabajo sin perder tiempo.
- Mostrar interés por el trabajo.
- Ser educado y cortés con el cliente.
- Ser precisos.
- Ser fiables y mantener las promesas.
- Tratar a los clientes imparcial y justamente, sin favoritismos.
- Conocer el trabajo totalmente para poder hacer un trabajo de calidad.
- Hacer un trabajo de calidad con menos coste.
- Y reconocer la diferencia entre buena y mala mano de obra.

Las principales características para mejorar el servicio en cuanto al impacto en el propio cliente son: el aumento en la velocidad del servicio, el aumento de la comodidad para el cliente y la necesidad de soluciones integradas para el cliente (Ruiz y López, 2004).

### 2.3.5 Pasos del servicio de calidad al cliente.

William Martin (1991), clasifica el servicio de calidad al cliente en los siguientes cuatro aspectos:

*Paso I: Transmite una actitud positiva a los demás por medio de:*

- La apariencia, tomando en cuenta el estilo e higiene del cabello, hábitos de higiene personal, ropa y accesorios, pulcritud e higiene general.
- El lenguaje corporal, como mantener la cabeza erguida y derecha, mover los brazos de manera sencilla y natural, mantener los músculos relajados y bajo control, mantener una sonrisa natural y confiable, mantener un movimiento corporal controlado y mantener contacto visual con la persona que le está hablando.



- El sonido de su voz, dado que el tono de voz o la forma en que se dicen las cosas, es a veces más importante que las palabras que emplea.

*Paso II: Identifique y anticipese a las necesidades de sus compradores, clientes o huéspedes mediante:*

- El conocimiento del tiempo requerido para un servicio de calidad al cliente.
- La atención, que es la habilidad de entender lo que sus clientes pueden necesitar o querer. Requiere estar al tanto de las necesidades humanas de los clientes.
- El entendimiento de las necesidades básicas del cliente: ser comprendido, sentirse bienvenido, sentirse importante, la comodidad física y la comodidad psicológica de que sus necesidades serán cubiertas.
- La habilidad para escuchar, tomando en cuenta dejar de hablar, evitar distracciones, concentrarse en lo que la otra persona está diciendo, buscar el significado real y proporcionar retroalimentación al emisor.
- La retroalimentación, conociendo qué desean sus clientes, qué necesitan, qué piensan, qué sienten, qué sugerencias tienen y si están satisfechos.

*Paso III: Satisfaga las necesidades de sus huéspedes, compradores o clientes mediante:*

- La realización de obligaciones complementarias importantes como surtir, llenar, tomar información, contestar llamadas telefónicas, ayudar en la limpieza, hacer recados, manejar dinero, etcétera.

- El envío de mensajes claros, porque la forma como se comunique puede llevarlo al éxito o al fracaso en el trabajo.
- La expresión de lo apropiado, con la selección de las palabras apropiadas a fin de utilizar el tono de voz apropiado.
- La ampliación del servicio con las ventas efectivas, de los productos o servicios únicos de su organización.

*Paso IV: Asegure el regreso de sus compradores, clientes o huéspedes mediante:*

- El trabajo para satisfacer quejas.
- El aprender a poner de su parte a los clientes difíciles.
- La delantera en el servicio.

#### 2.3.6 Piedras angulares de la calidad.

Las tres piedras angulares de la calidad están conformadas según Bone (1994) por:

1) El compromiso, la capacidad y la comunicación. Un compromiso completo con la calidad en el trabajo se define como una elección decisiva personal u organizacional, que se persigue a través de un plan de acción acordado. Los objetivos de calidad requieren hechos y actitudes basadas en la capacidad que puede describirse como “el saber cómo”. Y la comunicación que significa un entendimiento común entre individuos o grupos.

2) Los clientes satisfechos, productos y servicios idóneos, así como empleados orgullosos.

3) Y la productividad, provecho y prevención.

Kart (1990), señala que el cliente es una persona con necesidades y preocupaciones que, seguramente, no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si un negocio quiere distinguirse por la calidad de su servicio. Toda la gente que ofrece el servicio debe saber la forma de oír las quejas cuidadosamente.

Para Picazo (1992), lograr un servicio de calidad no significa ser servil para detener a los clientes a cualquier costo. Hay ciertos clientes que la compañía no debería atender. Si algún tipo particular de clientes no se quedan y no llegan a ser rentables, la empresa no debe invertir en atraerlos. Sin embargo, reconoce que la mala calidad en el servicio tiene un costo, si tomamos en cuenta los ingresos que se dejarán de percibir en el futuro, por cada cliente desertor en el presente. El paso inmediato para medir la mala calidad, es determinar lo que cuesta perder un cliente insatisfecho que deja la empresa para dirigirse al competidor que le proporcione algo superior o tan solo un poco mejor. Para ello partimos de que un cliente satisfecho y retenido genera utilidades a través del tiempo, generalmente en forma creciente, por razones como: nivel de compras, utilidad y utilidad por referencias.

#### 2.3.7 El servicio al cliente de las cajeras (os) de la tienda de autoservicio.

El servicio al cliente de las cajeras (os) es descrito en el manual operativo de la tienda de autoservicio que fue muestra para la investigación, en términos como la definición del servicio, la calidad en el servicio, las reglas del servicio, los compromisos con el cliente y el sistema integral de servicio en cajas, los cuales se enuncian a continuación.

El servicio es definido como la actividad destinada a satisfacer las necesidades de un cliente. Su máxima de servicio enuncia que “el servicio al cliente es nuestra máxima prioridad, no existe nada mas importante o mas urgente que el atenderle y darle un buen servicio”.

La calidad en el servicio es ofrecer al cliente un rápido y eficiente procedimiento de registro, cobro y pago, así como el embolsado de su mercancía, lo cual se refleja en el hecho de tener solamente un cliente pagando y otro esperando.

Las reglas del servicio al cliente son:

- Presentación y servicio.
- Atención amable y saludo directo a los ojos.
- Usar el formato de recomendaciones (solo si lo solicita el cliente).
- Registro y cobro eficiente.
- Preguntar y verificar si es todo.
- Entrega de ticket y cambio en la mano.

Los compromisos con el cliente son descritos de la siguiente manera:

- Encontrará en los cajeros a una persona capacitada que le brindará atención personalizada, amable y eficiente, de acuerdo a las claves de servicio.
- El cliente recibirá un manejo y empaquetado adecuado de sus productos.
- Encontrará limpieza en línea de cajas y un adecuado número de cajas abiertas.
- Encontrará al personal de cajas con todas las herramientas de trabajo, para poder ser atendido sin interrupciones.
- Se contará con personal para apoyar a los cajeros.

El sistema integral de servicio (SIS) en cajas tiene como objetivo “que los cajeros integren los puntos de servicio en cajas, apliquen la estrategia de servicio y adquieran el compromiso de dar servicio a nuestros clientes”.

El SIS en cajas se conforma de seis etapas, las cuales a su vez integran diversas actividades como son:

a) RECEPCIÓN.

- Verificar que su farola este encendida.
- Pararse en la entrada del check out para indicar al cliente que lo puede atender.
- Recibir al cliente con un saludo.

b) ESPERA.

- El compromiso con el cliente es que no espere en la fila (formado) más de noventa segundos para ser atendido.
- El nivel de satisfacción en el servicio se mide en el hecho de tener solamente un cliente pagando y otro esperando.

c) LLEGADA.

- Establecer contacto visual con el cliente.
- Brindar una calida sonrisa.
- Dar un saludo en voz alta y clara.
- Preguntar sobre su experiencia de compra en la tienda de autoservicio.

d) REGISTRO.

- Realizar el registro de los productos, de acuerdo a las técnicas de registro establecidas, así como, revisar cajas o empaques de productos donde puedan esconder otro tipo de mercancía.
- Evitar cancelaciones por registros incorrectos.
- Ver en la pantalla lo que registra.
- Registrar catorce artículos por minuto.

e) COBRO.

- Recibir la forma de pago.
- Contar en voz alta e indicar al cliente el monto o documento que recibe.
- Realizar el cobro según políticas.
- Entregar ticket y valores en la mano, contando progresivamente.

f) DESPEDIDA.

- Despedir amablemente al cliente.
- Invitar al cliente a volver pronto a nuestra tienda.

Se observó que las cajeras (os) solicitan la autorización del cliente para comenzar a marcar, registran los productos y cobran, con lo cual reducen su ciclo de servicio.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1 Descripción de la investigación.

*Diseño de la investigación:* Transeccional.

*Tipo de estudio:*

- Por su objetivo: descriptivo-correlacional.
- Por su procedimiento: no experimental.
- Por su utilidad: aplicada.
- Por su temporalidad: prospectivo.

*Modalidad del estudio:* Cualitativo y cuantitativo.

*Muestreo:* Intencional.

*Variables estudiadas:* Actitudes, condiciones de trabajo y calidad en el servicio.

*Hipótesis:*

H1: "A mejores condiciones de trabajo mayor actitud positiva."

H2: "A mejores condiciones de trabajo mayor calidad en el servicio."

Ho: "A mejores condiciones de trabajo no hay mayor actitud positiva."

Ho: "A mejores condiciones de trabajo no hay mayor calidad en el servicio."

*Preguntas de investigación:*

¿Cuáles son las actitudes hacia el trabajo de las cajeras (os) de una tienda de autoservicio de la ciudad de Querétaro?

¿Cuáles son las condiciones de trabajo de las cajeras (os) de una tienda de autoservicio de la ciudad de Querétaro?

¿Qué concepto de calidad en el servicio tienen las cajeras (os) de una tienda de autoservicio de la ciudad de Querétaro?

¿Cuál es la relación de las actitudes y las condiciones de trabajo con la calidad en el servicio de las cajeras (os) de una tienda de autoservicio en la ciudad de Querétaro?

*Problema de investigación:*

¿Cómo se relacionan las actitudes y las condiciones de trabajo con la calidad en el servicio de las cajeras (os) de una tienda de autoservicio de la ciudad de Querétaro?

*Objetivos:*

- Identificar y describir las actitudes hacia el trabajo de las cajeras (os) de una tienda de autoservicio en la ciudad de Querétaro.
- Identificar y describir las condiciones de trabajo de las cajeras (os) de una tienda de autoservicio en la ciudad de Querétaro.
- Conocer a través de las cajeras (os) su concepto de calidad en el servicio de una tienda de autoservicio en la ciudad de Querétaro.
- Describir la relación de las actitudes hacia el trabajo y las condiciones de trabajo con la calidad en el servicio de las cajeras (os) de una tienda de autoservicio en la ciudad de Querétaro.



### 3.2 Descripción de la muestra para la investigación.

El estudio se llevó a cabo en una tienda de autoservicio de la ciudad de Querétaro, cuya plantilla de personal son 196 empleados, distribuidos en seis secciones que son:

- El departamento de abarrotes.
- El departamento de farmacia.
- El área de perecederos, que contempla los departamentos de salchichonería, lácteos, carnes, tortillería, frutas y verduras, panadería, cocina y fuente de sodas, cuyos productos son susceptibles de descomposición.
- El área de líneas generales, que abarca los departamentos de perfumería, juguetería, papelería y regalos, deportes, ferretería, jardinería, autos, blancos, hogar, electrónica y muebles.
- El área de ropa, que se conforma de los departamentos de bebés, niñas, niños, damas y caballeros.
- Y el área administrativa, cuyos departamentos son: atención y limpieza, mantenimiento, seguridad, display (que se encarga de hacer los letreros en cartulinas), consumos internos (que provee la materia prima para la operación de la tienda), recibo, mesa de control, estacionamiento, caja general y cajas.

Al momento de la investigación, el departamento de cajas estuvo conformado por una jefa de área, una subjefa, cuatro supervisores y treinta cajeras (os). Estas últimas (os) fueron la muestra intencional utilizada para el desarrollo de la investigación, donde el único requisito fue ser cajera (o) de dicha tienda de autoservicio; mismas (os) que al momento de su contratación cubrieron

las características del perfil del puesto solicitadas: ser mayor de dieciocho años, sexo indistinto y no tener clave irrecontratable (en caso de haber trabajado anteriormente para la cadena de autoservicio y haber transcurrido al menos tres meses de su salida).

La muestra estuvo conformada por veintidós mujeres y ocho hombres. Sus edades oscilaron desde los dieciocho años hasta los cuarenta y nueve años, cuyo promedio de edad fue de 25.67 años. En cuanto al nivel de estudios, una cajera manifestó tener la primaria, ocho la secundaria, diecisiete la preparatoria, tres alguna carrera técnica y una con licenciatura.

La función básica de las cajeras (os) es el escaneo y cobro correcto de cada producto, lo cual implica los siguientes elementos, en base a lo observado durante la investigación:

- Una tarea repetitiva.
- Un determinado grado de atención y concentración en el manejo de dinero y resguardo de documentos.
- Una coordinación ojo-mano permanente.
- Una constante comunicación verbal.
- Una postura diaria de pie, sin tapetes antifatiga.
- Una rapidez manual en el registro y escaneo de la mercancía, cuya productividad se mide en catorce artículos por minuto.

Otras funciones adicionales de las cajas (os) son:

- La revisión e invalidación de ticket de mercancía pagada en las cajas registradoras ubicadas en el interior del piso de ventas.
- La detección de cambio de etiquetas o sustracción de mercancía.
- Y la difusión de las promociones vigentes.

A fin de ampliar el marco referencial de la cadena de autoservicio que fue muestra para la investigación se incluye en el anexo No.1 una sección que hace referencia a quienes son, qué hacen y la manera de ser de la empresa, así como la enunciación de sus principios básicos.

### 3.3 Descripción de los instrumentos de investigación.

Los instrumentos de investigación utilizados fueron la escala Likert, una encuesta de opinión del servicio al cliente, la observación directa y la entrevista verbal, los cuales se describen a continuación.

#### *Escala Likert:*

Se utilizó el escalamiento de rangos sumariados Likert desarrollado por Renis Likert a principios de los años 30, entendido por Sampieri (2004) como “un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos”.

Para la elaboración de la escala, se conformó un cuestionario piloto con 61 ítems, 32 favorables y 29 desfavorables en relación al objeto medido. En este caso las variables fueron actitudes, condiciones de trabajo y calidad en el servicio, por lo tanto, algunos ejemplos de los ítems favorables fueron “contesto amablemente

las dudas de los clientes”, “la tienda me proporciona las condiciones necesarias para brindar un servicio de calidad” y “estoy atenta (o) al registro de los productos para evitar errores”; Y como ítems desfavorables podemos mencionar “los clientes groseros merecen ser tratados de la misma manera”, “es cansado mantener una postura de pie durante mi jornada laboral” e “ignoro las quejas y/o sugerencias de los clientes, sin dar una resolución satisfactoria”.

La escala contemplo cinco alternativas de respuestas que fueron las siguientes:

- |                                    |        |
|------------------------------------|--------|
| a) Totalmente de acuerdo           | (TD)   |
| b) De acuerdo                      | (A)    |
| c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | (NAND) |
| d) En desacuerdo                   | (D)    |
| e) Totalmente en desacuerdo        | (TD)   |

Dichas opciones de respuesta se calificaron del uno al cinco TD-cinco, A-cuatro, NAND-tres, D-dos y TD-uno, o a la inversa, respetando siempre la favorabilidad o desfavorabilidad de cada ítem.

La elaboración de la escala contempló en la primera hoja un apartado de instrucciones, donde se dieron las indicaciones de la forma en que debía ser contestada la escala. Además, se solicitaron algunos datos generales como sexo, edad, escolaridad y antigüedad en el puesto de cajera (o).

Una vez elaboradas las afirmaciones favorable y desfavorable se resolvieron y se fueron eligiendo al azar para ver la forma en que iban a quedar en la elaboración de la escala piloto.

Acto seguido, se aplicó la escala piloto a veinte cajeras (os) de la ciudad de Querétaro, bajo un contexto similar con cajeras (os) de otra sucursal de la misma

cadena de autoservicio, con la finalidad de observar cómo se comportaban cada una de las afirmaciones sin contaminar la muestra real. Con esto, se tuvo la oportunidad de reestructurar y/o eliminar los reactivos confusos para nuevamente aplicar un piloteo a quince cajera (os) de San Juan del Río, cuidando que fuera igualmente un contexto similar con cajeras (os) de la misma cadena de autoservicio.

Posteriormente, se analizó cada afirmación por separado para saber si el ítem fue confiable o no, mediante la siguiente técnica:

- a) Se generó una sábana de codificación de resultados de la escala piloto por los treinta y cinco sujetos (ver anexo No. 2).
- b) Se ordenaron los sujetos de mayor puntaje a menor puntaje (ver anexo No. 3).
- c) Se seleccionaron el 25% de los sujetos con más altos puntajes y el 25% de sujetos con más bajos puntajes. Los intermedios se eliminaron del análisis. Es decir, de los treinta y cinco sujetos quedaron dieciocho, nueve de ellos fueron con puntajes altos y otros nueve con puntajes bajos (ver anexo No. 4).
- d) De esta manera se seleccionaron las escalas de los sujetos escogidos con el criterio anterior. Las demás se desecharon.
- e) Posteriormente, se analizó cada pregunta por separado. Para lo cual se vaciaron los resultados de cada ítem en cuadros como el que se presenta a continuación, cuyos datos corresponden a la afirmación número uno, con un resultado de 2.77.

