

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



“LA INCIDENCIA PSICOLÓGICA QUE DETERMINAN LAS POLÍTICAS DE DESCONCENTRACIÓN SOBRE LOS ESTADOS DE ÁNIMO DE LOS JEFES DE SECCIÓN Y SUS COLABORADORES EN EL RENDIMIENTO LABORAL EN CUATRO DISTRITOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR”

RESPONSABLES

Carias Hernández, Jaime Ricardo	CH - 90005
Hernández Funes, Marta Guadalupe	HF - 92014
Herrera Calles, José Martín	HC - 91010
Lizanne Montufar, Rubén.	LM - 91026

Ciudad Universitaria, 20 de Septiembre 2002.

INDICE

Introducción	iii
CAPITULO I	
Planeamiento del problema	
A. Situación Problemática	4
B. Justificación del Estudio	6
C. Enunciado del problema	6
D. Objetivos de la Investigación	7
E. Alcances y Limitaciones	8
CAPITULO II	
Marco Teórico Conceptual	
Políticas de Desconcentración	9
Estado de Ánimo	16
Rendimiento Laboral	27
CAPITULO III	
Sistema de Hipótesis	
A. Hipótesis de investigación	34
B. Hipótesis específicas	34
C. Cuadro de congruencias de Hipótesis y Variables	35
D. Operacionalización de Hipótesis y Variables	36
CAPITULO IV	
Metodología	
A. Tipo de Estudio	37
B. Universo y Muestra	37
C. Instrumentos	38
D. Procedimiento	39
CAPITULO V	
Análisis e Interpretación de Resultados	
A. Guía de Entrevista a Jefes de Sección	41
B. Guía de Cuestionario a Colaboradores de Sección	72
CAPITULO VI	
A. Conclusiones y Recomendaciones	92
B. Propuesta de Programa Proactivo.	96
Bibliografía	103

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los métodos de trabajo son un elemento importante que contribuyen a la eficiente producción en cualquier empresa o institución. Conscientes de ello se realizó la presente investigación sobre los nuevos sistemas de trabajo implementados por el Concejo Municipal de la Alcaldía Municipal de San Salvador con una muestra significativa de empleados de la misma.

La investigación partió de la información obtenida de 04 Distritos de la Alcaldía dedicados a la prestación de servicios, cobros de tasas de impuestos, entre otros; y tuvo como objetivo sistematizar la experiencia práctica de los responsables, referente a las Políticas de Desconcentración de la Alcaldía Municipal, sus condiciones, características, ventajas o desventajas, como también efectos psicológicos que ocasionaron dichas políticas. Finalmente formuló una propuesta que contribuya a disminuir los efectos negativos psicológicos presentes en la conducta de la población escogida. Esta propuesta fue uno de los propósitos más relevantes de la investigación, otro objetivo fue socializar el proceso de sistematización y el producto de la misma.

Con la finalidad de que el presente trabajo sirva como un apoyo teórico a próximas investigaciones se dan a conocer los apartados que lo constituyen y que a continuación se detallan:

La introducción abordó de manera global el desarrollo secuencial que tuvo la investigación *expost- facto* en la concreción de todas sus fases.

El planteamiento del problema aborda de forma general la idea principal de la investigación, que se refiere a la incidencia psicológica que determinan las Políticas de Desconcentración sobre los estados de ánimo de los jefes de sección y sus colaboradores en el rendimiento laboral; a través de la exposición de la situación problemática, justificación del estudio, enunciado del problema, objetivos y los alcances – limitaciones de la investigación.

El marco teórico presenta el trabajo en forma descriptiva y explicativa del problema de investigación, conteniendo información sobre las variables identificadas: las Políticas de Desconcentración, Estado de Animo y Rendimiento Laboral.

En el sistema de hipótesis se planteó la Hipótesis de investigación y las Hipótesis específicas que determinaban el proceso investigativo. Así también presentó el cuadro de congruencias y de objetivos e hipótesis y la operacionalización de las mismas con las variables.

La metodología contuvo el tipo de estudio, universo y muestra, instrumentos, procedimiento.

Análisis e interpretación de resultados en donde se plasmaron las inferencias cuantitativas y cualitativas de los datos obtenidos, así como también la aceptación de la hipótesis resultante.

Las conclusiones que comprenden el resultado obtenido de la investigación. Así también las recomendaciones que contiene las propuestas pertinentes del grupo investigador.

En la bibliografía se presentó una descripción de la literatura revisada en el proceso investigativo y fundamental. Se dieron a conocer los Anexos en donde están plasmados los instrumentos de recolección de datos, los cuadros de vaciado de información y la propuesta del programa proactivo sobre la incidencia psicológica en personal de cuatro distritos de la Alcaldía de San Salvador.

CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El proceso de desarrollo organizativo de la Alcaldía Municipal de San Salvador ha sido caracterizado por políticas definidas de Centralización, las que consistían en el proceso mediante el cual se concentraban las funciones de servicios, competencia y poder político en la institución estatal, controlando los recursos financieros, y en el ámbito administrativo la participación de los colaboradores era mínima o inexistente.

En aquel momento la Alcaldía Municipal de San Salvador no contaba con los recursos materiales necesarios para el funcionamiento interno de las unidades orgánica; y para dar el servicio a los usuarios carecía de Manuales Administrativos, existía un escalafón que contemplaba los puestos administrativos y operativos, en el Departamento de Personal no se implementaban programas de capacitación, no brindaban adecuada atención al cliente. En términos generales la Alcaldía carecía de procedimientos adecuados y de herramientas técnicas para facilitar su accionar en los ámbitos de la Gerencia financiera, la Gerencia Coordinadora de Servicios, únicamente existían Departamentos de Desarrollo Urbano para dar servicio al ciudadano. Pero a partir de 1997 la Alcaldía Municipal de San Salvador implementó ciertos cambios en el proceso administrativo que tenían como prioridad llevar nuevos métodos de trabajo para prestar sus

servicios a la ciudadanía y en donde el eje fundamental son las Políticas de Desconcentración, las cuales se definen como:

“ El proceso mediante el cual se transfieren competencias y poder político desde el Gobierno Central a Instancias del Estado cercanas a la población, dotados de recursos financieros y con independencia administrativa, así como de legitimidad propia a fin de que en la participación ciudadana y en su beneficio se mejoren la producción de bienes y servicios”.

Esto contribuyó a realizar cambios administrativos en la estructura de la Alcaldía Municipal tales como: la Modernización de la Gerencia de Registros y Servicios tendientes a la mecanización de los procesos de foliación de los Documento que emite la misma; en la Gerencia de Personal mejorar las capacidades del recurso humano, el control de pago del personal; en la Gerencia de Desarrollo Humano se inicia una reorganización con miras a la implementación de políticas con la participación ciudadana; alcanzan mayor identificación con las necesidades de la comunidad por estar más cerca de ellos; mejoran la división territorial y su ordenamiento político administrativo con “Delegaciones Municipales” que conllevan a mejorar la eficiencia y eficacia en los empleados; en los servicios de mayor regulación implementan defensas al medio ambiente, entre otros.

Una vez implementado el nuevo sistema en la Alcaldía los trabajadores experimentaron reacciones diversas ante los cambios en su desempeño laboral y en los estados de ánimo lo que repercutió en el rendimiento laboral del empleado.

B. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La Alcaldía Municipal de San Salvador trabajaba con una estructura organizativa centralizada, es decir que las funciones de sus servicios hacía el público la realizaban bajo un mismo espacio físico. Posteriormente el Gobierno Municipal implementó nuevas estructuras organizacionales que se conocen con el nombre de Desconcentración de la Administración Pública. Estos cambios consisten en delegar responsabilidad y ciertas atribuciones a unidades que se encuentran cerca de los municipios, pero sin perder el mando completamente.

Todo cambio laboral conlleva actitudes de resistencia y rechazo, costos económicos institucionales y personales, efectos psicológicos que afectan el desempeño laboral. Investigar e identificar cuáles son los efectos psicológicos que experimentan los empleados de la Alcaldía Municipal ante las nuevas políticas implementadas y cómo influyen en los estados de ánimo durante la labor que desempeñan en los puestos de trabajo, es la importancia de la presente investigación. Los resultados que se obtengan permitirán proponer un programa que influya sobre los estados de ánimo negativos de los empleados para que ejecuten eficientemente sus tareas y además, permitirá adquirir conocimiento teórico y práctico para acumular experiencia que posteriormente se aplicará en los puestos de trabajo de profesión.

C. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

El enunciado del problema dentro del proceso de investigación es el siguiente:

¿ Las Políticas de Desconcentración implementadas por el Concejo Municipal de la Alcaldía de San Salvador conllevan efectos psicológicos en los estados de ánimo de los jefes de sección y colaboradores lo cual incide negativamente en el desempeño laboral?

D. OBJETIVOS

GENERAL:

Conocer cómo inciden las Políticas de Desconcentración sobre el Estado de Animo de los jefes de sección y sus colaboradores en su Rendimiento Laboral, en cuatro distritos de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

ESPECIFICOS:

- Identificar las Políticas de Desconcentración aplicadas por el Concejo Municipal de la Alcaldía de San Salvador.
- Explorar el Estado de Animo de los jefes de sección y sus colaboradores en cuatro Distritos de la Alcaldía Municipal de San Salvador.
- Explorar el Rendimiento Laboral de los jefes de sección y sus colaboradores para medir la eficiencia en el desempeño laboral en la Alcaldía Municipal de San Salvador.
- Explorar que tipos de actitudes presentan los jefes de sección y sus colaboradores ante las nuevas Políticas de Desconcentración que se implementan en la Alcaldía Municipal de San Salvador.
- Elaborar una propuesta de programa que contribuya a disminuir la incidencia psicológica negativa en el rendimiento laboral de los jefes de sección y sus colaboradores ante las Políticas de Desconcentración implementadas por la Alcaldía Municipal de San Salvador.

E. ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances:

- Proponer un programa de reforzamiento abordando temas que vayan dirigidos al estado de ánimo de la muestra afectada negativamente que pertenezcan a cuatro distritos de la Alcaldía Municipal de San Salvador.
- Promover un programa conformado por un plan de capacitaciones dirigido a mejorar rendimiento laboral de los empleados de cuatro distritos de la AMSS.

Limitaciones:

- Que a pesar de la información obtenida en la investigación no se tomen en cuenta las sugerencias del grupo investigador por parte de la Gerencia de Distritos en cuanto a la implementación del programa propuesto.
- Que no se destine el presupuesto necesario por parte de las autoridades de la Gerencia de Distritos para la aplicación del programa.
- No implementar el programa por parte del grupo investigador, ya que el tiempo del proyecto de investigación no lo permite.

CAPITULO II

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

I. POLÍTICAS DE DESCONCENTRACION

Es indiscutible que las investigaciones sobre el tema de Municipalidades ha aumentado y que hay bastantes publicaciones sobre casos particulares, sin embargo hasta el momento no se han realizado estudios sobre los efectos psicológicos que conllevan implementar nuevas Políticas de Desconcentración que generan cambios laborales y afectan el desempeño de los trabajadores de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

Estos cambios son importantes para la Alcaldía de San Salvador, porque no sólo ha estado al frente en el proceso de descentralización, sino que además ha iniciado recientemente un proceso de desconcentración administrativa de los servicios municipales.

La decisión de desconcentrar los servicios municipales fue presentado por el Gobierno Municipal en el periodo 1997 – 2000, con el objeto de comenzar a trabajar en los mecanismos de Desconcentración para brindarle facilidad a los usuarios de la Municipalidad en los diferentes trámites y servicios que realizaran en los distritos y resolver sus peticiones. Así también se acordó distribuir las responsabilidades de los Concejales en los seis distritos.

Posteriormente, para fortalecer la dirección del proceso se creó un Equipo Técnico Asesor (hoy Equipo Técnico para la Desconcentración) cuyo propósito era el crear condiciones de infraestructura para las Delegaciones Municipales, capacitar al personal desconcentrado y elaborar los Manuales de Funcionamiento.

En Octubre de 1998, los Concejales, la Gerencia General y sus jefaturas, el Equipo Técnico para la Desconcentración y ciudadanos, basándose en el CAPÍTULO III Art. 33 del Código Municipal elaboraron “El Manual de Organización y Servicios” para reglamentar la unidad organizativa del nivel Central y de los Distritos Municipales, donde se definen las diversas instancias de coordinación y mando, las funciones que corresponden a la organización de las áreas centralizadas y las desconcentradas, así como también las funciones de los Concejales, dando por iniciado institucionalmente el proceso de Desconcentración administrativa de los servicios municipales.

Además permitió definir el papel jerárquico y de funcionamiento de las Unidades y Estructuras del sistema matricial de la Alcaldía, identificándose con mayor precisión las áreas a desconcentrar.

La siguiente matriz define claramente las competencias centralizadas y las desconcentradas.

FUNCIONES GENERALES NIVEL CENTRAL / NIVEL LOCAL

A nivel Central	En el ámbito de Delegación Municipal
Definir los servicios y su priorización.	Gerencia Local.
Elaborar el plan estratégico para el período.	Aplicar políticas, líneas, y normas emanadas del nivel central.
Elaborar políticas y líneas de acción.	Elaborar y ejecutar el plan de acción local.
Normatizar los servicios a prestar.	Aplicación de los procedimientos establecidos en el nivel central.
Definir los procedimientos a seguir en la prestación de servicios.	Administrar los recursos locales.
Conducir el proceso gerencial a implementarse en los distritos.	Gestión local de proyectos / programas.
Monitorear supervisar y evaluar el funcionamiento de las delegaciones municipales.	Garantizar la participación ciudadana.
Administrar recursos humanos.	
Proveer a las delegaciones municipales de los diferentes distritos de los recursos necesarios para su funcionamiento.	
Propuesta de gestión de proyectos, programas.	

La definición clásica de descentralización se refiere a tres diferentes tipos de procesos:

- La Desconcentración de funciones desde los niveles altos hacia los bajos
- La delegación de funciones desde unidades administrativas centrales hacia otras más autónomas y/o especializadas, tal es el caso de agencias regionales o agencias especiales para la implementación de proyectos.
- La devolución de funciones del Gobierno Central a niveles menores de la administración territorial, como provincias distritos o municipalidades.

Sin embargo, para efectos de esta investigación se encontrará útil la siguiente definición de descentralización:

“El proceso mediante el cual se transfieren competencias y poder político desde el Gobierno Central a instancias del Estado cercanas a la población, dotadas de recursos financieros e independencia administrativa, así como de legitimidad propia, a fin de que, con la participación ciudadana y en su beneficio se mejore la producción de bienes y servicios”.¹

Esta definición tiene bases jurídicas en la legislación de El Salvador y está principalmente sustentada en la Constitución Política de la Republica de El Salvador con el Decreto Legislativo No 38 de fecha 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial No. 234, tomo 281, Capítulo VI, sobre las “municipalidades” lo cual constituye el marco legal de la anterior afirmación cuando señala:

Art. 203 “Los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo y se regirán por un código municipal, que sentará los principios

¹ Véase Córdova Macías Ricardo. “Las políticas de Descentralización y Desconcentración en Centroamérica”, San Salvador, FLACSO Programa El Salvador, julio de 1997.

generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas...”

Aclarado el concepto de descentralización, se hace necesario pasar a definir el concepto de Desconcentración que se utilizará en esta Investigación.

Algunos autores e Instituciones entienden por Desconcentración la delegación de una función administrativa que es definida e impulsada por un órgano del poder central a una oficina regional o local, y que de ningún modo incide en el nivel de determinación de la política; es decir que no tienen poder de decisión. Se trata pues de extensiones de las instituciones centrales que pueden introducir variantes en la forma de otorgamiento del servicio o en general de la ejecución de la política, pero que se mantienen dependientes del poder central. A este tipo de organización del aparato administrativo para la gestión de una política Municipal se le ha denominado Desconcentración.

Antonio Rovira define la Desconcentración como: “ Un modo de operar dentro de la misma cadena burocrática jerarquizada para aumentar en favor de los últimos grados de la escala de facultades propias, aunque dejando intacta la cadena jerárquica y por ende la superioridad formal y general del centro único, bajo cuya responsabilidad y autoridad se sigue actuando”.²

Otro concepto sobre Desconcentración y que es utilizado por países como Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Alemania, México, Suiza y Estados Unidos define la Desconcentración como “el traslado o transferencia de responsabilidades de Ministerios Centrales a oficinas grandes o agencias más autónomas y así tener un

² Rovira Antonio, Reflexiones sobre la estructura del Estado y las dificultades de operar con modelos de derecho comparado, pag. 68

mayor acercamiento a los ciudadanos, pero siendo siempre parte del Gobierno Central”.

Es decir que la Desconcentración no supone una modificación en el ordenamiento político, como en el caso de la Descentralización, sino que simplemente representa un reacomodo o desagregación funcional del aparato administrativo que, no afecta en modo alguno la estructuración del aparato municipal ni contradice el modo centralista en que se produce la política estatal.

Con estos antecedentes y para efectos de esta Investigación se considera útil el siguiente concepto Desconcentración, el cual se sintetiza como:

“El traslado de competencias a otros niveles de la administración pública, pero subordinados jerárquicamente al nivel central quien sigue siendo la instancia que decide”.³

Respecto a este concepto, el Código Municipal en el TÍTULO II, DE LA COMPETENCIA MUNICIPAL instituye las bases jurídicas en la que se puede sustentar la Desconcentración administrativa de los servicios municipales, legislándolos con los siguientes artículos:

“Art. 13. - El municipio regulará las materias de su competencia y la prestación de los servicios por medio de ordenanzas y reglamentos

Art. 14. - Los municipios solos o en unión con otros, podrán acordar la creación de entidades descentralizadas con o sin autonomía para la realización de determinados fines municipales”.

Al implementar dicho proceso de Desconcentración a las oficinas donde se iban a proveer los servicios municipales se les comenzó a llamar indistintamente Distritos Municipales, Distritos Poblacionales o Delegaciones Municipales, por lo

³ Véase Córdova Macías Ricardo. “Las políticas de Descentralización y Desconcentración en Centroamérica”.

tanto para ir construyendo los asideros jurídico administrativos se hace necesario definir y diferenciar esos tres conceptos.

En países desarrollados como Estados Unidos, el Distrito Municipal es concebido como una unidad geográfica y poblacional regida por la jurisdicción de una Alcaldía Municipal en particular que conlleva un verdadero proceso de Descentralización, ya que hay una transferencia de competencias y poder político, dotándolos de recursos financieros e independencia administrativa así como legitimidad propia.

Por otra parte el concepto de Distrito Poblacional en los estudios y literatura municipalista moderna nunca ha sido desarrollado ó simplemente no existe y más bien la Alcaldía de San Salvador ha utilizado el término Distrito, agregándole el “apellido” Poblacional, para diferenciarlo del concepto de Distrito que utilizó anteriormente las oficinas de cartografía para dividir geográficamente el Departamento de San Salvador.

La concepción de Desconcentración de los servicios municipales que en la actualidad maneja la Alcaldía Municipal de San Salvador es de acuerdo a su ordenamiento administrativo y funcional lo que tradicionalmente se conoce en otros países (México y Perú por ejemplo) como Delegación Municipal, las cuales representan una subdivisión territorial de carácter administrativo, desconcentradas de las Alcaldías o Ayuntamientos para facilitar y mejorar los servicios municipales, pero supeditados jerárquicamente al nivel central quien sigue siendo la instancia que decide.

El recién iniciado proceso de Desconcentración y las Delegaciones Municipales creadas abren un espacio para que los ciudadanos, las comunidades, los gremios y todos los demás sectores identifiquen los problemas principales que los

afectan y participen de manera responsable junto a las autoridades municipales en la búsqueda de soluciones a dichos problemas.

La nueva Administración Municipal identificó prioridades a desarrollar durante el periodo 1997-2000, y para poder llevarlas a cabo generó una serie de cambios a nivel de organización con el objetivo de mejorar el funcionamiento de la Alcaldía. Además efectuó algunos estudios técnicos tendientes a identificar vacíos o deficiencias administrativas con el fin de propiciar una reestructuración organizacional. Así es como se crea un instrumento indispensable para clarificar las funciones a nivel del Concejo Municipal; este documento recibe el nombre de **MANUAL DE COMISIONES DEL CONCEJO MUNICIPAL**, en donde se describen las funciones que cada comisión del Concejo deberá desarrollar y quienes son los Concejales designados para cada una de ellas, obteniendo como resultado el primer instrumento a nivel de manuales encomendados a una Unidad de Apoyo a la Gerencia General (Gerencia Técnica).

Posterior a dicho documento la Gerencia Técnica retoma parte de sus funciones e inicia la elaboración del primer “borrador” de Manual de Organización de la Alcaldía. Con dicho documento se obtiene una visión más real de las funciones que le corresponde realizar a cada Unidad Orgánica.

