

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

MEMORIA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

“INFLUENCIA QUE EJERCE EL JEFE EN LA FORMACIÓN DE ACTITUDES
EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS EMPLEADOS DE LA
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR DISTRITO IV”

PRESENTADO POR:

MORALES LÓPEZ, EVELYN YESENIA
RAMÍREZ MARTINEZ, BLANCA NOHEMY
RIVAS RECINOS, MIRNA RUTH

COORDINADOR DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN:

LIC. ISRAEL RIVAS

DIRECTOR DE TESIS:

LIC. DANIEL EDGARDO MADRID

CIUDAD UNIVERSITARIA, DICIEMBRE DE 2002

INDICE

CAPITULO	PAG.
Introducción	
I Justificación, Objetivos, Alcances y Limitaciones	1
II Marco Teórico	
2.1 Generalidades de las Actitudes	6
2.2 El Cambio de las Actitudes	14
2.3 Actitudes Relacionadas con el Trabajo	16
2.4 Medición y Justificación de las Actitudes	17
2.5 Generalidades del Desempeño Profesional	19
2.6 Factores que Afectan el Desempeño Profesional	21
III Metodología	
3.1 Tipo de Investigación	23
3.2 Universo y Muestra	23
3.3 Instrumentos	24
3.4 Procedimiento	26
IV Análisis e Interpretación de los Resultados	28
V Conclusiones, Recomendaciones y Propuesta	44
Bibliografía	81
Anexos	

INDICE

CONTENIDO	PAG.
Introducción	
II Justificación	46
III Objetivos	47
IV Descripción del Programa	48
V Presentación Metodológica	49
VI Recursos	50
VII Contenido del Programa de Capacitación	
* La Satisfacción Laboral	51
* La Comunicación	54
* La Motivación	58
* Estrés Laboral	62
* Conflictos Laborales	66
* Liderazgo	72
* Las Actitudes	77
VIII Evaluación y Monitoreo del Programa	80
Bibliografía	81
Anexos	

I JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

1.1 JUSTIFICACIÓN

La Alcaldía Municipal de San Salvador fue fundada en 1811 y legalmente establecida en 1821, la cual desde sus inicios ha sido una institución estatal que brinda servicios públicos a toda la población. La institución a través de los años se ha desarrollado en un ámbito social, económico, político y cultural; factores que han influido en su funcionamiento permitiendo así conocer las necesidades de la población, entre ellos se mencionan: capacitación y desarrollo comunitario, descentralización, recuperación de monumentos y lugares históricos, etc.

A partir de su descentralización en 1997 establecen su misión y visión que pretenden ser alcanzadas a través de la práctica de valores institucionales.

MISIÓN: Garantizar la prestación de servicios a los habitantes y visitantes de la capital, ejercer el rol de facilitador y promotor del desarrollo de la ciudad y sus habitantes, y asegurar gobernar con participación ciudadana haciendo responsables del desarrollo a todos los beneficiarios del mismo.

VISIÓN: Construir una ciudad en la que nuestros hijos puedan crecer sanos, rodeados de cultura; en la cual los empresarios puedan prosperar junto al resto de la comunidad. Una ciudad en la que todos podamos sentirnos seguros y orgullosos. Una capital en que se fomente el desarrollo económico y social de nuestro país y su vínculo con Centroamérica y el mundo.

VALORES: Solidaridad, unidad, decisión, respeto y armonía.

De acuerdo con los objetivos de la investigación, su resultado permitirá encontrar soluciones concretas a situaciones que se presenten en el contexto laboral, que incide en el éxito de la institución.

Por la naturaleza de la institución esta se ve sometida a constantes cambios organizacionales (causados por el proceso electoral) donde se ve directamente involucrado el empleado municipal.

El ambiente laboral y sus factores influyen en las actitudes de los trabajadores, así también, la relación empleado-jefe las cuales fueron el objeto de estudio.

Por lo que se realizó una investigación del clima organizacional, que en este caso corresponde a la influencia de las actitudes hacia el jefe en el desempeño profesional, que indica la elaboración de una propuesta que contribuya a una mejora de las mismas. Ya que no debe ignorarse el sentir y pensar de los empleados, pues ellos con su actuar construirán y mantendrán el éxito de la institución.

La necesidad de valorar las actitudes del empleado hacia los jefes y su influencia en el desempeño profesional se debe a que ésta fue detectada como deficiente en evaluaciones anteriores (datos obtenidos por el Licdo. Nelson Urrutia, encargado de la Dirección de la Delegación Distrital IV de la Alcaldía Municipal de San Salvador, cuyo aspecto forma parte de la condición actual) por lo que resulto oportuna la participación del equipo de investigación, ya que

se diseñó una propuesta que influya positivamente en las deficiencias que se detectaron y que conciernen a la administración del personal.

Habría que recordar que la satisfacción y motivación de los empleados no se logra solamente a través de la remuneración, sino también de los valores y actitudes que se transmiten en la relación laboral: buen

trato, confianza, tomar en cuenta a los empleados, empatía, justicia, equidad, mejorar la comunicación, otorgar libertad, autoridad, responsabilidad, compartir logros y triunfos, trabajar en equipo, manejo de prejuicios, la cultura del rumor, inestabilidad laboral, tipo de liderazgo, entre otras acciones que conceden un valor especial a cada trabajador.

La investigación se realizó en función de que en esta institución las autoridades desconocen las diferentes problemáticas resumidas a aspectos psicológicos que se encuentran inmersos en un contexto laboral y que ejercen influencia en el desempeño profesional. La investigación por medio de la propuesta diseñada pretende contribuir al mejoramiento de las actitudes, y en los aspectos deficientes en las relaciones jefe-empleado, tipos de liderazgos, relaciones interpersonales, desempeño profesional, etc. y establecer una propuesta contenida en un programa para el logro de una adecuada salud organizacional.

1.2 OBJETIVOS

GENERALES:

- Descubrir la influencia que ejerce el jefe en la formación de actitudes en el desempeño profesional de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Salvador Distrito IV
- Identificar los factores que influyen en la formación de las actitudes de los empleados hacia el jefe.

ESPECIFICOS:

- Analizar los aspectos determinantes de las actitudes de los trabajadores hacia el jefe en su contexto laboral específico.
- Determinar la incidencia de las actitudes empleados-empleador en el desempeño profesional.
- Proponer un programa de capacitación que influya positivamente en el mejoramiento de las actitudes de los empleados hacia el jefe y su desempeño profesional.

1.3 ALCANCES Y LIMITACIONES

ALCANCES:

- Los alcances de esta investigación, son validos para esta población dado que, el estudio se centra en una muestra de la población total de la institución, la cual puede aplicarse a otras poblaciones de empleados, cuyas condiciones de trabajo sean similares.
- Esta investigación permitirá profundizar sobre el fenómeno a estudiar, ya que esta en relación con la Psicología. Lo que contribuirá al diseño de la propuesta de intervención del estudio.
- Por la naturaleza de la investigación, el instrumento a utilizar facilita al empleador, a conocer su respuesta a través de la selección de una de las alternativas planteadas.

LIMITACIONES:

- La principal limitante que puede existir por parte de los empleados son las respuestas que emiten, por temor a los fines de la canalización de la información, lo que se tratará de minimizar mediante el cuidadoso manejo de la comunicación en relación a la investigación, informando sobre sus objetivos.
- No se ha contado con suficiente accesibilidad en la obtención de información en cuanto a los antecedentes históricos por parte de las autoridades municipales.
- Restricciones de tiempo por parte de los empleados para completar la escala de actitudes.
- El sistema de análisis y tabulación de datos por la naturaleza del instrumento es un proceso prolongado y detallado.

II MARCO TEORICO

2.1) GENERALIDADES DE LAS ACTITUDES

Las investigaciones de Hawthorne, en la Western Electric Company, desarrolladas por Elton Mayo (citado por Blum y Taylor, 1981) sugieren que existe una influencia de los factores sociales y humanos en el rendimiento laboral.

El propósito de dicho experimento era estudiar el efecto de ciertas condiciones higiénicas en el trabajo, tales como: la temperatura, la humedad, la iluminación, los descansos, la duración del trabajo en la producción, pero los resultados obtenidos en la sala experimental revelaron que influían en el rendimiento otros factores no controlados, tales como: la actitud ante el trabajo, el estímulo colectivo, etc.

En conclusión, Mayo y sus colaboradores descubrieron en sus estudios que:

- a) La cantidad de trabajo desarrollado por un obrero (y por lo tanto, lo que se define el nivel de eficiencia y la racionalidad de la organización) la determinan su capacidad fisiológica como las normas sociales.
- b) Las condiciones económicas y las sanciones afectan significativamente la actitud y la conducta del obrero y limitan, en gran parte, el efecto de los planes de incentivo económico.
- c) Los obreros no reaccionan a la administración y a sus normas y condiciones como individuos sino como miembros de grupos.

d) La importancia de las jefaturas para establecer y exigir normas de grupo. En relación a los estudios de Elton Mayo, en Hawthorne , existe una fuerte crítica planteada por Dana Bramel y Ronald Friend (1981); no obstante, estos mismos autores dan crédito a Mayo por el avance logrado en relación a la visión del trabajador, predominante en la época de Frederick W. Taylor.

El enfoque de la escuela de relaciones humanas acentúa la importancia de hacer participar al personal subalterno, en la determinación de objetivos y metas de trabajo; así como apreciar sus opiniones para la toma de decisiones. May Smith (1947) considera que para producir al mas alto rendimiento de los trabajadores, los factores del medio ambiente como la iluminación, calefacción, ventilación y los periodos de reposo, son prerrequisitos. Igualmente importante es el ambiente Psicológico, por ejemplo, la actitud de los trabajadores hacia el trabajo y la personalidad de aquellos que mandan.

CONCEPTUALIZACIÓN

Las actitudes establecen el sentido de las relaciones de cada persona con su mundo que es configurado mediante los procesos perceptivos y que desembocan en las acciones concretas de todos los días.

Una de las primeras definiciones científicas de lo que es una actitud fue dada por Gordon Allport en 1935, posteriormente, se han dado diversas definiciones, algunos como Thurstone, la actitud es “la suma total de inclinaciones y

sentimientos, prejuicios o distorsiones, nociones, ideas, temores, amenazas y convicciones de un individuo acerca de cualquier asunto específico.”

Ahora bien, quizá la definición mayormente aceptada de lo que es una actitud es la propuesta por Krech y Col (1972) quienes afirman que una actitud es un “sistema mas o menos duradero de valoraciones positivas o negativas, estado emotivo y tendencia a actuar en pro o en contra con respecto a un objeto social”.

Así, para estos autores las actitudes tienen tres componentes esenciales: los cognitivos, los afectivos y reactivos.

- El componente cognitivo de las actitudes esta constituido por creencias de un individuo acerca de un objeto determinado. Los conocimientos que se encuentran incluidos en este sistema son juicios de valor, lo que implica una valoración positiva o negativa.
- El componente afectivo se refiere a las emociones, los sentimientos vinculados a un determinado objeto, o vivencias de lo placentero o displacentero.
- El componente reactivo de una actitud concluye toda inclinación a actuar de una manera determinada ante el objeto, ya sea de manera positiva o negativa.

FORMACIÓN DE LAS ACTITUDES

Existen diferentes factores que explican la formación de las actitudes:

➤ EL PAPEL DE LA FAMILIA:

Para David Off (1989) “una actitud se define como un concepto aprendido, que guía los pensamientos, sentimientos y conducta hacia un objeto particular” (Whittaker, 1985). En el tiempo que el niño pasa en casa aprende a apreciar a las personas y/o cosas de acuerdo con las actitudes de sus padres y familiares.

➤ EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN:

Para Card Hovland en la Universidad de Vade, considera importante distinguir tres aspectos en la comunicación: la fuente emisora, el mensaje y el auditorio receptor (Hovland en Genervard y Chicago, 1983).

Respecto al mensaje, es importante el contenido y la estructura referidos a la forma de presentarlo en las actitudes, que pueden abarcar desde cuestiones sencillas hasta posturas muy radicales (controversiales) en que la opinión es muy dividida. (Ver Anexo No 1)

➤ EL PAPEL DE LA EXPERIENCIA INDIVIDUAL:

Para Whittaker (1985), las actitudes se forman por medio de la acumulación e integración de experiencias relacionadas entre si.

Para Krenh y Col, existen factores básicos determinantes en la formación de actitudes, que son: Los deseos personales, La información, La influencia de los grupos y La personalidad.

CARACTERISTICAS DE LAS ACTITUDES

Morse y Wingo psicólogos dedicados al estudio profundo de las actitudes describe las siguientes:

- a) Referencia a algo
- b) Posición habitual
- c) Producto del aprendizaje
- d) Susceptibilidad al cambio
- e) Manifestación en la conducta
- f) Racionalización
- g) Emotividad
- h) Elemento de socialización
- i) Polaridad valorativa

a) Referencia a algo:

Es la forma o el sentido de como una persona o un grupo reaccionan frente a algo que de alguna manera les afecta.

b) Posición habitual:

Se habla de actitud, con propiedad psicológica, solo cuando se hace referencia a la posición que una persona o grupo suelen asumir siempre que se enfrenten a una situación similar.

c) Producto del aprendizaje:

Las actitudes son aprendidas, ya sea por la experiencia personal o imitación.

d) Susceptibilidad al cambio:

La susceptibilidad de las actitudes hacia el cambio constituye un factor favorable en la en la formación educativa y social de los individuos y grupos, porque ante la existencia de una actitud individual o colectiva existe siempre la posibilidad de sustituirla.

e) Manifestación en la conducta:

Son básicamente los actos de una persona ante determinado tipo de situación, se puede afirmar de una persona que posee una actitud positiva hacia el trabajo, solo cuando su comportamiento real y visible demuestre la dedicación de la actividad.

f) Racionalización:

La sola conducta externa no es suficiente para construir una actitud, requiere además, que el individuo conozca su conducta característica, es decir, que analice si su conducta es la debida en la esfera correspondiente.

g) Emotividad:

El razonamiento que sustenta una opinión es mas frío y menos apasionado que el que acompaña la actitud.

h) Elemento de socialización:

Son afectados socialmente y se palpan en las actitudes. Ya que manifiesta reiterada respuesta ante las diferentes situaciones sociales que adopta el individuo hasta construir una actitud.

i) Polaridad valorativa:

En efecto, la actitud es siempre una posición característica en la conducta, siempre que se encuentre ante una determinada posición que es opuesta a la que adoptan algunos individuos.

INFLUENCIA DE LAS ACTITUDES EN LA PERSONALIDAD

Se considera la actitud un elemento determinante de la personalidad, las de mayor trascendencia son las que se refieren a la sociedad, al propio individuo y al trabajo. En virtud de que el ser humano se diferencia de todos los demás por su capacidad y necesidad de vivir en sociedad, las actitudes de cada individuo determinan los rasgos fundamentales de su carácter.

El rasgo de carácter individual más importante para calificar a una persona, está determinado por su actitud frente a la sociedad. La capacidad de trabajo, la actitud y la necesidad de transformar el medio ambiente, determinan otro rasgo definitivo de la personalidad, la posición positiva frente al trabajo condiciona rasgos tan importantes como: laboriosidad, meticulosidad, iniciativa o lo contrario, pereza, negligencia y rutina.

Los rasgos de la personalidad que corresponden a una esfera de actitudes se manifiestan no en forma aislada, sino, estrechamente coordinada con rasgos de carácter dependientes de otras esferas de interés; de ello resulta que quien revela actitudes positivas frente a la sociedad, generalmente, aunque no

forzosamente, posee también actitudes convenientes frente al trabajo y así mismo.

ACTITUDES Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Al hablar sobre actitudes en las relaciones interpersonales, conviene insistir en el hecho de que su expresión verbal no es la única posible, en general todas las conductas expresivas constituyen las indicaciones más verídicas de las actitudes. Con frecuencia se puede comprobar que las conductas no verbales se adelantan a la expresión verbal, es posible tratar de fingir una actitud positiva (amistosa, amable, conciliadora) y traicionarse con un gesto, un movimiento, un rechazo casi involuntario. Estos tipos de conducta son más espontáneos, más reveladores, más verídicos que los enunciados verbalmente.

Se menciona que la actitud tiene un objeto en las relaciones interpersonales, los objetos de las actitudes son las personas. Aun uno de los efectos primarios del funcionamiento de las actitudes en tales relaciones es la categorización de las personas con los que nos relacionamos.

La noción de actitudes es más neutral y general, conviene considerarla como la mayor extensión. Los estereotipos y prejuicios son entonces: tipos o clases de actitudes.

Las relaciones que establecen nuestras actitudes hacia los otros seres humanos están lejos de ser determinadas únicamente por nuestras propiedades e idiosincrasias personales. En un grado muy elevado son determinadas por el

sistema socio-cultural del que formamos parte, sistema normativo que genera actitudes.

2.2) EL CAMBIO DE LAS ACTITUDES

Desde luego, una vez adquirida una actitud es más difícil su eliminación y mas aun su orientación en sentido opuesto.