SUJETOS ALTOS				SUJETOS BAJOS			
X	Fa	Fxa	fx <sup>2</sup> a	x	Fb	Fxb	Fx <sup>2</sup> b
1	0	0	0	1	0	0	0
2	0	0	0	2	0	0	0
3	0	0	0	3	0	0	0
4	1	4	16	4	6	24	96
5	8	40	200	5	3	15	75
Σ	9	44	216	Σ	9	39	171

Donde;

f= frecuencia de la respuesta (número de sujetos que respondieron).

fx= frecuencia por alternativa.

X= alternativa del 1 al 5.

fx<sup>2</sup>= frecuencia (por la alternativa cuadrada).

a= altos.

b= bajos.

- f) Se calculó la t de Student. Cuando el puntaje fue mayor o igual a 1.75 se aceptó el reactivo para que formará parte de la escala final y si el puntaje t fue menor a 1.75 se rechazó la afirmación (ver anexo No. 5).
- g) Como nos podemos dar cuenta, de las sesenta y un afirmaciones iniciales, finalmente la escala likert estuvo conformada por cuarenta y tres, las cuales tuvieron puntajes t altos (ver anexo No. 6).

Las cuarenta y tres afirmaciones quedaron distribuidas en la escala Likert de la siguiente manera:

Las actitudes se conformaron por veinticinco aseveraciones, de las cuales el área cognitiva se tuvo siete ítems, cuyos números corresponden a las afirmaciones números uno, diez, veintisiete, veintinueve, treinta y seis, cuarenta y dos, y cuarenta y tres; El área comportamental tuvo ocho ítems, que correspondieron a las afirmaciones números dos, ocho, nueve, catorce, dieciséis, treinta y cuatro, treinta y ocho, y cuarenta y uno; El área afectiva la conformaron diez ítems, cuyos números de afirmaciones fueron tres, seis, siete, diecinueve, veinte, veintidós, veintiséis, treinta, treinta y uno, y cuarenta.

Las condiciones de trabajo contemplaron diez ítems, que correspondieron a las afirmaciones números cuatro, once, trece, quince, veintitrés, veinticinco, veintiocho, treinta y dos, treinta y tres, y treinta y siete.

La calidad en el servicio incluyó ocho ítems, cuyos números de afirmación fueron cinco, doce, diecisiete, dieciocho, veintiuno, veinticuatro, treinta y cinco, y treinta y nueve.

La aplicación de la escala likert a la población objetivo, cajeras (os) de la tienda de autoservicio para la investigación, se llevó a cabo en forma individual y en su propio puesto de trabajo. Durante su jornada laboral se le indicó a la cajera (o) cerrar su terminal punto de venta y se le entregó una escala likert al tiempo que se le solicitaba tener a bien contestarla. Al momento de la aplicación, se cuidó el hecho de que la cajera (o) no fuera interrumpida (o) por otras personas, hasta que finalizara la escala, pues se respetó el tiempo que cada cajera (o) requirió para contestar la escala.

#### *Encuesta de opinión del servicio al cliente:*

Con la finalidad de corroborar la información vertida en la escala Likert, se diseñó una encuesta de opinión del servicio dirigida a veinte clientes de la tienda de autoservicio. La encuesta se conformó de doce aseveraciones que abordaron puntos relacionados a la actitud de las cajeras (os) y a la calidad en el servicio que brindan, cuyas opciones de respuesta fueron si ó no (ver anexo No. 7). Para la aplicación de la encuesta se tomaron en consideración dos aspectos: 1) Los clientes fueron seleccionados al azar entre los turnos matutino, intermedio y vespertino, a fin de recabar la opinión con respecto a las diversas cajeras (os) que conformaron la muestra; 2) Hubo tres momentos de aplicación que fueron antes, durante y posterior a un periodo quincenal, con la finalidad de observar si el aumento o disminución de la fluencia de clientes (característico de estos periodos) repercutía en la opinión de los clientes acerca de la actitud o calidad en el servicio de la cajera (o).

### *Observación:*

Se realizó observación directa a las cajeras (os) en su puesto de trabajo, sin que ellas (os) fueran notificadas (os). Los periodos de tiempo fueron diversos y se realizaron mientras duro la investigación, a fin de recabar información acerca de las actitudes, las condiciones de trabajo y la calidad en el servicio que brindan. Para tener elementos que permitan cotejar los datos obtenidos en las observaciones con lo contestado por la cajera (o) en la escala Likert.

### *Entrevista verbal:*

Se interrogó con una sola pregunta a treinta cajeras (os), de manera directa, cara a cara, en las instalaciones de la empresa, específicamente en la caja de servicio donde se encontraban laborando. Para el desarrollo de la entrevista, se le solicitó a la cajera (o) cerrar su terminal de servicio mientras respondía. La pregunta fue la siguiente: ¿Cuál es tu concepto de calidad en el servicio de la tienda de autoservicio?

Cabe señalar, que no se trató de una técnica de diferencial semántico, sino que la finalidad fue indagar lo que las cajeras (o) entendían por calidad y de esta manera, saber si su concepto correspondía con el entendido por la tienda de autoservicio. Finalmente, se concluyó que no hay correspondencia, pues lo que las cajeras (os) entienden por calidad en el servicio es muy diferente a lo que señala la tienda de autoservicio en sus manuales operativos. Las respuestas de las cajeras (os) fueron escritas literalmente y plasmadas en el capítulo IV correspondiente a resultados y discusión, inciso 4.7.



## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación se presentan a través de una serie de análisis como son el univariado, el bivariado, el de componentes principales y el de consistencia interna. Además, se muestran los datos encontrados en la encuesta de opinión aplicada a los clientes, así como la enunciación de las diversas concepciones de calidad en el servicio descritas por las cajeras (os).

### 4.1 Análisis univariado.

En el *análisis univariado* se presenta una descripción gráfica de las características generales de la población estudiada como edad, sexo, nivel de escolaridad y antigüedad en el puesto de trabajo.

La distribución de la *edad* de los trabajadores osciló entre los dieciocho y cuarenta y nueve años de edad. En la gráfica se pueden apreciar dos categorías de edad desproporcionada. Una elevada tendencia entre veinte y veinticinco años, lo que indica que el estudio se desarrolló con población predominantemente joven. Y por otra parte, en la segunda categoría se reflejan personas de mayor edad. Siendo la media de 25.67 años, la mediana de 24 años y la moda de 19 años.

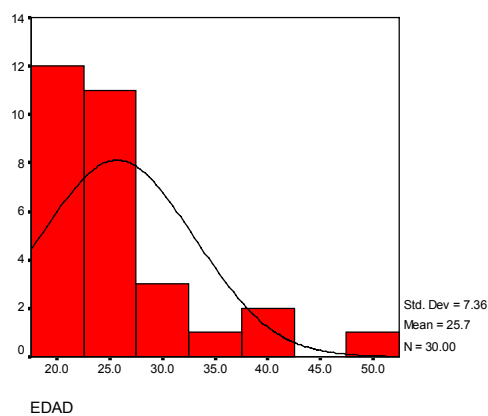


Gráfico 4.1 Distribución por edad.

Los resultados de distribución por sexo muestran una mayor tendencia del género femenino con un 73.3%, a diferencia del masculino con un 26.7%. Esto significa que en el caso de la muestra, el puesto de cajera (o) es desempeñado mayoritariamente por mujeres.

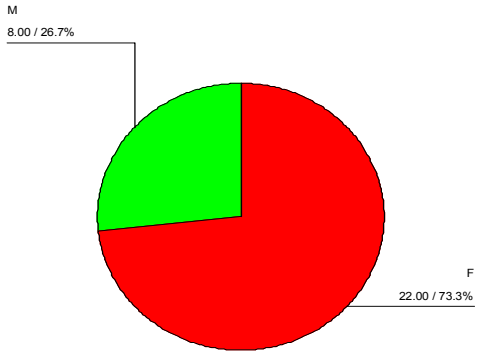


Gráfico 4.2 Distribución por sexo.

En la distribución por *nivel de escolaridad* se encontraron categorías desde primaria, secundaria, técnica y preparatoria hasta nivel licenciatura. La gráfica muestra que el 56.7% de la población estudiada cuenta con un grado de estudios de preparatoria. Le sigue el nivel secundaria con un 26.7% y el técnico con un 10%. El porcentaje más bajo lo ocuparon el nivel primaria y licenciatura, con un porcentaje de 3.3% respectivamente para cada la población.

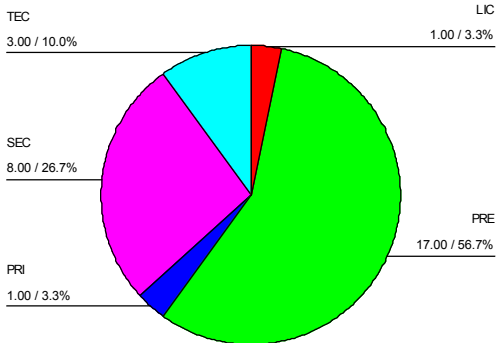


Gráfico 4.3 Nivel de escolaridad.

En la distribución por *antigüedad en el puesto de trabajo* se encontró con respecto a la muestra de estudio que, once personas tuvieron una antigüedad menor a un año en el desempeño de las funciones de cajera (o), doce una antigüedad de un año, dos personas respectivamente con antigüedades de dos, cuatro y siete años. Y solamente una persona presentó una antigüedad de cinco años. Siendo la media de 1.584 años, la mediana de 1 año y la moda de 1 año.

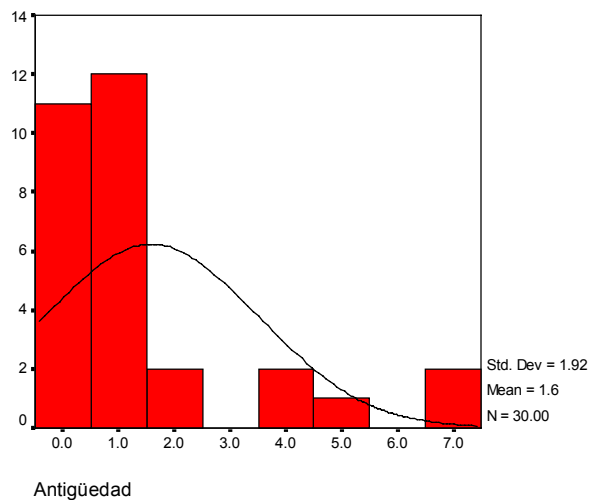


Gráfico 4.4 Antigüedad en el puesto de trabajo.

#### 4.2 Análisis bivariado.

Para el *análisis bivariado*, se utilizaron las correlaciones de Pearson, a fin de comprobar si se aceptaban las hipótesis planteadas “a mejores condiciones de trabajo mayor actitud positiva” y “a mejores condiciones de trabajo mayor calidad en el servicio”, cuyos resultados se expresan a continuación.

El gráfico que sigue refleja una alta correlación entre condiciones de trabajo y actitudes, cuyo coeficiente alcanzó el .733, lo que da la base para decir que se corroboró la primera hipótesis.

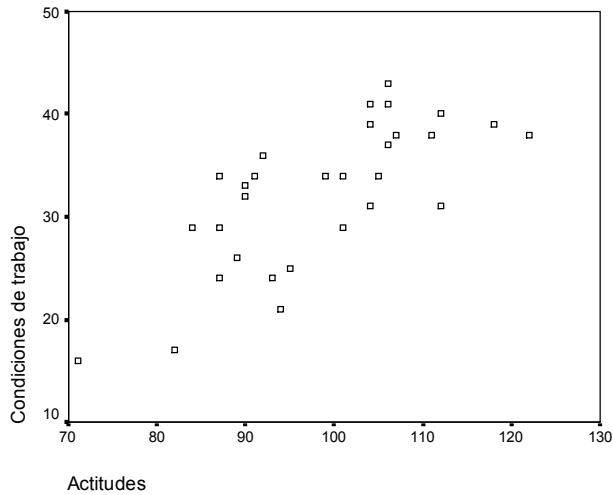


Gráfico 4.5 Correlación entre condiciones de trabajo y actitudes.

		Condicione s de trabajo	Actitude s
Condiciones de trabajo	Pearson Correlation	1.000	.733
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
Actitudes	Pearson Correlation	.733	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Cuadro 4.1 Correlación entre condiciones de trabajo y actitudes.

En el gráfico sucesivo se muestra una correlación poco significativa entre condiciones de trabajo y calidad en el servicio, con un coeficiente de .360, por lo tanto, la segunda hipótesis no se confirma.

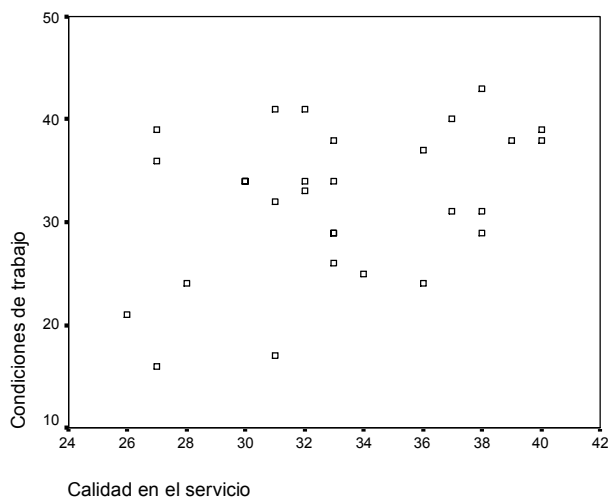


Gráfico 4.6 Correlación entre condiciones de trabajo y calidad en el servicio.

		Condiciones de trabajo	Calidad en el servicio
Condiciones de trabajo	Pearson Correlation	1.000	.360
	Sig. (2-tailed)	.	.051
	N	30	30
Calidad en el servicio	Pearson Correlation	.360	1.000
	Sig. (2-tailed)	.051	.
	N	30	30

Cuadro 4.2 Correlación entre condiciones de trabajo y calidad en el servicio.

A fin de complementar las correlaciones, se buscó correlacionar las actitudes con la calidad en el servicio, encontrándose una tendencia positiva, con un coeficiente de .667, cuyo gráfico se muestra a continuación.

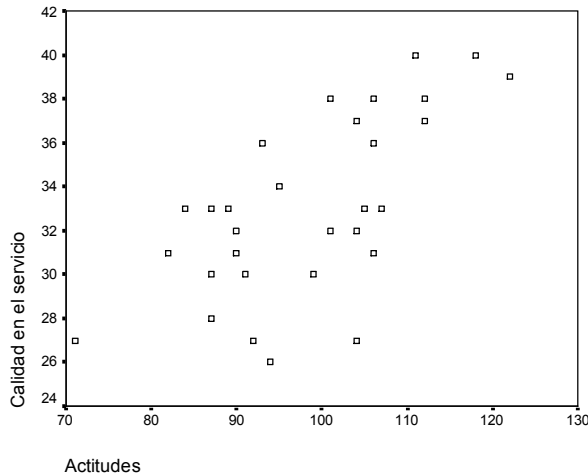


Gráfico 4.7 Correlación entre actitudes y calidad en el servicio.

		Calidad en el servicio	Actitudes
Calidad en el servicio	Pearson Correlation	1.000	.667
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	30	30
Actitudes	Pearson Correlation	.667	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Cuadro 4.3 Correlación entre actitudes y calidad en el servicio.

### 4.3 Análisis de componentes principales.

El *análisis de componentes principales*, se utilizó para efectos de dar validez de construcción a la suma de rangos de la escala Likert para medir actitudes, condiciones de trabajo y calidad en el servicio, encontrando los siguientes resultados.

El siguiente gráfico muestra una tendencia general con valores positivos alejados de cero, encontrándose coeficientes mayores de .5 en catorce de los veinticuatro ítems correspondientes a las actitudes. Lo que significa que esos reactivos tienen mayor peso en la escala, siendo el más representativo el número treinta y ocho con un valor de .794.

	Component 1
R1	.479
R10	.331
R27	.214
R29	.651
R36	.611
R42	.112
R43	.386
R3	.470
R6	.542
R7	.784
R19	.360
R20	.523
R22	.439
R26	.456
R30	.663
R31	.263
R40	.552
R2	.648
R8	.726
R9	.713
R14	.686
R16	.421

R34	.639
R38	.794
R41	.601

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a 7 components extracted.

Cuadro 4.4 Análisis de componentes principales de actitudes.

En la categoría condiciones de trabajo, el gráfico muestra una predisposición en números positivos alejados de cero, con valores mayores a .5 en seis de los diez ítems. A pesar de que el valor mayor correspondió al reactivo número veintitrés con .778 se puede apreciar en general una consistencia alta, puesto que el menor valor fue de .350 en el ítem once.

	Component
	1
R4	.457
R11	.350
R13	.740
R15	.778
R23	.403
R25	.446
R28	.630
R32	.735
R33	.618
R37	.738

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a 3 components extracted.