Al mismo tiempo se inicia la planificación y ejecución de las prioridades del Concejo como es el rescate del Centro Histórico, el reordenamiento del centro comercial, la elaboración del proyecto de Desconcentración Municipal, la modernización administrativa y la política de participación ciudadana, entre otros, para lo cual se asignan responsabilidades a las Unidades de Apoyo, la Gerencia General y a otras Unidades específicas a fin de que contribuyan con los proyectos en mención.

II – ESTADO DE ANIMO EN EL TRABAJO

Durante el devenir histórico social, la Personalidad ha venido desarrollándose y evolucionando tanto psíquica como físicamente a partir del contacto que establece con su medio; este constante contacto con el ambiente permite que se observen las manifestaciones de la Personalidad, que es “ el producto relativamente avanzado del desarrollo histórico – social y ontogenético del hombre” según A. L. Rubinstein. La base real de la Personalidad es el conjunto de vínculos con el medio social que son históricos por su naturaleza, por las relaciones que se materializan y son realizadas durante su actividad.

Otro fundamento es el grado de jerarquización de las actividades, de los motivos del ser humano; las estructuras psicológicas como el temperamento, necesidades e inclinaciones, vivencias emocionales, intereses, actitudes, hábitos, y costumbres que se despliegan de otras formas como condiciones, procesos y transformaciones.

Este contacto le permite la sobrevivencia y preservación de su especie. Y además, pone de manifiesto áreas que le ayudan a afrontar completa y concientemente situaciones determinantes y significativas, de tal forma que lo conducen a alcanzar sus metas y objetivos para lograr un mejor desarrollo personal para un bien individual y colectivo, en este caso, en el área laboral. Este aspecto está cimentado sobre la base que se conoce como Autoestima, cuyo concepto se define “ como la conciencia del individuo de ser competente a fin de vencer los desafíos básicos de la vida y la de ser merecedor de felicidad” según el psicólogo Mathaniel Branden en su obra “ La autoestima en el trabajo “ esto tiene dos aspectos fundamentales: la auto eficiencia que es la confianza en la eficacia de su mente, en la capacidad de pensar, es la seguridad en la capacidad de aprender, de tomar las decisiones y hacer las elecciones adecuadas, y de responder de manera eficaz a los cambios; y el auto respeto que es la conciencia de que el éxito, los logros, la satisfacción y la felicidad son algo que el individuo merece y busca.

Si dentro de una organización se toman medidas que permiten desarrollar una autoestima alta, los dispositivos de acción tienden a moverse hacia delante de tal

forma que contribuirá al buen desempeño de los trabajadores y por lo tanto las funciones de servicio de la empresa serán mejores.

El aspecto caractereológico de la Autoestima en el Trabajo se puede sustentar en seis pilares esenciales:

- 1) La práctica de vivir concientemente: El respeto por los hechos, estar presente en lo que se está haciendo en el momento de hacerlo.
- 2) La práctica de la auto aceptación: El deseo de poseer, experimentar y hacerse responsable de los propios pensamientos, sentimientos, acciones.
- 3) La práctica de la auto responsabilidad: Darse cuenta de que se es responsable de los que se elige, de las acciones, de la propia vida y su rumbo.
- 4) La práctica de la auto afirmación: Ser auténtico en el trato con los demás, convivir con los propios valores, y tratarse a uno mismo con respeto en el contexto social.
- 5) La práctica de vivir con determinación: Identificar los objetivos o propósitos personales a corto y largo plazo así como las acciones necesarias para alcanzarlos.
- 6) La práctica de la integridad personal: Vivir de forma coherente con lo que se sabe, los valores que se tienen y lo que se hace; decir la verdad, respetar los compromisos.

Estos valores de la Autoestima deben ser puestos en práctica en toda dimensión e incluso en la organización para alcanzar un alto nivel de producción ya que promueven en sus empleados la autoestima y logran su propia satisfacción en la empresa vendiendo su fuerza de trabajo laboral.

Este proceso vital de gran importancia en el campo laboral como es la motivación, cuenta con ciertas características según algunos autores. En este sentido se tiene de manera general:

1. Su importancia como proceso psicológico.
2. Su origen es una necesidad de cualquier índole (Psíquica, Social, Física)

3. Está dirigida a una meta, a un fin cuya consecución considera válida para satisfacer esa necesidad.
4. Facilitar la actitud en cuanto ésta se vuelve energizante, mantiene esa energía que permite el logro de metas.

Es a través del proceso de motivación durante el cual los empleados de cualquier empresa realizan un esfuerzo que desarrollan y mantienen hasta el logro de metas y objetivos. Todo esto con el objeto de satisfacer algún tipo de necesidad o expectativa, y de la mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en actividades futuras. Por tanto se entiende como Satisfacción laboral “ El estado emocional positivo o placentero que es el resultante de todas las actividades laborales diarias, su experiencia pasada y presente”.⁴

La Satisfacción en el Trabajo es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables y éstos forman una percepción a los empleados de su trabajo el cual se verá reflejado en el comportamiento de cada uno de acuerdo al puesto que desempeña en la empresa. La satisfacción va dirigida a las actitudes de un sólo empleado, pero también puede englobar y manifestar la satisfacción y actitud de un grupo. Los Gerentes por su parte deben ser muy observadores y analíticos ya que las necesidades de los empleados podrían cambiar repentinamente, en especial ante la implementación de nuevos sistemas de trabajo debido a los reajustes que se hacen en los puestos de trabajo y en los que pueden apreciarse algunas de las teorías de la Satisfacción, tales como:

a) TEORIA DE LA DISCREPANCIA

La satisfacción o insatisfacción va depender de la discrepancia entre lo que una persona percibe que está obteniendo y lo que desea. La cantidad deseada de una característica del puesto se define como la cantidad necesaria mínima para satisfacer las necesidades corrientes de una persona, la que estará satisfecha si no

⁴ Jhon w. Newstrom, “comportamiento humano en el trabajo”.

existe discrepancia entre las consideraciones deseadas y las reales. Pero otro individuo estará insatisfecho si existe menos que la cantidad deseada de una característica del puesto.

Por ello, tanto mayor sea la deficiencia y más importante la cosa deseada, tanto mayor será la satisfacción. Sin embargo el ser humano posee más de una clase de sentimientos acerca de su puesto, y no existe una mejor manera de identificar la satisfacción en el puesto como propósito de la medición.

b) TEORIA DE LA EQUIDAD

Esta teoría especifica las condiciones bajo las cuales un empleado percibe que los beneficios de un puesto son justos y razonables. Está basada en insumos que no son más que aspectos que contribuyen al puesto como son: la educación, experiencias, habilidades, y cantidad de esfuerzo. Y también se basa en resultados que el trabajador percibe o que obtiene del puesto, como un pago, prestaciones, reconocimientos y oportunidades de crecimiento, pero se percibe un estado de equidad por parte del empleado, ya que si éste percibe que las razones no son iguales usualmente se percibirá que existe un estado de desigualdad.

c) TEORIA DE LA INFLUENCIA SOCIAL

Esta plantea que el sujeto decide que tan satisfecho está con su puesto de trabajo, simplemente haciendo observaciones acerca de los niveles de satisfacción de otros empleados. Ello implica que un trabajador puede inferir sobre su satisfacción solo con ver el comportamiento de sus compañeros, escuchándolos opinar sobre sus puestos, pero implica que la satisfacción se mide a través de opiniones que del puesto mismo se dice.

Aquí es importante el aspecto social ya que influye sobre las reacciones afectivas de los empleados laboralmente, pues un trabajador puede influir sobre los niveles de satisfacción de otros.

Algunos científicos consideran que la Satisfacción en el puesto es vital porque creen que la calidad de la experiencia del trabajo tiene implicaciones importantes para la salud mental del empleado y que ésta puede tener consecuencia directa o indirecta para la eficiencia organizacional ya que las actitudes en el puesto pueden afectar la productividad, el ausentismo, rotación de personal, y otros aspectos de la conducta laboral.

La Satisfacción en el puesto es el modo en que el empleado se siente acerca de las actividades que desempeña. Las actitudes hacia el trabajo son determinadas conjuntamente por las características del puesto, y las del empleado. Lo que desea un trabajador de su puesto dependerá de sus necesidades, valores y rasgos de Personalidad.

Se puede hablar de Satisfacción Laboral en relación a muchos aspectos en el trabajo, ó aspectos concretos de la actividad los cuales pueden ser evaluados cada uno independiente de los demás, de esta manera se identifican nueve de ellos:

1. Satisfacción con el trabajo en sí mismo.
2. Con el salario.
3. Con las promociones.
4. Con el reconocimiento de los demás.
5. Con los beneficios.
6. Con las condiciones de trabajo.
7. Con la supervisión.
8. Con los compañeros.
9. Con la empresa y dirección.

Toda persona en el campo laboral puede experimentar hasta seis formas de satisfacción laboral diferentes:

1. Progresiva: cada vez tienen más satisfacción laboral y aumenta su nivel de aspiraciones.

2. Establecida: cada vez tiene más satisfacción, pero el nivel de aspiración se mantiene en el mismo nivel de aspiración.
3. Resignado: tienen satisfacción en el trabajo, reduce el nivel de aspiraciones para acomodarse o acondicionarse a la satisfacción laboral.
4. Constructiva: tienen insatisfacción, pero mantienen el nivel de aspiraciones y buscan formas de cómo solucionar y controlar la situación aumentando la tolerancia a la frustración.
5. Fija: tienen insatisfacción, mantienen el nivel de aspiraciones y no buscan dominar la realidad laboral que se vive en el lugar de trabajo.
6. Pseudo satisfacción: tienen insatisfacción y frustración, pero distorsionan su percepción o la niegan con relación a la realidad que viven en el desempeño de sus labores en el centro de trabajo.

Una vez que el empleado esté satisfecho en su puesto dispondrá de una actitud favorable en el desempeño de sus labores cotidianas, que finalmente favorecerán la eficiente producción de la empresa. Entendiéndose como Actitud aquellos sentimientos y creencias que favorecen la percepción del sujeto con relación a un entorno laboral, es además, el marco conceptual de referencia que el empleado forma mentalmente de su lugar de trabajo y el que afectará en su comportamiento. Cuando los trabajadores se muestran insatisfechos con sus puestos y esos sentimientos son firmes y persistentes pueden ocasionar resultados muy delicados para el mismo empleado, así como para la institución y repercutir en su desempeño laboral.

Es importante disminuir la insatisfacción de los trabajadores y fortalecer la satisfacción tratando de cubrir las Necesidades, las cuales se entienden como la condición básica de sobrevivencia de los seres humanos. La no satisfacción de éstas o de una de ellas atentaría con la existencia humana, alteraría el desarrollo y desenvolvimiento adecuado de la persona, lo que estaría creando con la no satisfacción el desencadenamiento de conductas no adecuadas que se

reflejarían en los diferentes aspectos de la vida del sujeto como son: psicológico, fisiológico y lo social.

Uno de los motivos significativos para la conducta en las organizaciones es conocer el concepto de “ Necesidad” porque ayuda a comprender la motivación humana.

Debido a la importancia que revisten las necesidades para el entendimiento de las motivaciones, se han considerado seis necesidades significativas que son:

1. NECESIDAD DE REALIZACIÓN:

Esta necesidad desarrolla en el sujeto una fuerte necesidad de ejecutar tareas en las que se pongan de manifiesto la satisfacción de experimentar éxito sobre el reto que está afrontando; adquirir en cada avance un estándar de excelencia; desarrollar formas de cómo realizar las acciones; retroalimentar los avances de éxitos, disfrutar el desafío que está afrontando exitosamente; demostrar iniciativas, esfuerzos y habilidades; disfrutar su competitividad ante otros; alcanzar y lograr nuevos retos nunca antes hechos.

2. NECESIDAD DE AFILIACIÓN

La prioridad de esta necesidad es que la persona sea aceptada como parte de un grupo con el propósito de ser bastante agradable: es muy sensible a alguna hostilidad o rechazo; se regocija interactuando con los amigos; se preocupa más por las relaciones sociales que salir adelante; en el trabajo le agrada laborar con personas amistosas y cooperativas; evita los conflictos e interferencias de actividades en las relaciones de amistad; suele suavizar los problemas que afrontarlos; si está laborando en un nivel jerárquico buscará ser muy popular y ganar adeptos.

3. NECESIDAD DE ESTIMACIÓN

Existen personas que juzgan su propio valor por lo que otras piensen de ellos. Este indicador hace resaltar en ellos una alta necesidad de ser estimados, y respetados.

Esta necesidad de estimación es satisfecha a través de reconocimientos formales o recompensados mediante símbolos de estatus.

Algunas veces esta necesidad se conoce como “Necesidad del Ego” la cual puede buscar su satisfacción llegando a la fama, a una posición social reconocida, asociarse a un grupo de prestigio, ocupar un alto nivel de estatus, presentarse como maestro de ceremonia, entre otros.

4. NECESIDAD DE INDEPENDENCIA

Las personas con una gran necesidad de independencia quieren gozar de un alto nivel de libertad y autonomía, por lo que les desagrada que las figuras de autoridad traten de imponerles restricciones a la conducta, y sienten desconfianza hacia ellos. En el ámbito laboral prefieren trabajar sin supervisión alguna, suelen resentirse si dependen de otros para cubrir sus necesidades de trabajo. En su mayoría estas personas prefieren crear sus propias empresas para que nadie los mande.

5. NECESIDAD DE PODER

Las personas con fuerte necesidad de poder buscan influir sobre otras y despertar fuertes emociones como placer, ira, temor, entre otros. La forma más directa para encontrar satisfacción es influenciar sobre las actitudes y conductas de las personas; disfrutan ganando una discusión, derrotando o eliminando a un enemigo, dirigiendo las actividades, desarrollando sus propios poderes construyendo alianzas, controlando los presupuestos, recursos, información, proyectos, buscan ocupar puestos de autoridad.

6. NECESIDAD DE SEGURIDAD

Las personas con un alto grado de seguridad buscan mantener la estabilidad en su trabajo, evitan afrontar acciones que impliquen un riesgo de despido, tienen cuidado para evitar errores o fallas en su puesto, aceptan seguros de vida, de incapacidad, y trazan planes minuciosos sobre las pensiones, acatan fielmente las ordenes de la institución para resguardar su puesto y asegurar la entrada de ingreso económico.

Cuando un trabajador tiene cubierta en alguna medida sus necesidades, le es más fácil experimentar motivos que le conlleven a su mejoría personal e institucional. Los motivos no son más que el vehículo que impulsa, dirige y mantiene la actividad del sujeto, involucrándolo en diferentes actividades que lo conllevan a satisfacer una y otra necesidad. Independientemente el tipo de actividad la motivación es socialmente histórica, ha venido desarrollando y perfeccionando al hombre ya sea en la actividad y específicamente la de carácter laboral.

1) Teorías de la Motivación

1.1) Teoría de los dos Factores:

Formulada por Frederick Herzberg, trata de identificar y explicar los elementos del puesto de trabajo con los que los empleados de una empresa están satisfechos o insatisfechos. El primer grupo de factores, denominados motivadores, está formado por una serie de elementos internos que llevan a la satisfacción laboral y a una mayor motivación. Si los motivadores faltan lo más probable es que el empleado no esté satisfecho con su trabajo, y por tanto no rinda todo su potencial. Algunos factores motivacionales son:

- El propio trabajo.
- Los logros.
- El reconocimiento.
- La responsabilidad.
- Las oportunidades de ascenso.

El segundo grupo de factores se llaman de higiene o de mantenimiento, éstos son externos al trabajo en sí mismo, encontrándose en el ambiente laboral. La ausencia de factores de higiene puede llevar a la insatisfacción y a la desmotivación activa, y en casos extremos a la evitación del trabajo. Algunos de estos factores son: .

- Diferentes políticas de la empresa.
- Condiciones de trabajo.

- Seguridad social.
- Salario.

La teoría de los dos factores tiene una serie de consecuencias en el diseño del puesto de trabajo:

-- Los puestos de trabajo deben diseñarse de manera que proporcionen la mayor cantidad posible de motivadores.

- Es poco probable que realizar cambios en los factores de higiene mantengan un nivel alto de motivación en el empleado a largo plazo, a no ser que también se produzcan cambios relativos al trabajo en si mismo.

1.2) Teoría del Establecimiento de objetivos

Formulado por Edwin Locke, sugiere que los objetivos de los trabajadores colaboran en la explicación de la motivación y el rendimiento laboral.

Al sugerir que los encargados de personal pueden aumentar la motivación del empleado mediante un proceso de establecimiento de objetivos, esta teoría tiene una serie de características:

- Los trabajadores estarán más motivados en la realización de sus tareas si tiene objetivos claros y específicos.
- Los empleados están más motivados cuando tratan de lograr objetivos difíciles que fáciles dentro de lo razonablemente hablando.
- En algunas ocasiones, los objetivos en que el que el personal ha participado resultan más motivadores que los que simplemente han sido asignados por los jefes.

1.3) Teoría del reajuste del trabajo

Plantea que los niveles de motivación y la satisfacción laboral del trabajador están en función de la adecuación entre sus necesidades y habilidades, así como las características del puesto de trabajo y la empresa.

Esta teoría propone dos aspectos fundamentales:

- 1- Un diseño del puesto de trabajo que un empleado encuentre estimulante y motivador, pueda que a otro trabajador no le resulte interesante.
- 2- No todo el personal quiere participar en la toma de decisiones.

1.4) Teoría de las Características del puesto de Trabajo

Establecida por Richard Hackman y Greg Oldham, afirma que el empleado se sentirá motivado para trabajar y más satisfecho con sus actividades si el puesto en que se desempeña tiene una serie de características esenciales. Dichas características crean las condiciones necesarias para que el trabajador experimente estados psicológicos críticos relacionados con consecuencias laborales favorables.

Existen cinco características esenciales que debe tener en cuenta todo puesto de trabajo para poder activar tres estados psicológicos activos; éstas son:

- Variabilidad de tareas.
- Identidad del trabajo.
- Satisfacción del trabajo.
- Autonomía.
- Retroalimentación.

Así también los tres estados psicológicos críticos producidos por las cinco características anteriores son:

- La experiencia de importancia, o sea, el grado en que el empleado siente que es importante, valioso y digno de ser realizado.
- Experiencia de responsabilidad, es decir, en el grado con que el trabajador se siente personalmente comprometido de los resultados del trabajo realizado.
- Conocimiento de los resultados en donde se analiza el grado con que el empleado que es conciente de manera regular, comprende su eficiencia en la realización de las funciones.

Considerando la información anterior se vuelve necesario explorar actitudes, satisfacción, necesidades, motivos para tomar decisiones encaminadas a promover los estados de ánimo de los trabajadores.

III – RENDIMIENTO LABORAL EN LA EMPRESA

Cuando una empresa decide realizar cambios laborales es necesario y fundamental utilizar una comunicación adecuada para que las medidas y normas a seguir puedan ejecutarse de manera efectiva, y además valorar el bagaje de conocimiento previo que los empleados poseen para que el proceso de aprendizaje ante el nuevo sistema sea más fácil de asimilar por los trabajadores.

Entendiéndose como Comunicación el envío de cierta información y comprensión de la misma entre dos seres o más. Gracias a este proceso se coordina el trabajo, se limitan y transmiten las actividades, se organiza el desempeño laboral, entre otros. Si la comunicación es eficaz el desempeño laboral se realiza con mejor conocimiento, compromiso y seguridad en una empresa.

Si la nueva información que se envía se norma a través de un proceso sistemático se espera que el aprendizaje también sea sistemático de tal manera que prepare al trabajador para que pueda ejecutar eficientemente lo aprendido en su puesto de trabajo, poniendo de manifiesto sus habilidades, destrezas, conocimiento y capacidad, previamente desarrollada. Según Petrovsky, en su Psicología Evolutiva y Pedagógica, Pág. 206 el aprendizaje “ es una modificación adecuada y estable de la actividad que surge gracias a un actividad precedente y no es provocada directamente por reacciones psicológicas innatas del organismo” .

Una vez que se agotan los aspectos anteriores y se utilizan para dar a conocer nuevos cambios se espera que el rendimiento laboral de los trabajadores sea productivo dentro de la empresa.

El rendimiento laboral se entiende como la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en las instituciones ya se públicas o privadas. Este concepto general se puede desglosar en los siguientes apartados:

- Identificación que consiste en determinar que áreas de trabajo debe estudiar la Gerencia de Recursos Humanos al momento de medir el rendimiento. Dicha identificación se tiene que justificar legalmente, por lo que se requiere un sistema de medición basado en el análisis del puesto de trabajo.
- Medición, considerado el elemento principal del sistema de evaluación porque permite la realización de juicios por parte de la Gerencia de Recursos Humanos sobre lo bueno o lo malo que ha sido el rendimiento de un empleado en concreto.
- Gestión que es el objetivo primordial de cualquier sistema de evaluación, ya que ésta debe de orientarse hacia el futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa.

Las empresas deben llevar a cabo evaluaciones de rendimiento laboral con propósito administrativo y / o de perfeccionamiento del empleado. El uso con fines de perfeccionamiento gira en torno a la mejora del rendimiento del personal y al esfuerzo de las técnicas de trabajo, principalmente cuando se ejecutan cambios laborales.

