

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



MEMORIA DE TRABAJO DE GRADUACION

**“INFLUENCIA QUE EJERCE LA CAPACITACION EN EL CAMBIO DE
ACTITUDES HACIA EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS EMPLEADOS
DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR DEL DISTRITO IV”**

PRESENTADO POR:

CORNEJO DURAN ALBA MIRNA

COORDINADOR DE SEMINARIO DE GRADUACION

LIC. EVARISTO MORALES

DIRECTOR DE TESIS:

LIC. DANIEL EDGARDO MADRID

CIUDAD UNIVERSITARIA, AGOSTO DE 2003

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES CENTRALES

RECTORA

DRA. MARIA ISABEL RODRIGUEZ

VICE – RECTOR ACADEMICO

ING. JOSE FRANCISCO MARROQUÍN

VIVE – RECTOR ADMINISTRATIVO

LICDA. MARIA HORTENSIA DUEÑAS GARCIA

SECRETARIA GENERAL

LICDA. LIDIA MARGARITA MUÑOZ

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES.

DECANO

LIC. PABLO DE JESUS CASTRO HERNANDEZ

VICE – DECANO

LIC. CESAR EMILIO QUINTEROS

SECRETARIA

LICDA. MARINA DE JESUS LOPEZ GALAN

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

JEFE DE DEPARTAMENTO
LICDO. MAURICIO EVARISTO MORALES

**COORDINADOR DE SEMINARIO DE
GRADUACION**

LIC. EVARISTO MORALES

DIRECTOR DE TESIS
LIC. DANIEL EDGARDO MADRID

DEDICATORIA

Gracias a Dios Todopoderoso; por brindarme la fortaleza necesaria para lograr esta meta; por rodearme de personas que me han brindado su apoyo, amor y ánimo en este propósito.

Gracias a mi esposo: por su ayuda, comprensión y confianza hacia mi persona.

A mis hijos: por entenderme y dar el tiempo que a ellos le correspondía.

A mi hermana: Por su disposición y apoyo incondicional.

A mi compañera y asesora de tesis Blanca Nohemi Ramírez por su dedicación y ayuda.

A mi ex – compañera Evelyn Yesenia Morales por apoyarme en una situación clave.

Gracias a todas las personas que participaron en el logro de esta meta; a mis asesores Lic. Edgardo Madrid y el Lic. Morales por su guía durante todo el proceso.

INDICE

CAPITULO	PAG.
INTRODUCCIÓN	
I - Justificación ,Objetivos ,Alcances y limitaciones	1-4
II - MARCO TEORICO	
2.1 Generalidades de capacitación .	5-7
2.2 Aprendizaje	8
2.3 Proceso de capacitación	9-12
2.4 Capacitación - Actitudes , Desempeño Profesional .	13-15
III- METODOLOGÍA	16-17
3.1 Tipo de investigación	
3.2 Universo y muestra	
3.3 Instrumento	
3.4 Procedimiento	
IV- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	18-45
V - CONCLUSIONES , RECOMENDACIONES	46-47
BIBLIOGRAFÍA	48
ANEXOS .	

INTRODUCCION

Siendo el recurso humano el elemento imprescindible en una organización, tanto por su dinamismo, versatilidad, increíbles aptitudes para el desarrollo, merecido resulta proporcionar cada cierto periodo de tiempo capacitaciones que contribuyan a una conversión de actitudes donde el jefe debe liderar el cambio mismo, convirtiéndose en un visionario estratega y excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que orientan a toda organización al éxito .

El estudio realizado ofrece una segunda medición de los factores ,como aspectos considerados en el trabajo exploratorio del año 2002 titulado influencia que ejerce el jefe en la formación de las actitudes en el desempeño profesional de los empleados de la alcaldía municipal de san salvador distrito IV realizada por Evelyn Morales y otros en la cual se miden aspectos tales como las actitudes generales (ante el trabajo hacia el jefe, hacia los compañeros, Organización laboral ,jornada de trabajo, desempeño profesional, ambiente organizacional ,papel desempeñado por el jefe, entré otros .)

En esta ocasión se ha tratado de llevar a cabo la integración de los datos de la Investigación antes señalada , los resultados de esta medición y demás documentación .

Uno de los principales objetivos fue aplicar un programa para descubrir la influencia en la formación de actitudes hacia el desempeño profesional, promoviendo la participación de todo el personal del distrito IV de la Alcaldía Municipal de San Salvador .

El programa consistió en cinco temas especializados de gran relevancia para el desarrollo del personal .

Así se impartieron temas como motivación ,autoestima,liderazgo,comunicacion y por supuesto se describe la metodología que brinda un sostén imprescindible para la obtención de toda la información requerida

Al final se presenta una serie de conclusiones y recomendaciones encaminadas a soluciones futuras .

I JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

1.1 JUSTIFICACIÓN

El año recién pasado se realizó una investigación acerca del clima organizacional con el objetivo de descubrir la influencia que el jefe ejerce en la formación de actitudes en el desempeño profesional de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Salvador (distrito IV), institución que desde sus inicios brinda servicios públicos a toda la población salvadoreña residente en la zona metropolitana, desarrollándose a través de los tiempos en un ambiente socio-económico, político y cultural ,cumpliendo su misión de garantizar la prestación de servicios a los habitantes y visitantes de la capital ofreciendo un rol de facilitador y promotor del desarrollo a todos los beneficiarios del mismo (ver anexo N° 1) .Además la investigación trato de descubrir otros factores que pueden intervenir en la formación de las actitudes hacia el desenvolvimiento laboral, pretendiendo contribuir al mejoramiento de las actitudes y aspectos deficientes en las relaciones jefe-empleado , tipos de liderazgos ,relaciones interpersonales etc.

Obtuvieron resultados de actitudes negativas que ascienden hasta un 88.6 % , cuyos componentes (reactivos ,cognitivos ,afectivos), desfavorables, expresando de manera negativa la relación jefe-empleado ,considerando que el jefe no tiene suficiente capacidad para el cargo, que no se les evalúan ni toma en cuenta las laboras que realizan y que no le sirve para nada expresarlo en reuniones ; además que un error no se les perdona de ninguna manera; ellos prefieren ocuparse en otras actividades durante el tiempo laboral y luego se les retrasa el trabajos sostienen que los jefes selectivos en su trato con los empleados , nunca se trabaja en equipo calificándose como ineficientes (resultados obtenidos de la tesis de Evelyn Morales y otros).

En vista a estos resultados ellas formularon una propuesta que contribuya a revertirlos; por lo cual resulto indispensable llevar a cabo dicha propuesta con miras a obtener un mejoramiento de las actitudes hacia el desempeño laboral reflejándose de esta forma en un clima organizacional en la que se goce de salud mental; conduciendo a una producción de servicios que van desde construir una ciudad en las que nuestros hijos puedan crecer sanos, rodeados de cultura y los empresarios puedan prosperar junto al resto de la comunidad, dónde se fomente el desarrollo económico y social de nuestro país y su vinculo con Centroamérica y el mundo .

1.2 OBJETIVOS

GENERAL

Demostrar la influencia que ejercen los programas de capacitación en las actitudes hacia el desempeño profesional de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Salvador distrito IV .

ESPECIFICOS

- ✓ Aplicar un programa de capacitación sobre desarrollo laboral para mejorar las actitudes de los trabajadores de la Alcaldía Municipal hacia el trabajo .
- ✓ Mejorar la actitud de los trabajadores de la Alcaldía Municipal hacia sus jefes y compañeros de trabajo.
- ✓ Obtener los beneficios que brinda un plan de capacitación en el cambio de las actitudes de los empleados así como también para la organización.
- ✓ Retroalimentar aspectos negativos que obstaculicen el eficaz desarrollo personal y laboral satisfactorio.
- ✓ Propiciar una atmósfera laboral saludable con relaciones humanas entre grupos e individuos con un grado de comunicación viable.
- ✓ Lograr la identificación del ser humano con la empresa como única base para llevar a cabo un cambio permanente .

1.3 ALCANCES Y LIMITACIONES

ALCANCES :

- ✓ Los alcances de esta investigación ,son validos debido a que se dio continuidad a la investigación utilizando la misma muestra y bien puede utilizarse con otras poblaciones de empleados ,cuyas condiciones de trabajo se asemejen .
- ✓ La continuación del estudio ha permitido llegar hasta la aplicación de una propuesta de investigación que realizara el grupo anterior el año recién pasado .
- ✓ por la naturaleza de la investigación los instrumentos utilizados proporcionan a los empleadores una forma de conocer con mayor certeza el reflejo realizado por sus empleados .
- ✓ Otro logro en este proceso fue su contribución a lo largo de este llegando a crear espacio de discusión y reflexión en torno a cada temática ; existiendo Integración de esfuerzos en todos los niveles .
- ✓ El proyecto apoyo un plan de seguimiento y consolidación del programa de capacitación orientado a fortalecer los esfuerzos conjuntos .
- ✓ Los resultados de las capacitaciones fueron satisfactorios, evaluados como muy buenos; con gran impacto en el ambiente laboral ,además se promovió la realización de actividades similares (talleres, seminarios)

LIMITACIONES

- ✓ Falta de coordinación de tiempo de todos los empleados en el momento de llevar a cabo la capacitación .