Cuadro 4.5 Análisis de componentes principales de condiciones de trabajo.

En la categoría de calidad en el servicio, el gráfico mostró una tendencia positiva bastante aceptable y alejada de cero en seis de los ocho reactivos, puesto que las puntuaciones en general fueron altas, siendo la mayor de .771.

	Component
	1
R5	.731
R12	.413
R17	.753
R18	.756
R21	.698
R24	.590



R35	.238
R39	.771

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 3 components extracted.

Cuadro 4.6 Análisis de componentes principales de calidad en el servicio.

#### 4.4 Análisis de confiabilidad.

Para detectar la *confiabilidad general* de la escala Likert se aplicó el método de correlación Alpha de Cronbach, resultando un coeficiente de 0.91, el cual fue bastante aceptable si tomamos en cuenta que la confiabilidad debe ser lo más cercana a uno.

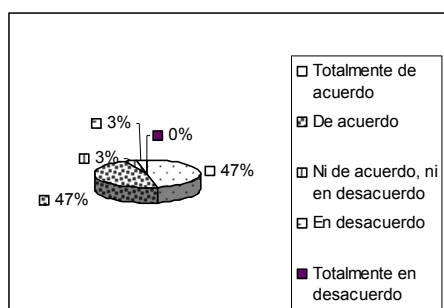
También, se buscó la *confiabilidad por variable* para corroborar actitudes, condiciones de trabajo y calidad en el servicio de manera independiente, tomando como base el modelo Alpha Estandarizado, de donde se desprendieron los siguientes resultados: 0.89 para las actitudes, 0.79 para las condiciones de trabajo y 0.78 para la calidad en el servicio.

#### 4.5 Análisis de consistencia interna.

Para el *análisis de consistencia interna*, se tomaron en cuenta las respuestas otorgadas por cada pregunta de la escala Likert, por lo que, a continuación se presenta un análisis por afirmación, en orden correspondiente a las variables estudiadas.

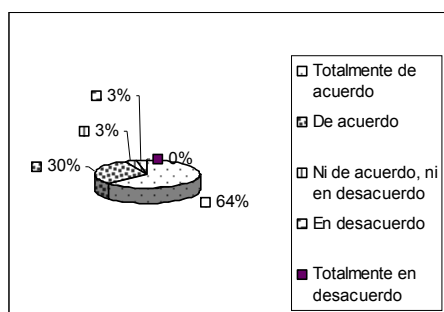
Las *actitudes* se desglosan en componente cognitivo, componente afectivo y componente comportamental respectivamente.

### Componente cognitivo



**Gráfico 4.8 Son importantes las sugerencias de los clientes para ofrecer mejor calidad.**

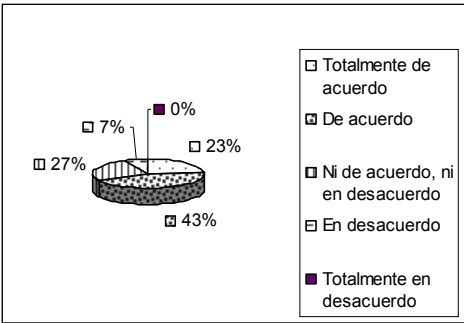
El gráfico 4.8, muestra una tendencia del 47% de las cajeras (os) a estar totalmente de acuerdo en que son importantes las sugerencias de los clientes y otro 47% a estar de acuerdo, sin embargo, durante la aplicación de la escala algunas cajeras (os) enfatizaron verbalmente que “*si son importantes las sugerencias de los clientes, pero finalmente no se resuelve nada*”.



**Gráfico 4.9 Es importante recibir al cliente con una sonrisa.**

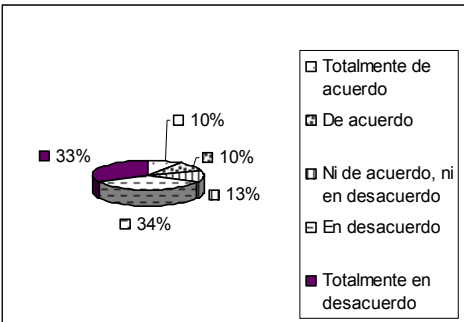
El gráfico 4.9, muestra que un 64% de las cajeras (os) piensa que es importante recibir al cliente con una sonrisa, sin embargo, fue característico que la

mayoría de las cajas (os) se limitaron a decir buenos días, tardes o noches con una expresión de seriedad en su cara, tan solo como preámbulo para comenzar el registro de la mercancía. Las pocas que sonrieron (cuatro) al recibir al cliente fueron cajas (os) cuya personalidad se destacó por ser personas muy sonrientes en todo momento.



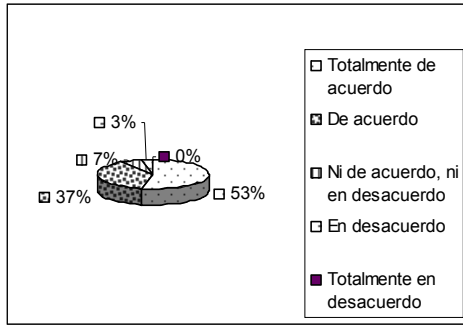
**Gráfico 4.10 Los clientes esperan que uno sea amable con ellos, sin embargo, ellos son muy groseros.**

El gráfico 4.10, muestra que el 23% de las cajas (os) estuvieron totalmente de acuerdo en que los clientes esperan que uno sea amable con ellos, sin embargo ellos son muy groseros. Y un 43% estuvieron de acuerdo.



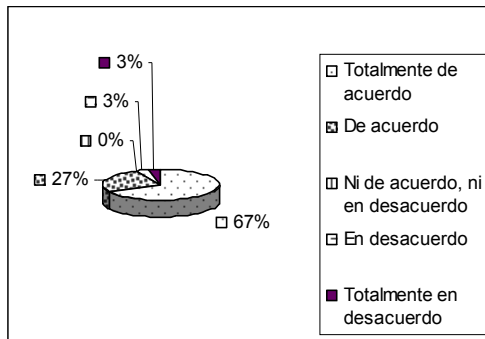
**Gráfico 4.11 Los clientes groseros merecen ser tratados de la misma manera.**

El gráfico 4.11, muestra que el 34% de las cajas (os) estuvieron en desacuerdo en que los clientes groseros merecen ser tratados de la misma manera y el 33% manifestaron estar totalmente en desacuerdo.



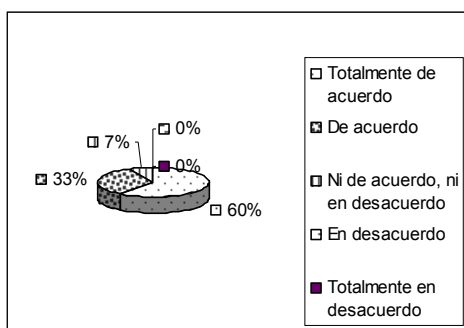
**Gráfico 4.12 Debo ser amable con todos los clientes, aunque ellos no lo sean.**

El gráfico 4.12, muestra congruencia entre lo que piensa y hace la cajera (o) en relación con el ítem anterior, ya que el 53% de las cajeras (os) estuvo totalmente de acuerdo con que deben ser amables con todos los clientes, aunque ellos no lo sean, y el 37% contestaron estar de acuerdo.



**Gráfico 4.13 Es indispensable mostrar una actitud amable a cada uno de los clientes.**

El gráfico 4.13, muestra que el 67% de las cajeras (os) estuvieron totalmente de acuerdo en que es indispensable mostrar una actitud amable. Pensamiento que encuentra congruencia en la práctica laboral con lo observado durante la investigación y reforzado en la encuesta de opinión del servicio al cliente, quienes en un 100% manifestaron que el servicio recibido fue satisfactorio y negaron que la cajera (o) los haya atendido de mal humor.



**Gráfico 4.14 Me preocupo por realizar un trabajo bien hecho.**

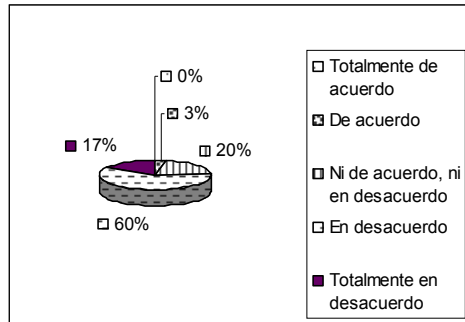
El gráfico 4.14, muestra una tendencia totalmente de acuerdo del 60% de las cajeras (os) de preocuparse por realizar un trabajo bien hecho. Y un 33% de acuerdo.

Se observaron casos en los que la cajera (o) consideró hacer un trabajo bien hecho porque además del registro y cobro correcto de cada producto, evitó la sustracción de mercancía. Desde el punto de vista de los encargados de eficiencia operativa de la empresa, las cajeras (os) de la sucursal que sirvió de muestra, no hacen un trabajo bien hecho, pues su velocidad en el escaneo no alcanza los catorce artículos por minuto que deben reportar.

Hasta el término de la investigación no se pudo corroborar el grado de responsabilidad de la cajera (o) y/o de las condiciones de trabajo de la sucursal en cuanto a la velocidad del escaneo, debido a que las cabezas de los escáner estaban llenas de polvo; Además, los códigos de los departamentos de salchichonería, panadería y cocina todavía son digitarlos en forma manual porque las máquinas no están programadas para generar una etiqueta que sea leída automáticamente por el escáner, con lo cual la cajera (o) debe invertir más tiempo en digitar cada número y algunas veces intenta adivinar los números ilegibles de los productos como resultado del tiempo transcurrido entre el etiquetado y la adquisición por parte del cliente; Otras veces, el escaneo de los productos por

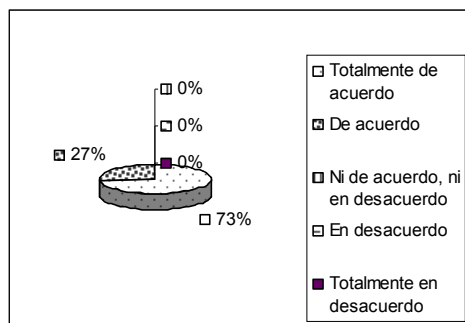
parte de la cajera (o) se vio continuamente interrumpido por los señalamientos del cliente por estar el producto más caro de lo publicado en piso de venta.

*Componente afectivo*



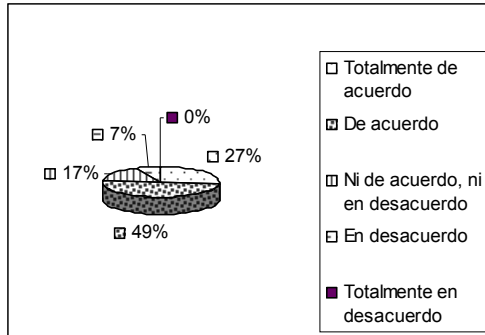
**Gráfico 4.15 Me da lo mismo si el cliente esta enfadado por el mal servicio recibido.**

El gráfico 4.15, muestra que el 60% de las cajeras (os) tuvo total desacuerdo con la aseveración planteada. Además, según lo externado por ellos mismos en muchas ocasiones son ellos los que reciben el enfado del cliente por un mal servicio de la tienda, aunque ellos no sean los directamente implicados, y es que el cliente vierte su enfado en tono altisonante hacia las cajeras (os) hasta porque alguien les hizo mala cara en piso de venta o porque no les abrieron rápido los probadores. Por lo tanto, diversas situaciones ajenas a la cajera (o) le provocan una sensación de impotencia al no poder contestar nada a los clientes.



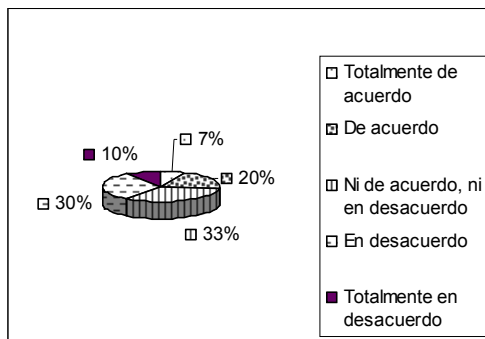
**Gráfico 4.16 Me agrada cuando los clientes se van satisfechos por el servicio recibido.**

El gráfico 4.16, muestra el polo opuesto de la aseveración anterior y las respuestas giraron en torno a un 73% totalmente de acuerdo y un 27% de acuerdo.



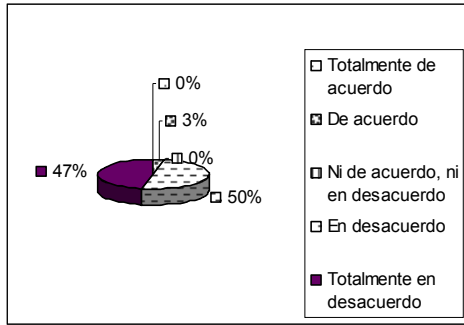
**Gráfico 4.17 Cuando termino mi jornada laboral me siento feliz por el servicio brindado.**

El gráfico 4.17, muestra una tendencia del 49% de acuerdo hacia el sentimiento de felicidad por el servicio brindado. Y un 7% en desacuerdo.



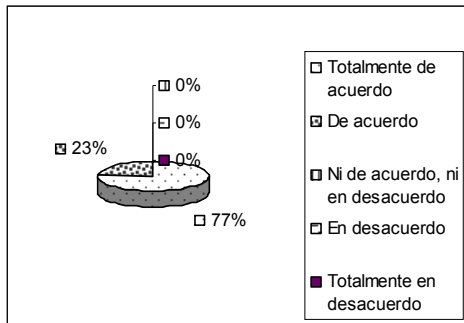
**Gráfico 4.18 Cuando un cliente me hace enojar le muestro de alguna manera mi molestia.**

El gráfico 4.18, muestra un 7% de las cajeras (os) que estuvieron totalmente de acuerdo y un 20% de acuerdo con la aseveración planteada, lo que significa que cierto porcentaje de la población muestra de alguna manera su molestia al cliente; Si tomamos en cuenta que en las encuestas de satisfacción del cliente, el 100% negaron que la cajera (o) los haya atendido de mal humor, entonces podría interpretarse que las cajeras (os) mantiene control sobre sus emociones de enojo.



**Gráfico 4.19 Cuando un cliente me hace enojar busco fastidiar a las personas que atiendo posteriormente.**

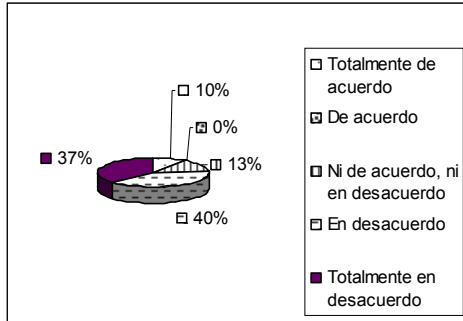
El gráfico 4.19, muestra un 50% de las cajeras (os) en desacuerdo con la aseveración y un 47% totalmente en desacuerdo.



**Gráfico 4.20 Me siento satisfecha cuando el cliente reconoce la calidad en mi trabajo.**

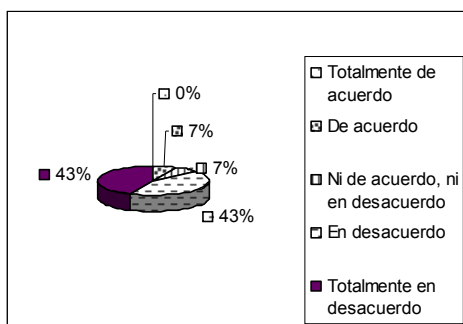
El gráfico 4.20, muestra a un 77% de cajeras (os) totalmente de acuerdo y 23% de acuerdo que experimentan un sentimiento de satisfacción cuando el cliente reconoce su trabajo.





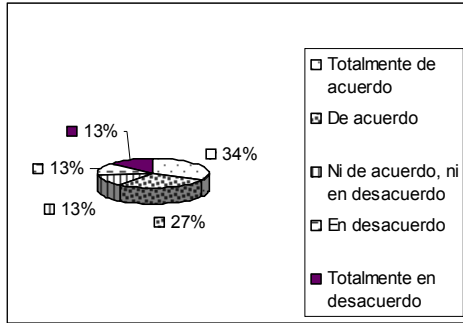
**Gráfico 4.21 Me es indiferente si el cliente encuentra diferencia entre el precio publicado y el cobrado.**

El gráfico 4.21, muestra que un 40% las cajeras (os) estuvieron en desacuerdo con la aseveración planteada y un 37% totalmente en desacuerdo. Este hecho encuentra correspondencia con lo observado, ya que las diferencias de precios entre lo publicado en las etiquetas y lo cobrado en la máquina registradora, es una condición de trabajo originada por la falta de personal encargada de realizar el cambio físico de las etiquetas, y sin embargo, la cajera (o) es acusada (o) y regañada (o) de cobrar los artículos más caros. Además, la rapidez de su trabajo se ve interrumpida, al grado que algunos clientes no permiten que se atienda a otras personas mientras esperan que se les verifique si hay o no diferencia entre los precios publicados y cobrados.