Las organizaciones enfrentan una amplia variedad de drásticos cambios con mira de mejorar su calidad y afrontan de lleno el mercado global. Para que el cambio ocurra más exitosamente debe saberse cuándo y cómo implementarlo.

El cambio laboral es cualquier alteración ocurrida en el entorno de trabajo. Por lo que, cualquier cambio ejecutado sobre un área de la organización tiende a afectar por completo en lo humano y en lo técnico. Los cambios pueden dar lugar a presiones y conflictos que provoquen finalmente un resultado en algún punto de la organización.

En toda organización puede observarse un equilibrio en su estructura social., en el cual se alcanza cuando la persona desarrolla en su puesto de trabajo una serie de actividades relativamente estables con su entorno, aprendan a tratarse, delimitan sus funciones, entre otros, es decir han alcanzado un estado de

adaptación en su desenvolvimiento laboral. Sin embargo, este equilibrio puede convertirse en un total desequilibrio cuando los empleados son sometidos a nuevos cambios, nuevas reglas, nuevos ajustes y son incapaces de hacer los ajustes correspondientes.

Estos ajustes son difíciles para los administradores ya que ellos son responsables de los roles proactivos y reactivos. En el primer caso, los administradores prevén los hechos, inician los cambios y toman decisiones para lograr un mejor ajuste entre la empresa y su entorno; en el segundo caso responden a los hechos, adaptan al cambio y atenúan las consecuencias es decir reestructuran y mantienen el equilibrio grupal y el ajuste personal alterados por el cambio.

La respuesta al cambio es complicada por que no produce un ajuste directo, si no que opera las actitudes de cada empleado para producir una respuesta condicionada por las sensaciones frente al cambio.

Con el propósito de recuperar el equilibrio alcanzado el grupo acciona hacia su estilo de trabajo anterior. En consecuencia, cada presión suscita una contrapresión en el grupo. El resultado neto es un mecanismo de auto corrección por el cual la energía se concentra en la restauración del equilibrio. A esta característica de auto corrección se le llama homeostasis, es decir, que las personas actúan para establecer una situación firme de satisfacción de sus necesidades y protegerse de la perturbación de ese equilibrio.

Todo cambio trae consigo costos y beneficios. Los costos pueden ser económicos o psicológicos y pueden trastornar temporalmente el trabajo y reducir la satisfacción por tal razón éstos requieren de un análisis exhaustivo para determinar su utilidad.

En la determinación de beneficios y costos deben considerarse todos los tipos.

Lo que incluye aquellos que no se pueden reducir a números como son los costos sociales y los costos psicológicos. Estos afectan el interior, la psique de los individuos porque requieren de cierta pérdida psicológica debido al desgaste que conlleva adaptarse a un nuevo cambio.

Identificar la diferencia individual de las personas permite predecir las diferentes y variadas reacciones entre otros, afectan la salud personal, algunos de éstos pueden ser de adaptación parcial o total; visualización de sólo el costo o solo el beneficio; temor ante lo inesperado aunque sea de provecho; aparente aceptación y posterior rechazo; afectar la salud psíquica debido al cambio drástico; la tolerancia puede aumentar o bajar, en este caso afecta la salud; generar efectos acumulativos que sobrecarguen el sistema del individuo; anular la capacidad de enfrentar la situación, entre otros.

a) Resistencia al Cambio

Esta se define como aquellas conductas de un empleado diseñadas para desacreditar, demorar e impedir la instrumentación de un cambio laboral. Los empleados se resisten al cambio porque éste amenaza sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio, aptitud o autoestima.

Existen tres tipos de resistencia al cambio que se detallan a continuación:

- **Resistencia Lógica.** Esta se basa en el desacuerdo con los datos, análisis racional, lógica y ciencia. Surge del tiempo y esfuerzo reales requeridos para la adaptación al cambio, incluidos los nuevos deberes laborales que es preciso aprender. Éstos representan costos reales para el personal y aunque su cambio pueda ser favorable para los empleados a largo plazo, el costo se paga a corto plazo.
- **Resistencia Psicológica.** Esta suele basarse en emociones, sentimientos y actitudes. Los empleados pueden temer a lo desconocido, desconfiar del liderazgo de la empresa o sentir que su seguridad y autoestima estén amenazadas.

- ***Resistencia Sociológica.*** Se analiza como producto de un desafío a intereses, normas y valores grupales. A nivel de los grupos pueden haber una serie de aspectos que posibilitan que haya una resistencia sociológica tales como visión estrecha y localista, intereses establecidos, deseo de conservar las amistades existentes, oposición de valores grupales, etc.

b) Desmotivación en el Trabajo

Dentro de los aspectos fundamentales se encuentran los siguientes que determinan la desmotivación en el quehacer laboral:

- ***Sentimientos de Frustración, hostilidad y ansiedad.*** Cuando el clima laboral se encuentra bloqueado por conflictos, se genera un entorno motivacional de frustración y hostilidad que puede perjudicar el juicio y la habilidad en el desempeño de tareas, así como también afectar el bienestar de las personas implicadas.
- ***Falta de cohesión grupal.*** Esto puede provocar en el individuo perteneciente al grupo una pérdida de interés hacia las tareas a realizar, se disminuye la eficacia en cuanto a su desempeño.
- ***Despilfarro de Energía.*** El desgaste de una persona con conflictos genera una pérdida de energía que influye negativamente en el rendimiento del trabajador.
- ***Interrelaciones interpersonales inadecuadas.*** Esto perjudica la comunicación, las percepciones y sentimientos del grupo. Se valoran los intereses y objetivos de las personas con las que hay malas relaciones interpersonales como incompatibles con los propios y de que no puede existir ningún tipo de cooperación.

c) **Stress Laboral**

Este se conceptualiza según McGrath como un desequilibrio sustancial entre la demanda y capacidad de respuesta del individuo bajo condiciones en la que el fracaso ante esta demanda posee importantes consecuencias.

Se encuentran una serie de factores que llevan al surgimiento y desarrollo del stress laboral:

- ***Sobrecarga de trabajo.*** El volumen, magnitud o complejidad de la tarea esta por encima de la capacidad del trabajador para responder a esa actividad.
- ***Infracarga de trabajo.*** El volumen de trabajo esta muy por debajo del necesario para mantener un mínimo nivel de activación en el empleado.
- ***Infrautilización de habilidades.*** Las actividades de la tarea están por debajo de la capacidad profesional del trabajador.
- ***Repetitividad.*** No existe una gran variedad de tareas a realizar y/o son repetitivas en ciclos de tiempo cortos.
- ***Ritmo de trabajo.*** El tiempo de realización del trabajo está marcado por los requerimientos de la empresa, concediendo poca autonomía para adelantar y atrasar el trabajo del empleado.
- ***Ambigüedad del rol.*** Existe una inadecuada información al trabajador sobre su rol laboral y organizacional.
- ***Relaciones personales.*** Problemática derivada de las relaciones que se establecen en el ámbito laboral tanto con superiores y subordinados como con compañeros de trabajo.
- ***Inseguridad en el trabajo.*** Incertidumbre acerca del futuro en el puesto de trabajo.
- ***Promoción.*** La organización dificulta o no ofrece canales claros a las expectativas del trabajador de ascender en la escala jerárquica.
- ***Control.*** Existe una amplia y estricta supervisión por parte de los superiores, restringiendo el poder de decisión y la iniciativa de los trabajadores.

- **Cambios en la organización.** Cambio en el ámbito de la organización que suponga por parte del trabajador un gran esfuerzo adaptativo que no es facilitado por la empresa.

Las actitudes laborales negativas permiten predecir conductas indeseables, por lo que cuando los empleados se sienten insatisfechos con su trabajo, no se involucran en sus labores y asumen un compromiso insuficiente con la compañía en la que laboran, siendo probable que de ello se desprendan consecuencias nefastas.

Los trabajadores insatisfechos pueden incurrir en ciertos indicadores como los siguientes:

- aspectos psicológicos y –aspectos físicos.

Dentro de los aspectos psicológicos se tiene el hecho de estar distraído, actos de agresión, desquite de supuestos errores; y dentro de los aspectos físicos se encuentran ausencias no autorizadas, salidas anticipadas, recesos prolongados, etc.

En lo que respecta a la insatisfacción laboral se tienen las siguientes características:

- **Rotación** → Los empleados con menos satisfacción suelen presentar índices de rotación más altos ya que carecen de la sensación de autorrealización, reciben escaso reconocimiento en su trabajo o experimentan frecuentes conflictos con un supervisor o compañero. Como resultado de ello, es más probable que busquen mejores condiciones en otra parte y abandonen la empresa.
- **Ausentismo e impuntualidad** → Es una muestra más de una baja satisfacción laboral, el ausentismo voluntario motivado por factores no justificables; generalmente esta clase de empleados no necesariamente planea ausentarse, aunque todo indica que les resulta más fácil responder a las oportunidades de hacerlo.

A partir de la sustentación teórica es necesario formularse el siguiente Sistema de hipótesis que den respuesta a la problemática planteada.

CAPITULO III

SISTEMA DE HIPÓTESIS

A . Hipótesis de Investigación

Los jefes de sección y los colaboradores que trabajan en cuatro distritos de la Alcaldía Municipal de San Salvador se someten a Políticas de Desconcentración, éstas inciden psicológicamente sobre los estados de ánimo, lo que afecta en su rendimiento laboral.

B. Hipótesis Especificas

Hipótesis Nula

Los jefes de sección y colaboradores en la Alcaldía Municipal de San Salvador en cuatro distritos no se someten a Políticas de Desconcentración, éstas no inciden psicológicamente sobre los estados de ánimo, por tanto, no afectan su rendimiento laboral.

Hipótesis Alterna

Los jefes de sección y colaboradores que trabajan en la Alcaldía Municipal de San Salvador en cuatro distritos se someten a Políticas de Desconcentración, éstas son indiferentes en los estados de ánimo de los trabajadores durante la realización de sus labores.

C. CUADRO DE CONGRUENCIAS DE OBJETIVOS E HIPOTESIS

OBJETIVOS	HIPOTESIS
<p>Objetivo General</p> <p>- Identificar como inciden las Políticas de Desconcentración sobre el estado de ánimo de los jefes y colaboradores en su rendimiento laboral de 04 distritos de la Alcaldía Municipal.</p>	<p>Hipótesis de investigación</p> <p>-Los jefes de sección y los colaboradores que trabajan en 04 distritos de la AMSS se someten a las nuevas Políticas de Desconcentración, éstas inciden psicológicamente sobre los estados de ánimo, lo que afectará en el rendimiento laboral.</p>
<p>Objetivos Específicos</p> <p>-Conocer las políticas de Desconcentración aplicadas por el Concejo Municipal de la AMSS.</p> <p>- Identificar que tipo de actitudes presentan los jefes de sección y colaboradores ante las nuevas Políticas de Desconcentración que se implementan.</p> <p>- Identificar el estado de ánimo de los jefes de sección y colaboradores en 04 distritos de la AMSS.</p> <p>- Explorar el rendimiento laboral de los jefes de sección y colaboradores para medir la eficiencia en el desempeño laboral.</p>	<p>Hipótesis Especificas</p> <p>Hipótesis Nula</p> <p>-Los jefes de sección y colaboradores que trabajan en 04 distritos de la AMSS no se someten a nuevas Políticas de Desconcentración, éstas no inciden psicológicamente sobre los estados de ánimo, por tanto, no afectará su rendimiento laboral.</p> <p>- Hipótesis alterna</p> <p>Los jefes de sección y colaboradores que trabajan en 04 distritos de la AMSS se someten a nuevas Políticas de Desconcentración, éstas son indiferentes en los estados de ánimo de los trabajadores durante la realización de sus labores.</p>

D. OPERACIONALIZACION DE HIPÓTESIS Y VARIABLES

Hipótesis de Investigación	Variables de la Hipótesis X , Y	Indicadores de cada Variable
<p>Si los jefes de sección y sus colaboradores que trabajan en 04 distritos de la AMSS se someten a nuevas Políticas de Desconcentración, éstos inciden psicológicamente sobre los estados de ánimo, lo que afectará en su rendimiento laboral</p>	<p>X = variable independiente: implementación Políticas de Desconcentración.</p> <p>Y = variable dependiente: Y1 = estado de ánimo de los jefes de sección y sus colaboradores. Y2 = rendimiento laboral de los jefes de sección y sus colaboradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento sobre Políticas de Desconcentración - Aceptación de las políticas. - Rechazo a las políticas - Cambios estructurales debido a las Políticas de Desconcentración. - Motivación - Satisfacción - Desmotivación - Insatisfacción - Desmotivación en el trabajo - Eficiencia en el trabajo -Cumplimiento de tareas en el trabajo - Responsabilidad en el trabajo -Iniciativa en el trabajo -Asistencia, Puntualidad

CAPITULO IV ***METODOLOGÍA***

A. Tipo de Estudio : Expost - facto

Este tipo de investigación partió de un fenómeno ya acontecido, que para el caso fue la implementación de las Políticas de Desconcentración en la Alcaldía Municipal de San Salvador. A partir de lo cual se volvió necesario conocer como incidían dicha clase de política sobre los estados de ánimo de los jefes de sección y sus colaboradores en su rendimiento laboral en cuatro distritos de los que fueron parte en la muestra de investigación.

B. Universo y Muestra

La Alcaldía Municipal de San Salvador estaba conformada por seis Distritos Municipales ubicados en diferentes puntos en el área metropolitana del gran San Salvador. La población total del universo en los distritos fue de 1,100 empleados. De este universo se tomó una muestra piloto de 05 empleados del distrito cuatro y 05 empleados del distrito seis, haciendo un total de 10 empleados para la prueba de ensayo.

Muestra: la muestra real de la investigación fue de 10 empleados por cada uno de los siguientes: distrito_1 - 10 empleados, distrito_2 - 10 empleados
distrito_3 - 10 empleados, distrito_5 – 10 empleados.
Teniendo un total de 40 sujetos que fue la muestra real en estudio.

Para su selección se partió del criterio del evaluador siendo dichas premisas las siguientes:

- Sujetos de ambos sexos.
- Debían tener como Mínimo 01 año de trabajar en la Institución.

- Debían ser empleados con plaza permanente o contrato en la institución.
- Su edad debía oscilar entre los 18 y 60 años de edad cronológica.
- Podían participar empleados de los tres Departamentos, Servicios Internos, Participación Ciudadana, Desarrollo Local.

C. Instrumentos

Los instrumentos a utilizados para la recolección de información fueron: Guía de observación , Guía de Entrevista para Jefes de Sección y Cuestionario para Colaboradores.

■ ***La Guía de observación***

Fue de tipo dirigida la cual poseía cuatro rubros; el primer rubro exploraba el área Física a través de dos criterios: Adecuado e Inadecuado. Un segundo rubro abordó el área Psicológica y se indagaron a través de diferentes aspectos psicológicos que podían haber estado presentes o ausentes; de igual manera se investigaron las relaciones interpersonales en el rubro social y el tercer rubro el área de comunicación donde exploraron los diferentes medios que se ocuparon para dar a conocer sus opiniones, ideas, entre otros.

■ ***Guía de entrevista***

Dirigida a los jefes de sección, estaba estructurada con preguntas generales sobre los empleados en el primer rubro, y el segundo rubro exploraba datos específicos a través de 13 preguntas semiabiertas que indagan sobre las Políticas de Desconcentración en las preguntas 01 -- 10 y los Estados de Animo en las preguntas 11 -- 13 .

- ***Cuestionario***

Para colaboradores constaba de un rubro que exploraba datos generales y en el segundo rubro datos específicos estructurado con 13 preguntas semi-abiertas que indagaba las 03 variables: Las Políticas de Desconcentración en preguntas 1,2,3 y 4 . sobre el Estado de Animo de los empleados en preguntas 5, 6, 7 y 8. y el Rendimiento Laboral se investigaba en preguntas 9, 10 ,12 y 13.

D. Procedimiento sobre la Observación:

La aplicación de la observación se realizó en un período de 7 días en forma simultánea con los siguientes Instrumentos (entrevista, cuestionario) en el cual el sujeto investigador debió involucrarse con la actividad laboral de los observados para una mayor objetividad de la información obtenida. Haciendo uso del instrumento de observación el investigador anotó la información por cada rubro.

Para la aplicación de este instrumento se abocaron dos miembros del grupo investigador por distrito.

Procedimiento sobre la Entrevista.

Se aplicó a los jefes de sección previamente seleccionados de los 04 Distritos, en un período de 7 días y 02 horas diarias el cual estuvo a cargo de dos miembros del grupo investigador por distrito. Los sujetos fueron convocados a una hora específica dentro de su jornada laboral, con la finalidad de recopilar datos sobre la investigación, ésta contiene preguntas abiertas con las cuales se obtuvo la información que permitió alcanzar los objetivos.

Procedimiento sobre el Cuestionario.

Este se suministró a los colaboradores de las áreas administrativas y de campo Se ocupó el instrumento de la entrevista, para ello 02 miembros del grupo

investigador se dirigieron a los distritos con el objeto de recopilar información necesaria, se les convocó a una hora específica sin que interfiera significativamente con sus labores. El tipo de preguntas para este instrumento fueron de tipo semiabiertas, en la cual el empleado pudo expresar lo que siente y piensa del tema en cuestión, con lo cual el grupo investigador logró realizar sus análisis posteriormente.

Procedimiento general.

Delimitación y aprobación del tema a investigar.

- Presentación y aceptación de la carta de solicitud a la Gerencia de Distritos de la Alcaldía Municipal de San Salvador.
- Elaboración y aprobación de objetivos, planteamiento del problema.
- Recopilación de información bibliográfica.
- Recopilación y aprobación de marco teórico conceptual.
- Elaboración y aprobación de instrumentos de exploración.
- Recopilación de información sobre la estructura organizacional y planilla de los empleados de 06 distritos.
- Elaboración de justificación, introducción, metodología, sistema de variables e hipótesis.

CAPITULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A. Guía de entrevista dirigida a jefes de sección de cuatro distritos de la Alcaldía Municipal de San Salvador

La investigación fue orientada a conocer la incidencia psicológica que determinan las Políticas de Desconcentración sobre los Estados de Animo de los jefes de sección y colaboradores en el Rendimiento Laboral en cuatro distritos de la Alcaldía Municipal de San Salvador la cual permitió someter a comprobación el siguiente sistema de Hipótesis:

Hipótesis de Investigación

Los jefes de sección y los colaboradores que trabajan en cuatro distritos de la Alcaldía Municipal de San Salvador se someten a políticas de desconcentración, éstas inciden psicológicamente sobre los estados de ánimo, lo que afecta en su rendimiento laboral.

B. Hipótesis Especificas

Hipótesis Nula

Los jefes de sección y colaboradores en la Alcaldía Municipal de San Salvador en cuatro distritos no se someten a políticas de desconcentración, éstas no inciden psicológicamente sobre los estados de ánimo, por tanto, no afecta su rendimiento laboral.

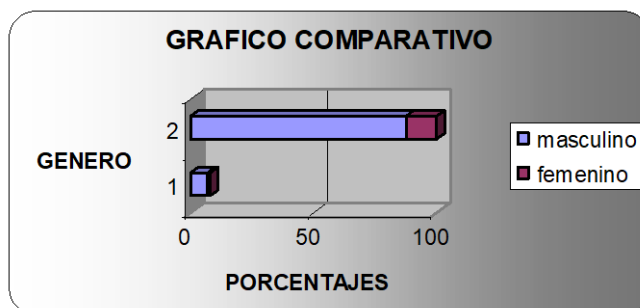
Hipótesis Alterna

Los jefes de sección y colaboradores que trabajan en la Alcaldía Municipal de San Salvador en cuatro distritos se someten a políticas de desconcentración, éstas son indiferentes en los estados de ánimo de los trabajadores durante la realización de sus labores.

Rubro I Datos Generales

Indicador **SEXO**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	7	87.50%
Femenino	1	12.50%
Total	8	100%

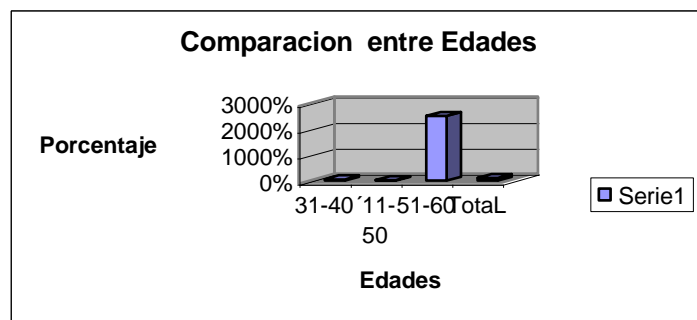


De la población entrevistada el 87.5 % es del sexo masculino, siendo el 12.50 % del femenino.

En base a los datos obtenidos se puede observar un predominio de trabajadores masculinos por las características de actividades que se realizan en los puestos de trabajo que culturalmente el hombre los ha ejecutado, en contraposición con el porcentaje minoritario de personal femenino.