Los principios que determinan el cambio de actitudes son:

- a) **EFEECTO:** su influencia en la modificación de una actitud adquirida, por ejemplo, cuando modifica una actitud amistosa por otra.
- b) **ASOCIACION:** el cambio de actitudes por efecto del factor asociación es de observación común en el medio laboral.
- c) **INFLUENCIA DEL GRUPO:** para precisar el grado en el que el grupo es capaz de modificar las actitudes de los individuos, es necesario mencionar un estudio realizado por Newcomb. El estudio fue realizado con una promoción escolar de alumnas del internado de Bennington EE.UU. durante los años de 1935 a 1939, en la que existía un ambiente marcadamente libre, tanto por las normas de organización escolar como por la orientación ideológica y política del cuerpo docente. En cambio las actitudes provenían, en su mayor parte, de familias de posición social y económica privilegiada y consecuentemente conservadora.

Mediante la observación del comportamiento y de los interrogatorios personales referentes a la orientación ideológica acerca de las cuestiones fundamentales

de la vida, el experimentador pudo observar como a medida que las estudiantes convivían en el ambiente escolar, marcadamente liberal, se despojaban de sus actitudes con las que habían ingresado y las modificaban de acuerdo a las prevalencias en la institución escolar.

d) **TRANSFERENCIA:** juega un papel relevante en la adopción de actitudes individuales, también desempeña un rol indiscutible en la modificación de las actitudes ya asumidas.

e) **SUSCEPTIBILIDAD AL CAMBIO DE ACTITUDES:** la resistencia al cambio de las actitudes está determinada por diferentes factores. Entre los cuales se mencionan los siguientes:

- Cuando la actitud que se sustenta ha sido aprendida a temprana edad.
- Cuando se ha aprendido la actitud sustentada mediante la concurrencia coincidente de numerosos factores (efecto de las propias experiencias, asociación, identidad de grupo)
- Cuando contribuyen a la satisfacción de una o varias necesidades reales del sujeto.
- Cuando la actitud asumida se ha integrado vigorosamente a la personalidad general del sujeto.

Aparte de los factores anteriores, la resistencia o susceptibilidad al cambio de actitud está condicionada al tipo de personalidad de cada sujeto.

2.3) ACTITUDES RELACIONADAS CON EL TRABAJO

Una de las actitudes vinculadas estrechamente con el trabajo es la “Satisfacción”.

Esta se define como: “un estado emocional placentero o positivo, resultado de la evaluación de nuestro trabajo o experiencia en trabajo” (Dart R. 1984)

En otras palabras el empleado tiene la percepción de que un trabajo realmente le proporciona valores en la situación de trabajo. Algunos investigadores argumentan que la satisfacción con el trabajo realmente presenta actitudes relacionadas.

Por ello se sugieren cinco dimensiones de trabajo, las que representan las características mas sobresalientes acerca de las respuestas afectivas, estas son:

1. El trabajo en si: punto hasta el cual las labores realizadas por los empleados son interesantes y ofrecen oportunidades para aprender y aceptar responsabilidades.
2. Pago: la cantidad recibida. Percepción de la equidad del pago recibido y el método de pago.
3. Oportunidades de ascenso: disponibilidad de oportunidades reales para mejorar.
4. Supervisión: las habilidades técnicas y administrativas de la supervisión, y el punto hasta el cual los supervisores demuestran consideración con el interés en los empleados.

5. Compañeros de trabajo: punto hasta el cual los compañeros de trabajo son amistosos, técnicamente competentes y apoyan los esfuerzos ajenos.

2.4 MEDICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ACTITUDES

Existen varias formas para medir las actitudes, entre las más conocidas están: El Método de Renes A. Likert de calificaciones sumadas, El Diferencial Semántico de Charles E. Osgovd y El Escalograma de Levis Gutman, (citados por Martín Baro y Nayleer, 1981) y Cornell describe temas de la versión final del IDT (Índice Descriptivo del Trabajo)

Todas las personas tienen actitudes que dan como resultado tendencias positivas o negativas a una persona, grupo, objeto o situación. Con frecuencia la posición de una actitud predispone al individuo a reaccionar de una manera específica.

El conocimiento de la actitud permite predecir el comportamiento en los aspectos de la vida.

Las actitudes pueden ser racionales o irracionales, y la posición de la inteligencia no es, por si sola, ninguna garantía de poseer al mismo tiempo grandes cantidades de actitudes racionales.

Un individuo que posee cierta actitud, suele tener explicación ante esta. La tendencia determinante del comportamiento de una persona puede ser

ejecutada por un hecho o una opinión. La actitud basada en la opinión puede ser mas intensa que la que se fundamenta en los hechos.

Justificación de la mediación de actitudes.

Es de suma utilidad el estudio de las actitudes de los trabajadores ante aspectos determinados (actitud hacia el jefe, al trabajo, etc.) ya que como menciona Brown (1983) estas investigaciones tienen al menos tres funciones útiles.

1. son un medio de descubrir desde un principio fuentes específicas de imitación entre los empleados.
2. la posibilidad de expresar opiniones y resentimientos viene de válvula de escape, inclusive en contextos laborales de ambientes insatisfactorios.
3. las opiniones reveladas por las encuestas son útiles para recomendar posibles modificaciones.

Estas investigaciones permiten predecir e identificar comportamientos, actitudes y las relaciones laborales que tienen ingerencia directa con el éxito o fracaso de la actividad laboral de una persona.

Finalmente, los resultados de la medición de las actitudes sirven como un mecanismo de retroalimentación a la entidad dirigente de una organización, porque ayuda a conocer y analizar el resultado de sus prácticas (positivas o negativas) y políticas en pro del desarrollo e integración de sus recursos humanos.

2.5) GENERALIDADES DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL

CONCEPTO.

Es el grado en que se tiene éxito en la ejecución de un papel en donde se toma en cuenta la cantidad de desempeño de papeles con los buenos resultados (calidad). Así también se puede mencionar que es el proceso mediante el cual se analiza en que medida cada trabajador construye con los propósitos y objetivos del puesto y de la institución.

Los objetivos de desempeño profesional son:

1. Obtener creatividad, respeto y actitudes
2. Inducir a los jefes y supervisores a reconocer las obligaciones y responsabilidades inherentes a sus cargos, especialmente en lo que concierne a la programación, asignación, supervisión y evaluación de trabajo.
3. Tomar capacidad y experiencia tanto del desempeño profesional de los empleados, como de las actitudes que estos presentan e infundirles confianza y seguridad para que exista eficiencia en su trabajo.
4. Consolidar el proceso de evaluación, en el cual se formaliza la del desempeño como la práctica para fomentar políticas y acciones del personal en relación con el aprovechamiento de las oportunidades y aspiraciones de los empleados, y en general el desarrollo de los recursos humanos en la institución.

5. Fortalecer las unidades de personal en cuanto al manejo de análisis de información para la solución de problemas y formulación de políticas sobre recursos humanos, programas de capacitaciones y puestas en práctica de acciones complementarias dirigidas a lograr los cambios administrativos y otros resultantes de la detección de problemas que se identifican mediante la evaluación del desempeño profesional.

Por lo tanto, es necesario plantear la importancia del desempeño profesional a través de los siguientes factores:

- Mejorar el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación pueden ayudar a determinar quienes merecen recibir aumento.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño profesional insuficiente puede indicar la necesidad de capacitación (pueden desaprovecharse potenciales) y problemas de relaciones entre compañeros.
- Imprecisión de la información: el desempeño profesional deficiente o insuficiente puede indicar errores en la información sobre el puesto de trabajo.
- Desafíos externos: en ocasiones se ve influido el desempeño profesional por factores externos como: familia, salud, finanzas, etc.

2.6) FACTORES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL

El esfuerzo no es un sinónimo de rendimiento, por lo tanto este se ve afectado por las habilidades, los rasgos de personalidad y las percepciones de los roles y se define para este campo a las habilidades como las capacidades de desempeño desarrolladas actualmente por el individuo. En esta se incluyen características como: inteligencia, destreza manual, rasgos de personalidad, etc. estos forman parte de las diferencias individuales, es decir, que son independientes de la circunstancias ambientales.

El papel de la percepción puede ser modificable ya que pertenece mas a la situación, es decir, a los tipos de actividades y conductas que el individuo cree que debe ejercer para realizar con éxito su trabajo, ya que la percepción del rol lo determina el esfuerzo que el individuo aplica a su actividad.

A si también existen factores de situación que influyen en el desempeño. Arqyris señala factores de situación enfocada al diseño del puesto de trabajo (percepción del papel) y los controles administrativos.

Satisfacción laboral:

Es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud esta basada en las creencia y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”.

Las tres clases de características del “deberían ser” que afectan las percepciones del empleado son: Las necesidades, Los valores y los Rasgos personales

Así también, los aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del “deberían ser” en los trabajadores son:

1. Las comparaciones sociales con otros empleados.
2. Las características de empleos anteriores.
3. Los grupos de referencia

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales son:

- | | |
|---------------------------|-----------------------------------|
| 1. Retribución | 5. Contenido del Puesto |
| 2. Condiciones de trabajo | 6. Seguridad en el empleado |
| 3. Supervisión | 7. Oportunidades de progreso |
| 4. Compañeros | 8. Sistemas de recompensas justas |

Este ultimo punto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan, es decir, que el este tenga la oportunidad de mostrar las habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés. Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acorde a las expectativas de cada uno: que las condiciones de trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escucha cuando sea necesario.

III METODOLOGIA

Todo trabajo de investigación conlleva un proceso sintomático y descriptivo que permite alcanzar los objetivos planteados en la investigación, para esto es necesario mencionar detalladamente cuatro elementos primordiales para realizar este proceso de investigación.

A. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de tipo diagnóstica que es el proceso orientado a descubrir los factores o condiciones generales y específicas, objetivos y subjetivos de determinados fenómenos, de cuya información, se infieren posibles causas, efectos, su dinámica y alternativas de solución.

Esta investigación se desarrollo a través de una serie de aproximaciones respetando la lógica implícita en el proceso. En síntesis se ejecuto de lo general a lo específico.

B. UNIVERSO Y MUESTRA

La Alcaldía Municipal de San Salvador (A.M.S.S.) es una institución estatal que ofrece servicios a la ciudadanía de la zona Metropolitana, que la constituye una población de dos mil empleados aproximadamente. La muestra para la prueba piloto fue de 70 empleados de diferentes secciones y niveles jerárquicos, entre los que se encuentran profesionales, técnicos, de servicio y administrativos, con características similares a los sujetos que participaron en la investigación final

(Ver Anexo No 2), el diseño muestra a utilizar es el probabilístico y la clasificación a tomar en cuenta es el **MUESTREO ALEATORIO ESTRATIFICADO**, el que consiste en dividir la población en grupos llamados estratos.

Este muestreo permite realizar investigaciones en poblaciones heterogéneas, al hacer la estratificación los grupos se establecen en las unidades de muestreo, tiendan a ser uniformes dentro de cada estrato, mientras que los estratos tenderán a ser diferentes entre si.

Las ventajas del muestreo estratificado para esta investigación son:

- La recolección y análisis de los datos se reduce a grupos.
- Tienen características similares pero diferentes de un estrato a otro.
- Se obtienen estimaciones por separados de cada estrato.

C. INSTRUMENTOS

- Observación dirigida: permitió explorar las manifestaciones conductuales de los empleados (Ver Anexo 3). Esta fue utilizada durante todo proceso de investigación.
- Entrevista: estructurada, que permitió al equipo cerciorarse de algunos elementos importantes de la institución a explorar, para el logro de los objetivos. Se utilizo en las múltiples visitas que se realizaron en la Institución (Ver Anexo No. 4).

*El índice descriptivo del trabajo de Cornell (IDT). Se aplicó como prueba piloto (Ver anexo No. 5) en la que se miden diferentes campos de satisfacción en el trabajo: satisfacción por las tareas, satisfacción por las oportunidades de ascenso, satisfacción por la supervisión o jefatura y satisfacción por los compañeros de trabajo.

Para cada campo hay una lista de adjetivos o frases breves, cada uno de los cuales lleva al lado un espacio en blanco. A quien se somete al cuestionario se le instruye para que demuestre hasta qué punto describe bien cada palabra o frase al aspecto en cuestión de su puesto.

Procedimiento para la calificación del Índice Descriptivo del Trabajo de Cornell (IDT)

La característica del IDT es que no solicita al empleado que indique directamente hasta que punto está satisfecho, sino que le indica que describa su puesto (es decir, su trabajo y la supervisión), colocando el símbolo apropiado (S, N o ?) en el espacio en blanco situado junto a cada adjetivo. El responder a este tipo de escala es más fácil, sobre todo para los trabajadores con menor escolaridad.

Cuestionario actitudinal: se aplicó un cuestionario como instrumento principal para el estudio de las actitudes en los sujetos que conforman la muestra (Ver anexo No. 6). Para su estructuración se tomó como base la "Escala de Likert" la cual permitió la evaluación y medición del fenómeno a partir de las respuestas obtenidas. (Ver anexo N° 7)

Cada ítem tiene cinco opciones de respuesta, como son:

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

Estas opciones, de acuerdo a la orientación de cada ítem, tienen un puntaje de uno a cinco de forma ascendente en los ítems negativos, y descendente en los ítems positivos; facilitando de esta forma su calificación.

D. PROCEDIMIENTO

Para el desarrollo del trabajo de investigación se llevo a cabo el siguiente proceso:

- El primero paso dentro del proceso de investigación fue el establecimiento del contacto con el encargado de recursos humanos de la institución, luego de la acreditación proporcionada por el Departamento de Psicología de la Universidad de El Salvador.
- Se definió al cuestionario actitudinal a aplicar, se establecieron parámetros que permitan explorar la actitud según los objetivos de la investigación.
- El cuestionario que se elaboro tuvo su validez; a través de la revisión del profesional con experiencia en el área de Psicología.

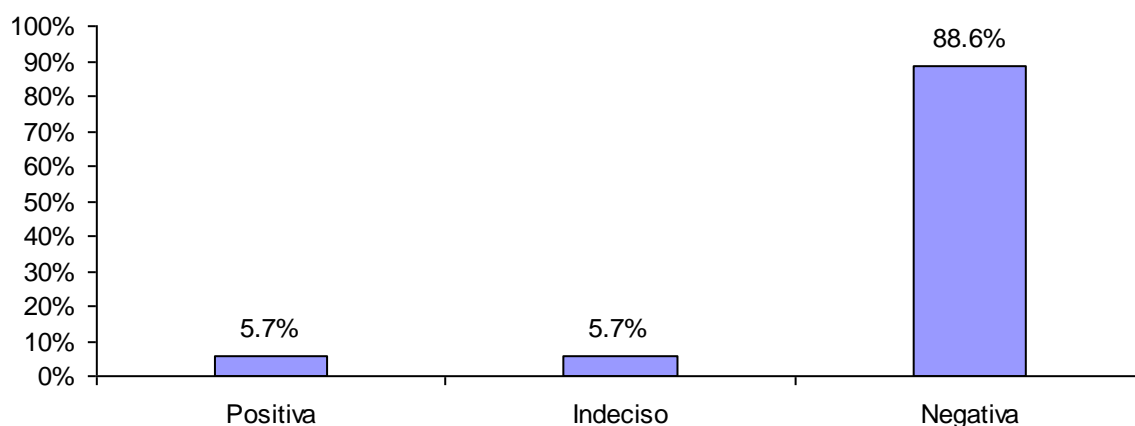
- El proceso de validación, dio como resultado final un cuestionario de actitudes tomando en cuenta la valencia de los ítems, ya fuese este positivo o negativo, según los componentes de la actitud: afectivo, reactivo y cognitivo.
- Definido el cuestionario a aplicar, se hizo necesario establecer parámetros que permitan explorar el tipo de actitud planteada.
- Posteriormente se administró el cuestionario de actitudes a la muestra seleccionada.
- Las respuestas obtenidas fueron vaciadas en el consolidado (Ver Anexo N° 8)
- Una vez aplicado el cuestionario se tabularon y analizaron los resultados obtenidos, teniendo como base la teoría que sustenta la investigación en relación al tema.(ver anexo N° 6)
- Luego se realizó el análisis e interpretación de resultado; así como también el planteamiento de conclusiones y recomendaciones, así como la propuesta en relación a la investigación, todo ello como aportes vertidos por el equipo de investigación.

IV Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados

Tabla N° 1: Que representa el porcentaje de actitudes positivas o negativas encontradas en los sujetos.

Actitudes	Puntaje	%
Positiva	4	5.7 %
Indeciso	4	5.7 %
Negativa	62	88.6 %
Total	70	100%

Como se observa en la gráfica, el 88.6% de los sujetos de la población total manifiestan una actitud negativa formada por el jefe en el desempeño profesional; y un 5.7% presentan actitud positiva e indecisa.