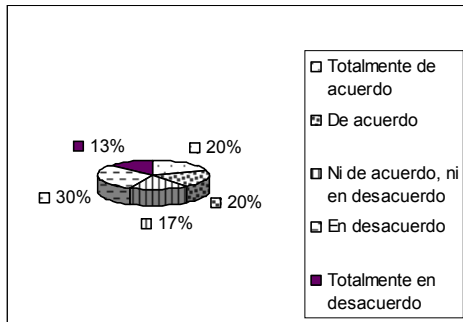
**Gráfico 4.22 Cuando estoy enojada por algún motivo atiendo groseramente a los clientes.**

El gráfico 4.22, muestra el desacuerdo de un 43% de las cajeras (os) a atender groseramente a los clientes cuando están enojadas (os) por algún motivo.



**Gráfico 4.23 Me enoja que los clientes me digan “ratero” porque no tengo cambio de centavos.**

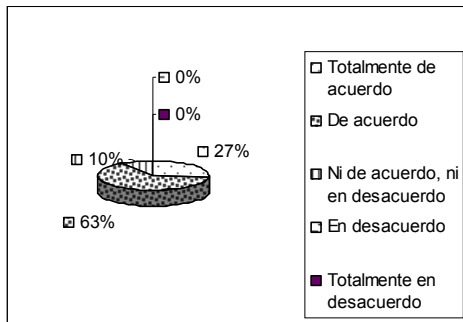
El gráfico 4.23, refleja que un 34% estuvo totalmente de acuerdo y un 27% de acuerdo en que les enoja que les digan rateros por no tener cambio de centavos. Hecho que se origina cuando algunas veces la tienda no provee moneda en denominación de veinte centavos, por lo tanto, la cajera (o) se ve en la disyuntiva de proporcionar cambios sin centavos completos a los clientes.



**Gráfico 4.24 Me desespera cuando los clientes no entienden el procedimiento de las promociones.**

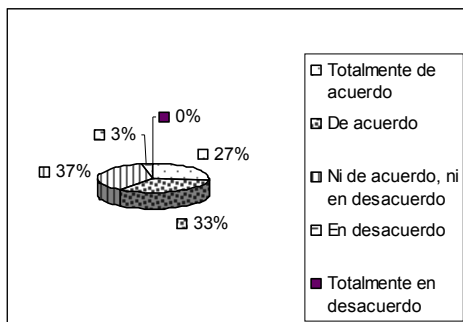
El gráfico 4.24, muestra a un 20% de las cajeras (os) totalmente de acuerdo con la afirmación planteada y un 20% de acuerdo. Así como un 30% en desacuerdo. Según comentarios hechos por las cajeras (os) no les desespera tanto explicar el procedimiento de las promociones, sino que algunas veces los clientes quieren a fuerzas que se les respete con productos que no corresponden, y no entienden que eso no se puede. Por lo tanto, acusan a la cajera (o) de no hacer bien su trabajo.

## Componente Comportamental



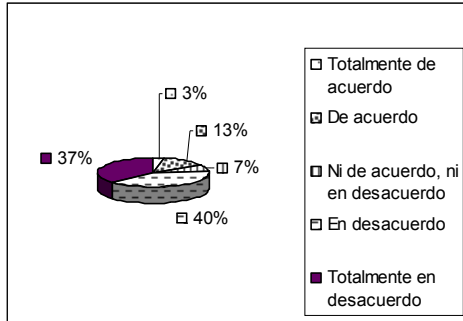
**Gráfico 4.25 Contesto amablemente las dudas de los clientes.**

El gráfico 4.25, muestra que un 63% de las cajeras (os) estuvo de acuerdo y un 0% tanto en desacuerdo, como totalmente en desacuerdo con el ítem planteado. Con estos resultados se esperaría encontrar un comportamiento amable en todo momento, sin embargo, se observaron casos de cajeras (os) que ni siquiera se percataron de la incomodidad o enfado que provocaron en los clientes.



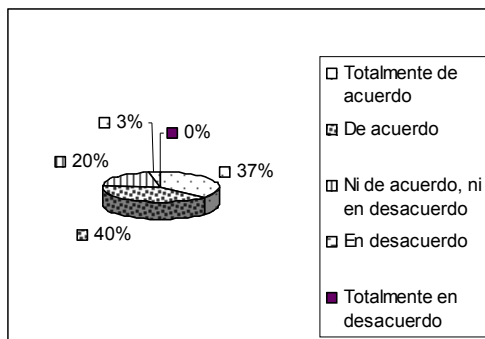
**Gráfico 4.26 Recibo al cliente con una sonrisa.**

El gráfico 4.26, muestra que el 27% de las cajeras (os) estuvieron totalmente de acuerdo y un 33% de acuerdo en que reciben al cliente con una sonrisa. Dicha actitud no se manifestó en el desempeño de su trabajo, si bien es cierto reciben al cliente con un saludo, este va acompañado de una expresión de seriedad en su rostro.



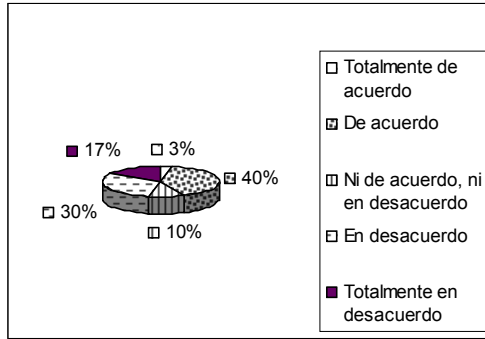
**Gráfico 4.27 Solamente cuando estoy de buen humor atiendo amablemente a los clientes.**

El gráfico 4.27, muestra un 37% de cajeras (os) en desacuerdo y un 40% totalmente en desacuerdo con la afirmación planteada, resultados que se pueden correlacionar con los mostrados en el gráfico número quince. Además, la observación en su campo de trabajo refleja indicadores de amabilidad hacia el cliente, aún cuando no estuvieron de buen humor. El gráfico muestra también un 3% de la población totalmente de acuerdo y un 13% de acuerdo en que solamente cuando están de buen humor atienden amablemente a los clientes.



**Gráfico 4.28 Escucho atentamente a cada cliente que atiendo.**

El gráfico 4.28, muestra un 37% totalmente de acuerdo y un 40% de acuerdo a escuchar las cajeras (os) atentamente a cada cliente que atienden. Un 20% eligió una postura neutra a no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo y un 3% en desacuerdo.

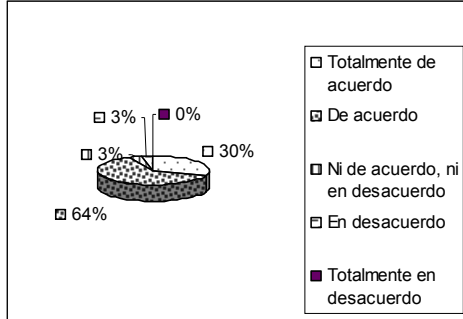


**Gráfico 4.29 Cuando tengo hambre pierdo la concentración en mi trabajo.**

El gráfico 4.29, muestra un 3% de cajeras (os) que eligieron estar totalmente de acuerdo y un 40% de acuerdo en que cuando tienen hambre pierden la concentración en su trabajo. Otro 17% estuvieron totalmente en desacuerdo y un 30% en desacuerdo.

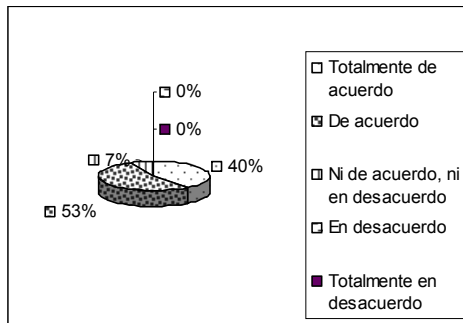
La jornada de trabajo de las cajeras (os) de seis horas no contempla tiempo para consumo de alimentos. Durante el trabajo de campo, se detectaron algunos casos en que las cajeras (os) llegaron sin comer por diversas circunstancias y otros que aún habiendo comido tuvieron la necesidad de consumir algo después de transcurridas algunas horas. En alguna ocasión un cajero solicitó permiso para ir al baño y minutos más tarde fue visto efectivamente a un costado de los baños, pero literalmente tragándose un sándwich al tiempo que se cuidaba de no ser visto; Además, en otro momento las palabras textuales de un cajero fueron “es muy difícil tener hambre porque todos los artículos de comida que marcas se te antojan”; Otras cajeras (os), optaron por tener chocolates o dulces en los cajones y los consumieron cuando no fueron vistos por los supervisores, dado que no se les permite comer nada mientras se encuentran dando atención al cliente; Otras (os) solicitaron a los empacadores una probada de lo que compraron.

La postura de la jefa de área fue *“ellos son de seis horas, no se les da un tiempo para comida, pues que coman antes o que se aguanten, porque hay gente a la que tenemos que atender”*.



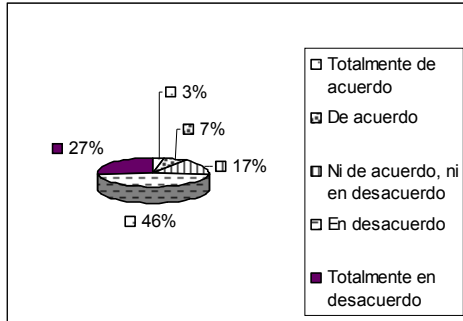
**Gráfico 4.30 Proporciono la máxima atención que puedo dar.**

El gráfico 4.30, muestra un 30% de cajeras (os) totalmente de acuerdo y un 64% de acuerdo en que proporcionan la máxima atención que pueden dar.



**Gráfico 4.31 Brindo un trato cortes a cada uno de los clientes.**

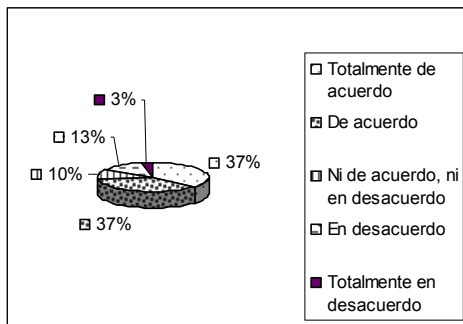
El gráfico 4.31, muestra un 40% de las cajeras (os) que están totalmente de acuerdo en que brindan un trato cortes a cada uno de los clientes y un 53% estuvieron de acuerdo.



**Gráfico 4.32 Cuando tengo flojera atiende a los clientes sin ninguna prisa.**

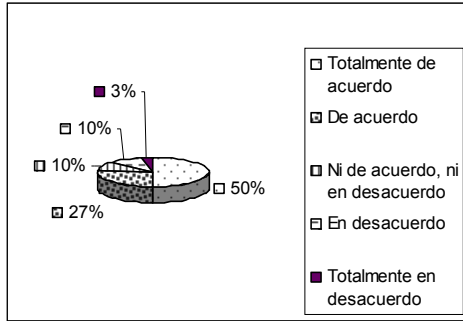
El gráfico 4.32, muestra que un 3% de las cajeras (os) estuvieron totalmente de acuerdo y un 7% de acuerdo en que cuando tienen flojera atienden a los clientes sin ninguna prisa. Lo cual se observó en la práctica de su trabajo, pues procuraban marcar los artículos con más velocidad cuando tenían mucha gente. Este aspecto fue confirmado verbalmente por sus supervisores, quienes comentaron que *“las cajeras (os) cuando quieren marcan rápido y cuando no, lo hacen lento”*.

Los ítems correspondientes a las condiciones de trabajo, arrojaron los siguientes datos.



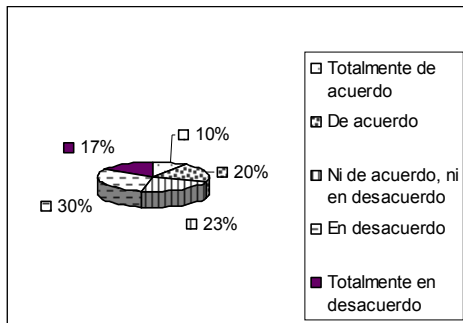
**Gráfico 4.33 Existen fallas en la maquina registradora.**

El gráfico 4.33, muestra un 37% de las cajeras (os) que estuvieron totalmente de acuerdo y un 37% de acuerdo en que existen fallas en la máquina registradora.



**Gráfico 4.34 Es cansado mantener una postura de pie durante mi jornada laboral.**

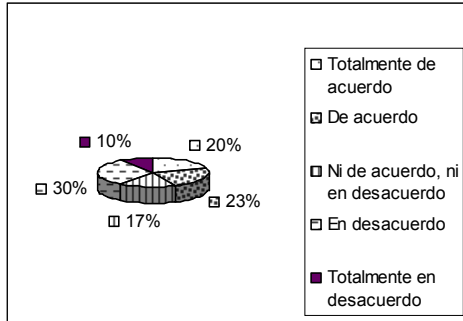
El gráfico 4.34, muestra una tendencia del 50% de las cajeras (os) a adoptar una postura de totalmente de acuerdo y un 27% de acuerdo en que es cansado mantener una postura de pie durante su jornada laboral. Aspecto que fue corroborado verbalmente por las cajeras (os), quienes hicieron referencia a padecer hinchazón en los pies, problemas de circulación o callosidades en los pies, como resultado de su trabajo.



**Gráfico 4.35 Rolar turnos me provoca alteraciones de sueño.**

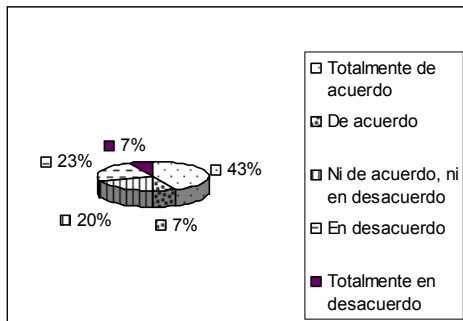
El gráfico 4.35, muestra un 10% de las cajeras (os) que estuvieron totalmente de acuerdo y un 20% de acuerdo en que rotar turnos les provoca alteraciones de sueño, sin mencionar específicamente que alteraciones.





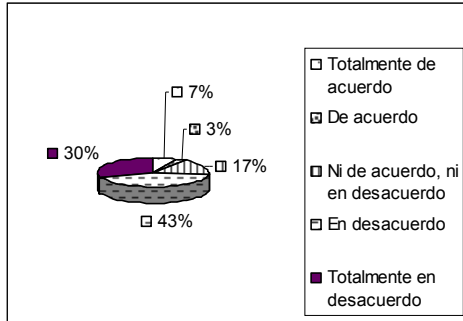
**Gráfico 4.36 La tienda me proporciona las condiciones necesarias para brindar un servicio de calidad.**

El gráfico 4.36, muestra una tendencia del 30% de las cajeras (os) a estar en desacuerdo con la aseveración planteada. Y un 10 % totalmente en desacuerdo.



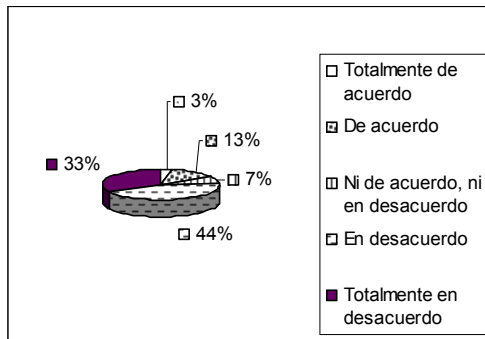
**Gráfico 4.37 Al terminar mi jornada laboral me punzan los pies.**

El gráfico 4.37, muestra un 43% de las cajeras (os) que refirieron estar totalmente de acuerdo y un 7% de acuerdo en que al terminar su jornada laboral les punzan los pies. Porcentaje significativo, si tomamos en cuenta que la cajera (o) debe mantener una postura de pie durante seis horas consecutivas, careciendo de periodos de descanso, de tapetes antifatiga o un banco donde sentarse al menos por un momento.



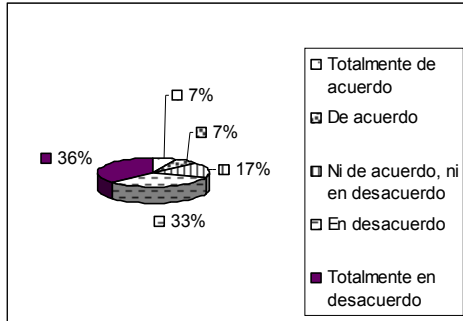
**Gráfico 4.38 El supervisor me trata groseramente.**

El gráfico 4.38, muestra un 43% de las cajas (os) en desacuerdo y un 30% totalmente en desacuerdo en que el supervisor las trata groseramente.



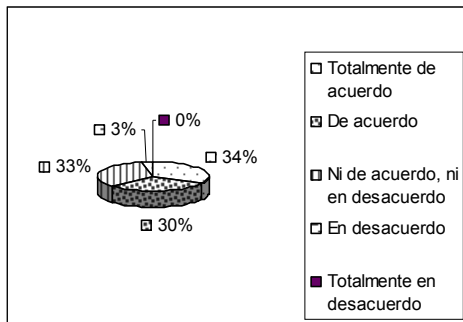
**Gráfico 4.39 He tenido problemas de salud por las condiciones de mi trabajo.**

El gráfico 4.39, muestra que un 3% de las cajas (os) estuvieron totalmente de acuerdo y un 13% de acuerdo en haber tenido problemas de salud por las condiciones de su trabajo, sin especificar que tipo de problemas.