- ✓ Poca accesibilidad de los empleados a contribuir en la aplicación del cuestionario .

- ✓ Poca accesibilidad y participación durante las capacitaciones por parte del personal .

II - MARCO TEORICO

2.1 GENERALIDADES – CAPACITACION

Jr .William y Heith Davis* aseguran que en las organizaciones la capacitación ha cobrado gran importancia llevándolas hacia el éxito y es que su función central es la alimentación y el refuerzo de las capacidades, por lo que se ha convertido en la columna vertebral de la instrumentalización de estrategias .

La nueva tecnología requiere que los empleados a finen de manera continua sus conocimientos, aptitudes, actitudes y habilidades ,el termino capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros .

La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio .

Así la capacitación : es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinada empresa (según J.r William 1,994) *

Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. Implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo actitudes frente a aspectos de la organización , de la tarea ya sea compleja o simple .

para estos autores la capacitación constituye en todos los niveles una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización .

*Administración de personal y recursos humanos – William Jr y Heith Davis- Ed.Mc.Graw Hill .

2.3 OBJETIVOS DE LA CAPACITACION

Según Wither la capacitación persigue :

- 1- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización .
- 2- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal; no solo en sus cargos actuales si no también para otras funciones para los cuales la persona puede ser considerada .
- 3- Cambiar la actitud de las personas con varias finalidades; entre las cuales están crear un clima mas satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacer mas receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia .
debido a que las metas globales de la organizaciones preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar(Walter ,1994) .

para Walter ,1994 el contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambio de comportamiento :

- 1- Transmisión de información : el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido, distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos(informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización ,sus políticas, reglamentos etc. o puede ser la transmisión de nuevos conocimientos .)
- 2- Desarrollo de habilidades : sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras .
- 3- Desarrollo o modificación de actitudes :por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes mas favorables entre los trabajadores, aumentó de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión ,en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas .esto puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes .

- 4- Desarrollo de conceptos : la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías ,ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la practica administrativa o para elevar el nivel de generalización . capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios .

BENEFICIOS DE LA CAPACITACION

Según Heith Davis” Los beneficios pueden prolongarse a toda la vida laboral y pueden auxiliarlo en el desarrollo de las personas para cumplir futuras responsabilidades .

este autor menciona algunos beneficios de la capacitación en las organizaciones :

- ✓ Conduce a rentabilidad mas alta y a actitudes mas positivas
- ✓ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles .
- ✓ Eleva la moral de la fuerza de trabajo .
- ✓ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización .
- ✓ Crea mejor imagen .
- ✓ Mejora la relación jefe-empleado .
- ✓ Se agiliza la toma de decisión y la solución de problemas .
- ✓ Contribuye a la formación de lideres y dirigentes .
- ✓ Incrementa la productividad y calidad de trabajo .
- ✓ Ayuda a mantener bajos los costos .
- ✓ Elimina los costos de recurrir a consultores externos .

Como beneficia al individuo repercutiendo a la organización:

- ✓ Ayuda al individuo en la solución de problemas y la toma de decisiones .
- ✓ Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo personal.
- ✓ Forja lideres y mejora las aptitudes comunicativas .
- ✓ Sube el nivel de satisfacción con el puesto .
- ✓ Permite el logro de metas individuales .
- ✓ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual .

Beneficios en relaciones humanas ,relaciones internas , externas y adopción de políticas :

- 1- mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
- 2- ayuda en la orientación de nuevos empleados .
- 3- proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- 4- hace viables las políticas de la organización .
- 5- alienta la cohesión de grupos .
- 6- proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje .
- 7- convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar .

“Administración de personal y recursos humanos William Jr y Heith Davis
Ed. McGraw Hill .

2.2 APRENDIZAJE :

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje .

Para Bibiana Garbulinski ** el aprendizaje es un cambio de comportamiento basado en la experiencia; afecta poderosamente no solo la manera como las personas piensan ,sienten y hacen ,si no también sus creencias ,valores y objetivos .

Esta autora considera seis Factores del aprendizaje los cuales son :

-El individuo tiende a continuar la respuesta que percibe como recompensa y descontinúa el comportamiento que no le trae ninguna recompensa .

-La frecuencia de los estímulos es otro factor en el aprendizaje Los estímulos repetidos desarrollan patrones estables de reacción y los no frecuentes son respondidos con variación .

-la intensidad de la recompensa afecta el aprendizaje(a mayor recompensa – mayor aprendizaje) .

-el tiempo transcurrido entre el desempeño y la recompensa afecta el aprendizaje .

-otro factor es el poder sustituir los antiguos ,patrones por los nuevos; para lo cual es necesario : operación diferente ,tiempo y nuevo ambiente y todo esto asociado a mayores recompensas .

-un ultimo factor es el esfuerzo para producir una respuesta el aprendizaje debe ir de simple a complejo .

Dentro de los principios del aprendizaje tenemos :

- a) participación : suele ser mas rápido y efectos duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa .
- b) repetición : esto contribuye a que se mantenga en la memoria .
- c) relevancia : el material debe resultar interesante al capacitado .

- d) transferencia : a mayor concordancia del programa de capacitación con los mandos del puesto, corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas .
- e) retroalimentación :proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso .

** Capacitación y Desarrollo II .nt aportado por Bibiana Garbulinski y otros.

2.3 PROCESO DE CAPACITACION

Soledad Genovese** señala que los pasos del proceso de capacitación son:

1) Determinación de necesidades de capacitación : esta determinación debe ser realizada por el administrador,atravez de los siguientes medios :

- ✓ Evaluación de desempeño
- ✓ Observación
- ✓ Cuestionario
- ✓ Solicitud de supervisores y gerentes
- ✓ Reuniones Inter. Departamentales
- ✓ Examen de empleados
- ✓ Modificación de trabajo
- ✓ Entrevista de salida
- ✓ Análisis de cargo
- ✓ Indicadores a priori
- ✓ Indicadores posteriori .

2) Programa de capacitación :

Para realizar la programación se debe analizar :

-¿ cual es la necesidad ?

-¿ donde fue señalada por primera vez ?

-¿ ocurre en otra área o en otro sector ?

- ¿ cual es su causa ?
- ¿ es parte de una necesidad mayor ?
- ¿ como resolverla , por separado o combinada con otros ?
- ¿ se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla ?
- ¿ la necesidad es inmediata ?
- ¿cual es su prioridad con respecto a los demás ?
- ¿la necesidad es permanente o temporal ?
- ¿cuantas personas y cuantos servicios alcanzaran ?
- ¿cuál es el costo probable de la capacitación ?
- ¿cuál es el tiempo disponible para la capacitación ?
- ¿ quien va a ejecutar la capacitación ?

3- Ejecución del entrenamiento :

Presupone un binomio instructor/ aprendizaje y depende de factores

Tales como :

- Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización .
- La calidad del material de entrenamiento presentado .
- La cooperación de los jefes y dirigentes de la Empresa .
- La calidad y preparación de los instructores .
- La calidad de los aprendices .

4) Evaluación de los resultados de entrenamiento :

Este considera el proceso de cambio : los empleados mediocres se transforman en trabajadores capaces .

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACION

La capacitación del personal implica diversos costos :

El costo de los recursos necesarios para preparar y ofrecer los cursos de capacitación ,el costo para la organización participante por concepto de viajes y alojamiento y el costo del personal que se aloja en sus puestos de trabajo
Para justificar los costos los administradores necesitan saber que los miembros del personal no solamente han adquirido nuevos conocimientos , actitudes y habilidades los cuales deben ser puestos en practica en sus puestos de trabajo

ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA CAPACITACION SOBRE EL DESEMPEÑO INDIVIDUAL .

El impacto deseado de la capacitación a largo plazo es mejorar el desempeño a nivel de la organización y del programa . Es difícil demostrar una conexión directa entre la capacitación y los resultados a largo plazo debido a muchos factores ajenos a la capacitación que juegan un papel bien importante .

Sin embargo , es posible demostrar el impacto de la capacitación en lo que respecta a las habilidades y el desempeño del personal .se presupone como primer nivel de impacto el desempeño del personal capacitado en sus puestos de trabajo ,asumiendo que el desempeño individual adecuado llevara a un mejor desempeño a nivel de organización y del programa así como la prestación de mejores servicios para los clientes y eventualmente realizara una contribución significativa para lograr las metas trazadas .

4- EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACION

Existen diversas razones para llevarla a cabo :

-evaluar un curso nuevo de capacitación a fin de ver si este ha llenado las expectativas .