Indicador **EDAD**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
31-40	4	50%
41-50	2	25%
51-60	2	25%
Total	8	100%



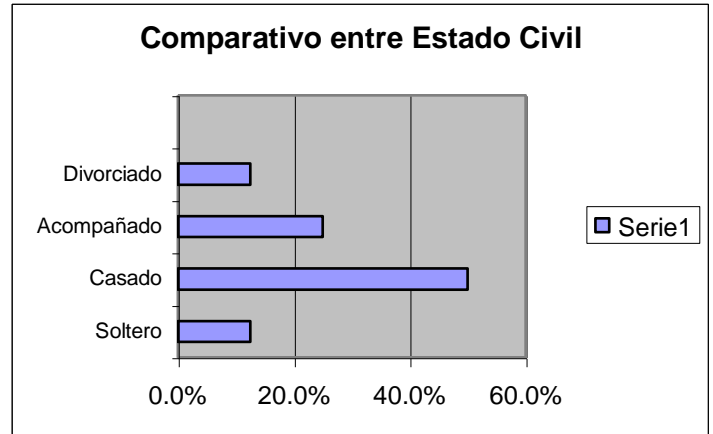
En cuanto a la edad el 50 % se encuentra entre los 31 y 40 años de edad y el 25 % de los 41 a 50 años, otro de 25 % de 51 a 60 años.

El porcentaje mayoritario se haya entre los 31 y 40 años con un 50 % lo cual denota la existencia de trabajadores en dichos distritos que se encuentran en la

plenitud de su desarrollo laboral. En un porcentaje menor pero igual de características se encuentran los intervalos de 41 y 50 años, y de 51 a 60 años respectivamente, siendo en el caso de los últimos la culminación de su carrera profesional.

Indicador **CIVIL**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	1	12.5%
Casado	4	50%
Acompañado	2	25%
Divorciado	1	12.5%
Total	8	100%

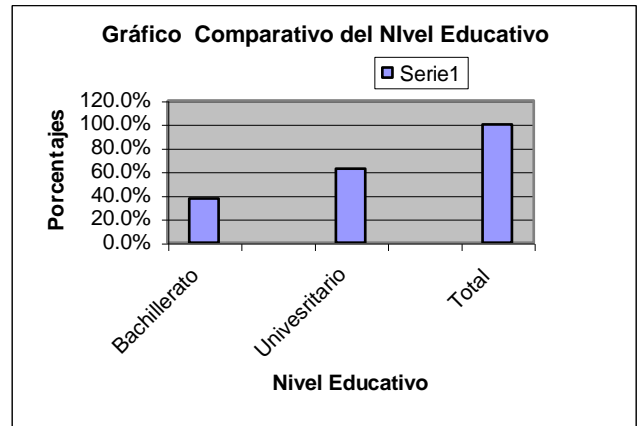


En lo referente al estado civil el 50 % está casado, el 12.5 % soltero; el 25 % acompañado, el 12.5 % acompañado, y 12.5 % divorciado.

Sobre la base de los datos se puede enfatizar el hecho de que casi el 75 % se encuentra con una relación conyugal ya sea casados y/o acompañados lo cual deja evidenciados la existencia de compromisos familiares con la variedad de obligaciones tanto de carácter económico, social, etc; habiendo sólo un 12.5 % que se hayan solteros pero también con responsabilidades, y finalmente un 12.5 % que se encuentra divorciado que aunque no tenga una relación matrimonial, no implica que no tenga obligaciones de tipo económico.

Indicador NIVEL EDUCATIVO

INDICADOR	FRECIA.	PORCEN.
Bachillerato	3	37.5%
Universitario	5	62.5%
Total	8	100.0%

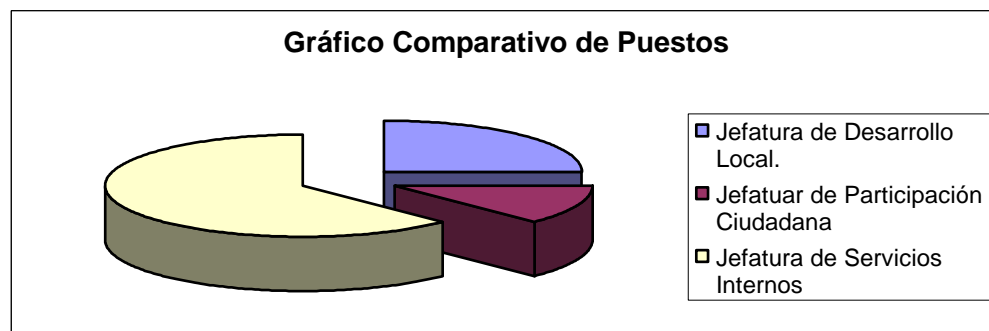


En cuanto al nivel educativo el 37.5 % es de bachillerato y el 62.5 % son profesionales universitarios o con estudios superiores.

Se puede determinar que el personal de los distritos tiene un nivel educativo bastante alto que llega al 62.5 % de la muestra total, lo cual obviamente le agrega un valor de calidad a los trabajadores que la Alcaldía Municipal tiene, en este caso en cargos delicados como jefes de sección, aun así hay otro porcentaje del 37.5 % que aunque no tiene estudios superiores ha finalizado el bachillerato lo cual les da las herramientas mínimas para poder llevar a cabo sus actividades con eficiencia dentro de los distritos.

Indicador PUESTO ANTERIOR

Indicador	Frecia.	Porcent.
Jefatura de Desarrollo Local.	2	25%
Jefatura de Participación Ciudadana	1	12.5%
Jefatura de Servicios Internos	5	62.5%
Total	8	100%

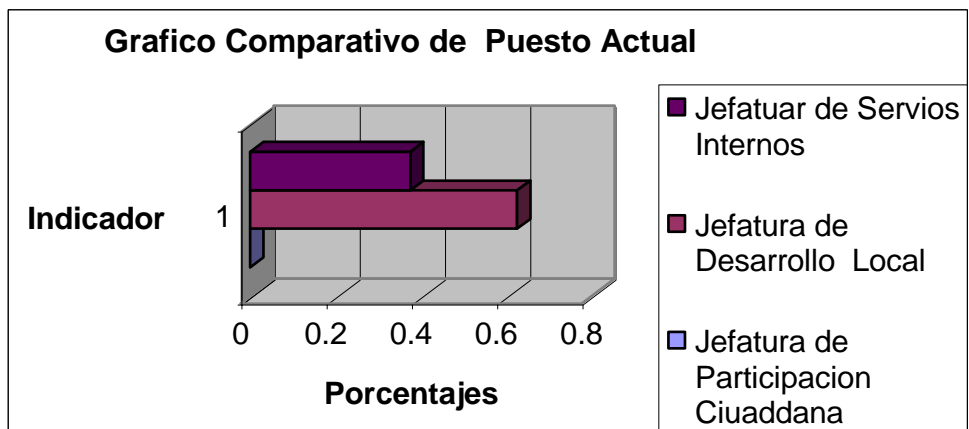


En lo referente a la ubicación del puesto de trabajo anteriormente el 25 % laboraba en la Jefatura de Desarrollo Local, el 12.5 % en la Jefatura de Participación Ciudadana y el 62.5 % en la Jefatura de Servicios Internos.

La permanencia en un puesto de trabajo anterior por parte de los sujetos se ubicó dentro de las tres Jefaturas que la Alcaldía tiene estructurado, siendo predominante el haber trabajado en el pasado en la Jefatura de Servicios Internos lo cual plantea la especialización que el personal tuvo en el área de atención al cliente dentro de las oficinas administrativas. Por otro lado con un 37.5 % se hallan aquellos trabajadores que laboraron en las jefaturas de Desarrollo Local y Participación Ciudadana que tenían características más operativas y de trabajo de campo.

Indicador **PUESTO ACTUAL**

<i>Indicador</i>	<i>Frecia.</i>	<i>Porcent.</i>
Jefatura de Desarrollo Local.	5	62.5%
Jefatura de Participación Ciudadana		
Jefatura de Servicios Internos	3	37.5%
Total	8	100%

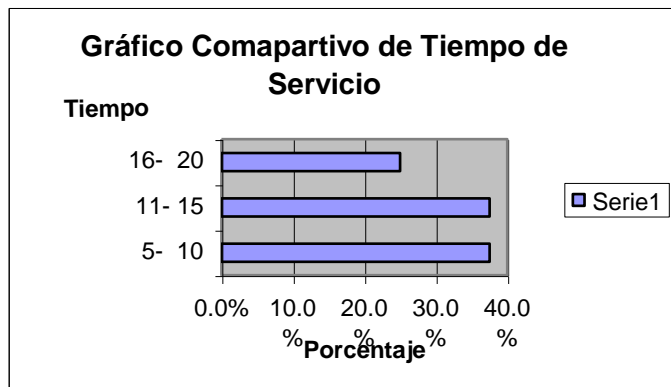


Con respecto a la ubicación actual dentro de los distritos de la alcaldía el 62.5 % se halla en la Jefatura de Desarrollo Local, y el 37.5 % en la Jefatura de Servicios Internos.

En comparación en el indicador anterior se puede especificar que hubo una movilidad de la jefatura predominante en el puesto anterior hacia la Jefatura mayoritaria en el puesto actual, que en este caso es la jefatura de Desarrollo Local con el 62.5 % lo cual demuestra la importancia que se le ha dado actualmente dentro de las Políticas de Desconcentración a esta Jefatura, en contraposición a la Jefatura de Servicios Internos lo cual ha visto desminuido en su grado de importancia a la luz de los cambios que el proceso de modernización ha tenido en instituciones públicas como la Municipalidad.

Indicador TIEMPO DE SERVICIO

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
5- 10	3	37.5%
11- 15	3	37.5%
16- 20	2	25.0%
21- 25		
26- 30		
Total	8	100%



En cuanto al tiempo de servicio dentro de la Alcaldía Municipal, el 37.5 % tiene de 5 a 10 años de trabajo en la Municipalidad, el 37.5 % de 11 a 15 años y un 25 % de 16 a 20 años de servicio.

Hay un equilibrio en los intervalos del tiempo de servicio de los Jefes de sección que se entrevistaron, ya que los periodos de estar trabajando en la Alcaldía oscilan entre los 5 a 20 años de servicio manifestándose de esta manera cierto grado de experiencia en el desarrollo de sus funciones tanto en los puestos

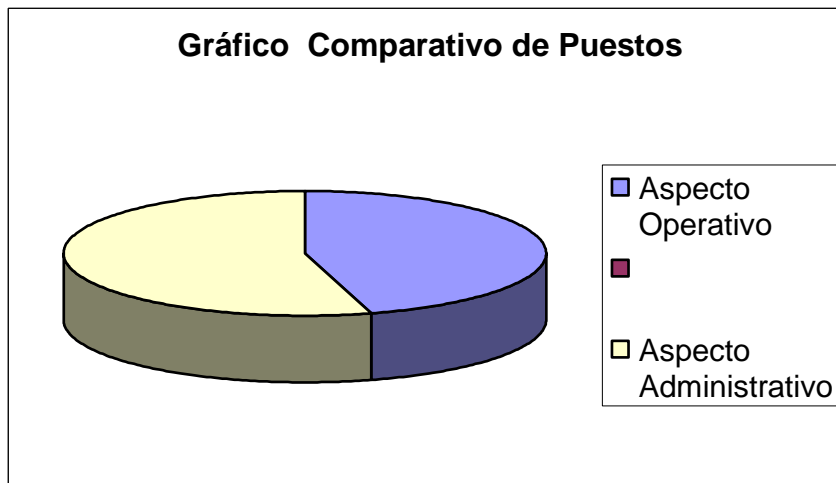
anteriores como en los actuales lo cual es un valor agregado que en la gestión de recursos humanos tiene la Alcaldía

Rubro II Políticas de Desconcentración

1- Describa el puesto que desempeña actualmente

<i>Indicador</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcent.</i>
Aspecto Operativo	5	45.45%
Aspecto Administrativo	6	54.55%
Total	11	100%

En lo concerniente al ítem uno el 45.45 % desempeña actividades de índole Operativo y un 54.55 % de carácter Administrativo.



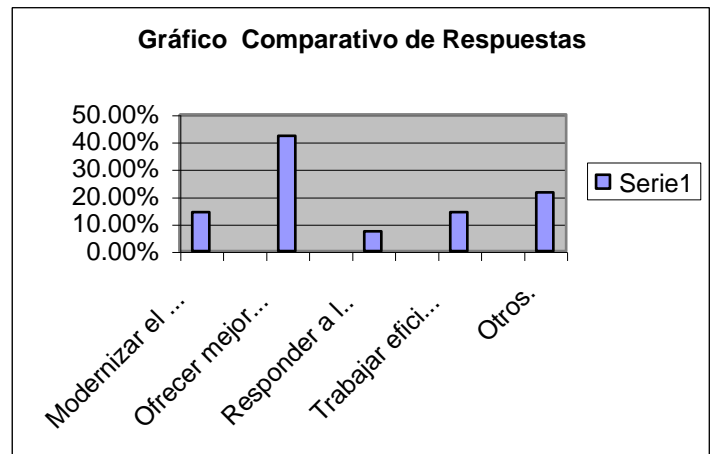
En la pregunta uno se puede establecer que no hay una influencia decisiva de un tipo de trabajo en particular dentro de las áreas operativas y administrativas lo cual indica que el desarrollo organizacional que los distritos han implementado en sus

Políticas de Desconcentración han consistido en la interrelación de funciones que tradicionalmente se han desempeñado como es el servicio de una serie de documentación que el usuario requiere, aunado a nuevas actividades más potenciadas en el trabajo de campo como es la participación ciudadana, los presupuestos participativos con las comunidades, etc.

2- Explique brevemente en qué consiste las Políticas de Desconcentración .

<i>Indicador</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Modernizar el sistema de trabajo.	2	14.28%
Ofrecer mejor servicio al público.	6	42.14%
Responder a los cambios globales.	1	7.14%
Trabajar eficientemente.	2	14.28%
Otros.	3	21.45%
Total	11	100%

En cuanto a la pregunta dos al abordárseles sobre el concepto de Políticas de Desconcentración, el 14.28 % señala como modernización del sistema de trabajo, el 42.14 % como el ofertar un mejor servicio al público , el 7.14 % el responder a los cambios globales, el 14.28 el trabajar eficientemente y un 21.45 % que se encierra en otras respuestas. (ver Gráfica)

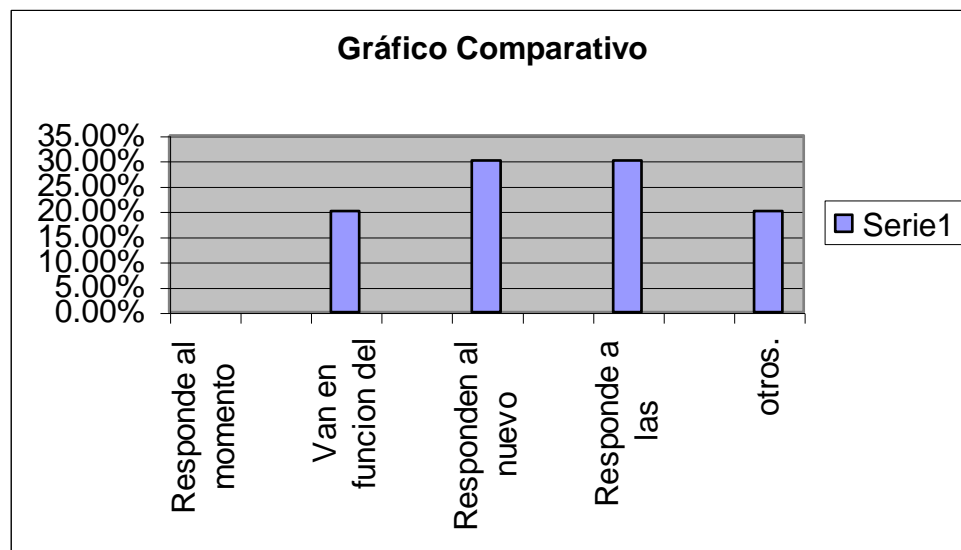


El proceso de las Políticas de Desconcentración que se ha implementado en la Alcaldía Municipal de San Salvador ha significado el traslado de funciones y actividades desde la Sede Central a otras áreas geográficas, aunque conservando la jerarquía hacia el nivel central que es la que determina el rumbo a seguir. Esto se relaciona muy cercanamente con lo que los Jefes de sección expresaron en la entrevista que fueron desde aseveraciones como el modernizar el sistema de trabajo, ofrecer un mejor servicio al público, trabajar eficientemente, lo cual denota el conocimiento bastante preciso que se tiene sobre las Políticas de Desconcentración; de igual manera cuando se contestó que se debía a cambios globales, aquí se da una información acerca del conocimiento que dichos jefes han adquirido acerca de la modernización de las instituciones públicas quedando un porcentaje reducido que dio otra clase de respuesta.

3- ¿ Qué opina sobre dichas Políticas de Desconcentración ?

<i>Indicador</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Responde al momento actual		
Van en función del mejor desarrollo.	2	20%
Responden al nuevo Proceso de Modernización	3	30%
Responde a las necesidades de la población	3	30%
otros.	2	20%
Total	10	100%

Con respecto al ítem tres, el 20 % de la muestra entrevistada las comprende como algo que va en función del mejor desarrollo organizacional; con un 30 % se encuentran las respuestas que se refieren a un nuevo proceso de modernización y que responde a las necesidades de la población respectivamente, en un 20 % que se engloba en otras respuestas.



Las opiniones vertidas por los entrevistados se circunscriben principalmente en indicar que las Políticas tienen que ver con el proceso de modernización que la Alcaldía está implementando y que van en la consecución de satisfacer de una mejor manera las necesidades de la población del Municipio. Esto está íntimamente relacionado a la definición conceptual acerca de las políticas de desconcentración en cuanto a que éstas tienen como fin último el trasladar una serie de competencias administrativas desde los niveles centrales a áreas geográficas específicas, pudiéndose de esta manera acercar los servicios y atender de mejor manera, igual

contenido aseverativo se tiene con aquellos entrevistados que plantearon que eran en función de un mejor desarrollo organizacional, lo cual a la larga tiene que ver con respecto a un mejor servicio al cliente.

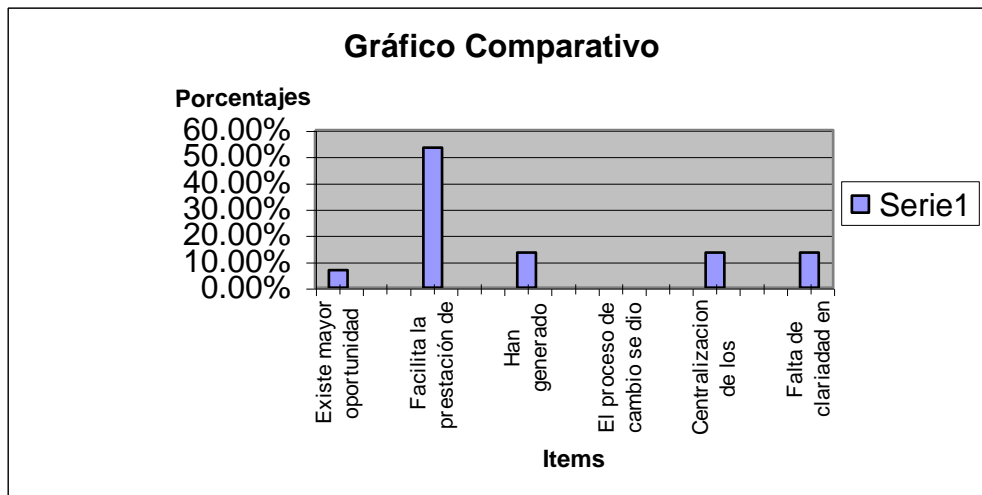
Sin embargo un 20% dio respuestas diversas lo cual denota un nivel de desconocimiento preocupante por el cargo de Jefe de sección que desempeña. Esto en teoría implica estar informado y tener los conocimientos de lo que significa la desconcentración dentro de los distritos.

4- ¿ Cuáles han sido las ventajas y desventajas que las Políticas han tenido en el distrito al cual usted representa ?

<i>Indicador</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Existe mayor oportunidad de desarrollo para los empleados	1	6.67%
Facilita la prestación de servicios al usuario.	8	53.35%
Han generado demora en los tramites por falta de material.	2	13.34%
El proceso de cambio se dio en forma ejecutoria sin consultar.		
Centralización de los servicios en la sede central.	2	13.34%
Falta de claridad en las políticas.	2	13.34%
Total	15	100

En cuanto a la pregunta cuatro un 53.35% concibe las políticas en su distrito en forma ventajosa como una facilitación en la prestación de servicios al usuario, un

6.67 % como una mayor oportunidad de desarrollo para los empleados; sin embargo en contraposición un 13.34 % las visualiza como algo que ha generado en los tramites por falta de material y equipo, otro 13.34 % la centralización de los servicios en la sede central al igual el restante en un 13.34 % como falta de claridad en las políticas.