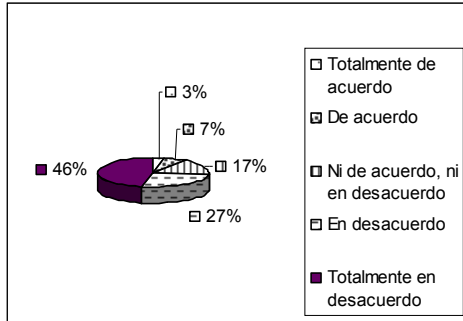
**Gráfico 4.40 Las quejas de los clientes son ignoradas.**

El gráfico 4.40, muestra una tendencia del 36% de las cajeras (os) a considerar estar totalmente en desacuerdo y un 33% en desacuerdo en que las quejas de los clientes son ignoradas. Sin embargo, algunos de ellos precisaron verbalmente *“por nosotros no son ignoradas porque se les escucha y algunas veces se les toman por escrito, sin embargo, la empresa no hace nada por mejor”*.



**Gráfico 4.41 Los supervisores me estimulan a brindar un servicio de calidad.**

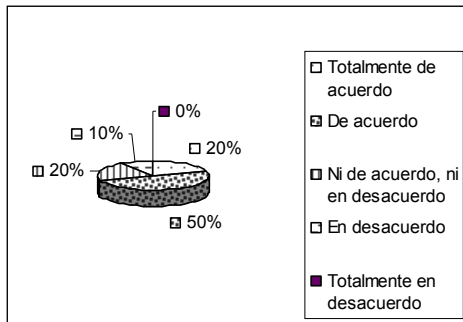
El gráfico 4.41, muestra que un 34% de las cajeras (os) estuvieron totalmente de acuerdo y un 30% de acuerdo en que los supervisores los estimulan a brindar un servicio de calidad. Un 33% optaron por una postura neutral al seleccionar como respuesta ni de acuerdo, ni en desacuerdo.



**Gráfico 4.42 Me fatiga realizar el trabajo de cajera (o) pero no tengo otra alternativa.**

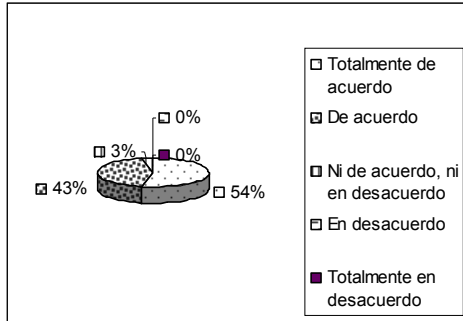
En el gráfico 4.42, el 46% de las cajeras (os) seleccionó la opción totalmente en desacuerdo y un 27% en desacuerdo con el hecho de que les fatigase realizar el trabajo de cajera (o) pero no tienen otra alternativa.

La calidad en el servicio, reflejo los siguientes resultados.



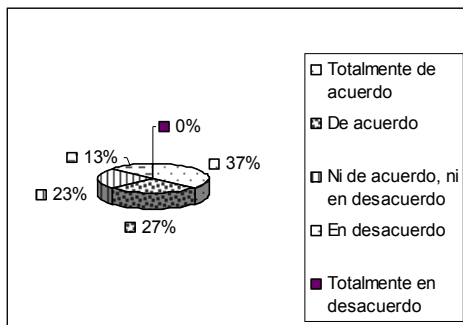
**Gráfico 4.43 Realizo el ciclo integral de servicio.**

El gráfico 4.43, muestra un 20% de cajeras (os) totalmente de acuerdo y un 50% de acuerdo con la afirmación planteada, sin embargo, en la ejecución de su trabajo se observó continuamente a los supervisores solicitarle a las cajeras (os) que realizaran su ciclo de servicio.



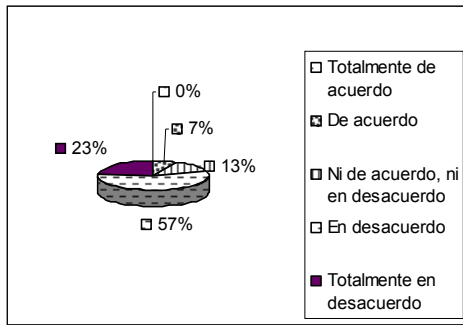
**Gráfico 4.44 Atiendo lo más pronto posible al cliente, aún cuando no hay otra persona esperando.**

El gráfico 4.44, muestra que 54% de las cajeras (os) optaron por elegir la respuesta totalmente de acuerdo y un 43% de acuerdo, sin embargo, cuando hubo poca afluencia de clientes se observó que las cajeras (os) se distraían platicando con los empacadores al tiempo que estuvieron atendiendo a los clientes.



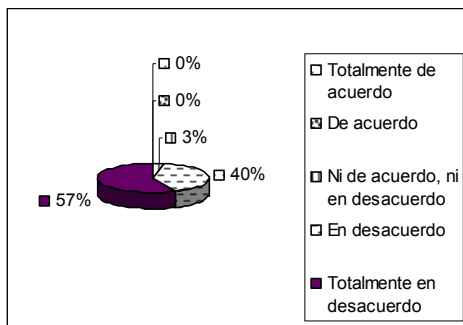
**Gráfico 4.45 Solicito la donación del cliente para las campañas de ayuda.**

El gráfico 4.45, muestra que un 37% de las cajeras (os) estuvieron totalmente de acuerdo y un 27% de acuerdo en que solicitan al cliente la donación para las campañas de ayuda. Un 13% estuvo en desacuerdo. Se observó que las cajeras (os) no solicitan la donación a los clientes o solamente lo hacen cuando esta el supervisor cerca; Una de ellas se veía angustiada con las donaciones, comentando que al comenzar su turno sí preguntaba, pero conforme los clientes decían que no, que era un robo, que ella se los quedaba, que no era cierto la ayuda, entonces, optaba por no preguntarles nada y la gente que sí deseaba donar también terminaban regañándola porque ella no les había preguntado nada.



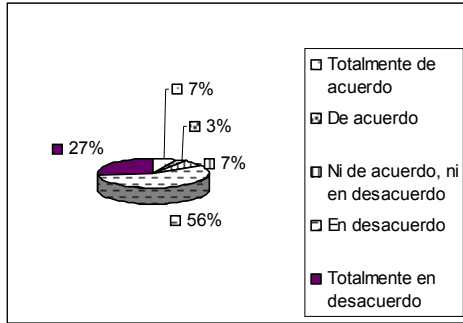
**Gráfico 4.46 Ignoro las quejas y/o sugerencias de los clientes, sin dar una resolución satisfactoria.**

El gráfico 4.46, muestra un 57% de cajeras (os) que estuvieron en desacuerdo en que ignoran las quejas y/o sugerencias de los clientes, sin dar una resolución satisfactoria. El 13% optó por una postura neutral, la cual no indica si lo hacen o no lo hacen. El 7% estuvo de acuerdo, lo que refleja una muestra en la que aún hace falta trabajar ese punto de la calidad en el servicio que se brinda a los usuarios.



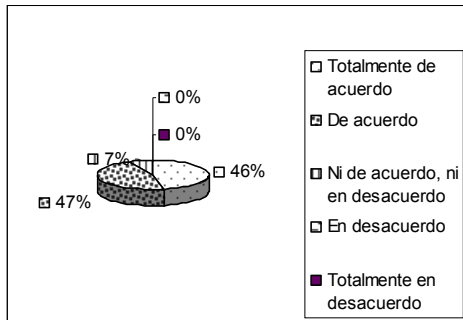
**Gráfico 4.47 Me es indiferente tener errores al registrar los productos del cliente.**

El gráfico 4.47, muestra un 40% en desacuerdo de las cajeras (os) con el ítem planteado y un 57% totalmente en desacuerdo. El error que constante se presentó fue el hecho de confundir una clave de frutas y verduras por otra, lo cual generó molestia por parte del cliente y por ende, se afectó la calidad en el servicio brindado. La cajera (o) mostró indiferencia, pues el error se continuo presentando.



**Gráfico 4.48 Muestra desinterés cuando un cliente quiere hacer alguna recomendación.**

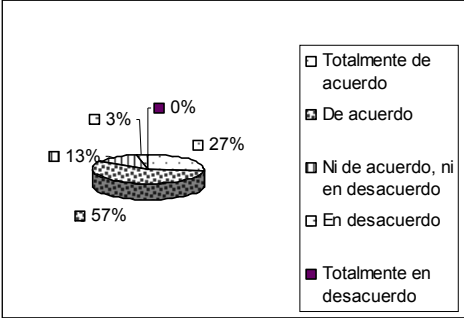
El gráfico 4.48, muestra que un 7% de las cajeras (os) estuvo totalmente de acuerdo, un 3% estuvo de acuerdo y un 7% no estuvo ni de acuerdo, ni en desacuerdo en mostrar desinterés cuando un cliente quiere hacer alguna recomendación. Si bien, el porcentaje puede no ser muy representativo, si manifiesta un aspecto de la calidad en el servicio que aún falta por trabajar.



**Gráfico 4.49 Estoy atenta al registro de los productos para evitar errores.**

El gráfico 4.49, muestra que un 46% de las cajeras (os) eligieron la alternativa totalmente de acuerdo y un 47% de acuerdo en estar atentas (os) al registro de los productos para evitar errores. Sin embargo, se observó que la cajera (o) aún demandó mucho la presencia del supervisor para solicitar la autorización de cancelaciones por errores en el registro de la mercancía por diversas circunstancias.

En una ocasión se tuvo la oportunidad de visitar otra sucursal de la misma cadena de autoservicio y llamó la atención que después de dos horas de estar observando el trabajo en la línea de cajas, las cajeras (os) no habían solicitado la presencia de ningún supervisor para que autorizara alguna cancelación. Al interrogar a la jefa del área al respecto contestó lo siguiente *“aquí las cajeras (os) saben que no deben equivocarse porque tenemos poco personal y hay ocasiones en que los supervisores hacen el trabajo de cajeras (os), y por lo tanto, no hay quién cancele, así que aprendieron a no equivocarse”*. En este caso, una condición desfavorable de trabajo (insuficiencia de personal) generó una calidad en el registro de productos.



**Gráfico 4.50 Atiendo cuidadosamente las quejas y/o sugerencias de los clientes.**

En el gráfico 4.50, el 27% de las cajeras (os) estuvieron totalmente de acuerdo y el 57% de acuerdo en que atienden cuidadosamente las quejas y/o sugerencias de los clientes. Aspecto que no se vio reflejado en la ejecución de su trabajo, pues el formato de recomendaciones utilizado exclusivamente para las quejas y sugerencias de los usuarios pareció estar en el olvido, pues las cajeras (os) ya no lo solicitaron, al grado que los supervisores terminaron resguardándolos en la oficina.



#### 4.6 Encuesta de opinión del servicio al cliente.

Los datos arrojados en la *encuesta de opinión* a los clientes con respecto a la calidad en el servicio de las cajeras (os), fueron bastante positivos, aunque hay que tomar en cuenta que la muestra si bien fue de veinte personas, reflejó de alguna manera su percepción del servicio. El 100% de ellos manifestó que el servicio recibido fue satisfactorio, que la rapidez del servicio le pareció adecuada y negaron que la cajera (o) los haya atendido de mal humor. También manifestaron haber sido recibidos con un cordial saludo, con un tono de voz claro y agradable y que el tiempo de espera para ser atendido fue adecuado; El 85% de los clientes comentaron que la cajera (o) escuchó y atendió amablemente sus dudas, quejas y/o sugerencias, y el 15% restante externaron no haber tenido dudas; El 95% de los usuarios revelaron que la cajera (o) no tuvo errores en el registro de la mercancía y que fueron despedidos con amabilidad.

#### 4.7 Concepto de calidad en el servicio de las cajeras (os).

Se encontró que cada cajera (o) tiene su propio concepto de la calidad en el servicio. Hallándose un diferencial semántico entre lo que piensan las cajeras (os) y los principios que rigen a la empresa. Mismos que fueron descritos en base a su manual operativo, en el capítulo 2.3 de calidad en el servicio, inciso 2.3.7; Y los conceptos de las cajeras (os) se transcriben literalmente a continuación:

- Que estén bien puestos los precios.
- Estar al servicio del cliente.
- Hacer el trabajo de la mejor manera posible.
- Que el personal atienda bien al cliente.
- Preguntándole al cliente si encontró todo lo que buscaba.
- Buena atención.
- Tiene que ser buena la mercancía, también el servicio.
- Atender bien a los clientes.

- Mejorar el servicio.
- Hay que atender bien al cliente. Saludarlos, preguntar si encontró todo lo que buscaba.
- Marcar bien las cosas, que se vaya sin dudas, preguntarle por su ticket de estacionamiento, despedirnos cordialmente.
- Que tanto el cliente como uno tenga responsabilidad y respeto de dar y recibir dinero.
- Lo que el cliente pida. Si te dice que voltees todos los artículos de cabeza, los volteas.
- Atender de la mejor manera, eficiente y eficazmente.
- Tener que ser un poco más ágiles en el escaneo.
- Que seas eficiente en todo.
- Una buena atención en general.
- Servicio rápido, completo, amable y económico.
- La atención al cliente, la eficiencia con la que se le trate.
- Amabilidad para que pueda regresar.
- Dar un buen servicio, trabajar correctamente.
- Cumplir con todo lo que tenemos que hacer.
- Darle un buen servicio.
- Cumplir con todo lo que es para tu trabajo.
- Ser perfecto.
- Que los clientes se vayan satisfechos con el precio y la forma en como los tratas.
- Que tanto el producto que se llevan como el trato sea agradable y cubra sus necesidades.
- Empieza desde el saludo.
- Todo entra en el buen trato para el cliente.
- Atender al cliente bien.

#### 4.8 Recomendaciones.

Teniendo como base los resultados encontrados y las observaciones realizadas en el medio laboral de las cajeras (os), las recomendaciones se enuncian primeramente para la tienda de autoservicio y posteriormente, se señalan las recomendaciones propias de la investigación.

Para la tienda de autoservicio se sugiere:

- ❖ La adquisición de tapetes antifatiga, a fin de disminuir los dolores musculares de las piernas y la hinchazón de los pies que aquejan a las cajeras (os), como consecuencia de mantener una postura de pie.
- ❖ La designación de una cajera (o) suplente que pueda cubrir los periodos en los que los cajeros requieren satisfacer sus necesidades fisiológicas, para evitar que tengan que esperar hasta que el flujo de gente lo permita.
- ❖ Dotar a todas las cajeras (os) de las herramientas indispensables para su trabajo como son franela de limpieza, agua limpia, libreta de claves para frutas y verduras actualizada, dotación suficiente de cigarros en los aparadores y el continuo retiro de basura.
- ❖ Garantizar el suministro de agua para los empleados, así como proporcionar vasos o conos para que la cajera (o) pueda ingerir agua durante su estancia en la tienda de autoservicio.
- ❖ Supervisar la limpieza de los sanitarios, así como la reserva de papel higiénico y jabón.

- ❖ Respetar los periodos vacacionales en el tiempo en que corresponden, ya que se detectaron casos de cajeras (os) a quienes se las retrasaron hasta por seis meses, debido a la escasez de personal.
- ❖ Planear la rotación de las cajeras (os) hacia otras actividades, a fin de disminuir la carga mental y tensión a la que están sometidas.
- ❖ Ejecutar las medidas correctivas necesarias en el área de abarrotes, con la finalidad de eliminar las diferencias entre los precios publicados y los cobrados por el sistema. Esto representó un constante motivo de molestias hacia las cajeras (os), a quienes los clientes responsabilizaron de cobrar los artículos más caros; siendo que las diferencias de precios tuvieron su origen en el hecho de que las personas encargadas de realizar el cambio físico de etiquetas no lo hicieron en tiempo y forma.
- ❖ Reactivar el uso del formato de recomendaciones de los clientes y canalizar las quejas y/o sugerencias de los clientes a la autoridad competente para su atención y/o mejora.
- ❖ Reforzar el aprendizaje de las claves de frutas y verduras, a fin de que la cajera (o) cuente con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo. Además, se recomienda depurar el listado de frutas y verduras de los artículos que ya no están en circulación, para evitar confusiones y errores en el registro de la mercancía.
- ❖ Proveer todos los días de suficiente morralla en denominaciones de veinte centavos, para facilitar el manejo de dinero por parte de la cajera (o).