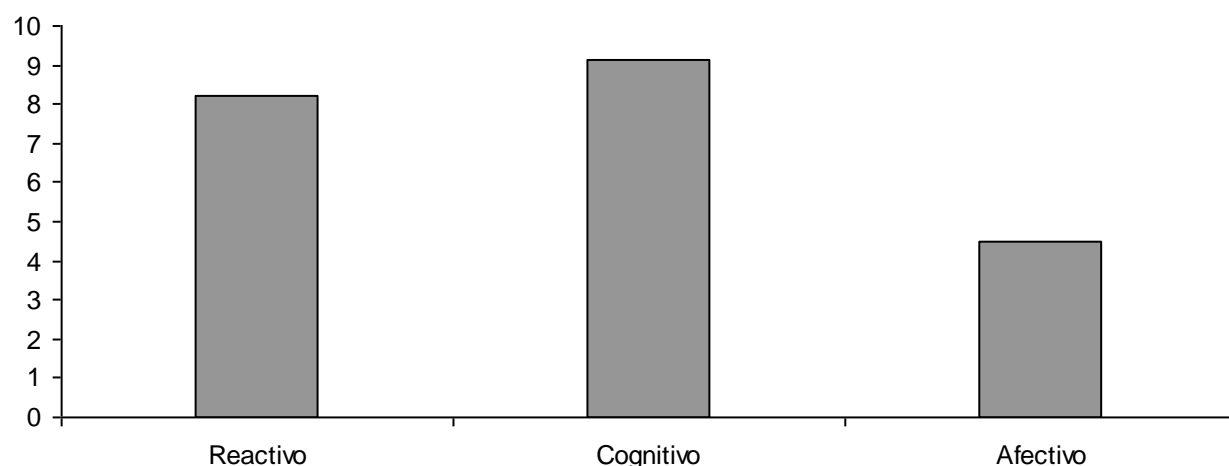
Se puede deducir que éstas actitudes pueden obedecer a los siguientes¹ factores: la importancia de hacer participar al personal alterno en la determinación de metas y objetivos de trabajo; apreciar sus opiniones para la toma de decisiones para producir el más alto desempeño, así como el medio ambiente psicológico que en esta investigación es la actitud hacia el jefe y la personalidad de aquellos que mandan.

¹ May Smith (1947)

Tabla N° 2 Que representa los componentes de las actitudes.

Componentes	\bar{X}
Reactivo	8.2
Cognitivo	9.15
Afectivo	4.5

Gráfica de barras que representa los puntajes obtenidos de cada uno de los



componentes de las actitudes.

En los resultados relacionados al componente cognitivo, las afirmaciones que corresponden a los ítems se constituyen en juicios de valor a partir de la orientación que le adjudicó cada sujeto, en éste caso, desfavorables; así también, los ítems del elemento afectivo generan manifestaciones emocionales desfavorables y esto mismo impulsa a los sujetos a actuar de forma negativa; ya que estos dos aspectos se relacionan y reflejan en el componente reactivo, demostrando una correlación entre el pensar, sentir y actuar de las personas, basados en sus convicciones, experiencias, sentimientos, la información recibida, la influencia de los grupos y principalmente en sus necesidades tal

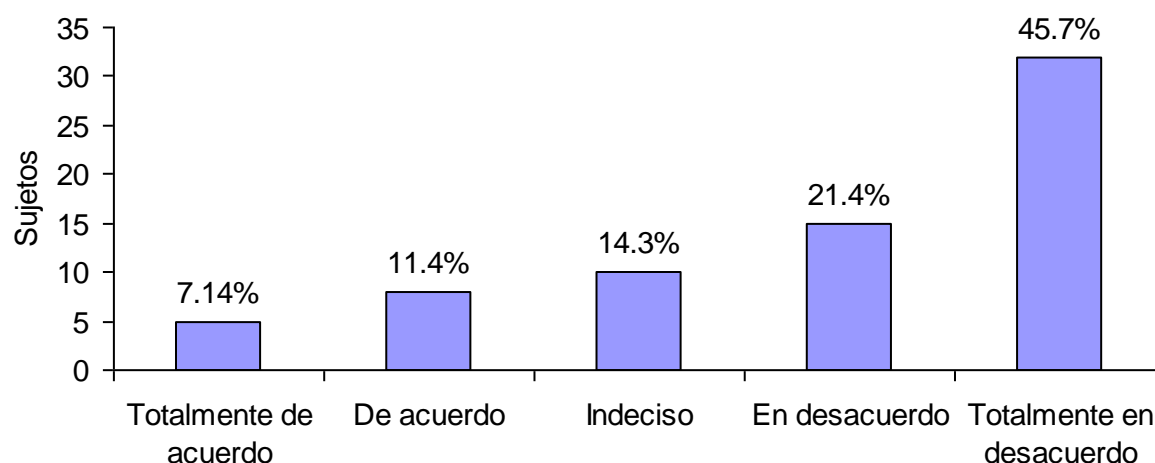
como lo concibe Whittaker (1985), y Krehh y Col en sus teorías de la formación de las actitudes.

ITEM No. 1 ¿Compartimos (jefe - empleado) los objetivos laborales trabajando activamente para alcanzarlos?

Tabla No. 3 Que representa el puntaje total de los resultados de la interrogante.

Alternativas	Sujetos	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	5	7.14%
De acuerdo	8	11.4%
Indeciso	10	14.3%
En desacuerdo	15	21.4%
Totalmente en desacuerdo	32	45.7%
Total	70	100%

Gráfica que representa el porcentaje obtenido del ítem de la escala de actitudes donde el 67.1% consideran que no se comparten los objetivos laborales jefe – empleado ni se trabaja para alcanzarlos. Un 14.3% manifiesta una actitud negativa y el 18.18% de la población manifiestan una actitud positiva.



El resultado que indica que no existe acompañamiento de objetivos laborales, es decir que no hay compromisos con el trabajo, que es el nivel en el cual el empleado se identifica con su labor; participa activamente, considera su desempeño importante para valoración propia.

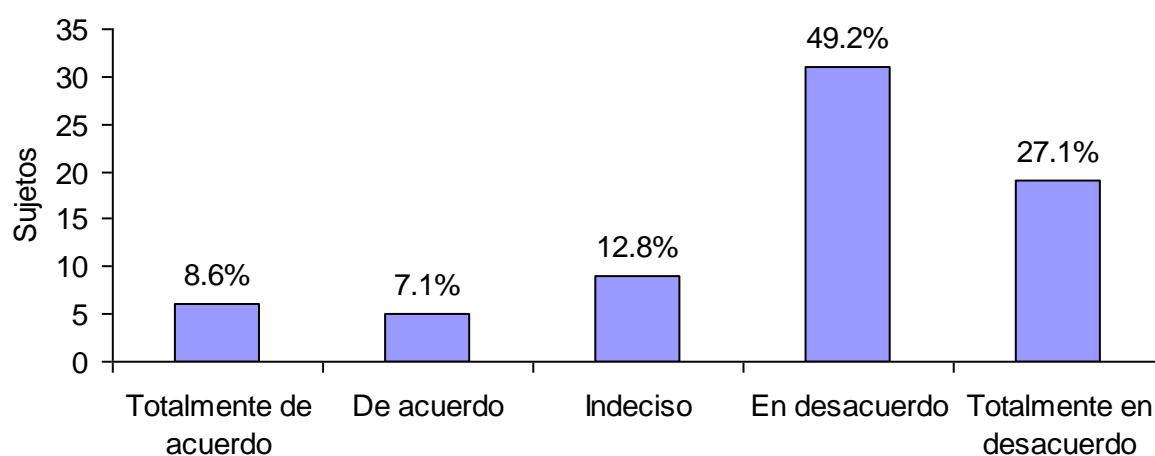
A los trabajadores plenamente identificados les interesa el trabajo que realizan, así también el compromiso organizacional en el cual el empleado se identifique con la empresa, metas y objetivos y que se interesa por todo como cualquier otro que labora en la institución, es decir, que éste se identifica con el servicio que brinda la organización.

La ausencia de éstas dos condiciones en la población (jefe - empleado) investigada indica que no existe compromiso hacia el trabajo y organización (miel 1987).

ITEM No. 2 Mi jefe está bien calificado para el puesto; dichos resultados se especifican en tabla No. 4.

Alternativas	Sujetos	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	6	8.6%
De acuerdo	5	7.1%
Indeciso	9	12.8%
En desacuerdo	31	49.2%
Totalmente en desacuerdo	19	27.1%
Total	70	100%

Gráfica de barras que muestra los resultados del ítem No. 2, donde el 76.3% expresan que el jefe no está bien calificado para el puesto, el 12.8% expresa una actitud indecisa y un 15.7% reflejan una actitud positiva.



Otro aspecto explorado es la actitud del empleado hacia la calificación del jefe y la capacidad para desempeñar su puesto como tal, tomando en cuenta que el jefe es la autoridad impuesta por la empresa; de ahí un buen jefe es igual a buenos empleados, lo cual significa, que la influencia del jefe es decisiva para la buena marcha de la institución, el nivel de rendimiento y calidad del trabajo, así como la atmósfera moral imperante en los lugares de trabajo, con efectos de la influencia de la personalidad del jefe. Esta influencia depende de dos clases de factores, unos extrínsecos e intrínsecos.

Como factor extrínseco de la influencia del jefe debe considerarse su rango, su condición de tomar decisiones y que asigna a cada uno su trabajo (que ejerce poder y que provoca en unos temor, obediencia, admiración y en otros resistencia y rebeldía).

El factor intrínseco es más poderoso que el externo. Es una fuente potente y reside en la personalidad del jefe; de la cual surge una fuerza y todo el prestigio personal que ejerce el jefe.

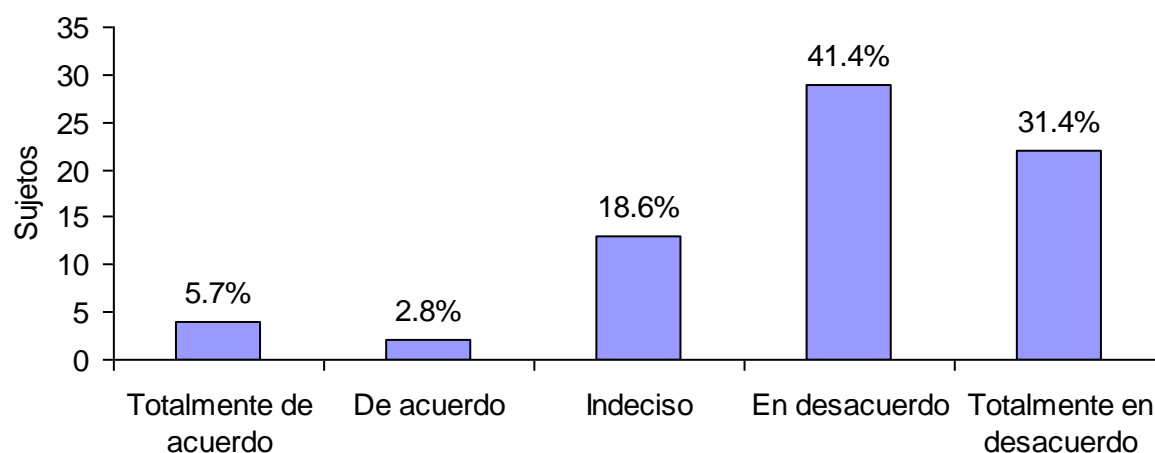
En síntesis se puede decir que todo depende de la persona que sabe organizar satisfactoriamente las necesidades del grupo, o bien crear las condiciones para que dichas necesidades puedan ser satisfechas, entre las que se encuentran: energía, coraje para asumir responsabilidades, sentido del deber, preocupación por el bienestar del personal, cultura general, capacidad administrativa y organización.

ITEM No. 3 Se evalúa el trabajo, se dan a conocer los resultados.

Tabla No. 5 que representa los porcentajes obtenidos del ítem 3.

Alternativas	Sujetos	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	4	5.7%
De acuerdo	2	2.8%
Indeciso	13	18.6%
En desacuerdo	29	41.4%
Totalmente en desacuerdo	22	31.4%
Total	70	100%

Gráfico de barras donde se observa que el 72.8% de la población considera que el trabajo no es evaluado y no se dan a conocer los resultados, el 18.6% muestran una actitud indecisa y un 8.5% expresa que sí se evalúa el trabajo y sí se dan a conocer los resultados.



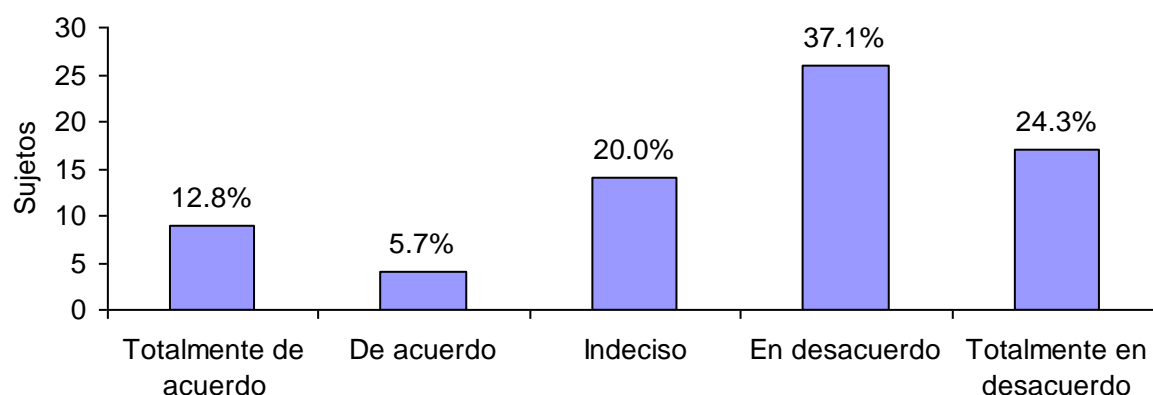
La tendencia es una actitud negativa, lo que indica que no se realiza evaluación en su desempeño profesional; si se efectúan no se dan a conocer los resultados lo que limita su desarrollo personal; así también no existe retroalimentación; y por ende los canales de comunicación no son adecuados.

ITEM No. 4 Considero valiosas las reuniones, para una crítica conjunta de desempeño y resultados.

Tabla No. 6 que representa los resultados obtenidos en el ítem 4.

Alternativas	Sujetos	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	9	12.8%
De acuerdo	4	5.7%
Indeciso	14	20.0%
En desacuerdo	26	37.1%
Totalmente en desacuerdo	17	24.3%
Total	70	100%

Gráfica de barras donde se refleja que un 61.4% no le da valor a las reuniones que permiten una crítica conjunta de desempeño y resultados, en contraposición el 18.5% tienen una actitud positiva y un 20% manifiestan indecisión.



Las reuniones laborales pretenden establecer obligaciones, responsabilidades inherentes a los cargos; precisamente a lo que concierne a la programación, asignación, supervisión y evaluación. Estos aspectos no tienen valor para los

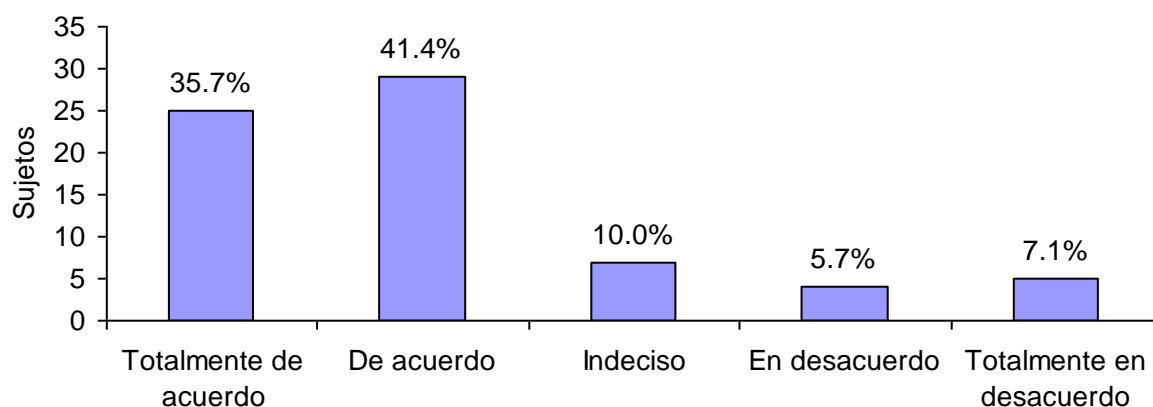
empleados ya que estas reuniones pueden ser enfocadas a críticas destructivas y no se refuerza el elemento motivacional; pero si existiera conciencia que le puede permitir tomar capacidad y experiencia tanto al desempeño profesional de los empleados como de las actitudes que presentan; e infundirles confianza y seguridad para que sean más eficientes en su trabajo.

ITEM No. 5 Considero que mi jefe no permite errores ni faltas en mi trabajo.

Tabla No. 7 que describe porcentajes obtenidos del item.

Alternativas	Sujetos	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	25	35.7%
De acuerdo	29	41.4%
Indeciso	7	10.0%
En desacuerdo	4	5.7%
Totalmente en desacuerdo	5	7.1%
Total	70	100%

Gráfica de barras que refleja el item No. 5 referido a si el jefe permite errores en un trabajo; se puede observar en los resultados que el 77.1% está de acuerdo y



el 12.8% considera lo contrario.