-Evaluar un curso existente cuya efectividad podría haber disminuido a lo largo del tiempo .

-Identificar las tareas y temas para lo que se requiere una nueva capacitación .

-Responder a las dudas referentes a la utilidad de un curso de capacitación expresadas por una organización que envió su personal a una capacitación .

-Resolver los problemas del desempeño detectados a través del monitoreo de rutina de las actividades de campo,la supervisión del personal u otras observaciones en el lugar de trabajo .

para llevar a cabo una evaluación a conciencia del impacto de la capacitación ,este proceso es un ciclo que conecta continuamente el desempeño en el trabajo con la capacitación .(ERC).

ESPAÑOL) Este consta de 6 pasos cada uno con sus propios estadios :

PASO 1 : Identificación de los aspectos de desempeño en el Trabajo .

PASO 2 : Recopilación de información .

PASO 3 : Análisis de la información .

PASO 4: Interpretación de la información .

PASO 5: Informe sobre los hallazgos .

PASO 6: Implementación de cambios .

2.4 CAPACITACION - ACTITUDES - DESEMPEÑO PROFESIONAL .

Uno de los objetivos de la capacitación es cambiar la actitud de los individuos para lograr un clima mas satisfactorio entre los empleados , aumentar su motivación , manteniendo en continuo desarrollo , esto genera una actitud íntimamente relacionada con el trabajo como es la satisfacción , es decir la sensación que experimenta el individuo al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad y el objeto que la reduce la satisfacción en el trabajo es un motivo en si mismo ,o sea que el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral , dando como resultado un desempeño profesional eficiente . Gibson,Ivancebich ,1997 "" , plantea que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa . los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo incluyen las habilidades , rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz

El esfuerzo no es un sinónimo de rendimiento , por lo tanto estese ve afectado por las habilidades ,los rasgos de personalidad y las percepciones de los roles .el papel de la percepción puede ser modificable ya que pertenece mas a la situación ,es decir a los tipos de actividades y conductas que el individuo cree que debe de ejercer para realizar un trabajo eficiente, incluyéndolo también el puesto de trabajo en el que se encuentre y el control administrativo que reciba .así podemos mencionar algunos factores de situación que afectan la percepción .comparación que se le haga respecto a sus compañeros , características de empleos anteriores y los grupos de referencia .

Porter (1991) expresa que en el desempeño debe pretenderse obtener creatividad respeto , actitudes , inducir a los jefes y supervisores a reconocerlas obligaciones correspondientes a cada cargo, tomar capacidad y experiencia , influenciándoles confianza y seguridad para que exista eficiencia en el trabajo, consolidar el proceso de evaluación en el cual se formalice la del desempeño como la practica para fomentar políticas y acciones del personal en relación con el aprovechamiento de las oportunidades y aspiraciones de los empleados y por ultimo debe perseguir y fortalecer unidades de personal en cuanto al manejo de análisis de información para la solución de problemas y formulación de políticas sobre recursos humanos ,programas de capacitación .

""Las Organizaciones ,Gibson Ivancevich Edt. Mc Graw Hill 1997 .

Esta teoría propone que el afecto ,la cognición y la conducta determinan las actitudes ya que estas determinan a su vez , el efecto , la cognición y la conducta .

Gibson en su libro las organizaciones hace referencia a La teoría de los componentes afectivos ,cognitivos y de la conducta como determinantes de las actitudes y de su cambio el cual ,y que tienen gran importancia para los directores de las empresas . los jefes han de ser capaces de demostrar los aspectos positivos de contribución a la organización .

CAMBIOS DE ACTITUDES :

Los jefes pueden tener que enfrentarse a la tarea de cambiar las actitudes de sus empleados para favorecer el buen fin del trabajo .

* Wesxley , K.N. afirma que aunque son muchas las variables que afectan a los cambios de las actitudes, todas pueden describirse en función de tres factores generales : confianza en el emisor ,en el propio mensaje y en la situación ;cuanto mayor sea el prestigio del comunicador ,mas notorio será el cambio de actitudes .

Los empleados tratan de identificarse con un comunicador bien considerado Imitan o adoptan sus conductas o actitudes .

las actitudes son determinantes sobre la conducta ya que están ligadas a la percepción , a la personalidad y a la motivación .

Gibson""(1997) señala que una actitud es un sentimiento o estado mental positivo o negativo de buena disposición conseguido y organizado a través de la experiencia que ejerce una influencia especifica sobre la respuestas de la persona a los demás y a las situaciones .

Las actitudes definen también la predisposición hacia determinados aspectos del mundo .

Por otro lado proporcionan las bases emocionales de nuestras relaciones interpersonales y de identificación con los demás ; se organizan muy algunas teorías sostienen que las personas buscan congruencia entre sus próximas al núcleo de la personalidad .algunas actitudes son persistentes y duraderas ,otras sin embargo como es el caso de variables psicológicas están sujetas a ciertos cambios .

Las actitudes son parte intrínseca de la personalidad del individuo creencias y sus sentimientos hacia los objetos y que las modificaciones en las actitudes depende de que cambie los sentimientos o las creencias .

los individuos poseen actitudes estructuradas compuestas de diversos elementos afectivos y cognitivos(ver anexo 2 formación de actitudes) ; un cambio en ellos precipita un cambio en los demás .

*Conducta organizacional y Psicología del personal Wesxley ,n.k. 1990
Las Organizaciones ,Gibson I

ACTITUDES Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Javier Ardouin [^] destaca que la satisfacción en el trabajo es una actitud que los individuos mantienen con respecto a sus funciones laborales .en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo , como el estilo de dirección ,políticas y procedimientos la afiliación de los grupos de trabajo ,las condiciones laborales y el margen de beneficios .

Una de las principales razones para medir la satisfacción en el trabajo es de proporcionar a los jefes ideas sobre como mejorar las actitudes de los empleados .

La mayoría de los estudios no han establecido una clara relación entre satisfacción y productividad de hecho , hay empleados insatisfechos que tienen una productividad muy elevada y , también se da el caso contrario , de empleados satisfechos con escasa productividad .

Se han desarrollado 3 enfoques :

- 1- la satisfacción promueve la productividad .
- 2- la productividad causa satisfacción .
- 3- las recompensas intervienen ,sin que haya ninguna relación inherente .

desde un punto de vista practico , casi todos los jefes desean tener trabajadores satisfechos y productivos.

Aunque la satisfacción en el trabajo no influye en el rendimiento ; si lo hace en las conductas de los ciudadanos,el en cambio de empleo , en el compromiso de un empleado con sus actitudes es muy importante .

ACTITUDES Y VALORES

Los valores están ligados a las actitudes porque sirven como una forma de organizarla .los valores se definen como la constelación de gustos desagradados, puntos de vista ,condicionantes ,inclinaciones subjetivas ,juicios racionales e irracionales etc .

El impacto de los valores es mas pronunciado en las decisiones con poca información objetiva y , en consecuencia ,con mayor grado de subjetividad .

[^]Motivación y Satisfacción laboral <http://www.udec.cl/apsique/labo/motysati>.

III METODOLOGIA

La metodología constituye un proceso básico en toda investigación ; sin la cual no podría llevarse a cabo ningún estudio y es que consta de 4 elementos primordiales para el desarrollo de la misma los cuales son :

A . TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio es Descriptivo ,el propósito es describir las diversas actitudes que presenta el empleado en cada una de las situaciones que enfrenta ; relaciona pues el tipo de jornada laboral ;el estilo de liderazgo del jefe ,el nivel de desempeño profesional ; la dualidad que conforman entre jefe – empleado, como se consideran ellos mismos en su puesto de trabajo .

Describir la influencia de las capacitaciones en la formación de actitudes(ver anexo N° 2) hacia su funcionamiento laboral .

B . UNIVERSO Y MUESTRA

La ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR es una institución estatal que ofrece servicios a la ciudadanía de la zona metropolitana que la constituye una población de dos mil empleados aproximadamente ,la muestra para la aplicación de los instrumentos será de 70 empleados de diferentes secciones y niveles jerárquicos entre profesionales ,técnicos y administrativos (ver anexo N° 1) ; de sexo masculino y femenino ;con edades comprendidas a la correspondiente de la población económicamente activa específicamente la del distrito IV .

Nota : la muestra es la misma utilizada en la investigación anterior a fin de garantizar objetividad en la investigación .

C . INSTRUMENTOS

- Observación Dirigida : permitió explorar las manifestaciones conductuales de los empleados ,ambiente laboral físico. Esta se utilizó durante todo el proceso de investigación .(ver anexo N° 3)

- Cuestionario actitudinal : se aplicó el cuestionario elaborado por Morales López , Evelyn Yesenia y otros .(ver anexo N° 4)
dicho instrumento fue elaborado , tomando como base la escala de Likert que incluye en cada ítem opciones para dar una respuesta tales como :

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

Con un puntaje de 1 a 5 de forma ascendente en los ítem negativos y descendentes en los ítem positivos , facilitando el procedimiento de los dato obtenidos .