En forma mayoritaria el personal entrevistado ha interiorizado las ventajas que todo proceso de desconcentración tiene al implementarse en un empresa pública, para el caso que corresponde la Alcaldía de San Salvador al hacer mención de dos aspectos que son fundamentales e indispensables de dichas políticas como son los casos de mayor oportunidad de desarrollo para los empleados y la facilitación en la prestación de servicios al usuario, da a entender que dichos jefes de sección comprenden la concepción que implícitamente el Gobierno Municipal ha tratado de transmitir con el funcionamiento de los distritos en el sentido que la prestación de servicios más cercanos al usuario es una ventaja de primer orden que las Políticas de Desconcentración han tenido, y de manera paralela el haber implementado nuevas

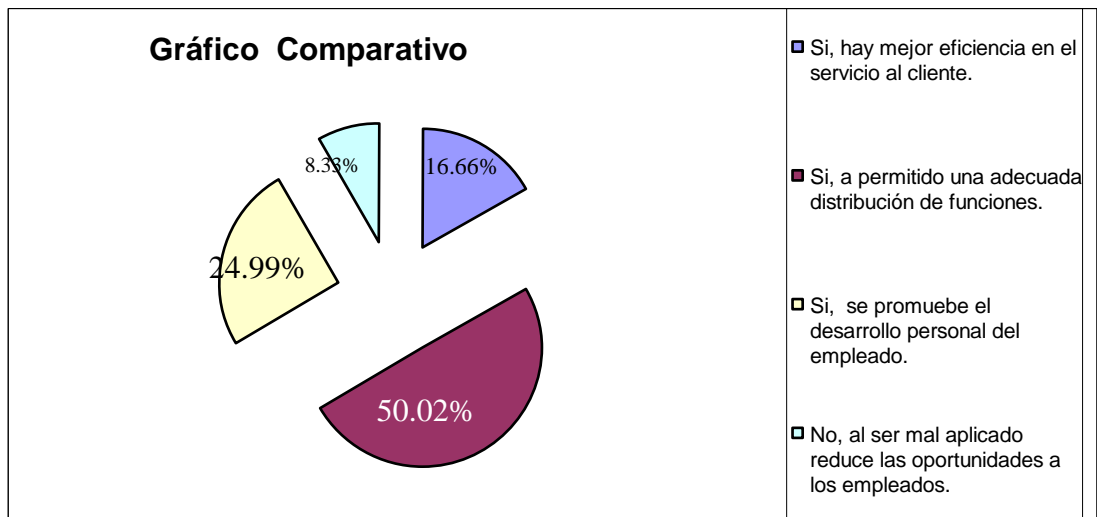
formas organizacionales de trabajo en los distritos han permitido mayores oportunidades de desarrollo para el personal.

Aun así existe un porcentaje mínimo pero significativo que lejos de visualizar ventajas, percibe desventajas que en cierta medida son responsabilidad de la posible mala aplicación que el proceso de desconcentración ha tenido en su desenvolvimiento, tales son los casos de demoras en los tramites por falta de material y equipo, o centralización de los servicios en la sede central; sin embargo cuando se analizan respuestas como falta de claridad en las políticas como desventajas, esto se puede entender a una falta de información y /o comunicación que el Gobierno Municipal pueda haber tenido en el momento de la aplicación de las políticas.

5- ¿Ha mejorado el desempeño laboral de los empleados a partir de la desconcentración ?

<i>Indicador</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Si, hay mejor eficiencia en el servicio al cliente.	2	16.66%
Si, ha permitido una adecuada distribución de funciones.	6	50.02%
Si, se promueve el desarrollo personal del empleado.	3	24.99%
No, al ser mal aplicado reduce las oportunidades a los empleados.	1	8.33%
No, porque no se cuenta con recursos.		
Total	12	100%

Los resultados del ítem cinco plantean que el 16.66 % percibe una mejor eficiencia en el servicio al cliente, el 50.02 % que ha permitido una adecuada distribución de funciones, un 24.99 % que se promueve el desarrollo personal del empleado y un 8.33 % que manifiesta una desmejora del desempeño laboral ya que al ser mal aplicado reduce oportunidades para los trabajadores.



En forma mayoritaria los entrevistados consideran que el desempeño laboral de los empleados ha mejorado a partir de la desconcentración. Partiendo del hecho que el rendimiento en el trabajo se concibe como la identificación, medición y gestión del desempeño humano en las organizaciones, los jefes de sección han realizado estos tres procesos anteriores ya que han logrado percibir mayor eficiencia en el servicio al cliente, una adecuada distribución de las funciones, una promoción en el desarrollo personal del empleado a partir de un fenómeno externo como son las Políticas de Desconcentración. Así también se puede afirmar que por las mismas

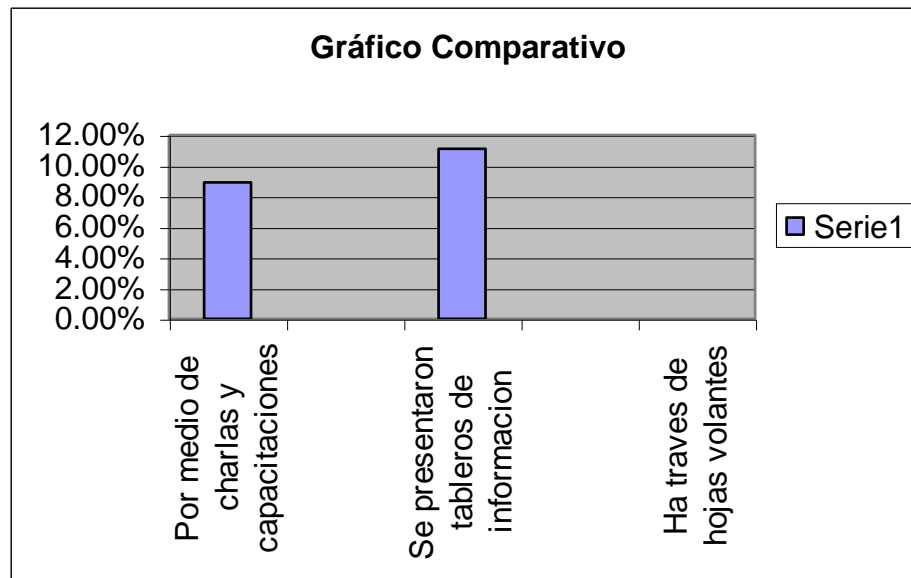
características de estas políticas el trabajador ha tenido la oportunidad de destacar y desempeñarse mejor ya que la redistribución de las actividades de otra manera ha permitido que el empleado manifieste un mayor potencial al momento de trabajo.

Sin embargo hay un porcentaje reducido que considera que el rendimiento laboral ha disminuido porque las Políticas de Desconcentración se han aplicado deficientemente y esto ha restado posibilidades, en cierta forma hay una realidad de inadecuada aplicación de ciertos aspectos del proceso de desconcentración pero que no son determinantes para poder culpar a dichos tropiezos como causales de los limitantes que el personal tiene para un desempeño laboral.

6- ¿Qué canales de comunicación se ocuparon para implementar y desarrollar las Políticas de Desconcentración ?

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Por medio de charlas y capacitaciones	8	88.89%
Se presentaron tableros de información	1	11.11%
A través de hojas volantes.		
Total	9	100%

En la pregunta seis el 88.89 % de la muestra entrevistada especifica que fue por medio de charlas y capacitaciones, y un 11.11 % a través de tableros de información.



El canal de comunicación Charlas y Capacitaciones fue mayoritariamente ocupado para implementar y desarrollar las Políticas de Desconcentración por parte de la Gerencia de Distritos, siendo esto bastante lógico ya que este tipo de canales posibilita transferir, recibir e intercambiar información de cualquier índole con el personal que iba adentrarse en las Políticas de Desconcentración. Las Charlas y Capacitaciones permitió analizar el estado de ánimo, actitud, preocupaciones, motivaciones que un trabajador tuvo acerca de dicho fenómeno objetivo, dando pauta para que la Jefatura hiciera acopio de toda la información que dichos canales de comunicación tuvieron aunque también se hizo uso de un canal menos utilizado para esta clase de disposiciones como fue los tableros de información que normalmente se coloca en espacio público de fácil acceso para los trabajadores; es inusual en el ítem esta última clase de respuesta ya que siendo las Políticas de Desconcentración un proceso tan importante, fue muy

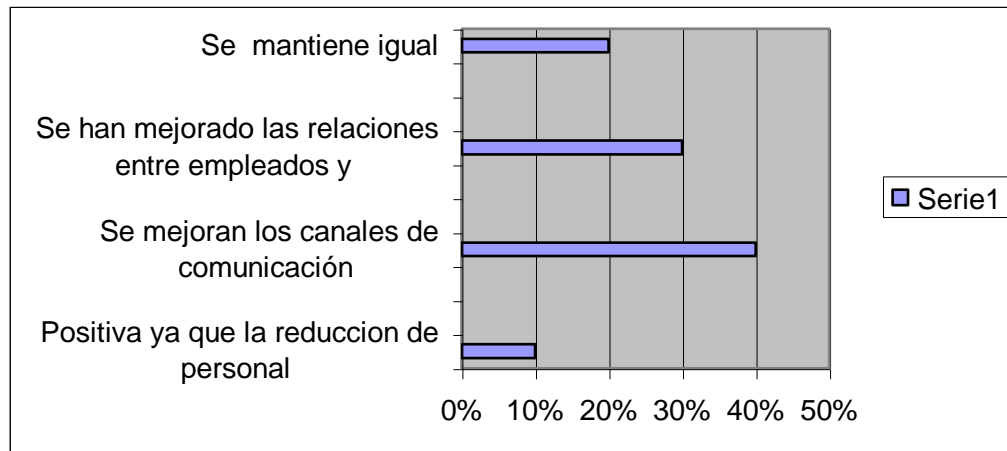
difícil que la Alcaldía Municipal tomara esa opción como el canal principal de darlas a conocer, tal vez pudieron ser utilizados como canal auxiliar a los otros dos canales principales de comunicación descritos anteriormente.

7- ¿Qué incidencia han tenido las Políticas de Desconcentración en la comunicación interna de los distritos?

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Positiva, ya que la reducción de personal permite la fluidez de la comunicación.	1	10%
Se mejoran los canales de comunicación pues la jefatura se comunica verbalmente.	4	40%
Se han mejorado las relaciones entre empleados y esta permite mejor comunicación.	3	30%
Se mantiene igual.	2	20%
Total	10	100%

Con respecto al ítem siete, un 10 % los analiza positivos ya que la reducción de personal permite la fluidez de comunicación, el 40 % que se han mejorado los canales de comunicación pues la jefatura se comunica verbalmente, un 30 % que se han perfeccionado las relaciones entre empleados y esto permite una mejor comunicación, y un 20 % se mantienen igual.

Gráfico Comparativo



De acuerdo al personal entrevistado en su mayor parte el haber llevado a la práctica la existencia de los distritos ha permitido que la comunicación interna se haya mejorado en términos generales, habiendo premisas determinantes para ello, una de ellas fue la reducción de empleados en los distintos departamentos y jefaturas de la Municipalidad. La creación de los distritos implicó una reorganización laboral en cuanto que los puestos de trabajo en cada uno de ellos fueron establecidos de acuerdo a las necesidades que se requerían, esto se llevó indudablemente a que el personal que se trasladó a los distritos tuviera que trabajar más en equipo que lo que individualmente en la sede central se laboraba, al trabajar más en grupo se ha hecho que haya mayor fluidez de la comunicación no tanto porque el local del distrito sea pequeño físicamente, sino porque las características de las actividades hicieron que la comunicación interna se incrementará, aunado a ello los jefes inmediatos y superiores han tenido más vinculación directa con sus subordinados lo que ha hecho que la comunicación ascendente y/o descendente progrese y se haga más efectiva. Esto a lo largo ha provocado que las relaciones interpersonales dentro del personal han

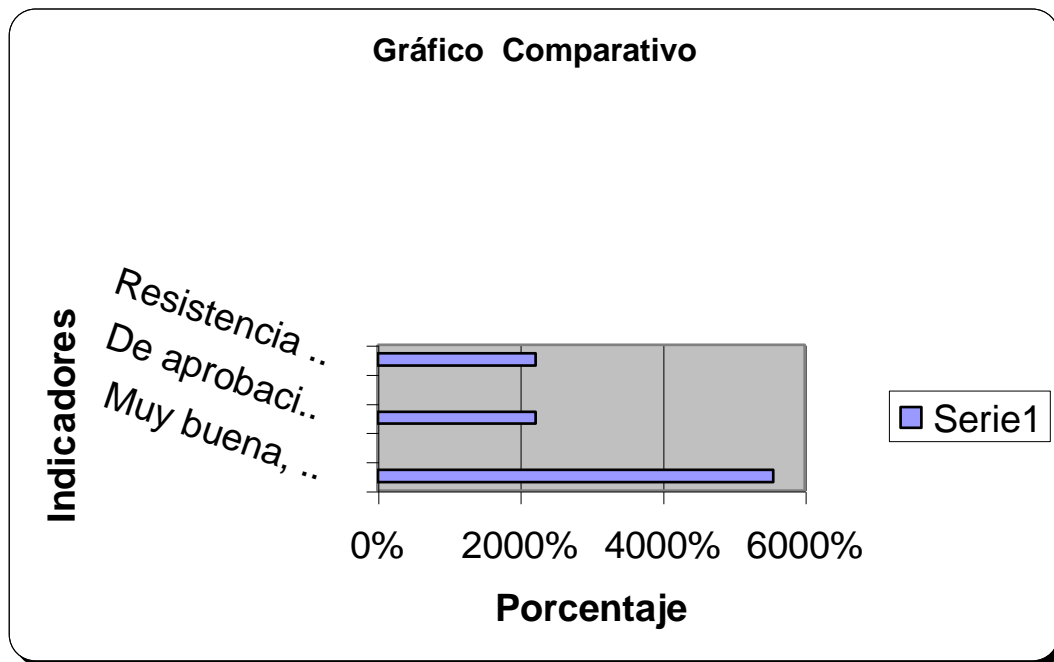
influido para un mejor trabajo de equipo, y formas de comunicación más eficientes hayan mejorado creando un valor agregado de vital importancia para el funcionamiento de los distritos.

Sin embargo para pocos jefes de sección la comunicación interna desde la aplicación de las Políticas de Desconcentración se ha mantenido igual, es decir, no ha avanzado ni retrocedido lo cual en cierta medida determina un nivel de insatisfacción sobre el curso de la comunicación interna puesto que éstos como un fenómeno psico-social se muestran en constante dinámica independientemente de su calidad, nunca se quedan estáticas en un punto determinado.

8- ¿Cuál es la actitud que los empleados han mostrado a partir de la implementación de las Políticas de Desconcentración aplicadas en los diferentes distritos?

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena, se adaptaron fácilmente.	5	55.56%
De aprobación ante el nuevo sistema de trabajo.	2	22.22%
Resistencia al cambio.	2	22.22%
Rechazo al nuevo sistema de trabajo.		
Resistencia por falta de conocimiento.		
Total	9	100%

En la pregunta # 8 el 55.56 % de los entrevistados dijo que la actitud fue buena ya que se adaptaron fácilmente, un 22.22 % de aprobación ante el nuevo sistema de trabajo, y otro porcentaje igual de resistencia al cambio.



En forma mayoritaria los entrevistados han percibido que sus subordinados tuvieron una actitud favorable a partir de la implementación de las Políticas de Desconcentración de la Alcaldía Municipal. Ellos manifiestan que han observado en dichos empleados una fácil adaptación y aprobación al nuevo sistema de trabajo, esto es así ya que la actitud favorable que los trabajadores tienen se ha visto influenciada y determinada por la variabilidad de las tareas que en los distritos se tiene en donde a pesar de que cada quien tiene actividades específicas, el trabajo de equipo hace que permanentemente se estén haciendo otras funciones no propias del

puesto. Además la identificación y satisfacción hacia el trabajo ya que en la medida que la labor de equipo de haga más eficiente y la comunicación interna mejore las relaciones interpersonales, el empleado se siente identificado y satisfecho con lo que hace.

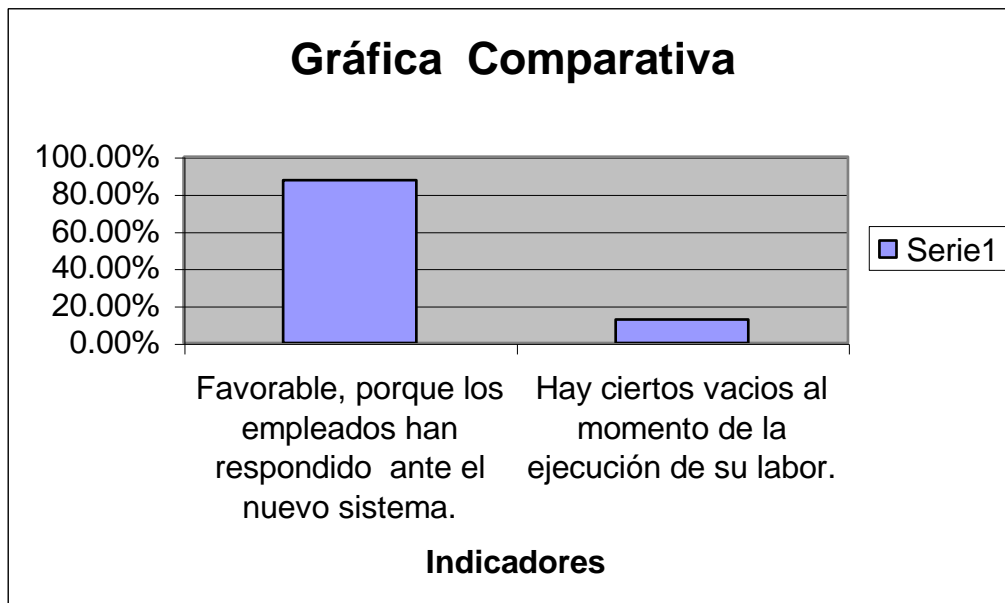
Todo lo anterior provoca ciertos estados psicológicos tales como la experiencia de importancia, o sea, el grado en que el empleado siente que es valioso y digno de tomarse en cuenta, además la experiencia de responsabilidad, es decir, el grado con que el trabajador se siente personalmente comprometido de los resultados del trabajo realizado.

Aun así un porcentaje minoritario afirmó que hubo una resistencia al cambio de ciertos subordinados al momento de sugerir los distritos. Esto es entendible en la medida que el cambio laboral es una alteración ocurrida en el entorno de trabajo, por lo que cualquier modificación ejecutada sobre un área de la organización tiende a afectar al trabajador psicológicamente, dando lugar a presiones y conflictos si el cambio laboral no se ejecutó como debiera hacerse en todas sus fases.

9- ¿ Cómo ha sido el proceso de asimilación de las nuevas modalidades de trabajo a partir de las políticas implementadas?

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Bien , porque se ha conseguido la mayoría de los objetivos.		
Favorable, porque los empleados han respondido ante el nuevo sistema.	7	87.50%
Hay ciertos vacíos al momento de la ejecución de su labor.	1	12.50%
Total	8	100%

Con respecto al ítem # 9 el 87.50 % plantea que es favorable porque los empleados han respondido ante el nuevo sistema, y un 12.5 % que hay ciertos vacíos al momento de la ejecución de sus labores.