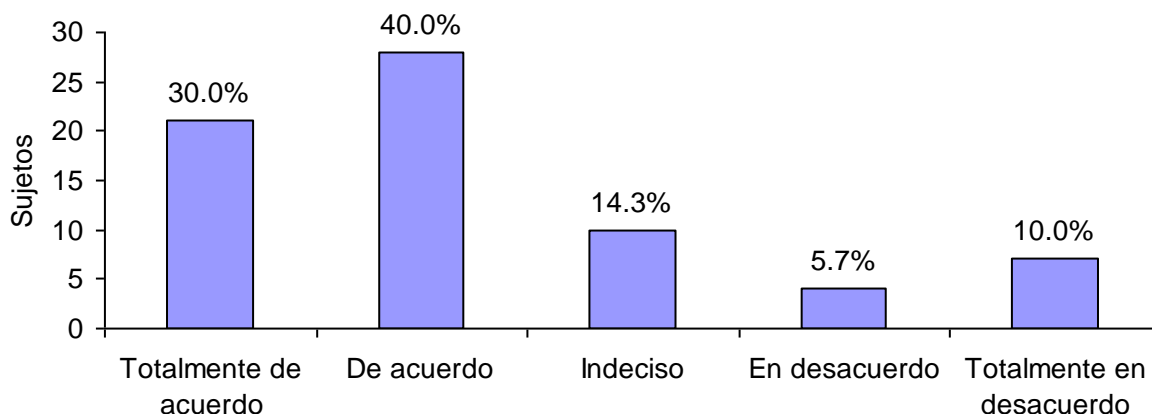
Se puede decir que existe un aspecto de carácter subjetivo, que desencadena una percepción y actitud negativa y que puede generar miedo, inseguridad e incapacidad hacia el trabajo o tarea a desempeñar afectando de forma personal y organizacional.

ITEM No. 6 ¿Ocupo parte del tiempo laboral realizando otras actividades?

Tabla No. 8 que representa los resultados obtenidos de la población total.

Alternativas	Sujetos	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	21	30.0%%
De acuerdo	28	40.0%
Indeciso	10	14.3%
En desacuerdo	4	5.7%
Totalmente en desacuerdo	7	10.0%
Total	70	100%

Gráfica de barras que expresa que el 70% de la muestra total consideran que parte de su tiempo laboral lo dedican a otras actividades y no a lo laboral, en actitud opuesta se identifica un 15.7% y el 14.3% manifiestan una actitud indecisa.



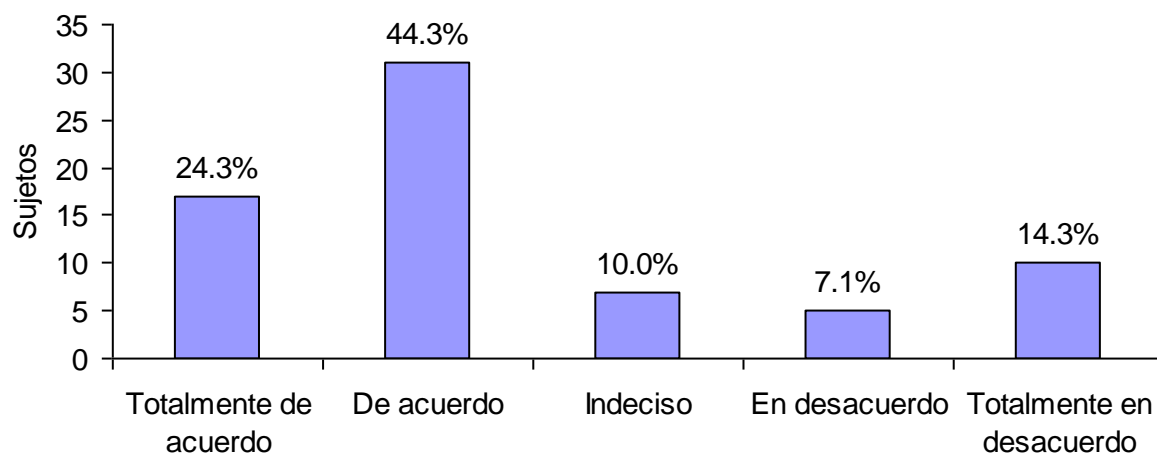
Debe mencionarse que la satisfacción en el trabajador puede ser determinada por el tipo de actividad que se realiza; se podría inferir que existe una condición opuesta a la descrita en los sujetos, la cual puede obstaculizar el desarrollo de sus habilidades y destrezas. Por lo tanto no lo considera un desafío para su desarrollo personal.

ITEM No. 7 Los jefes tratan a unos mejor que a otros. Son selectivos.

Tabla No. 9 que describe los porcentajes obtenidos.

Alternativas	Sujetos	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	17	24.3%%
De acuerdo	31	44.3%
Indeciso	7	10.0%
En desacuerdo	5	7.1%
Totalmente en desacuerdo	10	14.3%
Total	70	100%

Gráfica de barras que ilustra que en el séptimo ítem se obtuvo un 68.6% de la muestra total considera que sus jefes tratan a unos mejor que a otros. Un 10% manifiesta indecisión ante este aspecto y el 21.4% no lo considera así.



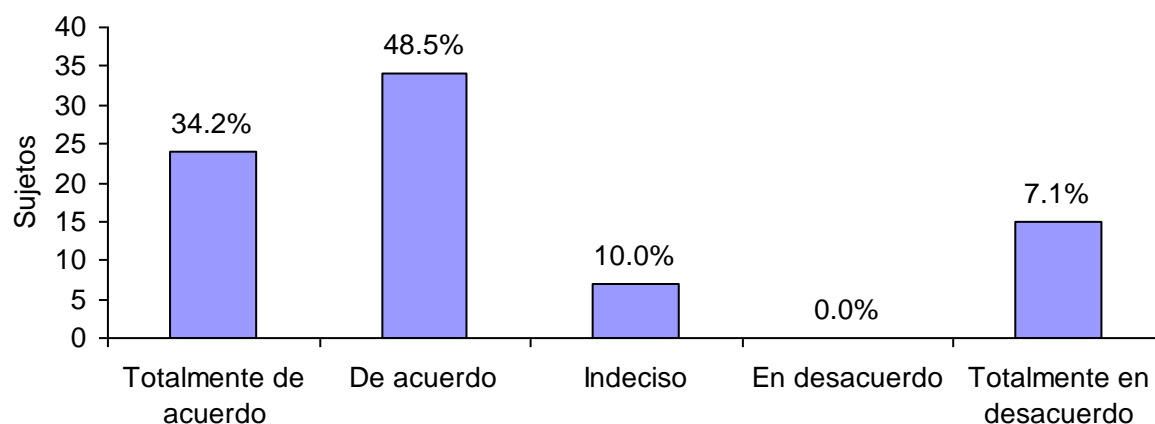
Dentro de las relaciones laborales que cotidianamente los empleados demandan dentro del trabajo es que su jefe inmediato sea amigable, comprensible y que los escuche cuando sea necesario. En los resultados se identifican deficiencias en este aspecto, este puede ser producto de las características propias del jefe, de la forma en la que aplica su autoridad, igualdad y subordinación. Por lo tanto se puede inferir en que el ambiente laboral y psicológico no es adecuado; lo que conlleva a una actitud negativa.

ITEM No. 8 Tiene trabajo retrasado frecuentemente.

Tabla No. 10 que describe los porcentajes obtenidos de la población total

Alternativas	Sujetos	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	24	34.2%
De acuerdo	34	48.5%
Indeciso	7	10.0%
En desacuerdo	0	0.0%
Totalmente en desacuerdo	15	7.1%
Total	70	100%

Gráfica de barras que señala los resultados de la pregunta que explora el rendimiento profesional, por medio del ítem 8 que cuestiona sobre el trabajo que se retrasa de forma repetitiva. El 82.7% confirma su respuesta.



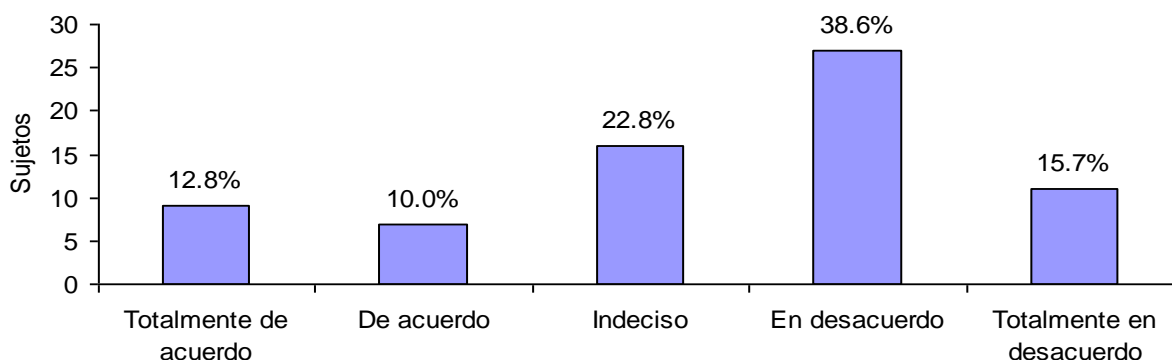
Se puede identificar que existe falta de motivación hacia la tarea en los empleados, por lo tanto sus actividades laborales se ven afectadas y por lo mismo no existe dirección y se evidencia directamente en su desempeño profesional. El desempeño profesional visto a través de la actividad laboral que el trabajador realiza diariamente, incluye una jornada de trabajo y que es de vital importancia conocer los diferentes factores que influyen en este proceso laboral. Por lo cual es de considerar aquellos factores que se encuentran presentes y que afectan el desempeño del empleado en su puesto de trabajo; en este caso, es la influencia del jefe en la formación de actitudes hacia el desempeño profesional. Según los resultados la actitud formada predominante hacia el desempeño profesional es negativa o desfavorable.

ITEM No. 9 Se trabaja en equipo para solucionar los problemas en el departamento.

Tabla No. 11 que representa los porcentajes que se obtuvieron.

Alternativas	Sujetos	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	9	12.8%
De acuerdo	7	10.0%
Indeciso	16	22.8%
En desacuerdo	27	38.6%
Totalmente en desacuerdo	11	15.7%
Total	70	100%

La gráfica de barras que señala los porcentajes obtenidos en el ítem que explora el trabajo en equipo describe que un 54.3% no trabaja de esta forma, el 24.2% manifiesta una actitud indecisa y el 22.8% considera que sí existe trabajo en equipo.



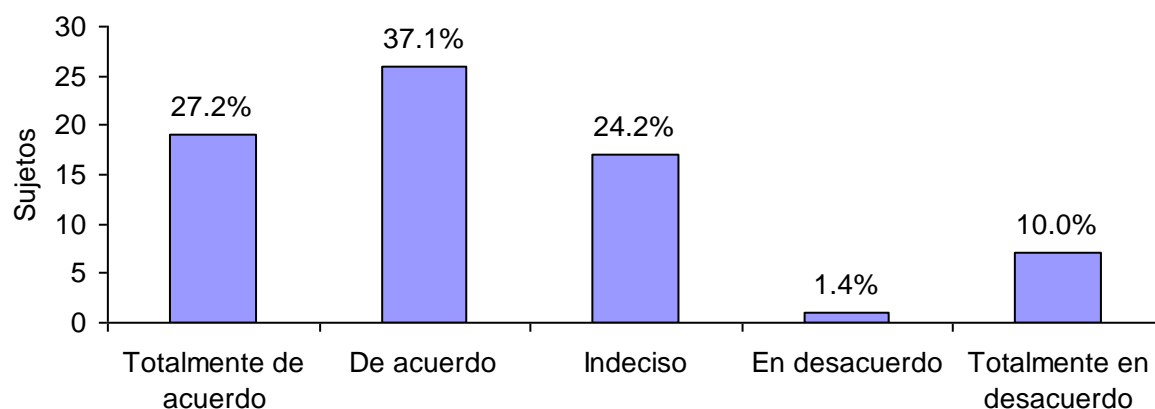
La actitud obtenida en cuanto al trabajo en equipo para solucionar problemas en el área es negativa, lo cual puede deberse a la falta de una actitud democrática por parte de los jefes la que se caracteriza por estar concentrada en el interés del grupo. El jefe democrático aspira al perfeccionamiento del equipo al cual dirige. Se entrega con él de forma igualitaria y solo le exige una sincera cooperación, VAN HALLER 1976 (Tratado de Psicología Empresarial), así también, (Shw, 1976) “Establece, que es más probable que la cooperación y el trabajo en equipo puedan solucionar situaciones que se presentan en los grupos, debe existir coherencia en ellos para lograr la solidaridad entre los miembros del mismo y que despierte atracción de membresía, que los que no son coherentes”.

ITEM No. 10 Los jefes no tienen capacidad para desempeñarse.

Tabla No. 12 que muestra los porcentajes obtenidos en cuanto a la capacidad que tienen los jefes para desempeñarse.

Alternativas	Sujetos	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	19	27.2%
De acuerdo	26	37.1%
Indeciso	17	24.2%
En desacuerdo	1	1.4%
Totalmente en desacuerdo	7	10.0%
Total	70	100%

Gráfica de barras que señala que un 64.3% de la población considera que los jefes no tienen capacidad para desempeñarse, en cambio el 11.4% no lo considera así, y existe indecisión en este aspecto en un 24.2%.



Se puede considerar que los jefes no tienen capacidad para desempeñarse, lo cual puede generar en los empleados inseguridad en la realización de sus tareas, falta de eficiencia y desconfianza.

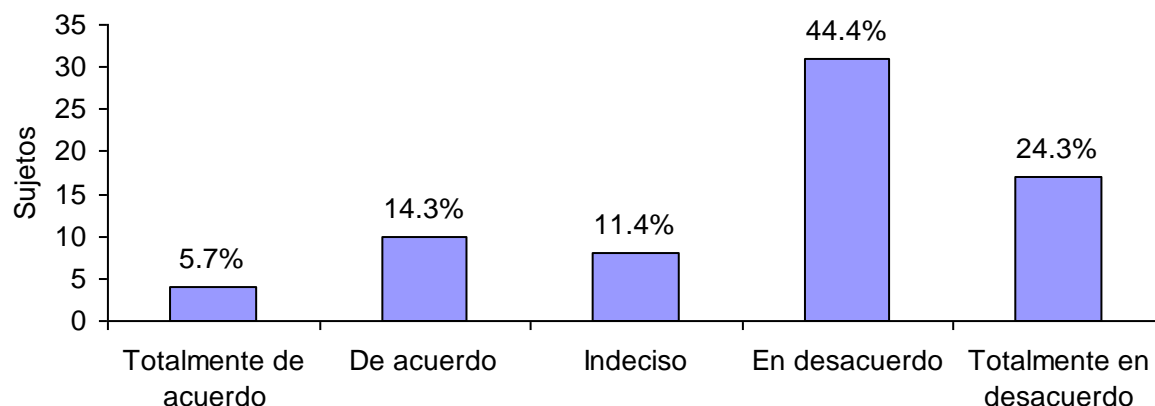
Un jefe que cuenta con estas deficiencias se ve totalmente influida su capacidad de liderazgo (dirigir, organizar y controlar aun grupo determinado). Todo ello puede generar el no cumplimiento de objetivos laborales o el cumplimiento deficiente de los mismos lo que conduce a un mal desempeño profesional.

ITEM No. 11 Los empleados se sienten capaces de progresar y desenvolverse.

Tabla No. 13 que especifica la frecuencia y porcentajes.

Alternativas	Sujetos	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	4	5.7%
De acuerdo	10	14.3%
Indeciso	8	11.4%
En desacuerdo	31	44.4%
Totalmente en desacuerdo	17	24.3%
Total	70	100%

En la gráfica de barras se observa un aspecto importante explorado en el ítem No. 11 en cuanto a la capacidad para el desenvolvimiento y progreso de los empleados. El 68.7% dan a conocer una actitud negativa. El 11.4 % mostraron indecisión y un 20% manifiesta que tienen buena capacidad.



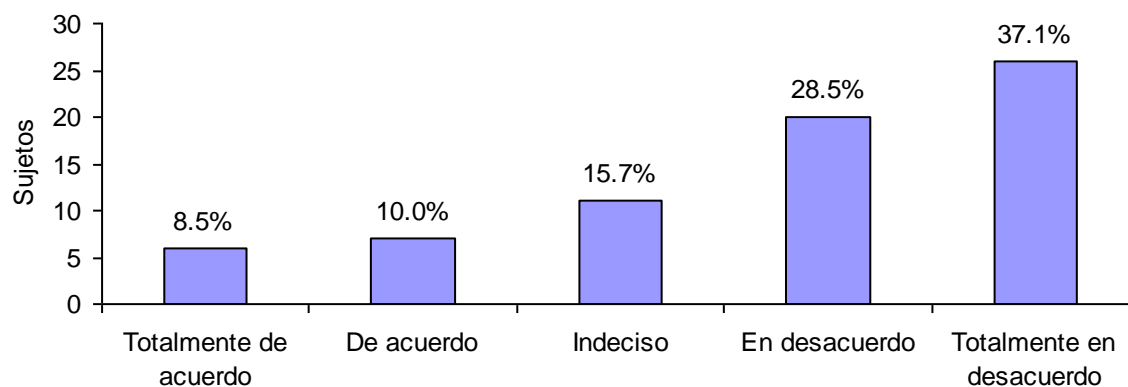
Este aspecto puede indicar que no existe ningún tipo de motivación por parte de la institución hacia la superación y desarrollo de los empleados. En vista de un desempeño que contribuya con los objetivos institucionales, buscando y logrando a su vez los personales.