-Programa de capacitación: elaborado para el desarrollo laboral que permitan el cambio de actitudes de los empleados como también de la organización ;cada temática con un tiempo promedio de dos horas , destinado para su desarrollo en dos semanas .(ver anexos N° 58) .

D . PROCEDIMIENTO

La investigación se realizó paso a paso así :

- 1° Se contactó con el encargado de recursos humanos de la institución .
- 2° Coordinación de tiempo para la aplicación de la prueba de entrada con los encargados .
- 3° Aplicación del cuestionario de actitudes como prueba de entrada .
- 4° Procesamiento de datos ; para corroborar actitudes de ese momento
- 5° Implementación del programa de capacitación (ver anexo N° 5) .
- 6° Aplicación del cuestionario actitudinal como prueba de salida .
- 7° Tabulación y análisis de resultados obtenidos ,contrastándolos con la teoría (ver anexo N° 6) .
- 8° Planteamiento de conclusiones y recomendaciones .

IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Tabla N° 1 Que representa los componentes de las actitudes .

Componentes	Antes	Después
Cognitivo	10.66	11.70
Afectivo	3.64	6.56
Reactivo	15.57	17.59

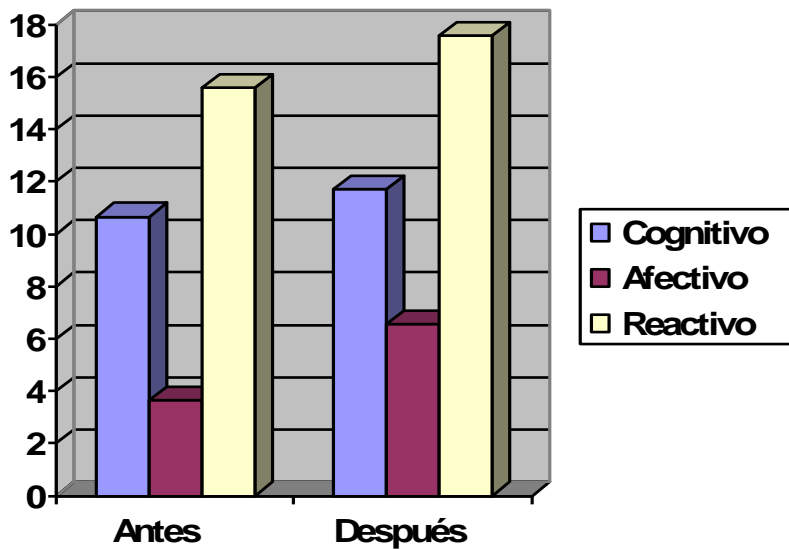


Gráfico N° 1 de barras que representa cada uno de los componentes de las actitudes .

Las actitudes son parte intrínseca de la personalidad del individuo ,si se toma como punto de partida la congruencia entre las creencias y los sentimientos de las personas hacia los objetos . y que las modificaciones en las actitudes depende de que cambien los sentimientos o las creencias .

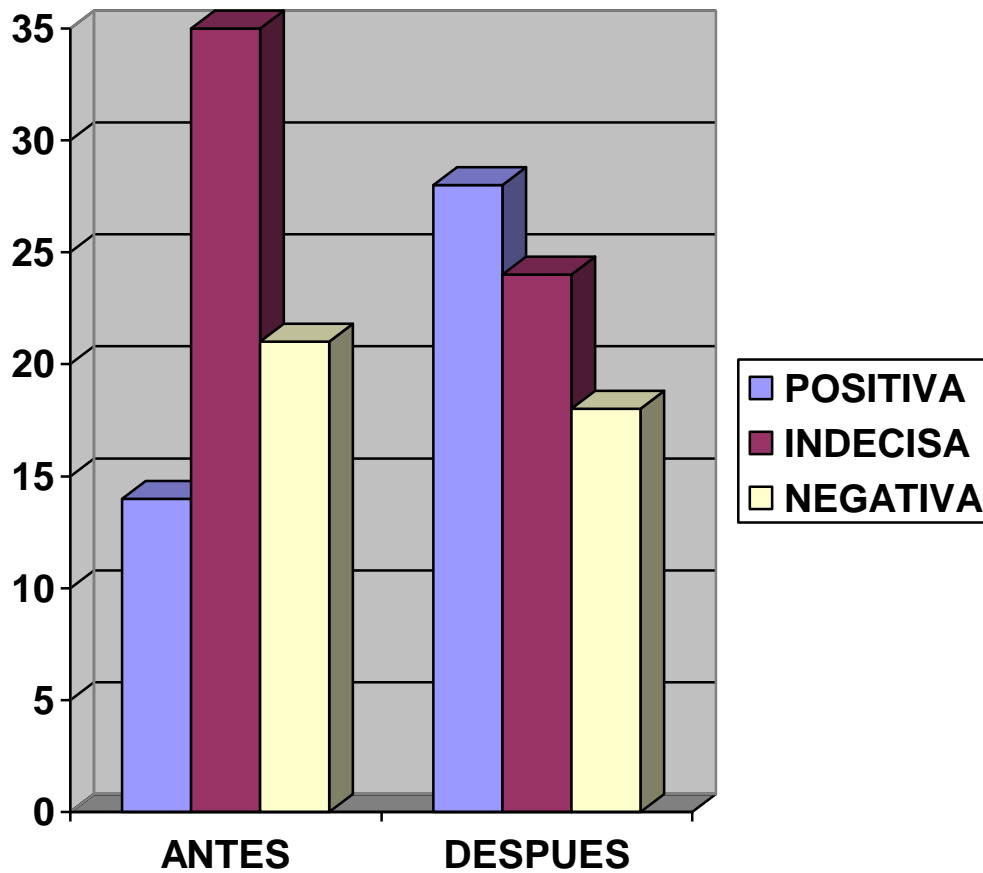
los individuos poseen actitudes estructuradas compuestas de diversos elementos afectivo ,reactivo ,cognitivo ,un cambio en uno de ellos precipita un cambio en los demás .

en los resultados obtenidos de la muestra podemos observar las respuestas que presenta la misma en un tiempo antes - después y como un programa de capacitación puede ayudar en gran medida a mejorar las actitudes de los empleados.

Los jefes han de ser capaces de demostrar que los aspectos positivos de contribución a la organización pesan mas que los negativos , desarrollando en sus empleados actitudes generales favorables hacia la organización y hacia el trabajo dentro de la misma .

Tabla N° 2 Que representa las actitudes en general encontradas encontrada en los empleados antes y después de las capacitaciones .

ACTITUDES	ANTES	DESPUES
POSITIVA	14	28
INDECISA	35	24
NEGATIVA	21	18



Grafica N° 2 de barras dobles que representa las actitudes encontradas en los empleados antes y después de recibir las capacitaciones .

Si partimos desde la primera medición es notoria la evolución de las actitudes positivas en general .

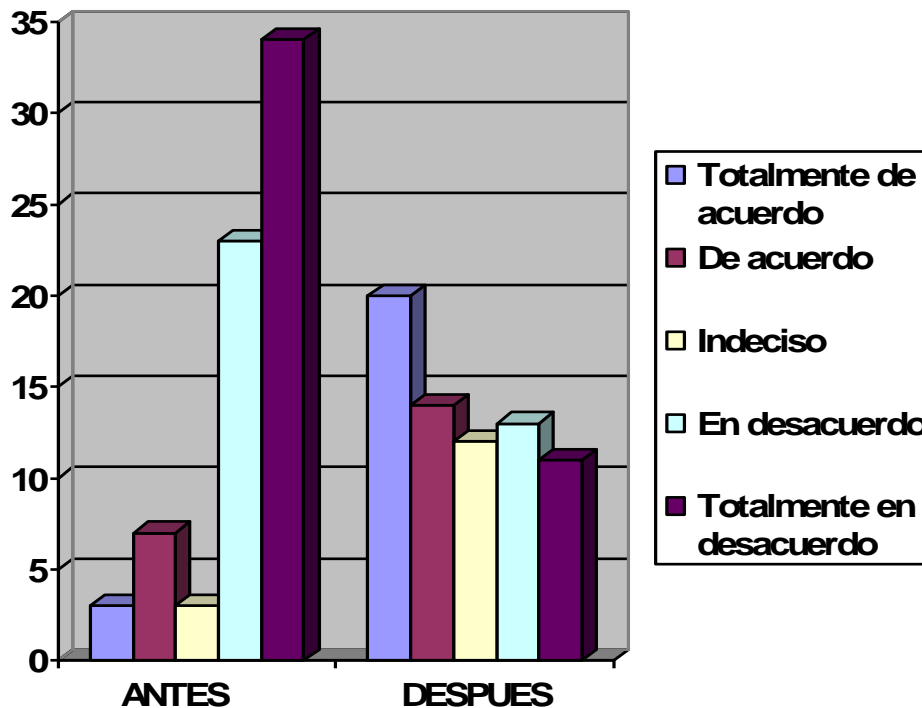
a pesar de todos los factores determinantes en los cambios de actitudes se puede observar que la influencia de la capacitación es favorable ;y es que gracias a que las actitudes constituyen un sistema mas o menos duradero de valoraciones positivas o negativas ,un estado emotivo y una tendencia a actuar en pro o en contra respecto a un objeto social .y si aun mas se sabe que las actitudes se aprenden y que el aprendizaje es un cambio adaptativo que se expresa a través de la conducta(LUIS HUETE*) la cual tiende a perdurar y se produce en su interacción equilibrada con su medio ;indica pues que la capacitación ha sido un recurso dinamizador que ha colaborado con los empleados a que se incorporen de forma adecuada a sus labores .