Para futuras investigaciones similares se propone:

- Aplicar un instrumento de investigación a las personas que supervisan a las cajeras (os), a fin de contar con un punto de vista externo que evalúe de manera indirecta las variable a estudiar.
- Ampliar el número de clientes interrogados, a fin de poder cotejar sus opiniones con las respuestas vertidas por las cajeras (os) y los supervisores.
- Realizar entrevistas profundas con las cajeras (os), con la finalidad de enriquecer la temática de estudio.
- Incluir un registro de cuántos errores de cancelación comete cada cajera (o), como un indicador de calidad.
- Precisar que se va a entender por algunos conceptos utilizados en la escala Likert, como fue el caso del ítem 43 que abordó lo relacionado a un trabajo bien hecho, o el caso del ítem 34 acerca de proporcionar la máxima atención que pueden dar, a fin de tener un parámetro de medición uniforme.

#### 4.9 Discusión.

El haber realizado una investigación sobre las actitudes hacia el trabajo, condiciones de trabajo y la calidad en el servicio de las cajeras (os) de una tienda de autoservicio ha sido un tema de gran interés para la empresa, dado que les ha permitido conocer en base a las variables estudiadas, diversos sucesos, limitaciones, fallas, así como el desgaste físico y/o emocional al que son expuestas las cajeras (os). Uno de los gerentes comentó: “nunca imagine que el trabajo de una cajera (o) fuera tan complicado, uno ve que lo hacen muy fácil”.

De ahí, la importancia de continuar generando conciencia de lo que vive el ser humano en los contextos laborales, a través de la realización de más investigaciones científicas, que coadyuven a la obtención de resultados que le hagan saber a las empresas en dónde están fallando y cuáles son sus oportunidades de mejora.

En el caso de la investigación que nos ocupa, se encontraron fallas tanto administrativas como operativas, las cuales indudablemente tienen repercusión en el trabajo que desempeña la cajera (o) y en la calidad en el servicio que se brinda a los clientes. Motivo por el cual, se generaron una serie de recomendaciones, las cuales fueron plasmadas en el apartado 4.8 de la investigación.

En la actualidad, no basta con que se mencionen las recomendaciones, sino que haya un verdadero compromiso por parte de las autoridades para mejorar las situaciones que obstaculizan el desarrollo del trabajo de las cajeras (os), donde la más afectada es la empresa, puesto que en el último de los casos los usuarios tienen otras alternativas de autoservicios que pueden cubrir sus necesidades.

El trabajo de la cajera (o) es poco valorado, no solamente en el rubro económico (pues su salario de trabajo esta cotizado en \$ 953.00 pesos quincenales), sino además, por la insensibilidad de las autoridades por la salud física y/o emocional de su personal.

El trabajo de la cajera (o) es una actividad repetitiva, y toda actividad repetitiva puede dar lugar al aburrimiento y a la fatiga, lo cual merma el rendimiento, aumenta errores, favorece el ausentismo y la rotación del personal (Schultz, 1995); Además, en las tareas repetitivas los efectos físicos suelen tener efectos directos, donde las partes corporales sometidas a tensión llegan a inflamarse (Spector, 2004).

Ambos autores, señalan que debe permitirse a los empleados tomar pausas y descansos frecuentes. Sin embargo, en el medio laboral de la cajera (o) de la tienda de autoservicio investigada, no solo no están previstos los periodos de descansos, sino que hasta las necesidades fisiológicas se ven postergadas, hasta que la fluencia de gente formada en la línea de cajas lo permita.

Según Castillo (1990), las faltas al trabajo y el paso de unas empresas a otras son el instrumento de protección de la salud de los trabajadores, desde una perspectiva de la defensa de sus condiciones de vida física, psíquica y social. Aspecto que encontró eco en el hecho de que al término de la investigación, trece de las treinta cajeras (os) que fueron muestra del estudio renunciaron, manifestando entre otras cosas fastidio y cansancio.

De las dos hipótesis planteadas para la investigación, solamente se corroboró la enunciada “a mejores condiciones de trabajo mayor actitud positiva”. Como señalan Castillo y Prieto (1990), lo esencial de las condiciones de trabajo esta en subrayar la perspectiva relacional que gira en torno al trabajo desde el punto de vista de su incidencia en las personas que trabajan.

Según resultados de la escala Likert, se encontró una tendencia por parte de las cajeras (os) de dar una imagen positiva de sus actitudes hacia el trabajo y la calidad en el servicio que proporcionan. Encontrándose en algunos casos discrepancia entre lo contestado por las cajeras (os) y lo ejecutado en el desempeño de su trabajo.

Dicha discrepancia encuentra relación con las restricciones situacionales que mencionan Fazio y Roskos-Ewoldsen (1994), donde las personas no pueden expresar sus actitudes porque si lo hacen serían contrarias a las normas de una determinada situación social. O bien, como señala Morales (1999), unas creencias positivas acerca del objeto de la actitud deberían ir acompañadas de afectos positivos, así como de conductas de aproximación al objeto, pero no siempre

ocurre así. O como señalara Wicker (1969), las actitudes expresadas por las personas difícilmente predicen sus variables formas de comportamiento. O como diría Myers (2002), lo que las personas dicen con frecuencia difiere de lo que hacen.

Aunque también, existe la posibilidad que la cajera (o) sintiera su trabajo evaluado y/o amenazado sino respondía de la manera en que creyó se esperaba de ella o él, tomando el cuenta que realizan un trabajo cuyo giro principal es el servicio al cliente.

Durante la investigación, resalto el hecho de que en una tienda de autoservicio, donde parte de su éxito radica en la calidad en el servicio que brinda, no tuvieran parámetros uniformes, claros y medibles al respecto.

El hecho de que tanto la cajera (o) como la empresa tengan su propia idea de lo que entienden por calidad en el servicio, conlleva una diversidad de actitudes, donde finalmente no pueden retroalimentarse respecto de si se esta cumpliendo o no con la calidad en el servicio que desean brindar, ya que cada uno valorará de acuerdo a lo que entiende que debe hacer para lograr la calidad.

Dicha diferencia semántica, probablemente influencio en la correlación poco significativa encontrada en la hipótesis “a mejores condiciones de trabajo mayor calidad en el servicio”, por lo que no se confirmó dicha hipótesis.

Reforzándose la teoría de Rosander (1991), para quién el control de la calidad en los servicios está basado en una relación cara a cara entre el cliente y el vendedor; La conducta y la actitud del vendedor determinan la calidad en el servicio.

En este caso, la cajera (o) representa al vendedor, pues es la persona con la que el cliente interacciona en su visita a la tienda de autoservicio. A pesar de las



deficiencias encontradas en la empresa, los clientes que fueron interrogados respecto al trabajo de la cajera (o) manifestaron que el servicio recibido fue satisfactorio.

Situación que no exenta a la empresa de la responsabilidad de valorar y mejorar las características de no calidad manifestadas en la tienda de autoservicio a través de los errores, demoras injustificadas, fallos, servicios innecesarios y pérdidas de tiempo detectadas.

Además, tendrá la tarea de unificar los diversos criterios encontrados respecto de la concepción de la calidad en el servicio de las cajeras (os) y establecer un parámetro estándar para todos. Si la cajera (o) no sabe que actitud es la que se espera de ella o él, no lo ejecutará en el desempeño de su trabajo. Y recordemos que según Mann 2002, tener una actitud implica estar listo a responder de un modo dado a un objeto social.

Por tanto, es imprescindible tomar en cuenta los puntos de vista vertidos por las cajeras (os) respecto de la calidad en el servicio, porque además de favorecer la comunicación interna con sus superiores, las cajeras (os) al poder expresar sus ideas y sugerencias, sentirían que sus opiniones son importantes para la empresa. Y el hecho de que la empresa reconozca las actitudes positivas de servicio de cada una de sus cajeras (os) generará confianza en sí mismos, se sentirán reconocidos y apreciados.

La empresa se verá favorecida cuando las cajeras (os) elijan permanecer en la empresa debido a las condiciones de trabajo favorables que les proporcionan; Se verá favorecida, cuando las cajeras (o) manifiesten constantemente actitudes positivas hacia las personas a las que dirigen sus servicios; Se verá favorecida, cuando el cliente elija realizar su consumo en esa tienda de autoservicio, entre otras cosas, por la calidad en el servicio que se brinda.

La investigación respondió a la necesidad de tener un parámetro de diagnóstico y medición confiables acerca de las actitudes hacia el trabajo, las condiciones de trabajo y la calidad en el servicio de las cajeras (os). Ahora, corresponde a la empresa valorar, modificar y replantear cada aspecto que incida de manera negativamente en el desempeño de sus cajeras (os).

Tiene la posibilidad de diseñar, proponer y ejecutar un plan de trabajo focalizado en la optimización del área de cajas, tomando en cuenta los resultados vertidos en la presente investigación. Dando prioridad no solamente a sus procesos de organización y operación del trabajo, sino tomando conciencia de las necesidades de sus cajeras (os), valorando y reconociendo su trabajo, y atendiendo a las condiciones emocionales resultantes de las características propias del trabajo que desempeñan. Marcando con ello una ventaja competitiva para que las cajeras (os) decidan permanecer o no en la empresa.

#### 4.10 Conclusiones.

Los instrumentos utilizados durante la investigación permitieron general las siguientes conclusiones:

- Pocos clientes agradecen a la cajera (o) la calidad de sus servicios con alguna palabra halagadora. Solamente se tuvo conocimiento de un cliente que hizo extensiva a nivel gerencia su felicitación hacia la actitud de servicio de una cajera;
- La actitud de tres cajeras (os) fue reportada como negativa por parte de los clientes: una por no preguntar al cliente si había encontrado todo lo que buscaba; otra por la seriedad de su cara, en cuyo caso el cliente recomendó le dieran una escoba y la cambiaran de trabajo; y a otro de los cajeros se le subrayó que hablaba muy golpeado;

- Las cajeras (os) estuvieron susceptibles de recibir groserías, un mal gesto o reclamos del cliente, por alguna molestia durante su estancia en la tienda de autoservicio. Dos cajeras terminaron llorando una vez que concluyeron la atención al cliente, otras (os) comentaron *“haberse quedado con las ganas de decirles una cuantas cosas para desquitar su coraje”* y hubo quienes hicieron referencia a lo mal que se sintieron con los comentarios o actitudes de los clientes. Esto refleja una parte de la tensión emocional a la que están sometidas las cajeras (os);
- Las cajeras (os) con menor antigüedad en el puesto se quejaron de los horarios cambiantes, exteriorizando su deseo de tener un horario fijo. Las cajeras (os) de mayor antigüedad, manifestaron su inconformidad cuando la mayoría de los días de la semana trabajaron prioritariamente en un determinado turno externando que se enfadaban;
- Las cajeras (os) manifestaron diferentes situaciones de enojo, provocadas por las condiciones de trabajo o bien por alguna situación personal y no por ello se mostraron groseros hacia los clientes. Hubo quienes comentaron *“hay que separar lo de uno con el trabajo”*. Esto puede ser indicativo de que manifestar o no una actitud de calidad en el servicio, llega a originarse en una decisión personal y no necesariamente determinante por las condiciones de trabajo;
- Se requiere unificar criterios de la calidad en el servicio de las cajeras (os), con la finalidad de tener un parámetro de medición, control y seguimiento que evalúe el cumplimiento de la calidad en el servicio que se desea proporcionar a los usuarios de la tienda de autoservicio. Este aspecto, encontró similitud con resultados vertidos en otros trabajos de investigación acerca del servicio realizados en Querétaro. En la tesis *“actitud y calidad del servicio”* (2006), hallaron la necesidad de darle a conocer y reforzar constantemente a los empleados qué es el servicio de calidad y cómo se ofrece y se logra. Y en la denominada *“el servicio como estrategia de negocios en México”* (2005), se

destacó la necesidad de cambiar la forma tradicional de ver al servicio y métodos para su aplicación en el mejoramiento de la calidad y la medición de los resultados;

- Las aseveraciones número uno, cinco, ocho, doce, diecisiete, veintiuno, treinta y cuatro, treinta y cinco, treinta y nueve, cuarenta y uno, y cuarenta y tres correspondientes a la escala Likert reflejaron una discrepancia entre lo contestado por las cajeras (os) – cuyas respuestas tendieron a dar una imagen positiva de sus actitudes hacia el trabajo y la calidad del servicio que proporcionan – y lo observado durante ejecución de su trabajo. Es decir, la cajera (o) puede estar de acuerdo en que es importante recibir al cliente con una sonrisa, sin embargo, ese pensamiento no significa que lo ejecuta en la práctica. Este hecho se ajusta con el hallazgo de que *“lo que las personas dicen, con frecuencia difiere de lo que hacen”* señalado en Myers (2001, p.132), seguramente porque las convicciones y los sentimientos a veces deben hacer la diferencia o porque tanto las actitudes como el comportamiento están sujetos a otras influencias. De ahí que los psicólogos nunca obtenemos una lectura directa de las actitudes, sino medimos las actitudes expresadas;
- Se detectó la necesidad por parte de la cajera (o) de tener un breve período de descanso durante su jornada laboral, lo cual le genere un tiempo fuera de sus actividades. Condición que encuentra sustento en Peiró (1996), para quien las pausas y los descansos constituyen un elemento de prevención de la fatiga y las lesiones de primer orden, tanto en esfuerzos estáticos como dinámicos;
- La percepción de los clientes encuestados es positiva en relación a las actitudes y a la calidad de los servicios de las cajeras (os);
- El formato de recomendaciones utilizado para recibir quejas y/o sugerencias sobre faltantes de mercancía, falta de atención en algún departamento de piso de venta o problemas con la limpieza, fue utilizado rara vez por la cajera (o). Y

los pocos formatos recibidos por parte del cliente, quedaron archivados en la oficina de cajas o tirados a la basura por el encargado del área al considerarlas quejas sin sentido;

- Se detectó falta de comunicación y claridad entre lo que se esperaba de las cajeras (os) y los resultados que ellas (os) produjeron. El objetivo de productividad de escaneo de la empresa fue de 14 artículos por minuto y al preguntarle a las cajeras (os) acerca del mismo, comentaron desconocer esa información;
- Se encontraron algunas limitaciones en la organización del trabajo de la cajera (o), que dificultaron la oportuna atención al cliente y por ende, afectaron la calidad en el servicio como: Fallas en el sistema de cómputo en medio de la atención de algún cliente, diferencias de precio entre lo publicado en las etiquetas y lo cobrado en la maquina registradora, etiquetas ilegibles, productos no etiquetados o mal etiquetados, códigos no reconocidos en el sistema de computo para su registro, tardanza o ausencia de auxiliares de departamentos para resolver algún problema relacionado con los productos que maneja, falta de abastecimiento en cigarrros, lentitud en el empaquetado de la mercancía por personas de la tercera edad, espacio reducido para sacar los carritos de autoservicio de la línea de caja, tardanza en retirar los botes de basura hasta el tope y/o llenos de ganchos de ropa que son desechados, libreta incompleta de códigos de frutas y verduras en relación a la existencia física de productos, escasez de monedas de denominación de veinte centavos, lo cual dificultó un adecuado manejo de valores.

#### 4.11 Notas adicionales.

Al termino de la investigación, de las treinta cajeras (os) que fueron parte del estudio, tan solo tres permanecieron en la empresa en el puesto de cajera (o); Otras diez aceptaron el ofrecimiento de ascenso o cambio a otro puesto de trabajo dentro de la misma tienda de autoservicio; Cuatro de ellas (os) fueron despedidas (os); Y las trece restantes renunciaron por diversas razones, manifestando que las (os) trataban bien, solo que el salario (\$953.00 pesos de sueldo base quincenal) no les alcanzaba, que ya estaban fastidiadas (os) de lo que hacían, que ya estaban cansadas (os), que los horarios entre la escuela y el trabajo no se acomodaban y otras (os) simplemente dejaron de asistir a trabajar.

## BIBLIOGRAFÍA

Albrecht, Karl y Bradford Lawrence, J. 1990. *La excelencia en el servicio*. Fondo editorial Legis, Colombia.

Byrne, Baron. 1998. *Psicología social*. Prentice Hall, México.

Bone Diane – Griggs Rick. 1994. *Calidad en el trabajo*. Guía personal de estándares profesionales. Editorial Iberoamérica, México.

Cantú Delgado, Humberto. 2001. *Desarrollo de una cultura de calidad*. Mc Graw Hill, México.

Castañeda Jiménez, J. 2002. *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill, México.

Castillo, Juan José – Prieto, Carlos. 1990. *Condiciones de trabajo*. Un enfoque renovador de la sociología del trabajo. Siglo XXI, España.

Davis, Keith – Newstrom, John W. 1999. *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill, México.

Guaspari, John. 1996. *Érase una vez una fábrica...* Un cuento sobre la calidad. Norma, Bogotá, Colombia.

Guevara Ramírez, Lydia. 2003. Secretaria de la Sociedad Cubana de Derecho Laboral y Seguridad Social. *Tratamiento del acoso psicológico, el estrés y el burnout como accidentes de trabajo*. Habana Cuba.

Hellriegel, Don-Slocum, John W.- Woodman, Richard W. 1999. *Comportamiento organizacional*. Octava edición. Internacional Thomson Editores, México.