ITEM No. 12 Los empleados son eficientes en el logro de sus metas.

Tabla No. 14 que representa las frecuencias y porcentajes obtenidos.

Alternativas	Sujetos	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	6	8.5%
De acuerdo	7	10.0%
Indeciso	11	15.7%
En desacuerdo	20	28.5%
Totalmente en desacuerdo	26	37.1%
Total	70	100%

La gráfica de barras señala que de acuerdo al ítem No. 12 que explora la eficiencia de los empleados por medio del logro de sus metas el 65.6% manifiesta su incapacidad en el logro de las mismas, en cambio un 18.5% sí lo consideran posible y un 15.7% se ubican en indecisión.



En cuanto al logro eficiente de metas no existe cumplimiento en ellas por la carencia de estimulación hacia la tarea por parte del jefe y organización, involucrándose la motivación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, satisfacción laboral, identificación con la organización y la propia personalidad del empleado.

Debido a esta condición que se encuentra en el ambiente organizacional existe incidencia desfavorable que afecta directamente al empleado y a la organización.

V CONCLUSIONES

Con base a los resultados obtenidos se concluye que:

- Se debe saber integrar dentro de la atmósfera laboral diferentes elementos que se encuentran inmersos; de los cuales se pueden mencionar: La Motivación, La Satisfacción Laboral, Desempeño Profesional, Liderazgo, Relaciones Interpersonales Características Propias, Desarrollo y Superación Institucional y Personal.

Para que pueda existir equilibrio en el estado actitudinal ejerciendo incidencia directa en el desempeño profesional de los empleados.

- Cada persona que participa en una actividad desarrolla y puede llegar a concientizar e identificar una necesidad de realizar cambios en su actitud, siendo uno de los elementos básico la motivación profesional. De esta forma puede lograrse un mejoramiento de su desempeño profesional, que forma parte de sus funciones laborales, ambiente social, afectivo y contexto de actuación.
- En toda organización, independientemente de su giro es de vital importancia que el empleado se encuentre identificado con metas, objetivos y fines; que sustentan la razón de ser de la institución; para que sean compartidos y se trabaje colectivamente en el logro de los mismos.

RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones de la investigación se plantean las recomendaciones siguientes:

- El mejoramiento del desempeño profesional de los empleados puede ser estudiado a partir de los resultados obtenidos en la investigación; para

incidir y dar seguimiento a cada uno de ellos con el propósito de buscar y lograr un cambio en las actitudes manifiestas.

- Implementar un programa de capacitación dirigido a todo el personal de la institución con temáticas tales como: motivación, actitudes, liderazgo, estrés, satisfacción laboral, comunicación, relaciones interpersonales, conflictos laborales.

Que contribuyan al mejoramiento de las actitudes encontradas en la institución.

- Es importante que toda organización atienda el bienestar de los empleados, dando prioridad a la satisfacción de las necesidades identificadas en el ambiente organizacional.

II JUSTIFICACIÓN

Por medio de la investigación realizada a los empleados de la Alcaldía Municipal de San Salvador, Delegación Distrital IV, referida a la “Influencia que Ejerce el Jefe en la Formación de las Actitudes en el Desempeño Profesional de los Empleados”, se identifican diferentes áreas que son importantes para un adecuado clima organizacional, por lo que se diseñó un Plan de Acción o Programa de Capacitación para el cambio o mejoramiento de las actitudes.

En respuesta a lo investigado se presentan las siguientes temáticas las cuales persiguen abordar, concientizar y resolver la problemática:

- El primer tema esta referido a la Satisfacción Laboral que se enfoca a la actitud que adopta la persona con respecto a su trabajo.
- En segundo lugar la Comunicación en la cual se ejerce influencia (positiva-negativa) en los empleados.
- La Motivación, la cual es la fuerza interna que impulsa la satisfacción de necesidades y objetivos que dirigen la vida de las personas.
- Estrés Laboral que su manejo indebido o inapropiado puede provocar un desequilibrio físico y psicológico.
- Se retomo también El Conflicto que de acuerdo a la resolución y enfoque puede afectar la atmósfera laboral.
- El Liderazgo en donde se guían los esfuerzos y decisiones de los grupos.
- Finalmente se identifica el tema de Las Actitudes que afectan directamente el comportamiento y tienen una repercusión laboral y personal.

Teniendo como base las diferentes temáticas se puede aseverar la importancia e incidencia que tiene cada una de ellas en el ambiente organizacional de la institución.

III OBJETIVOS

GENERAL:

- Desarrollar en los participantes nuevas actitudes, que eviten la obsolencia personal e incrementan sus destrezas y habilidades para trabajar con los demás.

ESPECIFICOS:

- Contribuir a que los trabajadores aprendan rápida y eficientemente técnicas y prácticas diferentes, ya que los presentes cambios demandan que la gente aprenda nuevas habilidades.
- Crear en los empleados la capacidad de manejar su vida laboral y personal de modo eficaz, debido a que casi todas las actividades, el estrés, la presión y la incertidumbre se presentan cada vez más.
- Lograr que el empleado sustente su desarrollo y perfeccionamiento personal de forma permanente.
- Propiciar a los jefes técnicas modernas par la administración de personal.
- Beneficiar a los participantes en la utilización de técnicas para el manejo de conflictos y estrés laboral.

IV DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

A consecuencia de los resultados recopilados por medio de la investigación “Influencia que ejerce el jefe en la formación de las actitudes en el desempeño profesional de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Salvador Distrito IV”, se diseño el programa de capacitación para la mejora de las actitudes negativas que están afectando el desempeño profesional y de esta forma contribuir a la modificación de las mismas.

Las temáticas abordadas están directamente relacionadas con las deficiencias detectadas, entre ellas tenemos:

- La Satisfacción Laboral
- La Comunicación
- La Motivación
- El Estrés Laboral
- Los Conflictos Laborales
- El Liderazgo
- Las Actitudes

Cada una de ellas a sido desarrollada con un contenido de fácil comprensión, presentando su propia carta didáctica. Una vez impartido el programa de capacitación se procederá en primer momento a evaluar y conocer el aprendizaje obtenido por medio de un instrumento de evaluación por asistencia (ver anexo 11).

Seguidamente se procederá a aplicar nuevamente la escala de actitudes, un mes después a partir de la fecha que se finalizo la Jornada de Capacitación.

V PRESENTACIÓN METODOLOGICA

Es necesario explicar de forma sistemática y descriptiva como podría impartirse este programa de capacitación a los empleados de la Alcaldía Municipal de San Salvador Distrito IV. Que pretende el mejoramiento de las actitudes.

Dicho programa lo conforman ocho temáticas a describir, estas son: Motivación, Satisfacción Laboral, Comunicación, Liderazgo, Actitudes, Estrés, Relaciones Interpersonales, Conflictos Laborales.

La forma en que puede ser desarrollado será de forma expositiva, panel forum, lluvia de ideas, entre otras.

Se les asignará un tiempo estipulado de 2 horas que esta distribuido en las diferentes actividades que se mencionan para cada tema, entre los que se encuentran: bienvenida, descripción de programa, presentación de temática, dinámicas, receso, evaluación y cierre de jornada.

VI RECURSOS

Para el desarrollo del programa se requiere la utilización de los recursos siguientes:

HUMANOS:

- Personal de la institución
- Encargadas del desarrollo del programa de capacitación.

MATERIALES

- Centro de capacitaciones
- Retroproyector
- Acetatos
- Gafetes
- Fotocopias
- Plumones
- Papel
- Papelografos
- Lápiz
- Diplomas
- VHS
- Televisor
- Tirro
- Sobres
- Material requerido para el desarrollo de dinámicas

VII CONTENIDOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

A continuación se detalla el contenido del Programa de capacitación, dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de San Salvador Distrito IV

1) “LA SATISFACCIÓN LABORAL”

Satisfacción laboral se refiere a una actitud general que adopta la persona con respecto a su trabajo. Una persona muy satisfecha en términos laborales adopta actitudes positivas respecto al trabajo, mientras que una persona insatisfecha con su trabajo adopta actitudes negativas respecto a este.

La satisfacción laboral como variable dependiente, las variables relacionadas con el trabajo determinan una satisfacción laboral y los factores mas importantes que conducen a dicha satisfacción son:

1- El trabajo que representa un desafío para la mente:

Los empleados suelen preferir los trabajos que les permitan emplear sus facultades y capacidades a que les ofrezcan una serie de actividades, libertad e información en cuanto

A su rendimiento, esto hace que represente un mayor desafío para la mente.

2- Los empleados quieren sistemas salariales y políticas de ascenso que consideren justas, claras y afines a sus expectativas.

Cuando se considera que el sueldo es justo y que tiene fundamento en los requisitos del puesto, la cantidad de conocimientos personales y los estándares salariales de la comunidad puede ser que exista satisfacción.

3- Las condiciones laborales adecuadas:

Los empleados se preocupan por su entorno laboral tanto por comodidad personal como para realizar bien su trabajo. La mayor parte de los empleados

prefieren trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y modernas con instrumentos y equipos adecuados.

4- Los buenos compañeros:

La interacción social es muy importante, cuando se tiene compañeros amigables y solidarios aumenta la satisfacción laboral incluyendo, aquí, el trabajo del jefe con los empleados; ya que la satisfacción de estos aumenta cuando el supervisor o jefe inmediato es comprensivo y amigable, reconocen el buen rendimiento, escucha las opiniones de los empleados y manifiesta un interés personal por ellos.

5- Integración de la personalidad y el empleo:

Cuando se da un buen enlace entre la persona y la ocupación del empleado el resultado es un individuo mas satisfecho, ya que, descubre que tiene las facultades y la capacidad de satisfacer las exigencias de su empleo.

➤ **Satisfacción y productividad.**

La productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa, si se realiza un buen trabajo se obtendrá mas reconocimiento verbal, mayor sueldo y probabilidad de ascenso, lo que lleva a incrementar el grado de satisfacción laboral

Barreras para el logro de la satisfacción laboral	Acciones a seguir
* Miedo a las situaciones nuevas	* Identificar las fuerzas y evaluar su importancia.
* Rechazo a la vulnerabilidad	* Incrementar la importancia de las fuerzas que promueven el cambio.
* Expectativas de los demás	* Sumar nuevas fuerzas que promueven el cambio.
* falta de fe en la propia capacidad	* Disminuir la potencia de las fuerzas resistentes al cambio.
* Técnicas y habilidades insuficientes	* Eliminar algunas de las fuerzas resistentes al cambio.

2) “LA COMUNICACIÓN”

La comunicación es un medio por el cual una persona influye sobre otra y es a la vez influida por ella, convirtiéndose en el portador real del proceso social.

Sin ellas no sería posible unirse, emprender obras en cooperativas, no impulsar el dominio del mundo externo.

C. I. Hovland la define como el proceso por medio del cual un individuo transmite estímulos para modificar la conducta.

Henony Pratt Fairchild la define como el proceso de hacer comunes o intercambiar estudios subjetivos: ideas, sentimientos, creencias generalmente por medio del lenguaje, representaciones visuales, imitaciones y sugerencias.

➤ **IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN**

No es concreta al individuo. Es la fuerza que permite a los grupos su cohesión (Relaciones Interpersonales) y no solo las pequeñas asociaciones, sino que, toda unidad industrial; esto ayuda a que funcione eficazmente cuando existe **Eficiencia y Factibilidad** de comunicación.

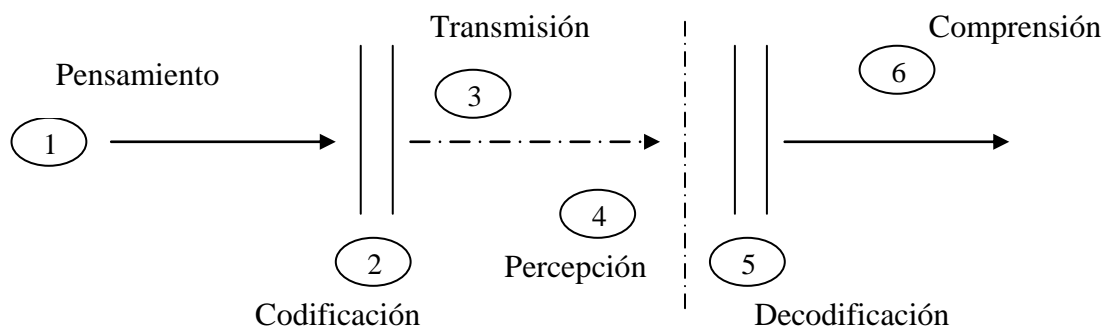
Es la base de todo aquello que llamamos social; en el hombre es esencial para el desarrollo del individuo, para la formación y existencia continua de grupos y para las interrelaciones.

La comunicación esta inmersa en toda actividad humana: familiar, social y laboral. El hombre desde niño recibe comunicación como: costumbres, creencias, tradiciones, lenguaje, religión; en síntesis una identidad.

Los grupos sociales a través de la comunicación van asignando roles y status, las escuelas, clubes, amigos, etc. complementan la identificación que se inicia en la familia.

MODELO GENERAL DE COMUNICACIÓN

Se considera el modelo general de comunicación (Koreybski, 1962)



- 1- **Pensamiento:** génesis y composición de la idea o mensaje en la mente del emisor.
- 2- **Codificación:** arreglo del pensamiento en forma de posible comunicación. En muchos casos pensamos en términos de lenguaje, pero en otros experimentamos sentimientos que se pueden codificar por medio de expresiones faciales, movimientos corporales, arte o música, además con palabras.

Puede existir comunicación de tres maneras:

a) mediante contacto físico **b)** movimientos visuales de alguna parte del cuerpo, **c)** mediante símbolos.

- 3- **Transmisión de la señal:** envío real del mensaje por algún medio.
- 4- **Percepción** se refiere a un ver, escuchar y sentir:

- 5- **Decodificación:** el receptor adopta la comunicación recibida de manera que sea comprensible.
- 6- **Comprensión:** entender el mensaje.

➤ **TIPOS DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE**

Existen dos tipos de comunicación verbal y no verbal.

- a) Comunicación verbal: es aquella que se hace de manera oral y escrita.
- b) Comunicación no verbal: incluyen todas las formas que no sean palabras auténticas con su significado, es decir, contacto visual, elección del vocabulario, expresión facial, gestos o movimientos oculares, postura o posición, respiración, tamaño de pupila, timbre de voz y entonación, velocidad al hablar y vestimenta.

Las características que se destacan de la comunicación no verbal son el lenguaje corporal y la voz. A través del lenguaje corporal podemos descubrir si la persona está abierta, nerviosa, calculando, enfadada, preocupada, insegura, triste, etc. El lenguaje corporal puede ser de dos tipos: Consciente e Inconsciente.

Lenguaje corporal conciente

- El puño en alto cerrado = amenaza
- La mano o brazo alzado = tomar la palabra
- Ponerse un dedo en los labios = no haga ruido
- Señalar el reloj = es la hora de terminar
- Llevarse una mano en la oreja = no escucho

Lenguaje corporal inconsciente

- Dilatación de pupila = cuando crece el estrés
- Hombros alzados = tensión

- **BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN**

Existen una serie de interferencias que pueden afectar la comunicación, de las cuales se especifican

- Barreras personales: surgen a partir de las emociones, los valores, malos hábitos; se presentan muy comúnmente en el trabajo se manifiestan en prejuicios, resentimientos, efectos que manifestamos al hablar hacia determinadas personas.
- Barreras físicas: se presentan en el ambiente en que dicha comunicación tiene lugar. Una puede ser el miedo que obstruye temporalmente la voz del mensaje cuando se identifican se trata de solucionar.
- Barreras semánticas: surgen de las limitaciones de los significados que se le da a las palabras con que nos comunicamos; cuando elegimos el significado equivocado, surge la confusión.

3) “LA MOTIVACIÓN”

La motivación es una fuerza interna que impulsa al hombre a satisfacer una necesidad o alcanzar un objetivo.

El comportamiento en el trabajo es una función de lo que la persona aporta a la situación y lo que la situación aporta a la persona.

Las características de la situación del trabajo o de la organización proporcionan claves que pueden despertar determinadas tendencias del comportamiento. Las circunstancias pueden señalar al individuo que determinados comportamientos enfocados hacia el trabajo pueden conducirlo a la satisfacción de sus necesidades.

En la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow; la idea central es que las necesidades del hombre son: fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y de autorrealización, en cuanto se satisfacen las necesidades físicas, surgen nuevas necesidades para motivar el comportamiento; esta jerarquía tiene importantes consecuencias en la motivación de la gente en el trabajo.