*por Krech y Col 1972 .

ITEM N° 1 ¿ Compartimos (jefe –empleado) los objetivos laborales trabajando activamente para alcanzarlo . ?

Tabla N° 3 Que representa el puntaje obtenido de los sujetos antes y después de las capacitaciones .

ALTERNATIVAS	ANTES	DESPUES
Totalmente de acuerdo	3	20
De acuerdo	7	14
Indeciso	3	12
En desacuerdo	23	13
Totalmente en desacuerdo	34	11



Grafica N° 3 de barras que representa las actitudes encontradas en los sujetos antes y después de las capacitaciones en cuanto al contenido del ítem uno .

Si bien es cierto que después de la capacitación ha habido mejoras en las actitudes ,los porcentajes están distribuidos equitativamente en todas las respuestas y esto indica que las opiniones con respecto a compartir objetivos laborales son diversas pero esto puede estar relacionado con el tipo de personalidad, valores ,intereses ,etc. Es de aclarar que la capacitación se ha centrado en la acción para que en busca de cumplir esos objetivos se pueda enfrentar cualquier problema en la realidad del trabajo ,analizándolo y resolviéndolo a través de la aplicación del conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores en sus puestos de trabajo .

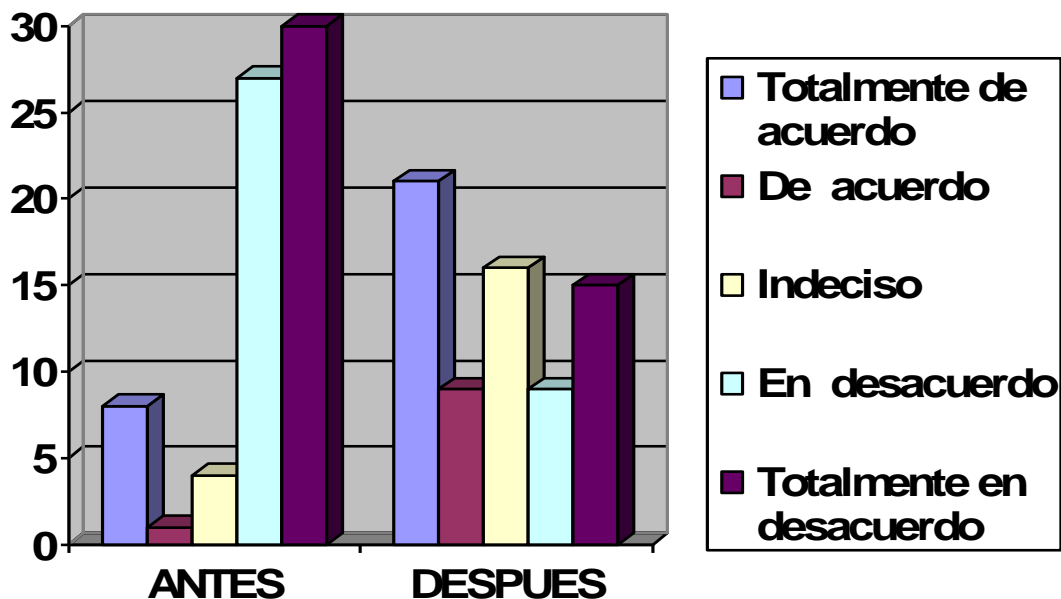
Según GIBSON -(1997) el factor mas importante para desarrollar la capacidad del personal es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas en donde el jefe reconozca el potencial de sus trabajadores y ofrezca oportunidades de desarrollo de esta manera se estaría generando un ambiente donde exista motivación laboral .Aspectos que se pueden entender que están ocurriendo al analizar el antes y después de la tabla número tres .

-Las Organizaciones ,Gibson 1997

ITEM N° 2 ¿ Mi jefe esta bien calificado para el puesto ?

Tabla N° 4 Que representa los puntajes totales de la interrogante obtenida por los sujetos .

ALTERNATIVAS	ANTES	DESPUES
Totalmente de acuerdo	8	21
De acuerdo	1	9
Indeciso	4	16
En desacuerdo	27	9
Totalmente en desacuerdo	30	15



Grafica N° 4 de barras que representa el puntaje total de los resultados obtenidos de los sujetos antes y después de las capacitaciones .

Los cursos de capacitación persiguen la receptividad a las técnicas de supervisión y gerencia en contraste con la practica .

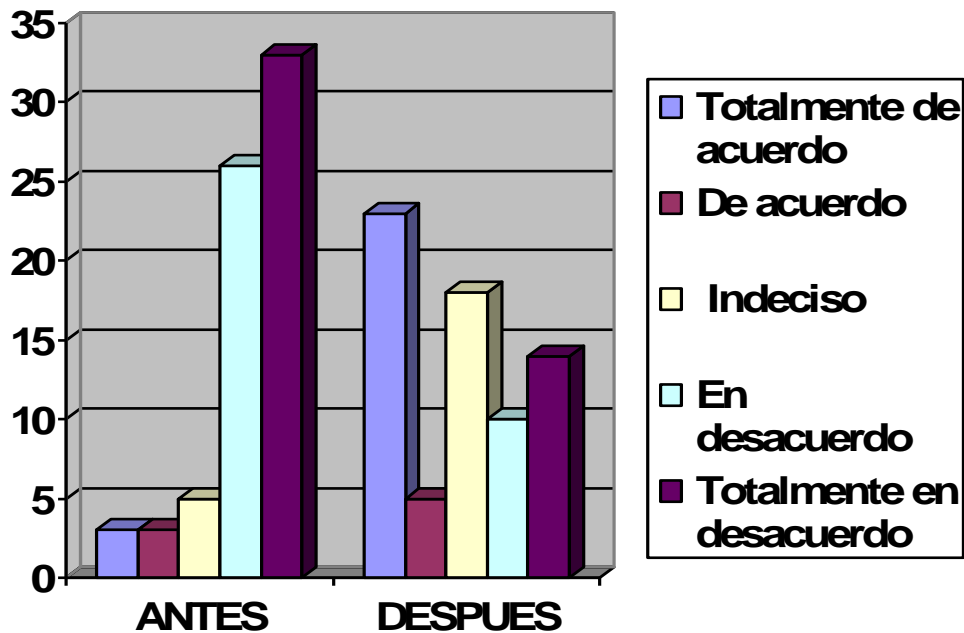
Esto sucede de igual forma ya que si los empleados poseen actitudes favorables para con sus jefes ,de esa forma ya que si los empleados poseen actitudes favorables para con sus jefes ,de esa forma van a reflejarlo y es así como muestran en los resultados de la evaluación aunque todavía existe un buen numero que consideran que su jefe no esta lo suficientemente apto para el puesto ;lo cual indica reflexión en las acciones del jefe ,ya que la capacitación podrá ayudar a la adaptación o el cambio en la medida que este colabore ,que aprenda y se reconozca a si mismo .

para llegar a formar una red de acuerdos entre ambos y logrando en este sentido satisfacción laboral y por ende un buen desempeño profesional que se traduce en excelente productividad .en este proceso el jefe tendrá que mostrar sus capacidades y talentos con esfuerzos para conquistar un espacio ; logrando la satisfacción de todos los empleados.

ITEM N° 3 ¿ Se evalúa el trabajo , se dan a conocer los resultados ?

Tabla N° 5 Que refleja los resultados obtenidos de los sujetos .

ALTERNATIVAS	ANTES	DESPUES
Totalmente de acuerdo	3	23
De acuerdo	3	5
Indeciso	5	18
En desacuerdo	26	10
Totalmente en desacuerdo	33	14



Grafica de barras que indican los resultados obtenidos de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Salvador en cuanto si se evalúa el trabajo o no .

Si se correlacionan los resultados obtenidos en las distintas aplicaciones se demuestra que la capacitación ha tenido efectos buenos , ya que un

tercio de la muestra considera que después de evaluarlos dan a conocer los resultados ,aunque llama la atención un numero considerable que responde con indecisión y esto puede obedecer a que existen ocasiones en que si hay evaluaciones ;pero no se dan a conocer los resultados y esto puede generar desconfianza ambigüedad .