- Hernández Sampieri, Roberto. 2004. *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill, Chile.
- Ibáñez Brambila, Berenice. 2004. *Manual para la elaboración de tesis*. Trillas, México.
- Mann. 2002. *Elementos de psicología social*. Limusa, México.
- Méndez Ramírez, Ignacio. 2004. *El protocolo de investigación*. Trillas, México.
- Milton, L. Blum – James C. Taylor. 1994. *Psicología industrial*. Sus fundamentos teóricos y sociales. Trillas, México.
- Morales, J. Francisco. 1999. *Psicología social*. (2da. Edición). Mc Graw Hill, España.
- Morales, J. Francisco., Páez, Darío., Kornblit, Ana Lía., Asún, Domingo. 2002. *Psicología social*. Prentice Hall, México.
- Muchinsky, Paul M. 2002. *Psicología aplicada al trabajo*. Una introducción a la psicología organizacional. Thomson editores, México.
- Myers, David G. 2001. *Psicología social*. Mc Graw Hill, México.
- Nadelsticher Mitrani, Abraham. 1983. *Técnicas para la construcción de cuestionarios de actitudes y opción múltiple*. Instituto Nacional de Ciencias Penales, México.
- Peiró, José María y Prieto, Fernando. 1996. *Tratado de Psicología del trabajo*. Volumen I: La actividad laboral en su contexto. Editorial Síntesis, Madrid, España.



- Picazo Manríquez, Luis Rubén y Martínez Villegas, Fabián. 1992. *Ingeniería de servicios*. Mc Graw Hill, México.
- Rosander, A.C. 1992. *La búsqueda de la calidad en los servicios*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España.
- Rosander, A.C. 1991. *Los catorce puntos de Deming aplicados a los servicios*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España.
- Ruiz, José y López, Canela. 2004. *La gestión por calidad total en la empresa moderna*. Alfaomega grupo editor, México.
- Schultz, D. P. 1995. *Psicología industrial*. Mc Graw Hill, México.
- Shaw, John C. 1991. *Gestión de servicios*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España.
- Tesis. 2006. *Actitud y calidad del servicio*. / Hernández Labastida, Mariela. Santiago de Querétaro, Qro.
- Tesis. 2005. *El servicio como estrategia de negocios en México*. / Ornelas Puerco, José Martín Carlos. Santiago de Querétaro, Qro.
- William B. Martín. 1991. *Servicios de calidad al cliente*. La cortesía en el trabajo. Editorial trillas, 1991, México.

# **ANEXOS**

## ANEXO No. 1

### “MARCO REFERENCIAL DE LA CADENA DE AUTOSERVICIO”

Esta sección hace referencia a quienes son, qué hacen y la manera de ser de la empresa, además se presenta una enunciación de sus principios básicos.

La tienda de autoservicio que se seleccionó para llevar a cabo la investigación, es una familia de empresas formada por cuatro tipos de Tiendas orientadas a la venta de abarrotes, ropa, productos perecederos y mercancías generales de la más alta calidad y un amplio surtido; Además, cuenta con una cadena de restaurantes y en asociación con otro Centro Comercial trajeron a México un innovador sistemas de compras mediante almacenes de autoservicio al mayoreo y menudeo.

*Quienes son:*

Un grupo de empresas de autoservicio importante en México, la cual ha vivido una historia de más de 70 años. La primera tienda fue abierta en 1930 por su fundador Antonio. En 1962, fue inaugurada formalmente la primera Tienda de Autoservicio en el Centro de la ciudad de México; el tamaño y modernidad de esta tienda representó un nuevo concepto nunca antes visto, en la que el cliente tomaba directamente los productos. En 1968, hubo un crecimiento de dichas tiendas y actualmente se cuenta con más de 60 de ellas distribuidas en ciudades de diversos Estados de la República Mexicana, caracterizadas por tener un surtido de más de cincuenta mil productos y ofrecer promociones durante todo el año.

En 1981, adquieren otro tipo de tiendas las cuales denominaremos SS, diseñadas para una compra rápida de abarrotes, perecederos y mercancías generales de alta calidad. Bajo este concepto existen diecisiete tiendas ubicadas en el área metropolitana y Cuernavaca.

En 1982, se dio la apertura de los restaurantes distinguidos por su sabrosa comida internacional, excelente servicio y un ambiente agradable y casual. Este giro esta representado por más de sesenta establecimientos, distribuidos en el área metropolitana y ciudades de provincia.

En 1989, se crearon las bodegas, las cuales ofrecen mercancías (abarrotes, ropa y líneas generales) al mayoreo y menudeo. Se distinguen porque cuentan con instalaciones más sencillas, donde solo se invierte lo indispensable en exhibición y presentación, lo cual permite ofrecer precios más bajos. Se cuenta actualmente con más de treinta sucursales localizadas la mayoría en la ciudad de México.

En 1991, se formó la asociación con otro Centro Comercial para ventas al mayoreo y menudeo de perecederos, abarrotes y mercancías generales. Conformando veinticuatro sucursales a nivel nacional.

En 1993, se inaugura el concepto de MG, siendo tiendas de gran tamaño manejan un mayor número de productos y surtido. Se cuenta con más de treinta tiendas bajo este concepto, mismas que se encuentran distribuidas en el área metropolitana y la Republica Mexicana.

Por lo tanto, podemos apreciar que esta controladora es un grupo de empresas conformado por más de ciento noventa establecimientos, los cuales dan empleo a más de treinta mil personas y comercializan los productos de mil empresas proveedoras.

*Qué hacen:*

Su visión es servir al cliente, ofreciéndole el mayor número de productos de calidad al mejor precio y con la mejor atención. Esto funciona siempre y cuando el

cliente este totalmente satisfecho, haya surtido, presentación, calidad, precio y atención amable.

Y su misión es ser la tienda de autoservicio preferida por el consumidor, que entregue altos rendimientos a sus inversionistas, sea un cliente honesto y respetuoso para sus proveedores y represente una de las mejores ofertas laborales del país.

Por otra parte, para que haya un trabajo eficiente y productivo se cuenta con los siguientes recursos físicos y organizacionales:

- Dos centro de distribución, ubicados en México y Guadalajara, que se encargan de repartir los productos a las tiendas.
- Un departamento encargado de proveer los insumos necesarios para la operación.
- El área de compras se caracteriza por tener compradores especializados en la negociación de mejores precios.
- Mercadotecnia y publicidad, son los encargados de crear y desarrollar estrategias y herramientas comerciales de la tienda.
- Administración y finanzas, se encarga de vigilar el cuidado y aprovechamiento de los recursos.
- El área de sistemas, proporciona una atención eficaz del equipo de trabajo.
- Planeación y desarrollo, se encarga de buscar nuevos mercados de venta, nuevas oportunidades y nuevos negocios.

- El departamento jurídico fiscal atiende lo relacionado con gobierno y permisos.
- Y el departamento de recursos humanos, se encarga de la contratación, sueldo, capacitación y desarrollo para los colaboradores.

*Su manera de ser:*

La cadena de empresas existe para beneficio de sus clientes, empleados, proveedores, accionistas y México. Su manera de ser se refleja en los siguientes valores y principios.

Honestidad, hablando siempre con la verdad al cliente, al empleado, compañero o cualquier persona respetando sus ideas, derechos y bienes.

Gratitud, reconociendo al cliente su confianza, al empleado su entrega, al proveedor su compromiso, al accionista su confianza y a México su posibilidad de progresar.

Autenticidad, actuando sin la necesidad de adornos o artificios, sin tener que ocultar nada, sin la pretensión de ser alguien más.

Servicio, enfocando nuestro esfuerzo por el bien de otros, dando solución a lo que requieren o necesitan, siendo útiles a los demás con lo que sabemos y podemos hacer.

Y superación, perfeccionándonos a nosotros continuamente, buscando siempre nuevas ideas, nuevas formas para resolver los problemas y vencer los retos.

*Sus principios básicos son:*

- *A México.* Que nuestras actividades contribuyan a su progreso.
- *A nuestros clientes.* Proporcionarles el mejor servicio y mercancía de buena calidad al mejor precio.
- *A los integrantes de nuestra empresa.* Que obtengan los beneficios que de ella esperan en un ambiente de cordialidad, armonía y desarrollo.
- *A nuestros proveedores.* Ofrecemos y esperamos una relación basada en la equidad, respeto y honestidad para que nuestros clientes obtengan los mejores beneficios.
- *A nuestros accionistas.* Proporcionarles el mejor retorno, crecimiento y seguridad de inversión.
- *Nuestro propósito.* Que la empresa logre sus objetivos y su continuidad.

## ANEXO No. 2

### “SÁBANA DE CODIFICACIÓN DE RESULTADOS DE LA ESCALA PILOTO DE LOS TREINTA Y CINCO SUJETOS”

SUJETOS	A F I R M A C I Ó N																																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
1	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	3	1	5	5	5	5	5	5	1	3	5	5	5	5	1	3	3	2	4	5	5	5	5
2	4	3	4	5	3	2	5	4	5	4	5	5	1	1	4	3	5	5	1	5	2	5	2	2	5	5	1	4	5	5	5	5	5
3	4	2	4	4	1	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4	3	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4
4	5	1	5	4	1	2	4	5	5	5	5	5	3	5	3	2	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	1	3	5	3	5	5	5
5	4	1	4	3	1	5	3	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	1	5	1	4	1	3	4	3	2	2	4	3	5	4	3
6	5	2	5	3	2	3	4	5	5	4	3	4	4	5	4	5	5	5	3	5	2	5	3	4	5	4	1	5	4	3	5	5	5
7	3	1	4	2	2	3	4	4	4	4	5	5	4	2	2	2	5	5	1	5	3	4	2	4	3	4	3	3	4	3	5	5	4
8	5	2	4	3	2	4	4	5	5	3	5	4	5	3	3	4	5	5	1	4	3	4	2	1	2	4	2	4	3	4	5	5	5
9	4	3	4	3	1	5	4	5	4	3	4	4	4	1	4	3	4	5	1	4	1	4	3	3	4	5	5	4	4	3	1	4	5
10	5	2	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	5	3	4	3	3	2	5	5	4	3	5	4	5	3	4	3	4	4	2	4	4	4	2	3	5	5	3	5	4	3	5	4	5
12	4	3	4	5	3	2	4	5	5	5	5	5	5	2	4	2	5	5	2	5	3	5	5	4	4	5	3	4	5	4	5	4	5
13	5	3	4	5	2	4	4	5	5	4	3	5	5	1	5	5	4	4	2	4	5	4	3	4	1	5	4	1	5	3	5	5	5
14	4	1	4	3	1	4	5	4	5	3	4	3	4	5	5	4	5	4	3	5	4	4	2	4	2	5	2	3	4	3	5	5	1
15	4	1	4	2	1	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	2	4	4	2	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3
16	5	2	4	4	2	4	4	4	4	3	4	2	5	5	4	1	4	5	1	4	2	5	3	4	3	4	5	3	4	2	4	4	4
17	5	1	4	3	1	2	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5	5	5	1	5	2	5	5	4	1	5	2	4	5	4	4	4	5
18	4	3	4	4	2	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	4	3	3	2	4	2	3	3	3	3	4	4
19	5	2	5	5	4	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5	5	4	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5
20	5	3	4	5	1	5	4	5	4	4	4	4	5	1	4	5	5	4	1	4	1	4	1	2	5	3	2	2	5	3	4	5	5
21	5	4	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	1	5	5	1	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	2	5	5	5
22	4	3	4	2	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	1	4	4	4	2	2	3	3	4	5	3
23	5	3	5	3	1	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	1	5	3	5	1	4	3	5	5	5	5	1	5	3	5
24	5	3	4	4	1	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	1	5	4	5	3	4	1	4	4	4	5	4	5	5	5
25	5	1	4	3	1	5	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	5	1	5	2	5	5	3	3	5	2	5	5	5	4	5	5
26	5	2	5	4	2	4	5	5	4	2	3	3	5	4	4	4	5	4	1	5	2	3	4	2	4	3	2	3	3	2	4	5	5
27	5	2	5	4	4	1	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	1	5	3	5	5	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5
28	5	3	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	5	5	5	4	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5
29	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	2	4	3	2	5	3	5	3	5	4	4	2	4	3	4	4	4	4	5	5
30	5	3	5	5	1	5	5	5	5	3	4	4	5	3	4	5	4	5	2	5	1	5	3	1	4	5	2	4	5	4	4	5	5
31	5	3	4	5	2	4	4	5	5	5	4	4	4	2	4	5	4	4	2	4	3	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	5	4
32	5	1	5	5	1	5	4	5	5	5	4	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5
33	4	1	5	4	1	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	2	5	1	5	2	2	4	4	1	3	4	4	5	4	5
34	4	2	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	5	3	5	4	5
35	5	3	4	4	2	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	3	4	5	2	4	2	4	3	4	4	4	2	4	3	3	3	3	4



SUJETOS	A F I R M A C I Ó N																												TOTAL	
	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61		
1	5	5	3	5	1	5	1	5	5	3	3	5	3	5	5	3	5	5	5	5	3	1	3	5	5	3	5	3	245	
2	5	5	1	5	5	4	3	3	3	2	3	5	1	5	3	5	5	5	3	5	5	3	4	4	4	5	4	1	231	
3	4	4	3	4	2	4	3	4	3	2	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	1	213	
4	5	5	1	4	2	5	1	5	3	1	3	5	2	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	2	241	
5	5	5	1	5	1	3	1	2	3	1	2	5	1	3	1	3	5	5	1	4	3	1	3	3	5	5	4	3	192	
6	3	5	3	5	1	5	3	2	4	1	3	5	2	5	2	5	5	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	2	237	
7	5	4	2	5	1	5	1	4	3	1	5	5	3	5	3	4	4	5	2	5	5	1	4	4	4	4	4	2	214	
8	5	4	2	5	1	3	2	4	2	1	4	5	1	3	2	4	4	5	3	4	3	2	3	2	5	4	5	1	209	
9	5	5	2	4	1	4	1	4	3	1	5	4	1	4	2	4	4	4	4	4	3	1	4	3	4	4	4	3	208	
10	5	5	5	5	2	5	2	5	5	2	1	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	5	4	5	4	268	
11	5	4	3	4	1	5	3	4	4	2	2	4	1	3	4	5	4	5	5	5	3	2	4	4	5	4	5	1	228	
12	5	5	2	4	3	4	3	3	5	1	2	4	3	4	5	5	5	5	3	5	5	4	4	2	5	4	5	4	245	
13	5	5	1	5	4	5	3	5	4	1	5	4	1	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	3	245	
14	5	2	3	5	1	3	4	5	4	1	4	4	1	4	3	5	5	4	4	4	4	1	4	4	5	4	4	1	218	
15	3	4	2	2	2	2	2	3	3	2	4	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	2	4	4	4	3	184	
16	5	4	1	4	2	4	1	3	4	1	5	3	1	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	2	5	4	5	2	210	
17	5	5	1	5	1	4	1	2	4	1	3	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	4	233	
18	4	4	1	4	3	4	2	3	4	5	2	4	3	4	4	3	4	4	1	4	4	1	3	4	4	3	5	3	205	
19	5	4	2	5	5	5	3	5	5	2	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	1	265	
20	5	3	1	4	1	5	3	5	3	1	5	3	1	1	3	4	4	4	5	4	4	1	2	5	4	5	4	1	210	
21	5	5	1	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	4	5	1	258	
22	4	4	2	4	5	5	3	2	5	2	3	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	1	210	
23	3	5	3	5	5	5	3	5	3	1	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	1	4	3	5	5	5	1	245	
24	5	4	1	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	1	5	4	5	5	5	5	4	5	2	5	4	5	1	247	
25	5	4	1	4	3	4	1	2	4	1	5	5	1	5	3	4	5	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	1	215	
26	5	5	2	4	4	5	1	3	3	1	5	3	1	3	3	5	5	5	3	3	3	1	4	2	5	5	4	3	214	
27	5	4	1	5	4	5	3	1	4	2	4	5	2	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	2	5	5	5	4	248	
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	277	
29	4	5	5	4	5	5	4	5	4	2	4	4	2	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	256	
30	5	4	1	5	4	4	2	2	3	2	3	4	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	2	230	
31	5	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	5	2	231	
32	5	5	5	5	4	5	1	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	273	
33	5	5	2	4	1	5	1	4	4	1	3	5	2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	1	226	
34	5	4	3	4	5	5	3	5	5	1	5	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	4	4	5	5	1	252	
35	4	4	2	4	3	4	3	4	4	2	4	4	2	4	3	5	4	5	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	2	223