A medida que las necesidades del nivel inferior se encuentran relativamente satisfechas, se vuelven directamente menos motivadoras del comportamiento. Uno es motivado principalmente por el siguiente nivel de necesidades insatisfechas. En esta forma, las necesidades satisfechas en cierto sentido desaparecen, ya no son motivadoras. Puesto que cualquier gerente trata de influir en el comportamiento humano, debe de considerar cuales necesidades están relativamente insatisfechas y por tanto, pueden servir como palancas de la motivación.

➤ **MOTIVACIONES ADQUIRIDAS SOCIALMENTE:**

La necesidad de logro, la de afiliación y la de poder son importantes, porque predisponen a la gente a comportarse en formas que afectan de manera crítica el desempeño de muchos trabajadores.

Dentro de la **motivación de logros** se establecen en ella metas moderadas, toma responsabilidades y se da una retroalimentación concreta a cerca de que tan bien se esta desempeñando.

La motivación de afiliación: “la gente que necesita de la gente” afortunadamente o no, la gente varia en cuanto a sus necesidades sociales. Una persona con una alta necesidad de afiliación tiende a pensar con frecuencia acerca de la calidad de sus relaciones personales. Puede apreciar los momentos agradables que ha pasado con alguna persona y preocuparse por las deficiencias de sus relaciones con otros.

La motivación de poder: los individuos con una alta necesidad de poder pasan mas tiempo pensando como obtener y ejercer el poder y la autoridad, que aquellos que tienen una baja necesidad de poder.

Las motivaciones sociales se aprenden no de una manera consciente. Mas bien. La adquisición de motivaciones es accidental, es un sub-producto del comportamiento.

Aparentemente, bajo condiciones que alientan la independencia y moderan la toma de riesgo, la gente puede adquirir afición por los retos de proporciones

manejables: retos que, probablemente no conduzcan ni al fracaso ni al éxito fácilmente logrado, sino, a un máximo de sentimientos de logro.

De igual manera, una fuerte necesidad de afiliación o de poder, probablemente sería el producto de una historia de recompensas asociadas con el comportamiento sociable o dominante.

Es posible usar la confianza y la responsabilidad para motivar al personal, ambos son poderosos motivadores.

Es posible ser responsable de algo y ser ignorado, o bien ser responsable de algo y que se diga ¿cómo trabaja uno? Para estar bien motivado es preciso tener confianza y, si es necesario, retroalimentación sobre el desempeño.

Existen dos razones para la retroalimentación en primer lugar, la retroalimentación es un indicativo de que el trabajo que se realiza es importante; eleva la autoestima y satisface las necesidades de nivel mas elevado.

En segundo lugar, satisface la teoría de las expectativas.

Así mismo la desmotivación puede provenir de :

- 1 Reducir la necesidades de nivel medio por debajo del nivel aceptable .
- 2 Reducir las necesidades de alto nivel por debajo del nivel existente. Y

esto puede surgir de:

- * El lugar de trabajo y las prácticas organizacionales
- * Los compañeros
- * El propio trabajo

- * El superior del empleado
- * La carencia de dirección clara : estos reciben información incompleta o en conflicto, lo cual es desmotivante .
- * No mantener informado al personal: con frecuencia, los propios gerentes son malos para comunicar la información a su personal.
- * Ser agresivo y tener mal genio: uno de los problemas de tener mal genio, es que por lo general, no se reconoce en uno mismo, trabajar para un jefe con mal genio puede ser muy desmotivador aún si se comprenden las presiones que provocan dicha furia.

Por lo general, se genera muy poca motivación si se elevan por encima del nivel de satisfacción.

4) “EL ESTRÉS LABORAL”

Se define como una combinación de tres elementos: el ambiente, los pensamientos negativos y las respuestas físicas. Estas interactúan de tal manera que hacen que una persona se sienta ansiosa, colerita o deprimida.

FASES DEL ESTRÉS:

El estrés sobreviene de modo repentino, y se apodera de las personas como si tratase de una emboscada. Afortunadamente el ser humano está dotado de capacidad para detectar las señales que indican peligro. El estrés desde que aparece hasta que alcanza su máximo efecto pasa por tres etapas:

a) **Fase de alarma:** esta constituye el aviso claro de la presencia de un agente estresante. Las reacciones fisiológicas son las primeras que aparecen, los eventos que producen esta alarma pueden ser; **de naturaleza única:** una sola fuente de estrés.

De naturaleza polimorfa: varias situaciones entre mezcladas que producen estrés.

b) **Fase de resistencia:** cuando el estrés extiende su presencia más allá de la fase de alarma, la persona entra a la fase denominada de resistencia.

c) **Fase de agotamiento:** se considera la fase terminal del estrés se caracteriza por la fatiga, ansiedad y la depresión que pueden aparecer por separado o simultáneamente, la fatiga incluye un cansancio que no se restaura con el sueño nocturno. La ansiedad la vive frente a una multitud de

situaciones no solo ante la causa estresante, sino también, ante experiencias que no le produjeron ansiedad. La depresión carece de motivación para encontrar placenteras sus actividades, sufre insomnio, sus pensamientos son pesimistas y los sentimientos hacia si mismo cada vez mas negativos,.

¿Qué sucede ante una respuesta de estrés?

Los efectos pueden ser benéficos y dañinos pero esto no altera los cambios corporales que se pueden dar ante situaciones estresantes que afectan el sistema corporal, sistema nervioso autónomo y endocrino.

La etapa inicial de respuesta al estrés inicia en la corteza cerebral, esta controla el hipotálamo, activa mecanismos adaptadores del sistema nervioso autónomo y endocrino que en conjunto alertan al cuerpo para que se ponga en guardia contra cualquier amenaza que experimente.

ESTRÉS Y ENFERMEDADES

Su presencia o ausencia depende de la combinación de tres condiciones: susceptibilidad del individuo a la enfermedad, el agente o agentes productores de la enfermedad y el medio ambiente que comparte el individuo.

Las consecuencias negativas del estrés, para la salud se experimenta en el trabajo mas que en cualquier otra parte. El estrés puede crear una situación en la que algún suceso menor precipitante puede empujar a alguien mas allá de su habilidad, para adaptarse con éxito a la situación y viene el derrumbamiento físico y mental. Las enfermedades originadas por el estrés son consecuencias del intento imperfecto del cuerpo, para hacer frente a la amenaza planteada por

uno o mas agentes externos entre ellos: alta presión sanguínea, enfermedades del riñón, artritis reumática, enfermedades inflamatorias de la piel, enfermedades alérgicas y de hipersensibilidad, nerviosas y mentales, disfunciones sexuales y diversas enfermedades digestivas, metabólicas y de resistencia en general.

ESTRÉS Y SALUD MENTAL

Las disfunciones que afectan la salud mental, son mas que las físicas, prueba de esto son las cifras alarmantes del alcoholismo, consumo de tranquilizantes. Esto refleja que esta experimentando altos niveles de tensión, ansiedad y estrés.

CAUSAS DEL ESTRÉS RELACIONADAS AL TRABAJO:

- Sobre carga de trabajo:
- Presiones de tiempo
- Mala calidad de la supervisión
- Ambiente laboral de inseguridad
- Inadecuada autoridad en compasión con las responsabilidades
- Conflicto y ambigüedad de roles
- Diferencias entre los valores de la compañía y los del empleado.
- Cambios de cualquier tipo, especialmente si es de importancia o inusual
- Frustración.

Los trabajadores que a diario pasan muchas horas frente a la pantalla de una computadora tan bien presentan altos niveles de estrés, los trabajadores están

particularmente expuestos a agentes de estrés como el escaso prestigio, la falta percibida de control, la escasez de recursos y la demanda de un gran volumen de trabajo sin error.

Por ultimo si el estrés es excesivo, se convierten en una fuerza destructiva. El desempeño comienza a descender en algún punto, ya que, el estrés excesivo Interfiere en el desempeño. Un empleado pierde en estas condiciones la capacidad de manejo; se vuelve incapaz de tomar decisiones y exhibe una conducta errática.

Si la presión aumenta hasta un punto de inflexión, el desempeño será de cero. El empleado sufrirá una descompensación, se enfermera al punto de no poder presentarse a trabajar para no tener que enfrentarse nuevamente a problemas.

EL CUIDO Y MANEJO DE UNO MISMO	
Aprovechar al máximo el tiempo, la energía y las habilidades de uno; poder enfrentar las tensiones de la vida personal y laboral.	- Cuerpo saludable
	- Ausencia de hábitos perjudiciales
	- Energía y vitalidad
	- Un enfoque tranquilo y equilibrado de la vida y el trabajo
	- La capacidad de enfrentar el estrés
	- Uso eficiente del tiempo

5) “CONFLICTOS LABORALES”

Es un proceso social que asume diversas formas y que alcanza determinados resultados, pero que en si mismo no es bueno ni malo.

El proceso del conflicto tan solo conduce a ciertos resultados, y el valor favorable y desfavorable de estos depende de las medidas utilizadas de la parte que emite el juicio y de otros criterios subjetivos.

CLASES DE CONFLICTOS:

No todos los conflictos son de la misma clase por lo tanto se distinguen entre ellos **conflictos competitivos** y **conflictos perturbadores**.

En situaciones competitivas, la victoria de una facción solo se da a costa de la perdida total de la facción opuesta y la forma en que se relaciona una con la otra. Cada una de las facciones aspira ganar en vez de ver por la derrota o la reducción del contrario.

El conflicto perturbador las facciones no siguen una serie de reglas aceptables mutuamente no se preocupan primariamente por vencer.

En cambio si pretende reducir, derrotar, perjudicar o expulsar el contrario para ello, los medios utilizados son convenientes y la atmósfera es de tensión, ira o temor.

En casos extremos, las facciones en conflicto perturbador, no seguirán un comportamiento racional y se comportaran de cualquier forma que sea necesaria para alcanzar el resultado deseado, el derrotar. (el termino facciones se refiere a individuos, grupos u organizaciones).

EL PROCESO DEL CONFLICTO:

1 Las condiciones, antecedentes son las características de una situación que por lo general conduce a un conflicto, aunque también puede estar presente en la ausencia de él.

2 El conflicto percibido es un conjunto de condiciones reconocido lógicamente e impersonalmente como conflicto por las facciones.

3 El conflicto percibido es una relación personal que se expresa en sentimientos de amenaza, hostilidad, temor o desconfianza.

4 Comportamiento manifiesto es la acción que resulta de una agresión, una competencia, un debate o una solución de problemas.

5 La resolución o supresión del conflicto es el término del conflicto mediante un acuerdo entre todas las facciones o la derrota de una de ellas.

6 La solución resultante comprende las consecuencias del conflicto.

Ya que es necesario comprender los factores que conducen a un conflicto con el fin de minimizar su ocurrencia se detalla cada uno de los procesos del conflicto:

1 Condiciones que anteceden un conflicto: que características de relaciones sociales asociadas con diversas clases o grados de conducta conflictiva: a) jurisdicciones ambiguas, cuando los límites de jurisdicción de cada una de las facciones son ambiguos, el conflicto será mayor es así que, cuando dos facciones tienen responsabilidades relacionadas, sin que sus fronteras estén claras, hay más posibilidad de conflicto entre ellas. Y por el

contrario, cuando sus papeles estén definidos claramente, entonces cada una de las facciones espera un cierto tipo de comportamiento por parte de la otra, y se presentan menos oportunidades de desacuerdo.

En un nivel mas complejo, las organizaciones definirán las fronteras de responsabilidad individual, por medio de herramientas tales como, diagrama de organización y descripción de puesto.

b) Conflicto de intereses: cuando existe un desacuerdo en los intereses de la facciones, habrá conflicto.

c) Barreras de comunicación: también se presenta una situación de conflicto si las facciones están físicas o temporalmente separadas, por ejemplo, el turno diurno contra el nocturno parece que aumentan las ocasiones para que se presente un conflicto ya que existen mayores posibilidades de malos entendimientos entre las facciones.

d) Dependencia de una parte: cuando una parte depende de la otra también existe conflicto, si una parte confió a otra el desempeño de una tarea o el abastecimiento de recursos necesarios, aumenta la posibilidad de que surja un conflicto.

➤ Diferenciación en la organización: existirá conflicto cuando el grado de diferenciación aumenta en una organización.

➤ Asociación de las partes: el grado de asociación se refiere tanto a la participación de las partes en la toma de decisiones como a las relaciones informales entre ellas.

- Necesidad de consenso: cuando todas las partes deben concordar en una decisión, por lo menos, hasta el punto en que ninguna persona sienta que la decisión tomada es inaceptable.
 - Regulaciones comportamentales: si las facciones presentan grandes necesidades de autonomía y auto control individual, es posible que la presencia de procedimientos reguladores conduzca a un conflicto.
 - Conflictos previos no resueltos: a medida que aumenta el número de conflictos previos no resueltos se manifestará una situación de conflicto.
- 2 Conflicto percibido: la percepción poco precisa o ilógica de la situación es lo que conduce a un conflicto abierto entre las facciones esto ocurre cuando, por ejemplo, las jurisdicciones claras son percibidas como ambiguas o cuando intereses similares son percibidos como conflictivos y en segundo lugar, cuando afectan el grado en que las facciones ven la situación amenazadora o de pérdida potencial.
- 3 El conflicto sentido: los sentimientos y las actitudes al igual que las percepciones, pueden crear conflictos en donde los elementos racionales no sugerirían que debieran surgir para determinar el resultado de un conflicto, la observación más importante es determinar si la situación es personalizada o despersonalizada.
- 4 El comportamiento manifiesto: el comportamiento real y el abierto de las facciones, basado en condiciones, percepciones y actitudes que anteceden pueden mostrarse como conflictiva o bien como solucionador de problemas.

5 Resolución o supresión de conflictos: en esta etapa del proceso las acciones se dirigen a determinar con el conflicto manifiesto, pero en muchos casos estas pueden parecer una continuación de la actividad del conflicto manifiesto o de la solución de problemas.

6 Consecuencia de la resolución: por lo regular la resolución d un conflicto deja una herencia que afectará las relaciones futuras de las facciones y sus actitudes entre ellas.

ESTILOS PERSONALES DE CONFLICTO

Existen por lo menos dos preocupaciones principales en una situación de conflicto una de ellas comprende el grado en que una persona desea alcanzar sus propias metas (metas significa medios o fines) ya que una persona puede ver a su meta como realizar una tarea en la forma en que desea hacerlo o de alcanzar un fin que estime en lo personal. Otra preocupación es la medida en que una persona desea mantener una relación con otra persona o grupo y ser aceptada.

1 Ganar - perder “Gran luchador” gran preocupación por las metas personales y poca preocupación por las relaciones.

2 Ceder – perder “Ayudante amigable” poca preocupación por las metas personales y una gran preocupación por las relaciones .

3 Perder – dejar: poca preocupación por las metas personales y poca preocupación por las relaciones.

4 Transacción: preocupación moderada por las metas personales y una preocupación moderada por las relaciones.

5 Integrativo solucionador: una gran preocupación por las metas personales y gran preocupación por las relaciones.

El sistema de creencias dentro de los individuos afecta decididamente el que estos intenten llegar a un consenso y que prefieran dar batalla a sus oponente.

EFFECTOS DEL CONFLICTO

El conflicto suele ser visto por los sujetos como destructivo, pero esta consideración es limitada.

De hecho, si se evitará todo conflicto con los compañeros de trabajo, es probable que cada parte se viera privada de información útil sobre las preferencias y opiniones de la otra.

VENTAJAS DEL CONFLICTO

Es que las personas se ven estimuladas a buscar mejores metidos que conduzcan a mejores resultados. Otro beneficio es la salida a la superficie de problemas hasta entonces ocultos, lo que permite confrontarlos y resolverlos.

No obstante el conflicto también tiene posibles desventajas, sobre todo si es prolongado, se vuelve muy intenso o se le permite girar en torno a asuntos personales.

6) “EL LIDERAZGO”

Es un proceso administrativo que se relaciona con la dirección de las actitudes de otras personas; es un proceso de comportamiento que efectúan los jefes que guían los esfuerzos de los otros. En donde existe una suma total del comportamiento de un funcionario en sus relaciones directas con los subordinados.

LIDER

Es el rol que constituye un recurso grupal fundamental, es la medida en su influencia inspire confianza y cooperación y sobre todo lealtad y honestidad en sus actos. La capacidad de un jefe o líder para guiar y dirigir es vital para la supervivencia de cualquier organización. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimientos de organización y no sobrevivir debido a la falta de un liderazgo apropiado. Por lo contrario muchas organizaciones con una planeación deficiente e inadecuadas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

FUNCION DE UN LIDER

Contribuir al progreso del grupo en la dirección que este requiera. Para lograrlo el líder debe asumir los objetivos, sentimientos y expectativas del grupo, de tal forma que su actitud en un momento determinado sea una manifestación de la fuerzas presentes en un grupo.