Si se efectúan medidas de evaluación ; es deber de quien realiza esa evaluación dar a conocer los resultados ,para que se tomen las medidas del caso ;medidas que van desde una retroalimentación,asumir mayores responsabilidades ,hasta mejorar las imagen de la institución mediante todos los cambios suscitados .

Es necesario destacar que se requiere de un equilibrio entre los objetivos de la institución ,necesidades sociales y necesidades de los empleados (1 WILLIAN B. WRITHER)

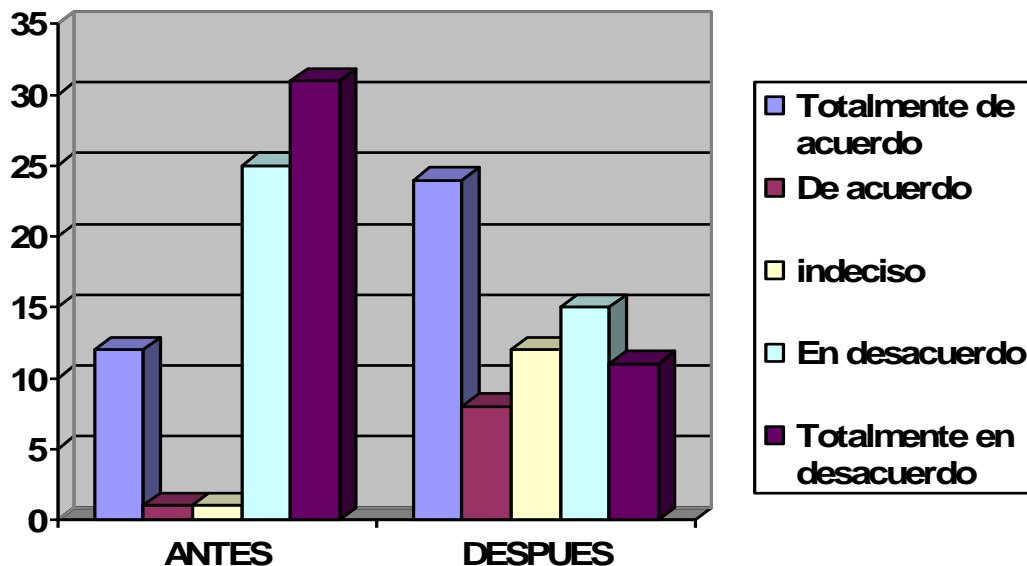
1 Administración de personal y recursos humanos,Willian B.Writher , Ed.Mc.Graw. Graw Hill 1994 .

ITEM N° 4 ¿ Considera valiosas las reuniones ,para una critica conjunta de desempeño y resultados ?

Tabla N° 6 Que representa los resultados obtenidos en el ítem cuatro .

ALTERNATIVAS	ANTES	DESPUES
Totalmente de acuerdo	12	24

De acuerdo	1	8
indeciso	1	12
En desacuerdo	25	15
Totalmente en desacuerdo	31	11



Grafica de barras que representa las respuestas que brindaron los sujetos en cuanto si consideran valiosas las reuniones .

Los resultados revelan que la capacitación como medio de aumentar la eficacia organizacional ha guiado hasta un punto en donde los empleados están en proceso de aceptar las ventajas de las asambleas en donde se expongan los puntos en pro o en contra de cada individuo ;

Donde se descubra los potenciales y puedan surgir cambios permanentes que ayuden al enriquecimiento de las capacidades de innovación y creatividad de todos los trabajadores .Dándose de esta forma un proceso de verificación sistemática de la actividad realizada para cumplir los

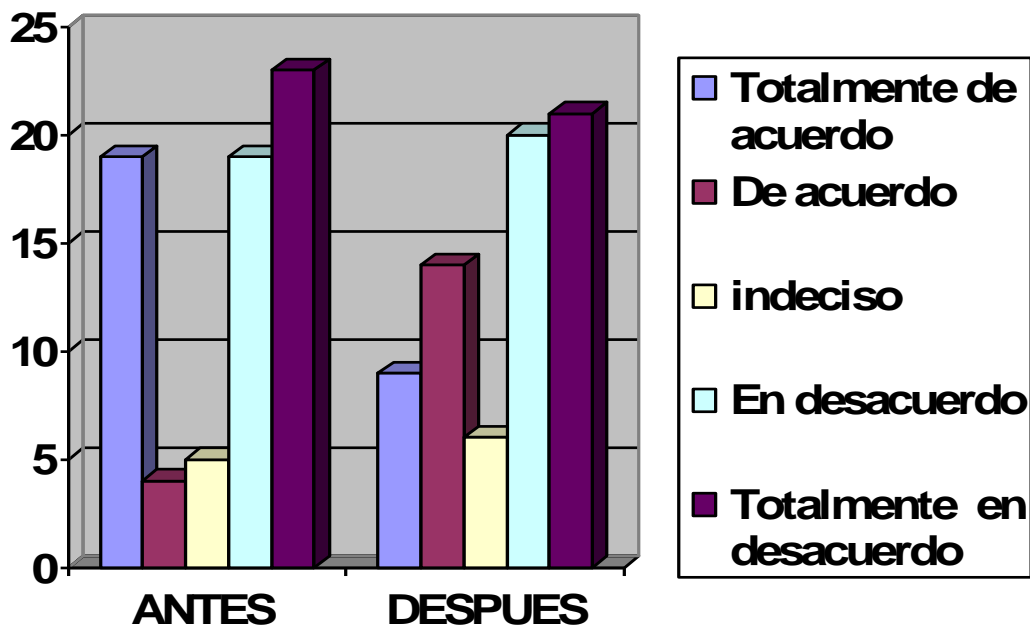
objetivos y metas propuestas ;y es que en la evaluación de desempeño es posible descubrir no solo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio ,si no también averiguar que sectores de la empresa reclaman atención inmediata . Surgen así oportunidades de análisis y resolución a los aspectos desfavorables .

y es que los departamentos de personal no pueden partir de la base de que cuanto hacen esta bien hecho ,puede incurrir en errores y ciertas políticas se hacen anacrónicas,al verificar sus actividades y detectar dificultades pueden evitar que esto se convierta en serios obstáculos ; lo que también contribuye a enfrentar desafíos futuros .

ITEM N° 5 ¿considero que mi jefe no permite errores ni faltas en mi trabajo .?

Tabla N° 7 Que describe los puntajes obtenidos de los empleados en los momentos antes después de la capacitación .

ALTERNATIVAS	ANTES	DESPUES
Totalmente de acuerdo	19	9
De acuerdo	4	14
indeciso	5	6
En desacuerdo	19	20
Totalmente en desacuerdo	23	21



Grafica de barras N° 7 que representa los resultados de los empleados.

los puntajes antes y después de la capacitación no ofrecen mayor diferencia ;lo que permite inferir que las opiniones al respecto pueden depender del tipo de personalidad de cada individuo ya que es un factor considerable a la hora de preguntar por que los trabajadores pueden tener Actitudes favorable o desfavorables hacia el jefe .

Y en contraste esta en juego también el estilo de liderazgo que posea el jefe el cual es determinado por las características individuales.

Se podría pensar que la personalidad es responsable de una actitud en general ; sin embargo depende de factores situacionales(una situación en particular) también se puede deducir que el grado de personalidad Influye en el trabajo esta relacionado con la naturaleza de este .

Pero es necesario aclarar que la capacitación no es la solución para

todos los problemas; la capacitación podrá contribuir a cambiar actitudes en la medida en que los sujetos aprenda , se involucren y cooperen a mantener duraderos los cambios realizados .

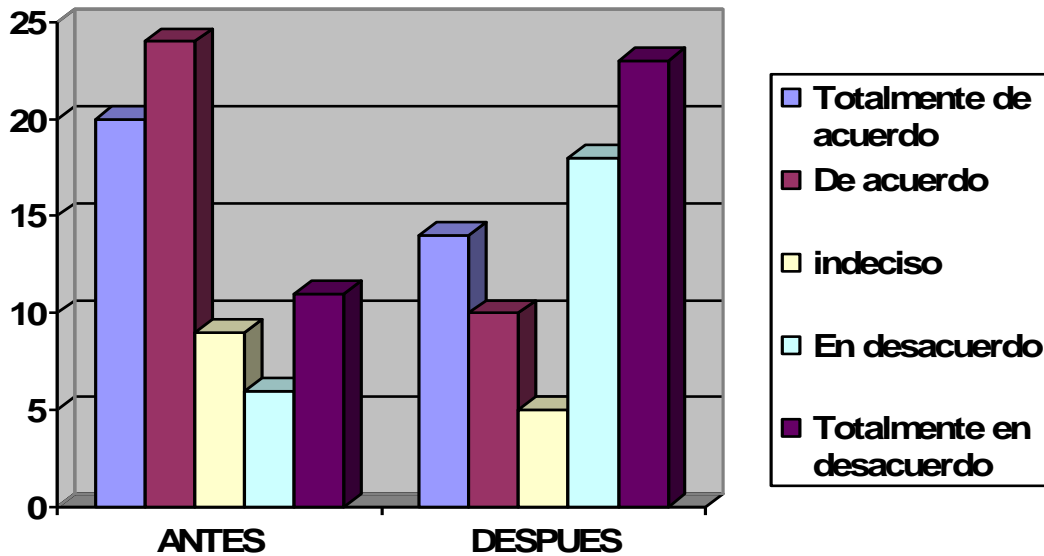
Por otro lado un jefe debe pensar diferente ; pues posee una personalidad que depende de sus decisiones ; lo que marca claras diferencias entre un jefe y un subalterno .Carmen lidia* asegura que en otro orden se debe reconocer que los jefes no son inmunes al error.