## ANEXO No. 3

### “ORDENACIÓN DE SUJETOS DE MAYOR A MENOR PUNTAJE”

SUJETOS	A F I R M A C I Ó N																																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33			
28	5	3	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	5	5	5	4	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5		
32	5	1	5	5	1	5	4	5	5	5	4	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5		
10	5	2	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
19	5	2	5	5	4	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5	5	4	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5		
21	5	4	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	1	5	5	1	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	2	5	5	5	5		
29	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	2	4	3	2	5	3	5	3	5	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	
34	4	2	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	5	3	5	4	4	5		
27	5	2	5	4	4	1	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	1	5	3	5	5	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5		
24	5	3	4	4	1	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	1	5	4	5	3	4	1	4	4	4	5	4	5	5	5	5		
23	5	3	5	3	1	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	1	5	3	5	1	4	3	5	5	5	5	1	5	3	5	5		
13	5	3	4	5	2	4	4	5	5	4	3	5	5	1	5	5	4	4	2	4	5	4	3	4	1	5	4	1	5	3	5	5	5	5		
12	4	3	4	5	3	2	4	5	5	5	5	5	5	2	4	2	5	5	2	5	3	5	5	4	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	5	
1	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	3	1	5	5	5	5	5	5	1	3	5	5	5	5	1	3	3	2	4	5	5	5	5	5		
4	5	1	5	4	1	2	4	5	5	5	5	5	3	5	3	2	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	1	3	5	3	5	5	5	5		
6	5	2	5	3	2	3	4	5	5	4	3	4	4	5	4	5	5	5	3	5	2	5	3	4	5	4	1	5	4	3	5	5	5	5		
17	5	1	4	3	1	2	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5	5	5	1	5	2	5	5	4	1	5	2	4	5	4	4	4	4	5		
2	4	3	4	5	3	2	5	4	5	4	5	5	1	1	4	3	5	5	1	5	2	5	2	2	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5		
31	5	3	4	5	2	4	4	5	5	5	4	4	4	2	4	5	4	4	2	4	3	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4		
30	5	3	5	5	1	5	5	5	5	3	4	4	5	3	4	5	4	5	2	5	1	5	3	1	4	5	2	4	5	4	4	5	5	5		
11	5	3	4	3	3	2	5	5	4	3	5	4	5	3	4	3	4	4	2	4	4	4	2	3	5	5	3	5	4	3	5	4	5	5		
33	4	1	5	4	1	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	2	5	1	5	2	2	4	4	1	3	4	4	5	4	5	5		
35	5	3	4	4	2	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	3	4	5	2	4	2	4	3	4	4	4	2	4	3	3	3	3	3	4	4	
14	4	1	4	3	1	4	5	4	5	3	4	3	4	5	5	4	5	4	3	5	4	4	2	4	2	5	2	3	4	3	5	5	1	5	1	
25	5	1	4	3	1	5	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	5	1	5	2	5	5	3	3	5	2	5	5	5	4	5	5	5		
26	5	2	5	4	2	4	5	5	4	2	3	3	5	4	4	4	5	4	1	5	2	3	4	2	4	3	2	3	3	2	4	5	5	5		
7	3	1	4	2	2	3	4	4	4	4	5	5	4	2	2	2	5	5	1	5	3	4	2	4	3	4	3	3	4	3	5	5	4	4		
3	4	2	4	4	1	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	2	4	4	4	3	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4		
16	5	2	4	4	2	4	4	4	4	3	4	2	5	5	4	1	4	5	1	4	2	5	3	4	3	4	5	3	4	2	4	4	4	4		
20	5	3	4	5	1	5	4	5	4	4	4	4	5	1	4	5	5	4	1	4	1	4	1	2	5	3	2	2	5	3	4	5	5	5		
22	4	3	4	2	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	1	4	4	4	2	2	3	3	4	5	3	4	5	
8	5	2	4	3	2	4	4	5	5	3	5	4	5	3	3	4	5	5	1	4	3	4	2	1	2	4	2	4	3	4	5	5	5	5	5	
9	4	3	4	3	1	5	4	5	4	3	4	4	4	1	4	3	4	5	1	4	1	4	3	3	4	5	5	4	4	3	1	4	5	5		
18	4	3	4	4	2	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	4	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	
5	4	1	4	3	1	5	3	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	1	5	1	4	1	3	4	3	2	2	4	3	5	4	4	3	3	
15	4	1	4	2	1	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	2	4	4	2	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3

SUJETOS	A F I R M A C I Ó N																												TOTAL	
	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61		
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	277	
32	5	5	5	5	4	5	1	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	273	
10	5	5	5	5	2	5	2	5	5	2	1	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	5	4	5	4	268
19	5	4	2	5	5	5	3	5	5	2	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	1	265
21	5	5	1	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	4	5	1	258	
29	4	5	5	4	5	5	4	5	4	2	4	4	2	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	256	
34	5	4	3	4	5	5	3	5	5	1	5	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	4	4	5	5	1	252	
27	5	4	1	5	4	5	3	1	4	2	4	5	2	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	2	5	5	5	4	248	
24	5	4	1	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	1	5	4	5	5	5	5	4	5	2	5	4	5	1	247	
23	3	5	3	5	5	5	3	5	3	1	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	1	4	3	5	5	5	1	245	
13	5	5	1	5	4	5	3	5	4	1	5	4	1	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	3	245	
12	5	5	2	4	3	4	3	3	5	1	2	4	3	4	5	5	5	5	3	5	5	4	4	2	5	4	5	4	245	
1	5	5	3	5	1	5	1	5	5	3	3	5	3	5	5	3	5	5	5	5	3	1	3	5	5	3	5	3	245	
4	5	5	1	4	2	5	1	5	3	1	3	5	2	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	2	241	
6	3	5	3	5	1	5	3	2	4	1	3	5	2	5	2	5	5	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	2	237	
17	5	5	1	5	1	4	1	2	4	1	3	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	4	233	
2	5	5	1	5	5	4	3	3	3	2	3	5	1	5	3	5	5	5	3	5	5	3	4	4	4	5	4	1	231	
31	5	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	5	2	231	
30	5	4	1	5	4	4	2	2	3	2	3	4	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	2	230	
11	5	4	3	4	1	5	3	4	4	2	2	4	1	3	4	5	4	5	5	5	3	2	4	4	5	4	5	1	228	
33	5	5	2	4	1	5	1	4	4	1	3	5	2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	1	226	
35	4	4	2	4	3	4	3	4	4	2	4	4	2	4	3	5	4	5	4	4	4	3	3	3	5	4	4	2	222	
14	5	2	3	5	1	3	4	5	4	1	4	4	1	4	3	5	5	4	4	4	4	1	4	4	5	4	4	1	218	
25	5	4	1	4	3	4	1	2	4	1	5	5	1	5	3	4	5	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	1	215	
26	5	5	2	4	4	5	1	3	3	1	5	3	1	3	3	5	5	5	3	3	3	1	4	2	5	5	4	3	214	
7	5	4	2	5	1	5	1	4	3	1	5	5	3	5	3	4	4	5	2	5	5	1	4	4	4	4	4	2	214	
3	4	4	3	4	2	4	3	4	3	2	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	1	213	
16	5	4	1	4	2	4	1	3	4	1	5	3	1	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	2	5	4	5	2	210	
20	5	3	1	4	1	5	3	5	3	1	5	3	1	1	3	4	4	4	4	5	4	4	1	2	5	4	5	1	210	
22	4	4	2	4	5	5	3	2	5	2	3	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	1	210	
8	5	4	2	5	1	3	2	4	2	1	4	5	1	3	2	4	4	5	3	4	3	2	3	2	5	4	5	1	209	
9	5	5	2	4	1	4	1	4	3	1	5	4	1	4	2	4	4	4	4	4	3	1	4	3	4	4	4	3	208	
18	4	4	1	4	3	4	2	3	4	5	2	4	3	4	4	3	4	4	1	4	4	1	3	4	4	3	5	3	205	
5	5	5	1	5	1	3	1	2	3	1	2	5	1	3	1	3	5	5	1	4	3	1	3	3	5	5	4	3	192	
15	3	4	2	2	2	2	2	3	3	2	4	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	2	4	4	4	3	184	

## ANEXO No. 4

### “SELECCIÓN DEL 25% DE LOS SUJETOS CON MÁS ALTOS Y MÁS BAJOS PUNTAJES”

25 % DE SUJETOS ALTOS																																		
SUJETOS	A F I R M A C I Ó N																																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	
28	5	3	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	4	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5
32	5	1	5	5	1	5	4	5	5	5	4	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5
10	5	2	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	5	2	5	5	4	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5	5	4	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5
21	5	4		5	1	5	5	5	5	5	5	5	2	5	1	5	5	1	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5
29	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	2	4	3	2	5	3	5	3	5	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	5	5
34	4	2	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	5	3	5	4	5	5
27	5	2	5	4	4	1	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	1	5	3	5	5	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5
24	5	3	4	4	1	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	1	5	4	5	3	4	1	4	4	4	5	4	5	5	5	5

25 % DE SUJETOS ALTOS																																		
SUJETOS	A F I R M A C I Ó N																															TOTAL		
	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61						
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4					277
32	5	5	5	5	4	5	1	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1					273
10	5	5	5	5	2	5	2	5	5	2	1	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	5	4	5	4					268
19	5	4	2	5	5	5	3	5	5	2	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	1					265	
21	5	5	1	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	4	5	1					258	
29	4	5	5	4	5	5	4	5	4	2	4	4	2	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4					256
34	5	4	3	4	5	5	3	5	5	1	5	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	4	4	4	5	5	1					252
27	5	4	1	5	4	5	3	1	4	2	4	5	2	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	2	5	5	5	4					248	
24	5	4	1	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	1	5	4	5	5	5	5	5	4	5	2	5	4	5	1					242

25 % DE SUJETOS BAJOS																																	
SUJETOS	A F I R M A C I Ó N																																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
3	4	2	4	4	1	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4	3	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	
16	5	2	4	4	2	4	4	4	4	3	4	2	5	5	4	1	4	5	1	4	2	5	3	4	3	4	5	3	4	2	4	4	
20	5	3	4	5	1	5	4	5	4	4	4	4	5	1	4	5	5	4	1	4	1	4	1	2	5	3	2	2	5	3	4	5	
22	4	3	4	2	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	1	4	4	4	2	2	3	3	4	5	
8	5	2	4	3	2	4	4	5	5	3	5	4	5	3	3	4	5	5	1	4	3	4	2	1	2	4	2	4	3	4	5	5	
9	4	3	4	3	1	5	4	5	4	3	4	4	4	1	4	3	4	5	1	4	1	4	3	3	4	5	5	4	4	3	1	4	
18	4	3	4	4	2	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	4	3	3	2	4	2	3	3	3	3	4	
5	4	1	4	3	1	5	3	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	1	5	1	4	1	3	4	3	2	2	4	3	5	4	
15	4	1	4	2	1	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	2	4	4	2	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3

25 % DE SUJETOS BAJOS																																
SUJETOS	A F I R M A C I Ó N																															TOTAL
	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61				
3	4	4	3	4	2	4	3	4	3	2	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	1	213	
16	5	4	1	4	2	4	1	3	4	1	5	3	1	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	2	5	4	5	2	210			
20	5	3	1	4	1	5	3	5	3	1	5	3	1	1	3	4	4	4	5	4	4	1	2	5	4	5	4	1	210			
22	4	4	2	4	5	5	3	2	5	2	3	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	1	210			
8	5	4	2	5	1	3	2	4	2	1	4	5	1	3	2	4	4	5	3	4	3	2	3	2	5	4	5	1	209			
9	5	5	2	4	1	4	1	4	3	1	5	4	1	4	2	4	4	4	4	4	3	1	4	3	4	4	4	3	208			
18	4	4	1	4	3	4	2	3	4	5	2	4	3	4	4	3	4	4	1	4	4	1	3	4	4	3	5	3	205			
5	5	5	1	5	1	3	1	2	3	1	2	5	1	3	1	3	5	5	1	4	3	1	3	3	5	5	4	3	192			
15	3	4	2	2	2	2	2	3	3	2	4	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	184	

**ANEXO No. 5**

**“PUNTAJES DE T STUDENT POR AFIRMACIÓN”**

AFIRMACIÓN	PUNTAJE	AFIRMACIÓN	PUNTAJE
1	2.77	32	2.36
2	0.76	33	3.46
3	8	34	1.66
4	3.79	35	1.66
5	2.30	36	2.13
6	0	37	2.40
7	4	38	4.4
8	2.13	39	3.77
9	1.67	40	2.52
10	6.94	41	2.2
11	1.83	42	4
12	2.34	43	0.20
13	3.5	44	- 0.15
14	0.63	45	3.53
15	1.52	46	2.83
16	0.88	47	2.52
17	0.84	48	2.56
18	0.58	49	4.81
19	2.2	50	3.61
20	3.5	51	4.24
21	4.44	52	3.48
22	4.94	53	8
23	3.90	54	6.41
24	2.06	55	5.61
25	0.63	56	2.21
26	0	57	0.17
27	1.12	58	2.77
28	5.30	59	1.66
29	4.69	60	2.77
30	2.47	61	0.53
31	2.88		

## ANEXO No. 6

### “ESCALA LIKERT”

Folio: \_\_\_\_\_

Sexo:            Masculino                            Femenino

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

Antigüedad en el puesto de cajera (o): \_\_\_\_\_                            Fecha: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** A continuación se presentan una serie de aseveraciones en torno a tu trabajo y cinco posibles respuestas. Escoge la opción con la que más te identifiques y coloca una X en el espacio correspondiente. Solo se puede aceptar una respuesta por aseveración. Responde lo más honestamente posible, recuerda que esto se hace con el objetivo de conocer tu valiosa opinión con respecto a las diversas situaciones que se plantean.

1. Son importantes las sugerencias de los clientes para ofrecer mejor calidad.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

2. Contesto amablemente las dudas de los clientes.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

3. Me da lo mismo si el cliente esta enfadado por el mal servicio recibido.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

4. Existen fallas en la maquina registradora.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

5. Realizo el ciclo integral de servicio.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

6. Me agrada cuando los clientes se van satisfechos por el servicio recibido.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

**7. Cuando termino mi jornada laboral me siento feliz por el servicio brindado.**

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

**8. Recibo al cliente con una sonrisa.**

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

**9. Solamente cuando estoy de buen humor atiendo amablemente a los clientes.**

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

**10. Es importante recibir al cliente con una sonrisa.**

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

**11. Es cansado mantener una postura de pie durante mi jornada laboral.**

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

**12. Atiendo lo más pronto posible al cliente, aún cuando no hay otra persona esperando.**

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

**13. Rolar turnos me provoca alteraciones de sueño.**

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

**14. Escucho atentamente a cada cliente que atiendo.**

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

**15. La tienda me proporciona las condiciones necesarias para brindar un servicio de calidad.**

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

**16. Cuando tengo hambre pierdo la concentración en mi trabajo.**

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

**17. Solicito la donación del cliente para las campañas de ayuda.**

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo



18. Ignoro las quejas y/o sugerencias de los clientes, sin dar una resolución satisfactoria.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

19. Cuando un cliente me hace enojar le muestro de alguna manera mi molestia.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

20. Cuando un cliente me hace enojar busco fastidiar a las personas que atiendo posteriormente.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

21. Me es indiferente tener errores al registrar los productos del cliente.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

22. Me siento satisfecha cuando el cliente reconoce la calidad en mi trabajo.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

23. Al terminar mi jornada laboral me punzan los pies.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

24. Muestro desinterés cuando un cliente quiere hacer alguna recomendación.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

25. El supervisor me trata groseramente.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

26. Me es indiferente si el cliente encuentra diferencia entre el precio publicado y el cobrado.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

27. Los clientes esperan que uno sea amable con ellos, sin embargo, ellos son muy groseros.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

28. He tenido problemas de salud por las condiciones de mi trabajo.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

29. Los clientes groseros merecen ser tratados de la misma manera.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

30. Cuando estoy enojada por algún motivo atiendo groseramente a los clientes.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

31. Me enoja que los clientes me digan “ratero” porque no tengo cambio de centavos.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

32. Las quejas de los clientes son ignoradas.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

33. Los supervisores me estimulan a brindar un servicio de calidad.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

34. Proporciono la máxima atención que puedo dar.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

35. Estoy atenta al registro de los productos para evitar errores.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

36. Debo ser amable con todos los clientes, aunque ellos no lo sean.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

37. Me fatiga realizar el trabajo de cajera (o) pero no tengo otra alternativa.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

38. Brindo un trato cortés a cada uno de los clientes.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

39. Atiendo cuidadosamente las quejas y/o sugerencias de los clientes.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

40. Me desespera cuando los clientes no entienden el procedimiento de las promociones.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

41. Cuando tengo flojera atiendo a los clientes sin ninguna prisa.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

42. Es indispensable mostrar una actitud amable a cada uno de los clientes.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

43. Me preocupo por realizar un trabajo bien hecho.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo, ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

**GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN**

**ANEXO No. 7**

**“ENCUESTA DE OPINIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE”**

Folio: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

<i>ASEVERACIÓN</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>
La cajera (o) lo recibió con una sonrisa.		
La cajera (o) escuchó y atendió amablemente sus dudas, quejas y/o sugerencias.		
El servicio recibido fue satisfactorio.		
La rapidez del servicio le pareció adecuada.		
La cajera (o) lo atendió de mal humor.		
La cajera (o) tuvo errores en el registro de su mercancía.		
La cajera (o) lo recibió con un cordial saludo.		
La higiene y apariencia general de la cajera (o) fueron adecuadas.		
La cajera (o) lo miró atentamente a los ojos mientras usted le hablaba.		
El tono de voz de la cajera (o) fue claro y agradable.		
El tiempo de espera para ser atendido fue adecuado.		
La cajera (o) lo despidió con amabilidad.		