FUENTES DE LIDERAZGO

Los individuos constituyen un grupo como una forma de responder a requerimientos que difícilmente se satisfacen de forma individual; en el grupo se acepta la dirección de una persona determinada; porque ella provee los medios para que este alcance ciertas metas.

El líder posee influencias determinantes en el grupo, posee control sobre el.

Esta influencia puede ser de diversos orígenes:

- a) La posesión de una cierta ventaja que los otros quieren compartir,
- b) el control de ciertos medios de posesión de castigo que alcanza el grupo;
- c) su atractivo personal que lo hace convertirse en modelo de identificación para el grupo.

REQUISITOS DE UN LIDER

- Dominio y manejo de las influencias
- Conocimientos de trazos del comportamiento humano en el trabajo
- Cualidades de jefatura

Los estilos de liderazgo se describen de la siguiente forma.

- 1 Teoría X: se describe como autoritaria y autocrática esta teoría se basa en un grupo de suposiciones acerca de la gente y del trabajo. Tales suposiciones son: que la gente es fundamentalmente perezosa y evita el trabajo, si se va a realizar un trabajo la gente debe ser obligada, manipulada, controlada, dirigida y disciplinada por la administración ya que

la mayoría de los seres humanos carecen básicamente de iniciativa, creatividad, ingenio y por lo tanto de responsabilidad.

- 2 Teoría Y: se basa en grupo constante de suposiciones opuestas, actitudes, valores, creencias, estas suposiciones opuestas son las que la gente disfruta del trabajo y que el gasto de esfuerzo físico y mental es natural como jugar y descansar.
- 3 Líder democrático: se caracteriza por enfatizar las metas comunes, ocupa mas tiempo en el entrenamiento; a los trabajadores que dependen de el y utiliza los consejos de los demás, para decidir la solución de problemas inherentes a los de la empresa.
- 4 Lidera autocrático: toma decisiones por si mismo; utiliza métodos arbitrarios para impartir ordenes y controlar el comportamiento del trabajador, a través de la acción disciplinaria, empresarial y de los enfoques legales.
- 5 Líder afectivo: es calificado por un ser humano amistoso, agradable,; pero desafortunadamente existen ocasiones en que dicho líder requiere decir “no” , y debe disciplinar, amonestar y despedir trabajadores en ciertos casos, con forme a las normas legales vigentes.

RECOMENDACIONES PARA EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN EL GRUPO.

- 1 Respeto de las reglas del juego: para que haya madurez y eficiencia en el logro de los objetivos y metas de un grupo, es necesario que el jefe determine las guías de acción de forma directa, clara, positiva y estimulante. Es esencial saber escuchar abiertamente inspirando confianza, reflejando autoridad y ofreciendo soluciones al grupo para su estudio y aplicación práctica.
- 2 Evitar problemas y dificultades: acción preventiva y correctiva cuando surgen dificultades en lograr que el trabajo se realice. La coordinación y el manejo del grupo debe ser una función preventiva, coordinar cada uno de los factores de la situación, impedir retrasos o fricciones en el futuro, advirtiendo los posibles cambios en los procedimientos de trabajo con actitudes personales de: lealtad, objetividad, optimismo y considerando la confianza de su grupo, junto con la autoridad y el orden.

Buscar la coordinación para mantener la armonía y la cooperación, llevando a la práctica las siguientes líneas de acción:

- Desarrollar una constante actitud de justicia, amistad y firmeza haciendo los planes cuidadosamente y estableciendo normas razonables de realización para el logro de objetivos.
- Dar ejemplo de continuo trabajo y elogiar por la buena labor realizada.
- Que la decisión tomada no de lugar a dudas.

➤ Conocer los hechos mirando hacia atrás, establecer alternativas mirando hacia delante.

3 Especificar y aclara instrucciones:

para obtener mejores resultados y que sean mas efectivos se elige a la persona que con toda probabilidad la cumplirá bien. Debe de retroalimentarse hasta estar seguro que se han comprendido perfectamente.

7) “LAS ACTITUDES”

Es la suma total de las inclinaciones, sentimientos, prejuicios, distorsiones, nociones, ideas, temores, amenazas y convicciones de un individuo acerca de cualquier asunto específico.

Los tres elementos esenciales de las actitudes son:

- Componentes cognitivos. Esta constituido por las creencias de un individuo acerca de un objeto determinado. Los conocimientos que se hayan inclinados en este sistema son siempre juicios de valor, esto implica una valoración positiva o negativa.
- Componente afectivo: se refiere a la emociones, sentimientos vinculados a un determinado objeto, vivenciado como placentero o displacentero.
- Componente reactivo: incluye toda inclinación a actuar de una manera determinada, ante el objeto de dicha actitud, ya sea positivo o negativo.

FORMACIÓN DE LA ACTITUD

- 1 Teoría que destaca el papel de la familia: las actitudes se pueden adquirir aprendiéndolos dentro de la familia o cultura propia.

La información y/o intensidad pueden ser modificadas mediante condiciones ambientales.

- 2 Teoría del papel de la comunicación: se distinguen tres aspectos en la comunicación la fuente emisora, el mensaje y el receptor. La formación y el cambio de actitudes se dan función de la comunicación y de las características

de sus principales componentes. Estos aunque analizables separadamente actúan en una estrecha interacción.

En cuanto a la fuente cabe considerar su prestigio, basado en su credibilidad, su atracción y su poder.

Respecto al mensaje es importante el contenido y estructura.

El auditor en el que cabe destacar características intrínsecas de los individuos, su posición inicial ante el tema y su grado de información.

- 3 Teoría del papel de la experiencia individual: las actitudes se forman por medio de la acumulación e integración de experiencias relacionadas entre si.

INFLUENCIAS DE LAS ACTITUDES EN LA PERSONALIDAD.

Los de mayor trascendencia son los que se refieren a la sociedad, individuo y trabajo en virtud de que el ser humano se diferencia de todos los demás por su capacidad y necesidad de vivir en sociedad, las actitudes de cada individuo determinan los rasgos fundamentales de su carácter siendo la capacidad de trabajo la actitud de necesidad de transformar el medio ambiente.

ACTITUDES RELACIONADAS CON EL TRABAJO

El empleado tiene la percepción que u trabajo le proporciona valores por ello se pueden mencionar cinco dimensiones de trabajo que representan las características sobre el cual las personas tienen respuestas afectivas:

- El trabajo en si parte del punto hasta el cual las labores realizadas por el empleado son interesantes y ofrecen oportunidades para aprender y aceptar responsabilidades.
- Oportunidades de ascenso: disponibilidad de oportunidades reales para mejorar.
- Supervisión: las habilidades técnicas y administrativas de la supervisión y el punto hasta el cual los supervisores demuestran consideración con el interés en los empleados, compañeros de trabajo punto hasta el cual son amistosos, técnicamente competentes y apoyan los esfuerzos ajenos.

Las actitudes constituyen el fundamento de los modos de conductas constantes con respecto a objetos sociales, sucesos y problemas durante un periodo de tiempo. El tener una actitud permite ordenar y dotar de significado a ciertos aspectos del medio social en que se mueve. La actitud que tiene influencia de otro procesos psicológicos son: la formación de juicios sociales simples, la percepción y la integración de estímulos ambiguos, el aprendizaje, la receptividad y la apertura a nueva informaciones.

El mantenimiento y la modificación de las actitudes sociales cumplen cuatro funciones diferentes en la personalidad: adaptación, expresión de valores, conocimiento y defensa del yo.

Se desarrollan también actitudes desfavorables sobre los objetos que lleva intrínsecamente al castigo o impiden y frustran la satisfacción de necesidades.

**VIII EVALUACIÓN Y MONITOREO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
PARA LOS EMPLEADOS DEN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN
SALVADOR DELEGACIÓN DISTRITAL IV**

Se sugiere que de ser aplicado el programa de capacitación dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de San Salvador Delegación Distrital IV, encaminado l cambio o mejoramiento de las actitudes, que tiene como objetivo incrementar sus destrezas y puede ser explorado por medio de la evaluación del programa de capacitación por asistencia (Ver anexo N° 10); así también aplicar nuevamente la escala de actitudes de Lickert (Ver anexo N° 6) para identificar si ha generado cambio de las actitudes de los empleados.

Esta escala puede ser aplicada en un periodo de un mes a partir de la fecha de culminación del programa de capacitación; y a partir de los resultados retroalimentar si es necesario en las área s que se identifiquen deficientes.

BIBLIOGRAFIA

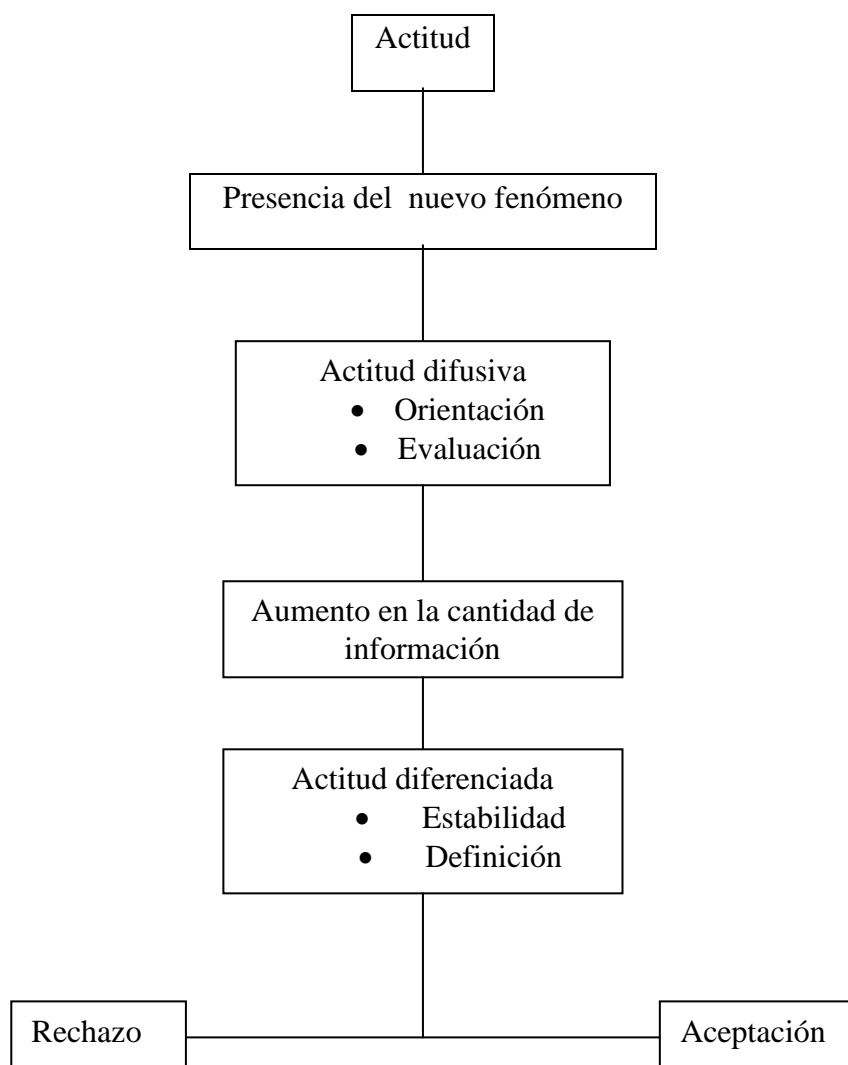
Arena Zorrila , Santiago	<u>Guía para elaborar Tesis</u> México, Edii. Mc.Graw- Hill, 1992
Baró, Ignacio Martín	<u>Psicología, Ciencia y Conciencia</u> El Salvador, UCA Editores, 1986
Bonilla García, Irma Yolanda y otros	<u>Implementación del Sistema de Recursos Humanos y su Incidencia en las Actitudes del Personal Técnico y Jefes de Unidades de Recursos Humanos de Instituciones Públicas de la Zona Metropolitana de San Salvador”</u> Biblioteca UES, 1999
Blum, Milton L. y Taylor	<u>Psicología Industrial</u> México, Edit. Trillas, 1988
Dart, Richard L	<u>Organizaciones: El Comportamiento del Individuo</u>

	México, Edit. Luminosa, 1992
Fiels Hman, Edwin A	<u>Estudio de Psicología y del Personal</u> México, Edit. Trillas, 1982
Flores García, Rada	<u>El comportamiento humano en las organizaciones</u> México, Edit. Limusa, 1992
González de la Tarrar, Gisell	Tesis de doctorado : <u>La Concepción Sistematizada del Proceso de Organización y Desarrollo de Recursos Humanos</u> Biblioteca, UCA, 1996
Marroquín, Víctor	<u>Como Hacer una Tesis de Graduación con Técnicas Estadísticas.</u> El Salvador, Edit. UCA, 1993
Muñoz Campos, Rafael	<u>Guía para trabajos de Investigación Universitaria</u> El Salvador, Edit. Publitex, 1992
Morales, Julia	<u>El Enfoque Sistemático de la Organización de los Recursos Humanos</u> España, Edit. Mova, 1999
Ponce Solozabal, José Ramos	<u>Dialéctico de la Personalidad</u> México, Edit. Científico-Técnica, 1981

Reyes, Ponce Agustín	<u>Administración de Personal y Salarios</u> México, Edit. Luminosa, 1989
Sherman, Bohlander-Snell	<u>Administración de Recursos Humanos</u> México, Edit. Harla, 1998
Taborga, Guascar	<u>Como Hacer una Tesis</u> México, Edit. Limusa, 1988
Van Haller Gilmer, B.	<u>Tratado de Psicología Empresarial</u> España, Edit. Martinez Roca S.A. 1976
Wather, Jr William B. Yheth Davis	<u>Administración de Recursos Humanos</u> México, Edit. Mc.Graw Hill, 1994
Wesxley, K.N. y Yuki G.A	<u>Conducta organizacional y Psicología del personal</u> México Compañía Editorial Continental S.A.1990

ANEXO N° 1

FORMACIÓN DE UNA ACTITUD



ANEXO N° 3

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
GUIA DE OBSERVACIÓN

OBJETIVO: Recopilar información sobre las actitudes de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Salvador hacia diferentes aspectos del trabajo.

ASPECTOS	COMENTARIOS
Actitud del empleado hacia:	
1. El trabajo	
2. El jefe	
3. A las relaciones interpersonales	
4. Disciplina	
5. Comunicación	
6. Logro de metas	
7. Responsabilidad del jefe	
* Desempeño	
* Supervisión	
* Relaciones interpersonales	
* Comunicación	

* Responsabilidad	
* Calidad de trabajo	
* Logro de metas	
* Liderazgo	

ANEXO N° 4

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

GUIA DE ENTREVISTA

OBJETIVO: Obtener información general sobre el funcionamiento y organización de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

INDICACIÓN: A continuación se le realizaran diferentes preguntas las cuales se encaminan a explorar el funcionamiento organizativo de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

1. ¿Cómo se encuentra organizada actualmente la institución?
2. ¿Cuáles son los objetivos institucionales?
3. Describa los servicios que ofrece la institución.
4. Describa las principales necesidades que tienen los empleados.
5. Exponga los principales problemas que se presentan en la Institución.

6. ¿Como describe las relaciones jefe-subordinados o subordinados-jefe?
7. Señale las recomendaciones para la mejora del ambiente labora.

ANEXO N° 5

INDICE DESCRIPTIVO DEL TRABAJO DE CORBELL (IDT)

OBJETIVO: Explorar aspectos relacionados con el trabajo y el ambiente organizacional.

INDICACIÓN: En cada una de las cinco escalas que se presentan, debe colocar la letra "S" junto al aspecto que describa particularidades de su trabajo, "N" si el termino no describe ese aspecto; o "?" si no puede tomar una decisión ante lo que se plantea.