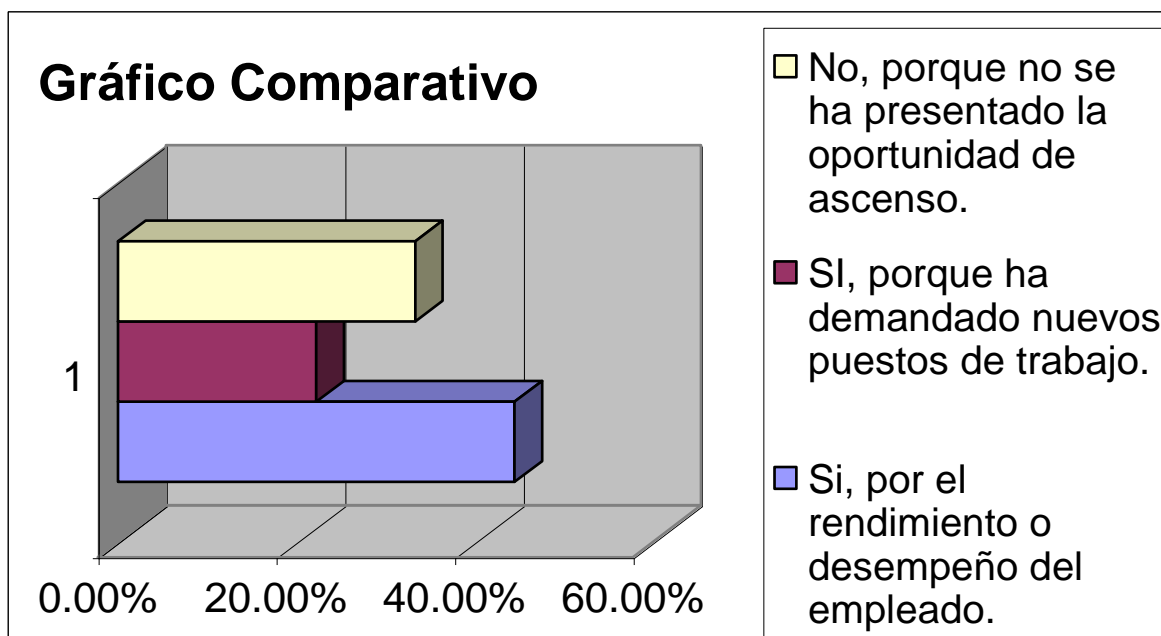


La asimilación del personal subordinado en forma mayoritaria de las nuevas modalidades de trabajo ha sido adecuado a partir de las políticas implementadas. El cambio laboral operado con los distritos ha hecho que las conductas del empleado se hayan adaptado paulatinamente, pero correctamente puesto que los beneficios de dicho proceso han sido mayores que los costos de la nueva realidad de trabajo a pesar de sus propias imperfecciones; los sentimientos de realización, entrega laboral, disposición, la cohesión grupal, el ser más eficiente, una mejora sustancial de las relaciones interpersonales han hecho que la balanza de beneficios haya provocado que los costos que indudablemente existían no tengan un peso determinante en la actitud del empleado. Pero aún con lo expuesto anteriormente hay jefes de sección que visualizan que ciertos trabajadores perciben vacíos al momento de ejecutar sus actividades, esto puede incidir en la actitud laboral aunque no determinadamente para rechazar una nueva modalidad de trabajo, puesto que la insatisfacción proviene de la parte ejecutoria de las Políticas de Desconcentración, no de la conceptualización de la misma; eso sí una desmejora mayor en la ejecución de las funciones de un empleado podría conllevar a una actitud desfavorable ya no tanto con la parte ejecutoria si no con la parte conceptual de dichas políticas.

10- ¿ Ha habido promociones de puesto de trabajo a partir de las políticas implementadas.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Sí, por el rendimiento o desempeño del empleado.	4	44.45%
Sí, porque ha demandado nuevos puestos de trabajo.	2	22.22%
No, esta contemplado en las nuevas políticas de trabajo		
No, porque no se ha presentado la oportunidad de ascenso.	3	33.33%
Total	9	100%

En lo referido a la pregunta # 10 el 44.45 % de la muestra entrevistada dijo que sí ha habido promociones por el rendimiento o desempeño del empleado, un 22.22 % manifestó que sí porque se han demandado nuevos puestos de trabajo, y un 33.33 % que no ya que han estado ausentes las oportunidades de ascenso.



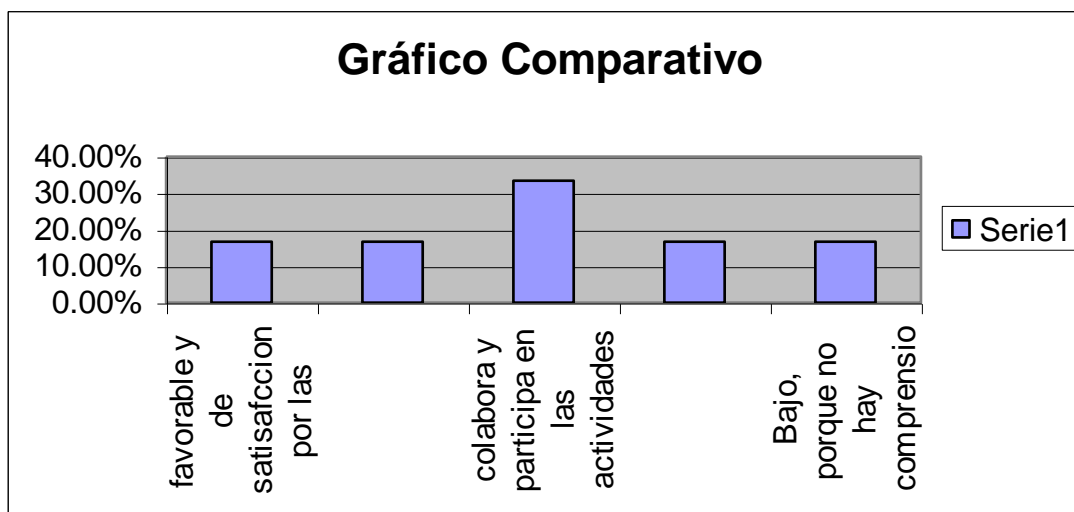
De manera contradictoria se han dado aseveraciones por parte de los entrevistados acerca de la existencia o no de promociones dentro de la Alcaldía de San Salvador a partir de las políticas implementadas. Si se parte del hecho que el tema de las promociones forma parte del área de la gestión de Recursos Humanos y esta pertenece a la estructura administrativa de una organización, las promociones dentro de los Distritos para todo el andamiaje organizativo de los mismos, ó en su defecto están ausentes en ellos, sin embargo los puntos de vista expuestos por los jefes de sección dan a entender que las promociones se presentan en determinados distritos y otros no, lo cual motiva a pensar que de ser cierto su aplicación segmentada ha estado procediéndose incorrectamente dentro de la gestión del recurso humano de los distritos ya que la política de promociones debería de ser una herramienta administrativa que califique y premie todo el rendimiento laboral de los empleados, no de una parte ya que tiene además implicaciones legales y psicológicas. Esto se plantea independientemente de las razones de algunos jefes de sección del porque se han dado las promociones tales como por el rendimiento del empleado y porque se han demandado nuevos puestos de trabajo, ya que al hacer esta clase de discriminación la Gerencia de Distritos, se está formando cierto nivel de frustración y apatía en aquellos distritos donde no existe tal y como lo aseveran ciertos entrevistados que plantearon que no se han presentado las oportunidades de ascenso.

RUBRO. III ESTADO DE ANIMO

11- ¿ Cómo percibe el estado de ánimo de sus trabajadores en el desarrollo de sus funciones dentro del distrito?

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
favorable y de satisfacción por las labores que realizan	2	16.66%
Optimista ante sus labores	2	16.66%
colabora y participa en las actividades	4	33.36%
Estado de apatía y de rechazo	2	16.66%
Bajo, porque no hay compensaciones.	2	16.66%
Total	12	100%

En la pregunta # 11 el 33.33 % planteo que colabora y participa en las actividades, habiendo además cuatro respuestas con un 16.66 % que se refieren a que ha sido favorable y de satisfacción por las labores que realizan, optimistas ante sus labores, estado de apatía y rechazo, y bajo porque no hay compensaciones.



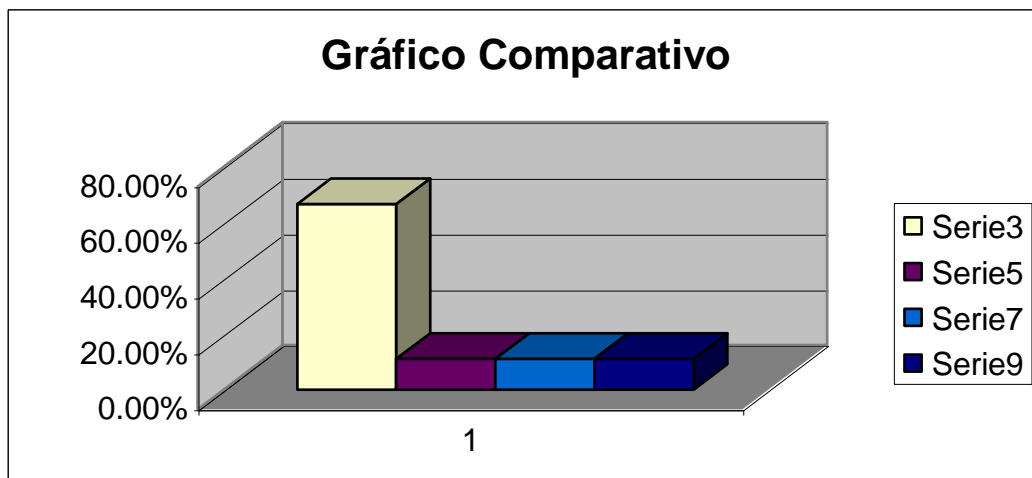
El estado de ánimo especificado por las personas que participan en la entrevista determinan que se encuentra aceptable en términos generales no mayoritarios ya que el quehacer laboral dentro de los distritos les ha permitido poder satisfacer y desarrollar expectativas en el puesto; así se tienen opiniones de satisfacción por las labores que realizan, colaboración y participación en las actividades, lo cual denota que hay una identificación del empleado hacia ciertos parámetros que ellos comparan tales como el reconocimiento de los demás, las condiciones de trabajo, la supervisión, los compañeros, etc. Una vez que este empleado ha laborado satisfecho como los entrevistados sugieren ha dispuesto de una actitud favorable en el desempeño de sus labores cotidianas, que a la larga ha afectado positivamente la eficiencia en la producción de una institución, provoca una adecuada interrelación entre empleado y organización que desemboca en beneficio de todos.

Pero aun así se haya un porcentaje pequeño aunque significativo que considera que sus subalternos no tienen el estado de ánimo óptimo que se requiere en el desempeño de las funciones dentro de los distritos; se visualiza causales como apatía y rechazo, falta de compensaciones. Esto es delicado ya que puede conllevar a que se irradie esta apatía hacia otros empleados y contaminarlos, por ello es necesario estudiar es bajo estado de ánimo.

12- ¿ Han presentado los trabajadores idea o iniciativas encaminadas a mejorar las actividades que se realizan dentro del distrito.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Si, ya que tiene apertura hacia la búsqueda de soluciones .	6	66.67%
Sí, porque éstos tienen mayor relación o contacto con el publico	1	11.11%
Si, porque las políticas generan la participación ciudadana con los empleados.		
No, porque los nuevos sistemas define actividades.-	1	11.11%
Sí, para prestar un mejor servicio.	1	11.11%
Total	9	100%

En referencia al ítem 12 el 66.67 % especifica que sí ya que tienen apertura hacia la búsqueda de soluciones ante problemas, un 11.11 % que sí porque éstos tienen mayor relación ó contacto con el público, un 11.11 % que no porque el nuevo sistema de trabajo define las actividades y otro 11.11 % que sí ya que se presta un mejor servicio.

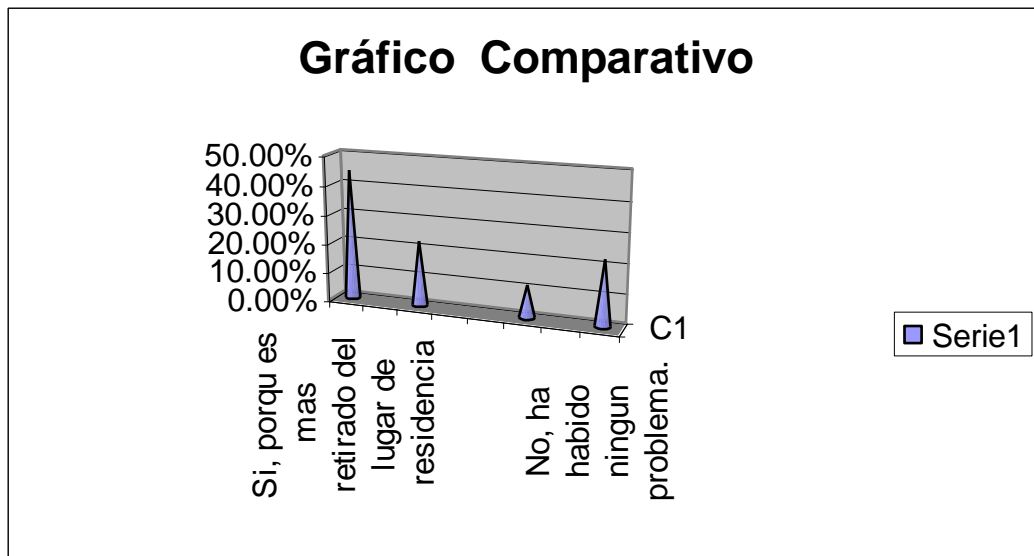


De acuerdo a los jefes de sección entrevistados, es mayoritaria la opinión de que sus subordinados les presentan ideas ó iniciativas encaminadas a mejorar actividades que se realizan dentro del distrito. Este tipo de actitud para el empleado es fundamental para un adecuado trabajo de equipo que produzcan resultados, pero esta clase de aportes no surge de forma innata, se tuvo que ir construyendo de acuerdo a ciertas características objetivas y subjetivas que se dieron en los distritos tales como la satisfacción con el trabajo en sí, con el reconocimiento e interacción de los demás, con las condiciones laborales, con la supervisión, con los compañeros de labores, etc; y ya en palabra de los entrevistados esto se traduce en exposiciones en expresiones como la apertura que existe en la sección para la solución de problemas, que el empleado tiene mayor contacto con el público, que las Políticas de Desconcentración generan participación en los trabajadores para que se preste un mejor servicio.

13- ¿ Le ha generado algún problema familiar el traslado de su lugar de trabajo?

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Sí, porque es mas retirado del lugar de residencia	4	44.45%
Sí, porque el gasto económico se ha incrementado en el pago de pasajes.	2	22.22%
Sí, porque dedica menos tiempo a su familia por llegar tarde	1	11%
No, ha habido ningún problema.	2	22%
Total	9	100%

En el ítem 13 el 44.45 % de los entrevistados explicó que sí han habido problemas porque es más retirado su lugar de trabajo de donde se vive, el 22.22 % que sí porque el gasto económico se ha incrementado en el pago de pasaje, un 11.11 % que sí ya que le dedica menos tiempo a su familia por llegar más tarde , un 22.22 % no ha tenido ningún problema.



Esta clase de ítem abordó aspectos económicos que influyen en la actitud del individuo a su trabajo, el hecho que la mayoría de los entrevistados hayan explicado que el traslado a un lugar diferentes les ha infringido en más gastos de índole económico y / o familiar, da a entender que aunque el distrito ha proporcionado mayor oportunidades de superación, mejor trabajo de equipo, de relaciones interpersonales, la ubicación del mismo les ha introducido un gasto extra tanto en el pago de pasajes de transporte, asi como la alimentación en un tiempo de comida lo cual a lo largo si el Gobierno Municipal no presta atención a dichos latentes

problemas, podría originar un descontento laboral que si no es tratado se incrementaría hasta llegar a niveles de bajo rendimiento, focos de descontento en distintas áreas de trabajo y hasta posibles suspensiones de labores, y esto es más dañino cuando se esta hablando de un jefe de sección insatisfecho por la influencia decisiva que tiene a nivel administrativo y psicológico sobre sus subordinados; pero aun así hubo determinados entrevistados que mencionaran que la ubicación de su lugar de trabajo no le ha generado dificultades económicas y/o familiares, lo cual denota para estos casos particulares que estas dos variables arriba expuestas no influyen en su rendimiento, satisfacción y motivación laboral.

Investigación estadística de los resultados obtenidos en la Guía de Entrevista aplicada Jefes de Sección de cuatro Distritos de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

El estadístico empleado fue la correlación producto – momento de Karl Pearson, también conocido como el coeficiente de correlación de Pearson.

En base a la tabla de correlación anterior se pudo determinar que de 289 correlaciones efectuadas de los ítem de Rubro de Datos Generales, Políticas de Desconcentración y Estado de Animo, el nivel de correlación se halló entre los parámetros de -0.40 a + 0.40 lo cual significa que la correlación fue negativa o positivamente débil, habiendo excepciones de correlaciones + 0.50 que fueron limitadas en cantidad.

Por lo expuesto precedentemente se ha demostrado estadísticamente que se acepta la Hipótesis Alterna la cual aseveraba lo siguiente:

Los Jefes de Sección y Colaboradores que trabajan en la Alcaldía Municipal de San Salvador en cuatro distritos se someten a Políticas de Desconcentración, éstas son indiferentes en los estados de Animo de los trabajadores durante la realización de sus labores.

B. Guía de Cuestionario dirigida a Colaboradores de cuatro distritos de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

La investigación estuvo orientada a conocer la incidencia psicológica que determinan las Políticas de Desconcentración sobre los Estados de Animo de los jefes de sección y colaboradores en el Rendimiento Laboral en cuatro distritos de la Alcaldía Municipal de San Salvador la cual permitió someter a comprobación el siguiente sistema de Hipótesis:

Hipótesis de Investigación

Los jefes de sección y los colaboradores que trabajan en cuatro distritos de la Alcaldía Municipal de San Salvador se someten a Políticas de Desconcentración, éstas inciden psicológicamente sobre los estados de ánimo, lo que afecta en su rendimiento laboral.

B. Hipótesis Especificas

Hipótesis Nula

Los jefes de sección y colaboradores en la Alcaldía Municipal de San Salvador en cuatro distritos no se someten a Políticas de Desconcentración, éstas no inciden psicológicamente sobre los estados de ánimo, por tanto, no afecta su rendimiento laboral.

Hipótesis Alterna

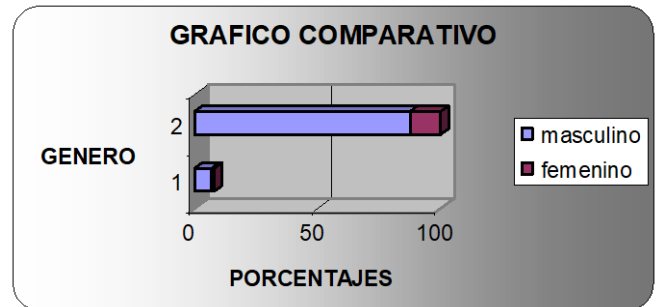
Los jefes de sección y colaboradores que trabajan en la Alcaldía Municipal de San Salvador en cuatro distritos se someten a Políticas de Desconcentración, éstas son indiferentes en los estados de ánimo de los trabajadores durante la realización de sus labores.

Rubro I Datos Generales

Los resultados obtenidos en el instrumento aplicado sobre los datos generales son:

Indicador SEXO

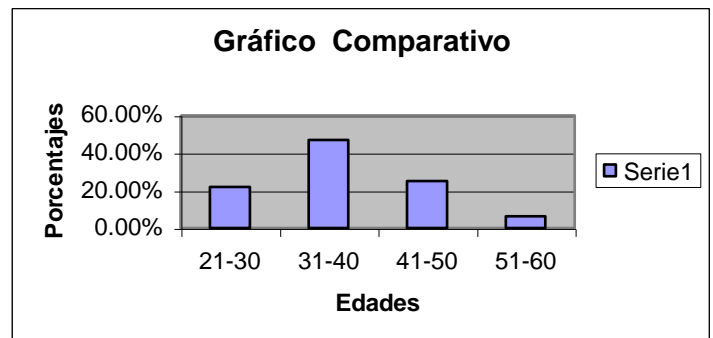
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	23	71.88%
Femenino	9	28.12%
Total	32	100%



El 71.88 % de la muestra encuestada es del sexo masculino y el 28.12 % corresponde al sexo femenino. Lo que indica que los resultados vertidos del indicador género masculino es bastante representativo ya que alcanzó cerca de las $\frac{3}{4}$ de la muestra y un poco más de un cuarto corresponde al sexo femenino.

Indicador EDAD

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
21-30	7	21.88 %
31-40	15	46.88%
41-50	8	25%
51-60	2	6.24%
Total	32	100%



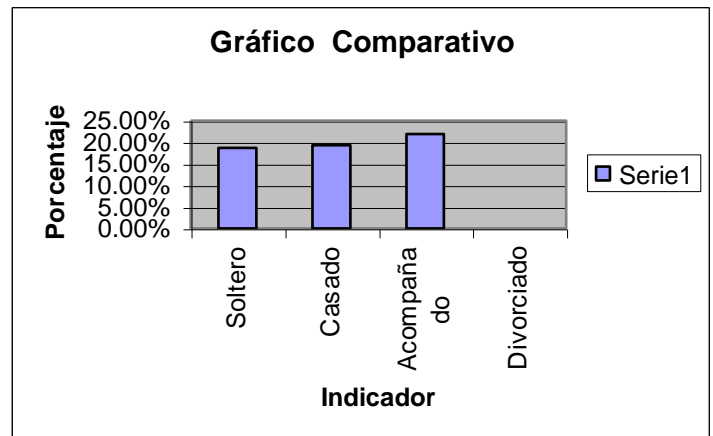
El indicador edad el 46.88 % se ubica entre los 31 y 40 años, al 25 % oscila entre los 41 y 50 años; el 21.88 % entre los 21 y 30 t solo el 6.24 % se encuentra en las edades de 51 y 60 años.

A partir de los resultados obtenidos en este rubro se denota el mayor porcentaje de la población con un 41.88 % que oscila entre los 31 y 40 años,

seguido 25 % que se halla entre los 41 y 50 años, período del ser humano en el que se muestran rasgos de personalidad bien definidos; la autoconciencia ya determinan autovaloraciones ético sociales, una autoestima determinada y otros aspectos de maduración humana que le permiten hacer valoraciones objetivas.