TRABAJO:

_____ Fascinante
 _____ Rutinario
 _____ Satisfactorio
 _____ Aburrido
 _____ Bueno5 Fascinante
 _____ Creativo
 _____ Respetado
 _____ Caliente
 _____ Agradable
 _____ Útil
 _____ Fatigante
 _____ Sano
 _____ Desafiante
 _____ De pie
 _____ Frustrante
 _____ Sencillo
 _____ Interminable
 _____ Da un sentimiento
 _____ Logro

COMPAÑEROS:

_____ Estimulante
 _____ Aburridos
 _____ Lentos

SUPERVISOR:

_____ Solicita mis consejos
 _____ Difícil de contentar
 _____ Descortés
 _____ Alaba el trabajo bien hecho
 _____ Tiene tacto
 _____ Influye sobre mi
 _____ Esta bien informado
 _____ No supervisa lo suficiente
 _____ Se irrita con facilidad
 _____ Me dice en que situación me encuentro
 _____ Molesto
 _____ Testarudo
 _____ Conoce bien el trabajo
 _____ Malo
 _____ Inteligente
 _____ Me deja que me haga cargo de mi trabajo
 _____ Esta cerca cuando se le necesita
 _____ Perezoso

ASCENSOS:

_____ Buenas oportunidades para ascender
 _____ Oportunidades bastante limitadas
 _____ Ascenso de acuerdo a las

_____	_____	_____	capacidades
_____	Ambiciosos	_____	Empleo sin ascenso
_____	Tontos	_____	Buenas oportunidades para ascender
_____	Responsables	_____	Políticas injustas de ascensos
_____	Rápidos	_____	Ascensos poco frecuentes
_____	Inteligentes	_____	Ascenso regulares
_____	Es fácil enemistarse con ellos	_____	Bastante probabilidades de ascenso
_____	Hablan demasiado	_____	
_____	Astutos		
_____	Perezosos		
_____	Desagradables		
_____	Activos		
_____	Con intereses hechos		
_____	Leales		
_____	Es difícil verlos		
_____	No hay intimidad con ellos		

ANEXO N° 7
PLAN DE TABULACIÓN ESCALA DE LICKERTH

GRUPO A			GRUPO B		
S	P	F	S	P	F
(SUJETOS)	(PUNTAJE)	(FRECUENCIA)	(SUJETOS)	(PUNTAJE)	(FRECUENCIA)
1	5	1	1	5	1
2	5	1	2	5	1
3	4	2	3	4	2
4	5	2	4	5	2
5	5	2	5	5	2
6	5	4	6	5	4
7	5	4	7	5	4
8	5	4	8	5	4
9	1	5	9	1	5
10	1	5	10	1	5
11	5	5	11	5	5
12	5	5	12	5	5
13	5	5	13	5	5

14	5	5	14	5	5
15	4	5	15	4	5
16	5	5	16	5	5
17	5	5	17	5	5
18	5	5	18	5	5
19	4	5	19	4	5
20	5	5	20	5	5
21	5	5	21	5	5
22	2	5	22	2	5
23	2	5	23	2	5
24	5	5	24	5	5
25	2	5	25	2	5

A continuación se obtienen los valores de la mediana para cada uno de los grupos por medio de la siguiente fórmula:

$$\text{Mediana} = \frac{n + 1}{2} \quad n = 25$$

Grupo A

Grupo B

$$\text{Mediana} = \frac{25+1}{2} = 13$$

$$\text{Mediana} = \frac{25+1}{2} = 13$$

mediana 5.0

mediana 2.0

Habrá que recordar, que la mediana es una medida no solo de tendencia central, sino también posicional; es en este sentido, que en ambos grupos no tiene que buscar la posición número 13, y ese será el valor de la mediana. Seguidamente se encuentra la mediana para ambos grupos:

$$\text{Mediana Combinada} = \frac{\text{Mediana Grupo A} + \text{Mediana Grupo B}}{2}$$

$$\text{Mediana Combinada} = \frac{5 + 2}{2} = 3.5$$

Después se construye una tabla de 2 X 2 (o de doble entrada) para cada ítem, para posteriormente obtener chi cuadrado (X^2)

En nuestro ejemplo tenemos:

↑	↑	A	B	27	A + B
	20	7			
	↓	C	D	23	C + D
	5	18			
	25		25		
	A + C		B + D		

¿Como se construye dicho cuadro?

Para ello hay que tener en cuenta lo mas elemental de la técnica estadística no paramétrico del chi cuadrado (X^2).

En el cuadro superior de la izquierda para el grupo A, para encontrar dicho valor se toma el valor de la mediana combinada y se ubica en la columna de las frecuencias, para este caso, dicho valor cae entre 2 y 4 ; entonces el numero

de casos que cae sobre el valor de la mediana combinada es de 20 y el valor del cuadro inferior de la izquierda es 5, porque 5 es el número de casos que se encuentran por debajo del valor de la mediana combinada; el mismo paso se realiza para encontrar los valores del cuadro superior e inferior de la derecha, dichos valores corresponden a 7 y 18, respectivamente; para completar el cuadro se suman los valores indicados, la suma total tiene que ser 50.

El penúltimo paso consiste en aplicar la fórmula de chi cuadrado (X^2) con los datos obtenidos en el cuadro anterior.

$$X^2 = \frac{N \frac{N}{2} (AD - BC)^2}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

Sustituyendo los valores encontrados en la fórmula tenemos:

$$X^2 = \frac{50 \left[(20)(18) - (7)(5) \frac{50}{2} \right]^2}{(27)(23)(25)(25)}$$

$$X^2 = \frac{50 \left[360 - 35 \frac{50}{2} \right]^2}{388125}$$

$$\frac{50 (325 - 25)}{388125}$$

$$X^2 = \frac{50 (300)^2}{388125}$$

$$X^2 = \frac{50 (90000)^2}{388125}$$

$$X^2 = \frac{4500000}{388125}$$

$$X^2 = 11.59$$

Este valor encontrado de chi cuadrado(X^2) corresponde al ítems N° 1 de la escala.

Para finalizar todo el proceso, este valor encontrado se contrasta con el valor crítico de 3.84 (valor estandarizado con GL para N de chi cuadrado según tabla).

Si el valor encontrado por medio de la formula es mayor que este valor crítico, entonces dicho ítems se acepta para formar parte de la escala final de actitudes, si el valor es menos, entonces se elimina; en este ejemplo el valor de chi cuadrado es de 11.59, lo que indica que es mayor que el valor crítico de 3.84; por lo tanto, dicho ítems se acepta.

Todo este procedimiento es solamente para el análisis de un solo ítems, la misma formula se tendrá que seguir con todos los ítems de la escala, el método es puramente mecánico.

El primer modelo de cuestionario de actitudes contenía 25 ítems, de los cuales 13 fueron anulados y 12 aceptados (Ver Anexo N° 7). Los ítems anulados no lograron alcanzar el valor crítico estandarizado de 3.84, dado por la fórmula del chi cuadrado; dichos ítems fueron: 1A⁺, 4R⁺, 8R⁺, 12A⁺, 13R⁻, 14C⁺, 15C⁻, 16R⁺, 17R⁻, 20C⁺, 21A⁺, 22A⁺ y 23A⁺.

Los ítems que alcanzaron el valor crítico antes mencionado fueron 12, los cuales formaron la escala final de actitudes, estos ítems son: 2C⁺, 3C⁺, 5R⁺, 6R⁺, 7A⁻, 9R⁻, 10A⁻, 11R⁻, 18C⁺, 19C⁻, 24R⁺ y 25R⁺.

El proceso de validación dio como resultado final un cuestionario de actitudes constituido por 12 ítems (Ver Anexo N° 8). Para ello fue importante tomar en cuenta la valencia que se les había asignado a cada uno de los ítems, ya fuese este positivo o negativo, según los componentes de la actitud: afectivo, reactivo y cognitivo.

El instrumento administrado a los sujetos, se clasificó de la siguiente manera:

ITEMS AFECTIVOS (2): de los cuales 2 son negativos (5 y 7)

ITEMS REACTIVOS (6): de los cuales 4 son positivos (3, 4, 11 y 12)

ITEMS COGNITIVOS (4): de los cuales 3 son positivos (1, 2 y 9) y 1 es negativo (10).

Haciendo un total de 12 ítems, de los cuales 7 son positivos y 5 negativos. La escala de actitudes quedó conformada de la siguiente manera:

Ítems Afectivos	2	Positivos	0	Negativos	2
-----------------	---	-----------	---	-----------	---

Ítems Reactivos	6	Positivos	4	Negativos	2
Ítems Cognitivos	4	Positivos	3	Negativos	1
Totales	12		7		5

Al definir el cuestionario a aplicar, se hizo necesario establecer parámetros que permitieran encontrar mas de un tipo de actitud. Para ello se tomo como base el puntaje máximo que podrían alcanzar lo sujetos, el cual es de 60 puntos; (Ver Anexo N° 9) este se dividió entre 3 (actitud positiva, actitud negativa y actitud indecisa) quedando de la siguiente manera:

Actitud Negativa	Hasta 35 puntos
Actitud Indiferente	De 36 hasta 47 puntos
Actitud Positiva	De 48 a 60 puntos

Posteriormente se administro el cuestionario de actitudes a una muestra de 50 sujetos, los cuales cumplían con el perfil mencionado anteriormente en el apartado de sujetos.

Una vez aplicados los cuestionarios se tabularon y analizaron los resultados obtenidos, teniendo como base la teoría que sustenta la investigación en relación a la actitud del empleado hacia el jefe, así como también las expectativas de los sujetos plasmadas en las respuestas.

El proceso de tabulación que se llevo a cabo en esta investigación fue:

2. Trasladar la información obtenida del total de la muestra al cuadro de tabulación.
3. Elaborar tablas y graficas para el análisis de cada uno de los ítems.
4. Cada una de las graficas tendrá su explicación o enunciado al pie de cada una.
5. El gráfico a utilizar es: Gráfico de barras.
6. Seguidamente se elaboraron las conclusiones y alternativas de solución (propuesta) al fenómeno en estudio; todo ello como aportes vertidos por el equipo de investigación.
7. El documento final será avalado por el equipo evaluador del proceso de grado.

ANEXO N° 8

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

CUESTIONARIO DE ACTITUDES DIRIGIDO A EMPLEADOS DE LA A.M.S.S.

OBJETIVO: Conocer los factores que influyen en el clima laboral de los empleados de la A.M.S.S.

INDICACIÓN: Marque para cada respuesta con una "X" en el paréntesis que mejor exprese lo que realmente sucede en la institución en el espacio correspondiente.

La información proporcionada es confidencial y para fines académicos.

1. Mis opiniones son tomadas en cuenta por el jefe:
() Totalmente de acuerdo

- De acuerdo
 - Indeciso
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
2. Compartimos (jefe-empleado) los objetivos laborales, trabajando activamente para alcanzarlos.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indeciso
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
3. Mi jefe esta bien calificado para el puesto.
- Totalmente desacuerdo
 - De acuerdo
 - Indeciso
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
4. Estoy informado de los planes del departamento y de lo que ocurre en el
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indeciso
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
5. Se evalúa el trabajo, se dan a conocer los resultados
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indeciso
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
6. Considero valiosas las reuniones para una critica conjunta de desempeño y resultados.

- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indeciso
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
7. Considero que mi jefe no me permite errores ni faltas en mi trabajo.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indeciso
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
8. Muestra preocupación por aumentar su capacidad y eficiencia.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indeciso
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
9. Ocupa parte del tiempo laboral realizando otras actividades.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indeciso
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
10. Los jefes tratan mejor a unos que a otros. Son selectivos
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indeciso
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
11. Tiene trabajo atrasado frecuentemente.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo

- Indeciso
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
12. Me siento generalmente bien, me agrada el ambiente laboral.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indeciso
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
13. Solicito instrucciones de forma repetitiva
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indeciso
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
14. Se siente libre de preocupaciones, tensiones y malestar.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indeciso
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
15. Es importante respetar la posición o rango para resolver un problema.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indeciso
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
16. Generalmente respondo a las emergencias y demandas extras del trabajo.
- Totalmente de acuerdo

- De acuerdo
 - Indeciso
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
17. Mis relaciones con jefes, compañeros y público provocan quejas y conflictos.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indeciso
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
18. Se trabaja en equipo para solucionar los problemas en el departamento que laboro.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indeciso
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
19. Los jefes no tienen capacidad para desempeñarse.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indeciso
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
20. En el trabajo en equipo, se comparten responsabilidades
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indeciso
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
21. Existe motivación y unión en mi área de trabajo.
- Totalmente de acuerdo

- De acuerdo
 - Indeciso
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
22. Se analizan mis errores en privado con mi jefe.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indeciso
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
23. Ante un error mi jefe se muestra comprensivo y me alienta a seguir adelante, porque considera que de ellos se aprende.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indeciso
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
24. Los empleados se sienten capaces de progresar y desenvolverse.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indeciso
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
25. Los empleados son eficientes en el logro de sus metas.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indeciso
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

ANEXO N° 9
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
CUESTIONARIO DE ACTITUDES DIRIGIDO A EMPLEADOS DE LA A.M.S.S.

OBJETIVO: Conocer los factores que influyen en el clima laboral de los empleados de la A.M.S.S.

INDICACIÓN: Marque para cada respuesta una "X" en el paréntesis que mejor exprese lo que realmente sucede en la institución en el espacio correspondiente

La información proporcionada es confidencial y para fines académicos.

1- Compartimos (jefe-empleado) los objetivos laborales, trabajando activamente para alcanzarlos.

- () Totalmente de acuerdo
- () De acuerdo
- () Indeciso
- () En desacuerdo
- () Totalmente en desacuerdo

2- Mi jefe esta bien calificado para el puesto.

- () Totalmente desacuerdo
- () De acuerdo
- () Indeciso
- () En desacuerdo
- () Totalmente en desacuerdo

3- Se evalúa el trabajo, se dan a conocer los resultados

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4- Considero valiosas las reuniones para una critica conjunta de desempeño y resultados.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5- Considero que mi jefe no me permite errores ni faltas en mi trabajo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6- Ocupa parte del tiempo laboral realizando otras actividades.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7- Los jefes tratan mejor a unos que a otros. Son selectivos

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8- Tiene trabajo atrasado frecuentemente.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9- Se trabaja en equipo para solucionar los problemas en el departamento que laboro.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10- Los jefes no tienen capacidad para desempeñarse

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11- Los empleados se sienten capaces de progresar y desenvolverse.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12- Los empleados son eficientes en el logro de sus metas.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

ANEXO N° 10

Tabla de puntajes

Ítems sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
1	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	56
2	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	55
3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	52
4	5	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	51
5	3	5	2	5	5	2	5	2	4	4	5	3	45
6	5	5	1	4	5	2	3	2	4	5	4	3	45
7	3	2	1	3	2	1	5	5	5	5	5	4	41
8	4	5	5	5	5	5	1	2	3	1	2	3	41
9	4	2	1	4	2	5	4	2	5	1	2	2	34
10	2	2	1	5	2	4	5	2	4	1	2	4	34
11	4	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	30
12	3	3	2	2	4	2	2	2	2	3	2	3	30
13	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	4	30
14	5	1	1	5	3	2	1	1	5	2	2	1	29
15	1	2	2	5	1	1	2	3	5	1	1	5	29
16	1	2	2	2	5	1	1	2	3	5	1	4	29
17	4	2	3	1	2	2	5	2	2	2	2	1	28
18	1	2	2	2	2	5	2	2	1	3	2	4	28
19	5	3	3	3	1	1	2	2	3	1	2	2	28
20	2	2	1	3	2	2	1	1	3	3	3	5	28
21	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	4	3	27
22	2	2	3	1	1	3	2	2	2	2	4	3	27
23	3	4	2	3	2	2	1	2	3	2	2	1	27
24	3	4	2	2	2	2	3	1	1	3	2	2	27
25	1	2	2	2	2	2	4	3	1	2	3	2	26
26	1	2	2	3	2	1	3	2	2	3	4	1	26
27	2	3	2	1	3	4	2	2	2	2	2	1	26
28	1	4	3	2	2	3	1	2	3	2	2	1	26
29	2	1	2	1	3	4	2	2	2	1	2	3	25
30	1	1	2	3	2	2	1	1	4	3	3	2	25
31	1	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	25
32	3	2	1	2	2	2	4	3	1	2	1	2	25
33	2	3	3	4	1	1	2	2	3	2	1	1	25
34	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	4	1	25
35	5	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	24
36	4	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	1	24
37	3	2	1	5	1	2	1	2	1	2	2	2	24
38	1	1	1	1	3	3	3	1	3	3	3	1	24

39	2	2	2	3	1	1	2	1	4	3	2	1	24
40	1	1	2	2	2	2	2	2	3	1	2	4	24
41	2	2	2	1	2	1	2	1	5	1	2	3	24
42	1	3	3	3	1	3	3	3	1	1	1	1	24
43	2	2	3	2	1	1	2	1	4	2	1	3	24
44	1	1	1	1	2	2	5	3	3	1	1	3	24
45	1	1	2	2	1	3	1	2	2	3	3	2	23
46	1	1	5	1	2	3	2	2	2	1	2	1	23
47	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	4	23
48	1	1	3	2	1	3	1	1	2	3	3	2	23
49	1	2	3	3	1	3	2	2	2	3	1	2	23
50	1	2	2	1	1	3	5	1	2	2	2	1	23
51	3	1	1	1	2	4	2	1	2	2	1	2	22
52	1	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	2	22
53	3	1	1	4	1	1	1	1	4	2	1	2	22
54	1	3	2	1	3	2	2	1	2	1	2	2	22
55	1	1	2	2	1	1	3	2	2	1	4	2	22
56	2	1	2	2	1	1	2	1	1	3	4	1	21
57	1	2	2	2	2	2	2	1	1	3	1	2	21
58	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3	4	1	21
59	2	2	1	1	1	2	2	1	3	3	2	1	21
60	2	1	2	3	1	3	2	1	3	1	1	1	21
61	1	1	2	2	2	1	5	1	2	2	1	1	21
62	2	2	3	2	1	1	1	1	3	1	2	1	20
63	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	20
64	2	2	2	1	3	1	1	1	2	2	2	1	20
65	1	3	1	1	2	2	1	2	3	1	2	1	20
66	1	1	1	2	2	1	5	2	1	2	1	1	20
67	1	2	1	3	1	1	3	2	3	1	1	1	20
68	1	1	2	2	1	2	2	3	1	1	2	2	20
69	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	18
70	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	16