Indicador CIVIL

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	6	18.75%
Casado	19	19.35%
Acompañado	1	21.87%
Divorciado		
Total	26	100%

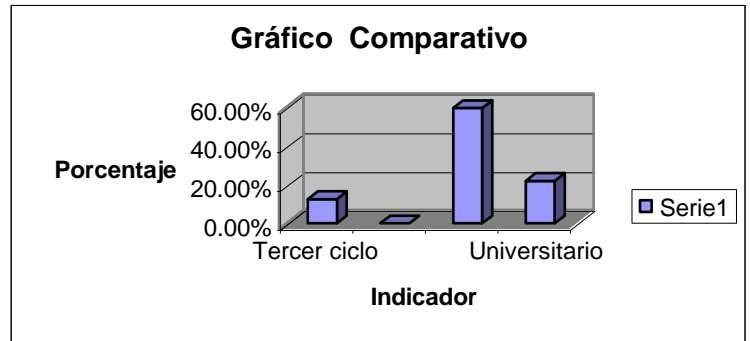


En cuanto al estado civil se observa un 19.35% se halla casado, el 21.87% está acompañado y el 18.75% se encuentra soltero/a.

Se denota que de los tres indicadores relevantes los casados y acompañados, son los que alcanzan mayor predominancia. Esta población es la que más se niega a afrontar un cambio, experimentan temor hacia la inestabilidad laboral que puedan enfrentar y afectar su rendimiento laboral, considerando que deben cubrir tanto necesidades personales, profesionales y económicas para la vida familiar que tienen.

Indicador NIVEL EDUCATIVO

INDICADOR	FRECIA.	PORCEN.
Tercer ciclo	4	12.50%
Bachillerato	19	6.25 %
Técnico	2	59.38%
Universitario	7	21.87%
Total		100.0%



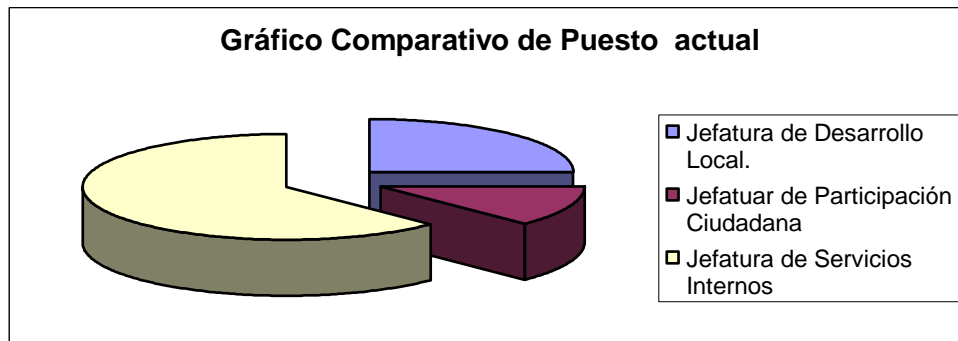
Referente al nivel educativo se observó que el 59.38 % alcanzó el nivel educativo de bachillerato; el 21.87 % llegó al universitario, el 12.50 % ha llegado al III ciclo y sólo el 6.25 % alcanzó el técnico, se percibe que la mayoría de la población posee un nivel educativo promedio necesario que le permite realizar indagaciones, análisis, inferencias entre otros.

Indicador PUESTO ANTERIOR

Indicador	Frecia.	Porcent.
Jefatura de Desarrollo Local.	11	34.37%
Jefatura de Participación Ciudadana	7	21.88%
Jefatura de Servicios Internos	14	43.75%
Total	32	100%

Indicador PUESTO ACTUAL

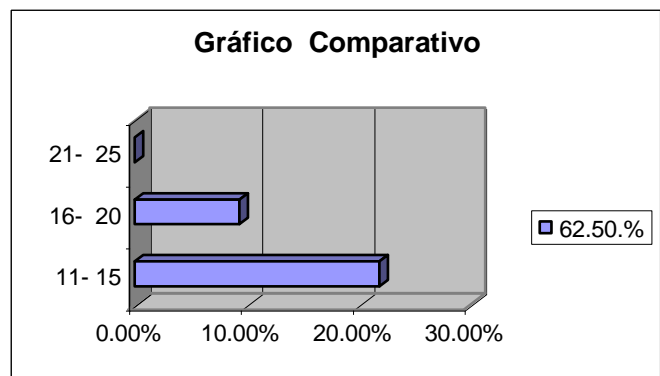
Indicador	Frecia.	Porcent.
Jefatura de Desarrollo Local.	10	31.25%
Jefatura de Participación Ciudadana	7	21.88%
Jefatura de Servicios Internos	15	46.87%
Total	32	100%



Establecido una comparación entre los puesto anteriores y puesto actuales se tiene que la Jefatura de Desarrollo Local hubo un cambio notable del 34.37 % al 31.25%, la Jefatura de Participación Ciudadana se mantuvo con el 21.88 %, y en la Jefatura de Servicios Internos se presentó un cambio del 43.75 % al 46.87 % se puede observar que los indicadores muestran que la mayoría de la población se mantienen laborando en los mismos departamento a los que ingresaron.

Indicador TIEMPO DE SERVICIO

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
5- 10	20	62.50%
11- 15	7	21.88%
16- 20	3	9.37%
21- 25	2	6.25%
26- 30		
Total	32	100%



Con relación al tiempo de servicio se observa que el 62.50 % tiene de 5 a 10 años, el 21.88 % de 11 a 15 años, el 9.37 % tiene de 16 a 20 años y el 6.25 % corresponde a 21 a 25 años.

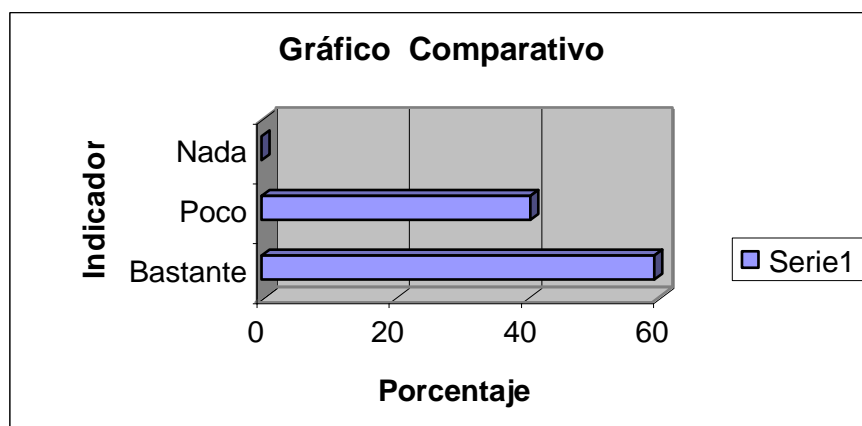
Se puede observar que toda la población ha experimentado todos los cambios ejecutados al interior de la alcaldía, es decir que pueden realizar observaciones sobre el sistema antes y después.

RUBRO II Políticas de Desconcentración

1) ¿Qué sabe sobre los cambios que ha implementado la Alcaldía Municipal desde que se conformaron los distritos?

Indicadores	Frecuencia	porcentaje
Bastante	19	59.38
Poco	13	40.62
Nada	0	0
Total	32	100

El 59.38% manifestaron conocer bastante sobre los cambios implementados por la Alcaldía desde que se conformaron los distritos, en cambio, un 40.62% manifestó conocer poco sobre los cambios. La mayoría de la población manifiesta conocer mucho sobre las políticas, sin embargo, es necesario mencionar que conocen el funcionamiento de los distritos, pero desconocen que el proceso de desconcentración contempla la dependencia de los distritos hacia la sede central para tomar decisiones, lo que se comprueba a través de las exigencias que expresan por tener independencia, demandas de recurso humano y materiales.

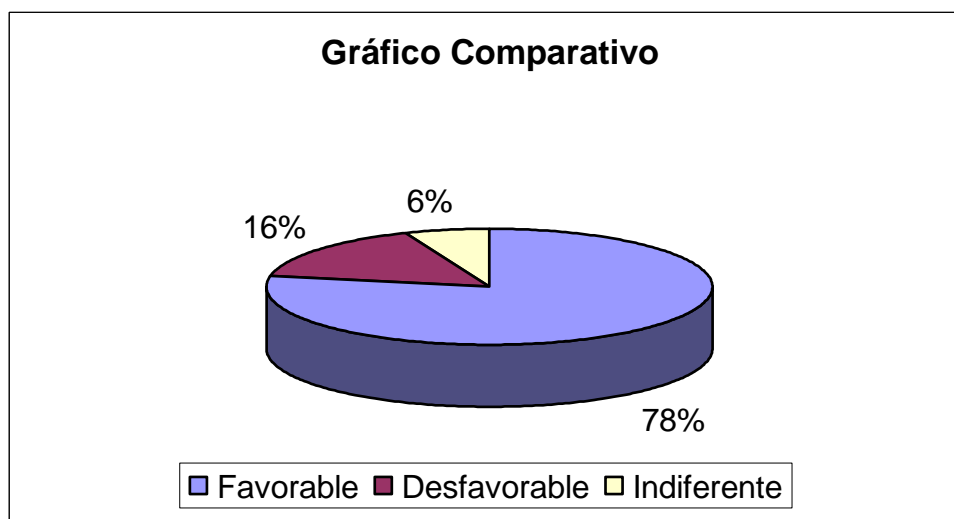


2) ¿Qué opina sobre los cambios realizados para crear los Distritos?

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Favorable	25	78.12
Desfavorable	5	15.63
Indiferente	2	6.25
Total	32	100

El 78.12% manifiestan que los cambios son favorables al crear los distritos, a diferencia del 15.63% que expresaron que dichos cambios son desfavorables y al 6.25% éstos le son indiferentes. De acuerdo a los porcentajes de mayor predominancia se observa que los cambios son favorables porque los servicios se han acercado a la población y les facilita la realización de cualquier trámite.

Por otro lado, el 15.63% expresan que los cambios son desfavorables porque aún los servicios no se han desconcentrado en su totalidad, pues siguen dependiendo de la sede central para proporcionar ciertos procesos, tales como partidas, archivos, firmas de constancias de impuestos, etc.



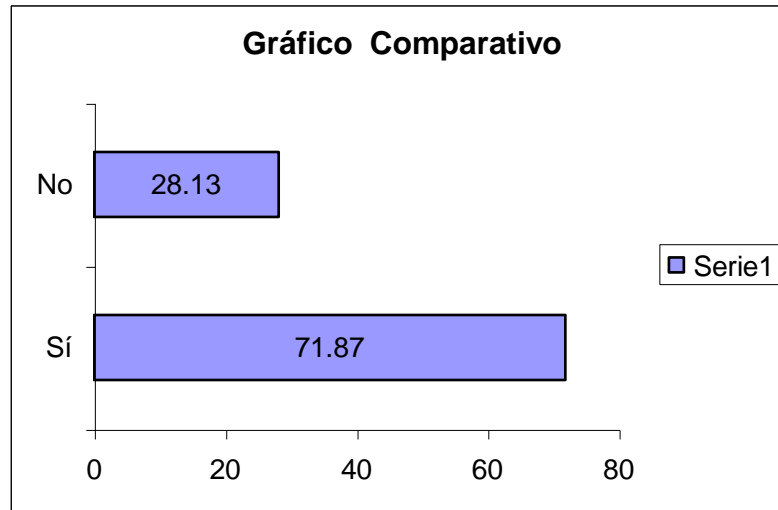
3) ¿La reubicación en los Distritos le ha favorecido en las actividades que usted realiza en su puesto de trabajo?

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Sí	23	71.87
No	9	28.13
Total	32	100

El 71.87% mencionó que la reubicación en los Distritos le favoreció, mientras que al 28.13% no le favoreció.

La reubicación es favorable porque los trabajadores delimitan mejor su área de trabajo, están más cerca de la población realizando sus actividades de campo y se identifican mejor con la ciudadanía. En contraposición a esta situación manifiestan

que les es desfavorable porque existe sobrecarga de trabajo; se ha incrementado el gasto económico al trasladarse y porque no logran completar el ciclo laboral.



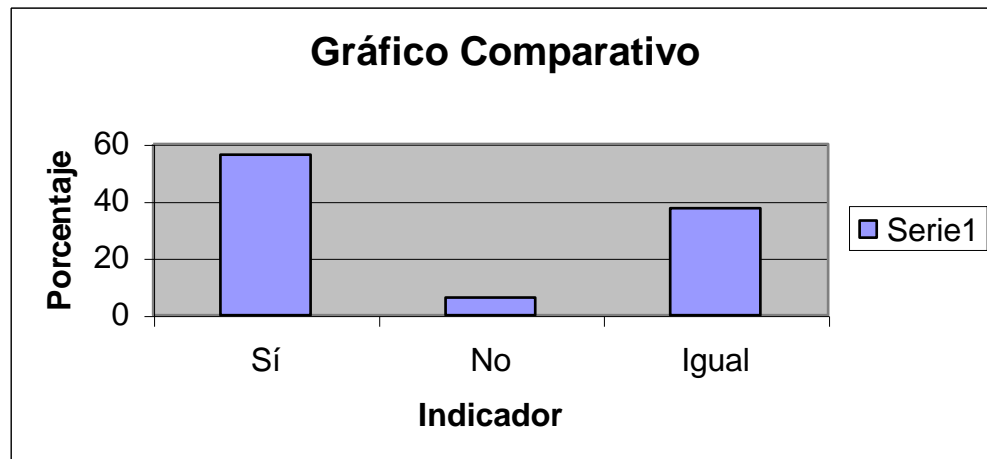
4) ¿Las relaciones de trabajo entre sus compañeros han mejorado desde que trabaja en los Distritos?

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Sí	18	56.25
No	2	6.25
Igual	12	37.5
Total	32	100

La población encuestada en un 56.25% expresó que las relaciones sí han mejorado desde que trabajan en los distritos; a diferencia de un 6.25% que expresan lo

contrario; y el 37.50% manifiestan que dichas relaciones se encuentran de igual manera. La ponderación de mayor predominancia considera que las relaciones interpersonales son mejores ya que hay mejor coordinación y convivencia; mayor solidaridad y entendimiento en el trabajo de equipo.

A diferencia de un grupo minoritario que expresó que las relaciones no mejoran porque existe desigualdad de opiniones entre compañeros y porque aún sigue siendo el mismo personal pues no hubo rotación. Por otro lado, puede observarse que ha una parte de la población las relaciones se mantienen igual porque son los mismos compañeros que se han venido tratando y las funciones siguen siendo las mismas.

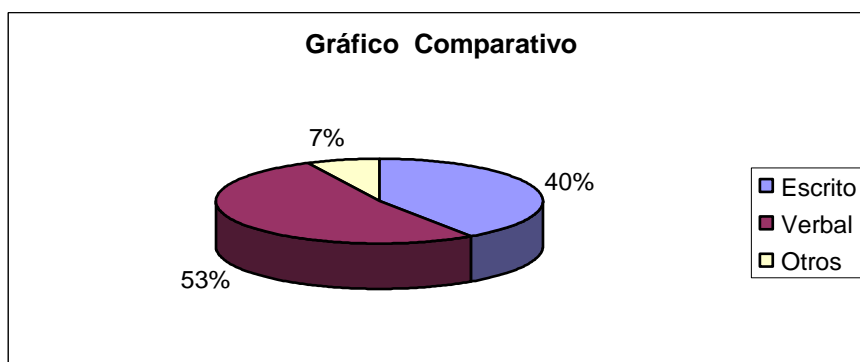


RUBRO III Estado de Animo

5) ¿Cómo dan a conocer sus opiniones o sugerencias a sus jefes en relación al trabajo que se desarrolla en los Distritos

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Escrito	17	40.46
Verbal	22	52.4
Otros	3	7.14
Total	32	100

De acuerdo a la pregunta 5 el 52.40% de la muestra proporciona sus sugerencias a los jefes en relación al trabajo de manera verbal; el 40.46% de manera escrita y solo 7.14% encuentra otro medio para realizarlo. Estos indicadores reflejan confianza por parte de los trabajadores para dar a conocer sus opiniones; el contenido de la información está respaldado y valorado como para ser tomado en cuenta por los jefes, y existe accesibilidad hacia los jefes por lo que utilizan más la vía verbal. Además, puede apreciarse que los empleados muestran interés e inquietudes que les permitan realizar de mejor manera el trabajo para los usuarios. Hay motivación, estimulación en interés por mejorar su desempeño laboral. Aunque, hay oportunidad de poder expresar las opiniones éstas no siempre son tomadas en cuenta.



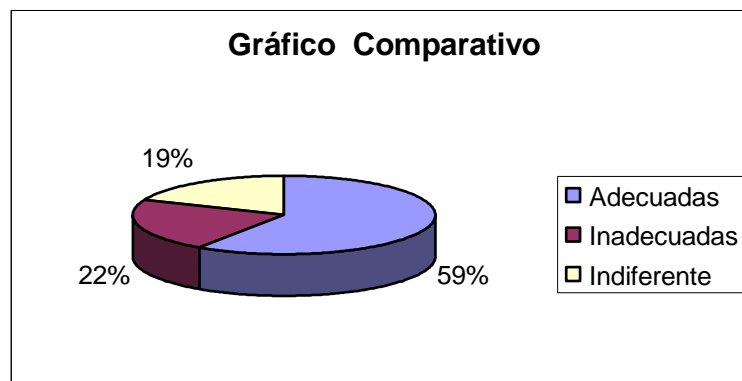
6) ¿Cuál es su opinión sobre las nuevas normas propuestas en los distritos?

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Adecuadas	19	59.37
Inadecuadas	7	21.88
Indiferente	6	18.75
Total	32	100

La mayoría de la muestra expresa con el 59.37% que las reglas propuestas por los distritos son adecuadas, el 21.88% opina que son inadecuadas y el 18.75% manifiesta que le son indiferentes.

El mayor porcentaje opina que las reglas propuestas son aceptables porque les permiten orientarse en el trabajo en cuanto a la organización, tiempo y reglamentos, que les permiten fortalecer y mejorar su desempeño laboral.

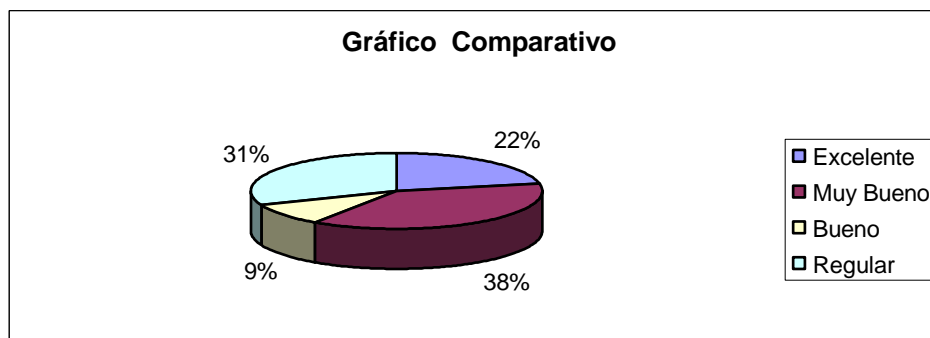
Por otro lado, el resto de la población considera que estas reglas coartan el accionar y no aclaran la razón de las mismas; mientras que el menor porcentaje manifiesta no ser afectados por las reglas ya que no son nuevas y que siempre se han sometido a las normas. Se observa cierta insatisfacción ante los nuevos lineamientos y actitudes de rechazo ante las mismas.



7) ¿Ha mejorado la comunicación entre usted y sus jefes superiores desde que laboran en los Distritos?

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	21.88
Muy Bueno	12	37.50
Bueno	3	9.38
Regular	10	31.24
Mala	0	0
Total	32	100

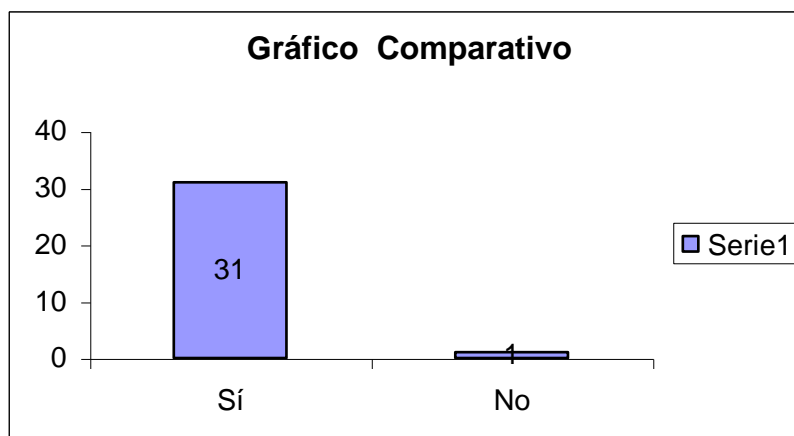
El 37.50% de la muestra afirma que la comunicación entre los jefes y colaboradores son muy buenas; el 31.24% afirma que son regulares: el 21.88% manifiesta que son excelentes y el 9.38% dice que solo son buenas. Las relaciones de comunicación existentes han permitido mayor acercamiento entre colaboradores y jefes; hay espacio para sugerir opiniones y aclarar dudas, lo que conlleva a un mayor involucramiento hacia el trabajo, una actitud positiva de los colaboradores para abordar algún tema con los jefes y así poder cubrir alguna necesidad de los colaboradores, de manera que puedan lograr satisfacción en su desempeño laboral. A diferencia de lo anterior, hay un pequeño grupo que manifiesta todo lo contrario, aún no hay espacio para opinar, no existe tiempo debido a la sobrecarga laboral y lo más importante: el jefe no dispone una actitud de interés y preocupación para sus trabajadores.



8) ¿Si se le presentará la oportunidad de expresar sugerencias encaminadas al trabajo que usted realiza, lo haría?

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Sí	31	96.87
No	1	3.13
Total	32	100

Los colaboradores son bien claros al expresar que sí se les diera una oportunidad para expresarse, lo harían, afirmación que llegó al 96.87% y solo el 3.13% no dispone esa posibilidad. Este resultado indica que hay una gran disposición, confianza y seguridad para expresar opiniones encaminadas a mejorar el funcionamiento del Distrito tales como: mejorando los manuales organizacionales, centralizando la información y aumentando los recursos humanos y materiales. Es indispensable aclarar que ésta práctica se ha estado realizando, sin embargo, muchas de ellas quedan sin respuesta alguna.

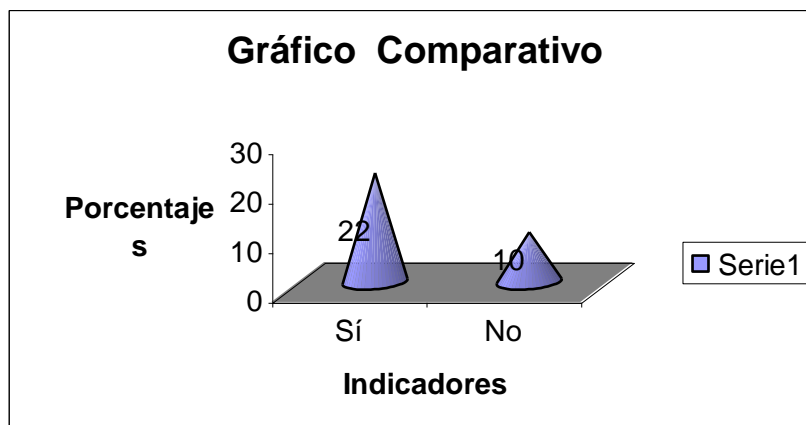


RUBRO IV Rendimiento Laboral

9) ¿Cumple con sus expectativas de trabajo los nuevos cambios implementados en los Distritos?

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Sí	22	68.75
No	10	31.25
Total	32	100

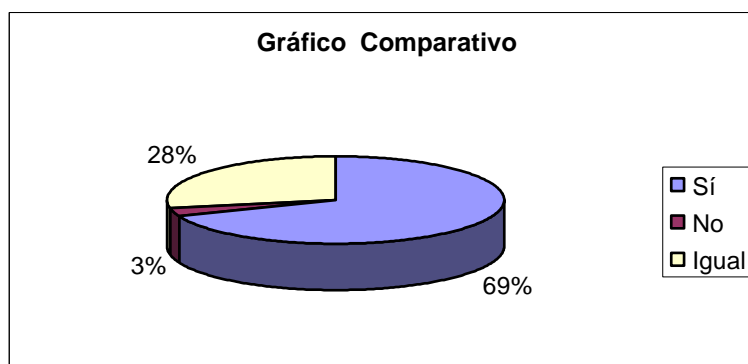
Los nuevos cambios implementados cubren las expectativas del 68.75% de la muestra puesto que realizan las funciones de su puesto de trabajo; las labores de trabajo están bajo un mejor control que les permite mejorarlo, optimizan el tiempo laboral. Se percibe una actitud positiva hacia funciones de trabajo, satisfacción en las actividades laborales que prestan y están motivados para seguir trabajando. Sus necesidades laborales están cubiertas. Por otro lado, el 31.25% no comparte esta satisfacción debido a que no han experimentado ascenso en sus puestos de trabajo y no se les valora, además les afecta la incompatibilidad con las ideologías políticas.



10) ¿Trabajar en los Distritos le ha ayudado a desempeñarse mejor en su puesto de trabajo?

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Sí	22	68.75
No	1	3.12
Igual	9	28.13
Total	32	100

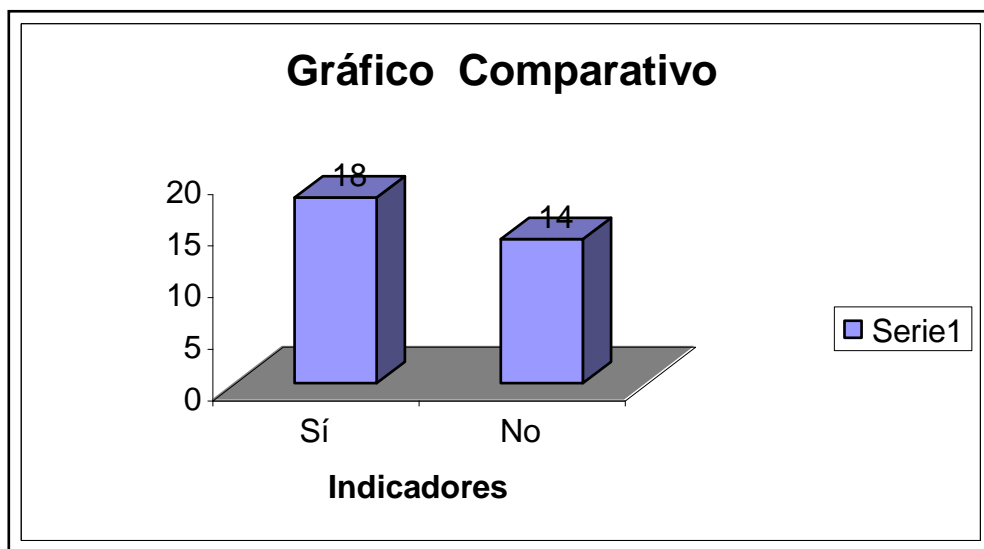
El 68.75% dice que le ha ayudado a desempeñarse mejor en su puesto de trabajo, y solo el 3.12% dice lo contrario. El resto, 28.13% dice estar igual en cuanto a rendimiento. Al 68.75% de la muestra les ha ayudado a desempeñarse mejor, debido a que han tenido la oportunidad de conocer otros puestos de trabajo hasta poder realizarlos; tienen plena responsabilidad de sus funciones y por tanto la libertad de tomar las decisiones más idóneas. Los que opinan que continúan en igual condición manifiestan que han venido desempeñando las mismas funciones y que por lo tanto no han visto cambios en sus funciones. Sin embargo, hay una minoría dentro de éste mismo porcentaje que están insatisfechos porque no reconocen sus esfuerzos y no han adquirido mayor conocimiento. Se percibe una satisfacción laboral en los trabajadores en las funciones que realizan, pero el 3.12% está insatisfecho por la inadecuada distribución física en la que se encuentran actualmente.



11) ¿ Considera que le ha afectado el traslado al nuevo local del distrito en el aspecto económico?

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Sí	18	56.25
No	14	43.75
Total	32	100

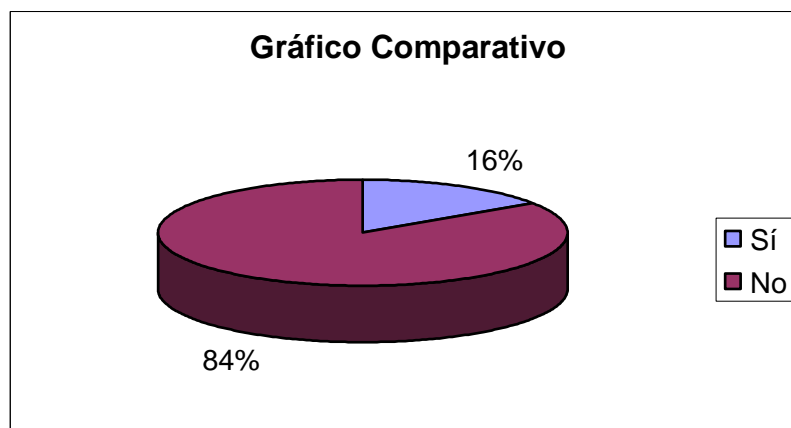
Al 56.25% le afecta trasladarse al nuevo local, mientras que al 43.75% no. Según estos datos a la mayor muestra le genera malestar, insatisfacción porque las necesidades económicas han sido afectadas debido a que han sufrido un incremento de gastos en el transporte. En cambio al resto no le ha afectado porque viven cerca del lugar de trabajo y/o porque realizan el mismo esfuerzo para trasladarse.



12) ¿ Le ha generado algún problema familiar el traslado al nuevo local ?

Indicadores	Frecuencia	porcentaje
Sí	5	15.63
No	27	84.37
Total	32	100

El 84.37% de la muestra no tiene problemas familiares a raíz de los cambios implementados, pero el 15.63% presenta algunos problemas familiares debido a que requieren más tiempo para trasladarse y dedican menos tiempo a la familia; además genera otros gastos económicos, alimenticios que deben cubrir, y ahora realizan más tareas que involucran mayor responsabilidad. De alguna manera la mayoría está satisfecha porque aunque hay cambios no les ha afectado la estabilidad emocional con la familia, y aunque los afectados tiene problemas familiares continúan desempeñándose muy bien.

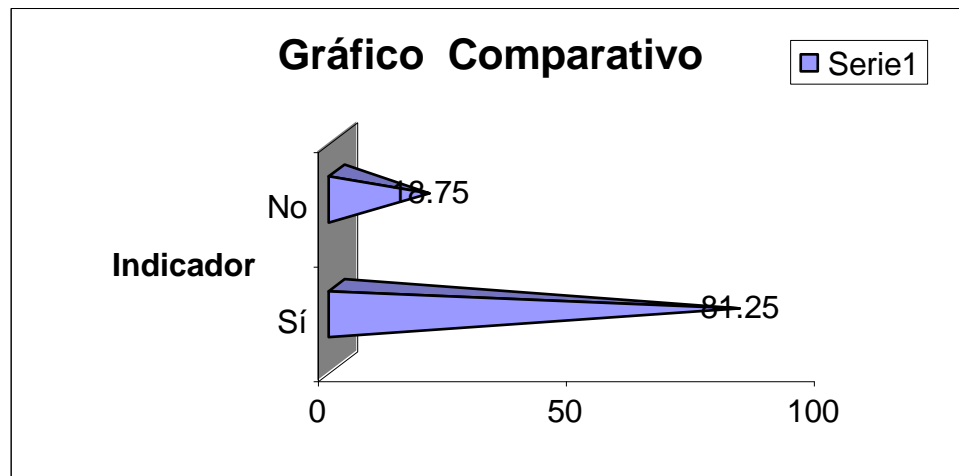


13) ¿ Las capacitaciones que ha recibido en los distritos, le han ayudado a desempeñarse mejor?

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Sí	26	81.25
No	6	18.75
Total	32	100

El 81.25% sí ha recibido capacitación mientras que el 18.75% no ha recibido capacitación alguna.

El conocimiento sobre las políticas en la mayoría de la población ha permitido aceptar los cambios y minimizar una actitud de rechazo; tener claridad sobre la nueva información, lo que permite adquirir seguridad ante lo desconocido; visualizar más y mejores alternativas de solución ante los problemas, obtener más conocimientos y desempeñarse mejor. Razones suficientes como para que estén motivados y se desempeñen mejor.



Investigación estadística de los resultados obtenidos en el Cuestionario aplicada a Colaboradores de Sección de distritos de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

El estadístico empleado fue la correlación producto – momento de Karl Pearson, también conocido como el coeficiente de correlación de Pearson.

En base a la tabla de correlación anterior se pudo determinar que de 289 correlaciones efectuadas de los ítem de Rubro de Datos Generales, Políticas de Desconcentración, Estado de Animo y Rendimiento Laboral, el nivel de correlación se halló entre los parámetros de - 0.40 a + 0.40 lo cual significa que la correlación fue negativa o positivamente débil, habiendo excepciones de correlaciones + 0.50 que fueron limitadas en cantidad.

Por lo expuesto precedentemente se ha demostrado estadísticamente que se acepta la Hipótesis Alterna la cual aseveraba lo siguiente:

Los Jefes de Sección y Colaboradores que trabajan en la Alcaldía Municipal de San Salvador en cuatro distritos se someten a Políticas de Desconcentración, éstas son indiferentes en los estados de Animo de los trabajadores durante la realización de sus labores.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación se concluye que:

1. Las políticas de Desconcentración implementadas por el Concejo Municipal de la Alcaldía Municipal de San Salvador no afectan psicológicamente los estados de ánimo de los Jefes de Sección y sus colaboradores, por tanto no inciden en el desempeño laboral.
2. Los resultados obtenidos en la investigación muestran que se acepta la Hipótesis Alternativa, la cual dice que los Jefes de Sección y los colaboradores de los Distritos uno, dos, tres y cinco de la Alcaldía Municipal de San Salvador que se sometieron a las Políticas de Desconcentración no manifestaron incidencia en los estados de ánimo y rendimiento laboral.
3. Que a partir de las Políticas de Desconcentración se crearon los Distritos Municipales y con ello la asignación y delimitación de una zona geográfica en particular.
4. Se identificó un estado de ánimo adecuado en la mayor parte de los trabajadores que formaron parte de la muestra en estudio, y que no necesariamente es el resultado de la influencia de la implementación de las Políticas de Desconcentración.

5. Se ha mantenido constante el desempeño laboral en la mayor parte de la población sujeto de estudio aún con las nuevas formas de sistemas organizativos de trabajo implementados en los Distritos.
6. Las actitudes manifestadas por la población investigada son positivas en la mayoría de ellos, aunque sí se presentaron ciertos indicadores de empleados que se caracterizaban por actitudes de apatía, insatisfacción en el desempeño de sus labores en los distritos.
7. La propuesta de Programa Proactivo para disminuir la incidencia psicológica negativa en el Rendimiento Laboral del personal que participó en la investigación, tendría que ser dirigido únicamente a aquellas personas que obtuvieron resultados insatisfactorios en su estado de ánimo y desempeño dentro de los Distritos.

CAPITULO VI

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones planteadas se realizaron las siguientes recomendaciones:

1. Reforzar periódicamente a través de un Programa de Desarrollo Humano el estado de ánimo y el rendimiento laboral favorable encontrados en los empleados de los Distritos 1,2,3, y 5 de la Alcaldía Municipal de San Salvador, posterior a la implementación de las Políticas de Desconcentración.
2. Es preciso elevar los estados de ánimo y el rendimiento laboral favorable encontrados en los empleados mediante estímulos económicos, verbales, de reconocimiento, oportunidades de desarrollo personal, promociones, beneficios, entre otros.
3. Continuar en el proceso de organización sistemática de las funciones que se desempeñan en los Distritos que posee la Alcaldía Municipal de San Salvador, para que de esta manera la prestación de los servicios hacia la población sean más eficientes.
4. Explorar los estados de ánimo de la población de empleados de los distritos, para de esta manera ir vinculando un mejoramiento del estado de ánimo con las Políticas de Desconcentración que se han implementado.

5. Reajustar los puestos de trabajo de los trabajadores que no están realizando adecuadamente sus funciones para que su desempeño laboral sea satisfactorio e incentivar periódicamente a todos aquellos que realizan las actividades en los puestos laborales eficientemente.
6. Aplicar de manera sistemática estudios sobre las Actitudes que exploren sentimientos, opiniones y emociones en relación con la Institución y sus puestos de trabajo, del ambiente laboral para que la Gerencia de Distritos tome decisiones dirigidas al fortalecimiento de los sentimientos y creencias que favorezcan la percepción del personal con relación a un entorno laboral satisfactorio, logrando el mejoramiento progresivo de la identificación con lo que el trabajador realiza diariamente, y disminuyendo la insatisfacción laboral.
7. Involucrar a los trabajadores que presentan estados de ánimo insatisfactorios en un Programa Proactivo que contribuya a reducir la incidencia psicológica negativa en el rendimiento laboral de los Jefes de Sección y sus colaboradores de cuatro Distritos de la Alcaldía Municipal de San Salvador.
8. Se recomienda que en futuras investigaciones se implementen cualquier tipo de programa por parte del grupo investigador, y no solo dejarlo plasmado como propuesta a nivel teórico.

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



**“PROPUESTA DE PROGRAMA PROACTIVO PARA LOS JEFES DE
SECCION Y SUS COLABORADORES DE CUATRO DISTRITOS DE LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR”**

PRESENTADO POR :

- Carias Hernández, Jaime Ricardo
- Hernández Funes, Marta Guadalupe
- Herrera Calles, José Martín
- Lizanne Montufar, Rubén.

Ciudad Universitaria, Septiembre 2002.

INDICE

I	Justificación	98
II	Objetivos	99
III	Metas	100
IV	Metodología	101
V	Cartas Didácticas	102
	■ Trabajo de equipo	
	■ Comunicación	
	■ Motivación	

I. JUSTIFICACION

La presente propuesta está elaborada de acuerdo a las necesidades que demanda toda Institución Pública con miras de mejorar su calidad productiva, y con el objeto de mantener un nivel elevado de eficiencia y alta productividad de los trabajadores se presentan contenidos encaminados al desarrollo personal, una adecuada comunicación y cómo elevar la motivación.

Se espera que las temáticas seleccionadas permitan, en alguna manera poner en práctica algunos elementos que ayuden positivamente a las relaciones interpersonales, utilizando adecuadamente los medios de comunicación y fortalecer los estados motivacionales de los trabajadores, de tal forma que éstos puedan estar satisfechos en su medio laboral y así proporcionar los servicios a la población de la mejor manera posible.

II. OBJETIVOS

GENERAL

Proveer de elementos o herramientas básicas a los jefes y colaboradores de los distritos de la Alcaldía Municipal de San Salvador que les permitan desenvolverse adecuadamente en el lugar de trabajo para lograr una mayor y mejor productividad en los servicios que prestan.

ESPECIFICOS

- Presentar un programa que aborde contenidos sobre Trabajos en Equipo, Comunicación y Motivación.

- Realizar las actividades que sugieren las temáticas del presente Programa Preventivo periódicamente con los jefes y colaboradores de cuatro distritos de la Alcaldía Municipal de manera que siempre haya un refuerzo de manera sistemática.

- Dar a conocer la importancia de practicar los elementos básicos de los temas que aborda el presente Programa Preventivo dentro del ejercicio laboral al interior de los distritos.

III. METAS

- Lograr a través de la implementación del presente Programa Preventivo que los jefes de sección y sus colaboradores logren el 75% de los conocimientos sobre las temáticas abordadas.

- Lograr que los participantes reconozcan en un 80% la importancia de los contenidos implícitos en el Programa Preventivo.

- Que los participantes practiquen al menos el 80% de los contenidos de cada una de las temáticas al interior de los distritos de la Alcaldía Municipal.

- Implementar el 100% del siguiente Programa Preventivo semestralmente con los jefes y colaboradores de los distritos.

IV . METODOLOGIA

1. Seleccionar las temáticas a implementar para el Programa Preventivo dirigido a los Jefes y colaboradores de la Alcaldía Municipal de San Salvador.
2. Elaborar las Cartas Didácticas de cada uno de las temáticas a abordar.
3. Reunión con el asesor para revisar el contenido de la propuesta del Programa Preventivo.
4. Elaborar el cronograma de actividades tomadas en cuenta en el Programa Preventivo.
5. Presentar el Programa Preventivo a los representantes de la Gerencia de Distritos de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

V. CARTAS DIDACTICAS

- **EL TRABAJO DE EQUIPO**
- **LA COMUNICACIÓN**
- **LA MOTIVACIÓN**

BIBLIOGRAFIA

- Davis Keith y John Newstron *Comportamiento Humano en el Trabajo.*
10a. Edición Editorial Mc. Graw Hill, 1997
- Arno Witting *Teorías y Problemas de Psicología del Aprendizaje.*
2a. Edición Editorial Mc.Graw Hill 1982.
- A.N. Leontiev *Actividad, Conciencia y Actividad.*
1a. Edición, Editorial Cartago, 1984.
- Mathaniel Braden *La Auto Estima en el Trabajo*
3a. Dedicación Editorial Paido,1999.
- Luis Gomez y David Belkin *Gestión de Recursos Humanos*
6a. Reimpresión, Editorial Prentice Hall, 2000.
- FESPAD *Constitución Explicada de la República de EL Salvador*
4a. Edición, FESPAD, 1997.