*Ser humano y Trabajo ,Carmen lidia y Javier .WWW amazon.com.

ITEM N° 6 ¿ Ocupo parte del tiempo laboral realizando otras actividades . ?

Tabla N° 8 Que representa los resultados obtenidos antes y después de la capacitación .

ALTERNATIVAS	ANTES	DESPUES
Totalmente de acuerdo	20	14
De acuerdo	24	10
indeciso	9	5
En desacuerdo	6	18
Totalmente en desacuerdo	11	23



Grafica de barras que presenta las repuestas brindadas por los empleados antes y después de las capacitaciones .

Actualmente el cumplimiento de sus funciones se antepone en la mayoría de los encuestados ;menos de la mitad están incumpliendo con sus labores;Clark ,A Oswaldo 1997 aseguran que la situación se debe correlacionar con el grado de Satisfacción ya que esta representa un motivo en si mismo ; el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral .

Si existe insatisfacción existirá desmotivación ,habrá ausencia de esa fuerza impulsora necesaria para toda actividad humana ;y por tanto se dan consecuencias psicológicas negativas que van desde sentirse incompetente ,hasta la falta de autorrealización .

La desmotivación del trabajo puede ser generada por muchos factores entre ellos : el lugar de trabajo ,compañeros ,supervisor ,objetivos bien determinados éstos los íntimamente ligados al trabajo en si ;están ajenos

a la situación de trabajo como los factores de hogar que de una u otra manera tienen efectos sobre la motivación del trabajador .

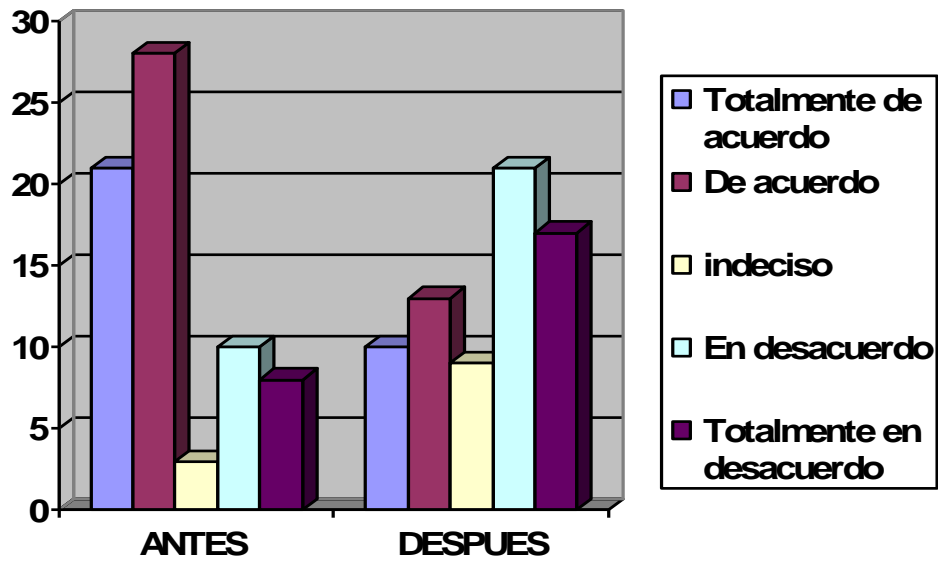
El nivel de desempeño de un empleado esta determinado por el nivel de esfuerzos ejercido y este en función de su motivación ; lo que puede estar influenciando a los encuestados que aun responden desfavorablemente en el estudio .

Organización Psicológica y jornada de trabajo ,Clark,A Oswaldo & Worr (1996).

ITEM N° 7 ¿ Los jefes tratan a unos mejor que a otros .Son Selectivos . ?

Tabla N° 9 Que describe los puntajes obtenidos de los empleados Antes y después de las capacitaciones .

ALTERNATIVAS	ANTES	DESPUES
Totalmente de acuerdo	21	10
De acuerdo	28	13
indeciso	3	9
En desacuerdo	10	21
Totalmente en desacuerdo	8	17



Grafica de barras N° 9 que ilustra al ítem siete con las respuestas dadas por los empleados en ambos momentos .

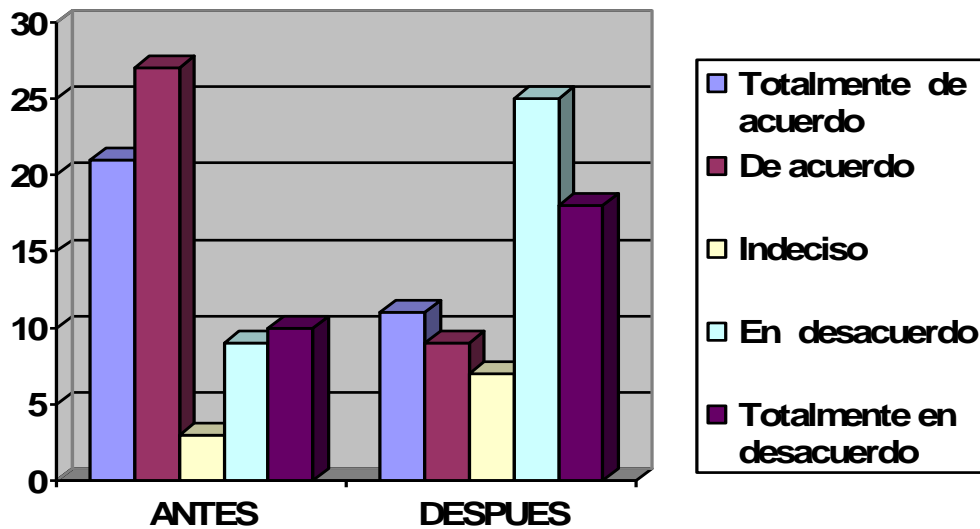
Si el individuo aumenta la confianza en si mismo toma una posición asertiva, mejora su actitud comunicativa e incrementa su nivel de satisfacción en el puesto ; percibe de una manera equitativa el trato del jefe hacia todos los empleados y es exactamente lo que se refleja en los Resultados de este ítem donde la mayoría considera que el trato del jefe es justo y en la casilla de indecisos se puede tomar como un avance de los que estaban en desacuerdo en el estudio pasado ; puede estar ocurriendo un proceso de transición en el que a nivel individual se están perdiendo los temores a la incompetencia y permitiendo logros individuales que se proyectan en los resultados encontrados después de la capacitación donde el personal comprende un trato igualitario y esto se traduce a una mejor comunicación entre

los individuos proporcionando una buena atmósfera y un entorno de mejor calidad para trabajar .

ITEM N° 8 ¿ Tienen trabajo retrasado frecuentemente .?

Tabla N° 10 Que describe las respuestas dadas por los empleados Antes y después de las capacitaciones .

ALTERNATIVAS	ANTES	DESPUES
Totalmente de acuerdo	21	11
De acuerdo	27	9
Indeciso	3	7
En desacuerdo	9	25
Totalmente en desacuerdo	10	18



Grafica de barras N° 10 que señala las respuestas obtenidas por los Empleados con respecto al trabajo retrasado frecuentemente .

Este ítem indudablemente que tiene una correlación directamente proporcional con el ítem anterior. los factores intervinientes ya se analizaron en este apartado .hace falta mencionar que el trabajador debe poseer lo que se llama motivación intrínseca entre las que se Pueden considerar : las posibilidades de logro personal, promoción , reconocimiento estresante porque estos tienen la peculiaridad de que al ser satisfechos despegan un gran esfuerzo hacia su trabajo .

Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo no deben reducirse solo a motivación ; también hay que incluir las habilidades , rasgos individuales y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz .

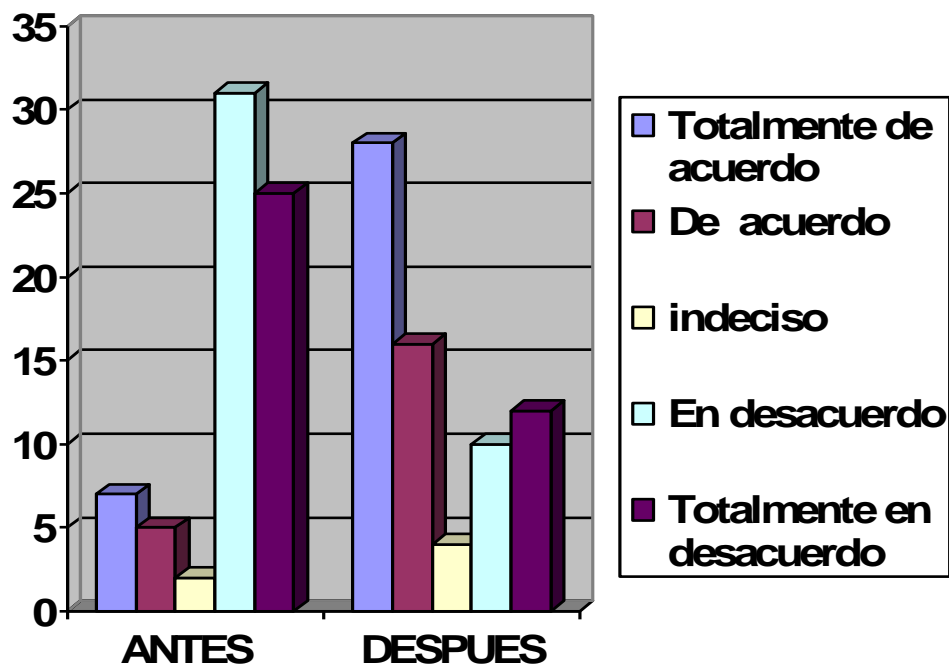
una organización debe ofrecer incentivos a sus empleados ,

oportunidades de promoción y transferencia para complementar sus habilidades ;para utilizarlos al máximo .Para esto existe un buen numero de técnicas de desarrollo entre ellas : ampliar responsabilidades , incremento de la participación ,alentar la iniciativa y las sugerencias individuales .

ITEM N° 9 ¿ Se trabaja en equipo para solucionar los problemas
En el Departamento .?

Tabla N° 11 Que presenta los resultados obtenidos de los sujetos
Entrevistados .

ALTERNATIVAS	ANTES	DESPUES
Totalmente de acuerdo	7	28
De acuerdo	5	16
indeciso	2	4
En desacuerdo	31	10
Totalmente en desacuerdo	25	12



Grafica de barras N° 11 que muestra las respuestas encontradas en los Sujetos antes y después .

Las actitudes obtenidas en cuanto al trabajo en equipo para solucionar los problemas en los primeros resultados se encontraron actitudes Cambiaron pero no en su totalidad ya que existe una gran mayoría de empleados que presentan indecisión lo cual indica que no es del todo una actitud positiva .

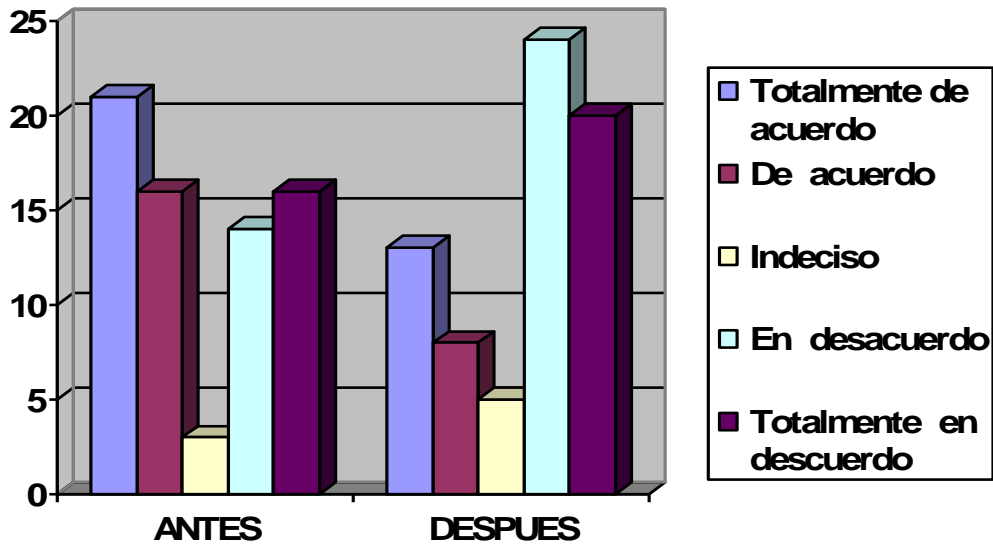
VAN HALLER 19978(*) establece , que es mas probable que la cooperación y el trabajo en equipo puedan solucionar situaciones que se presentan en los grupos ,debe existir coherencia en ellos para lograr la solidaridad entre los miembros del mismo y que despierte atracción de membresía , que los que no son coherentes .

(*)Tratado de Psicología Empresarial ,Van Haller ,1976 .

ITEM N° 10 ¿ Los jefes no tienen capacidad para desempeñarse ?

Tabla N° 12 Que muestra los resultados obtenidos por la población
De la Alcaldía Municipal distrito IV .

ALTERNATIVAS	ANTES	DESPUES
Totalmente de acuerdo	21	13
De acuerdo	16	8
Indeciso	3	5
En desacuerdo	14	24
Totalmente en desacuerdo	16	20



Grafica N° 12 de barras que expresa los resultados encontrados En los empleados de la Alcaldía .

Las actitudes hacia el jefe han mejorado notablemente por tanto se han producido modificaciones en los sentimientos y creencias hacia el y es que a través de la experiencia , en la capacitación los empleados han desarrollado valoraciones de satisfacción con relación A la jefatura y esto influye cualitativa y cuantitativamente en el rendimiento ;no obstante a cualquier jefe le gusta tener trabajadores satisfechos y productivos ;pero este deberá ganarse el prestigio de sus empleados ya que si el empleado no confía en su jefe no aceptara sus mensajes ,ni modificaran sus actitudes ;Gibson 1997" explica que hace falta una apertura de mas responsabilidades hay que cambiar la relación jefe- subordinado , a base de un jefe mucho mas humano que apoya ,entrena ,que esta mas para promocionar las capacidades que hay

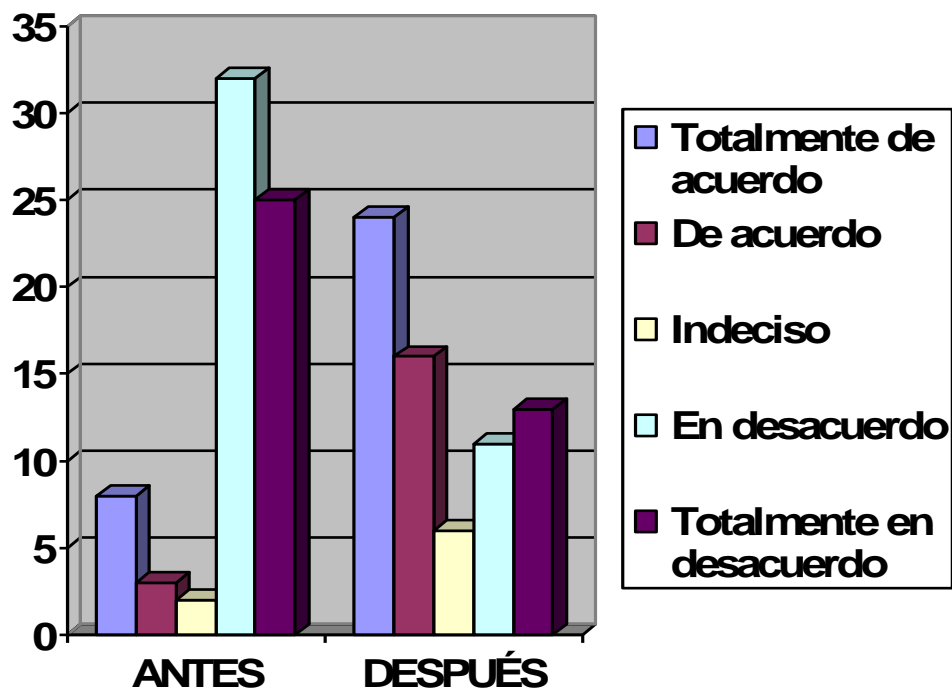
abajo . el subordinado necesita que le den unas reglas de actuación muy claras . si por el contrario continúan habiendo ejemplos de directivos con poca categoría humana y profesionalismo la barrera continuara . por que el ser jefe no implica solo dirigir las actividades ; es saber como penetrar en esas actividades , debe ingeniarse la forma de poder influir en la conducta de estos empleados que no creen en las capacidades de su jefe .

***Las Organizaciones ,Gibson Ivancevich ,Donnelly Ed.McGrawHill 1997 .

ITEM N° 11 ¿ Los empleados se sienten capaces de progresar y Desarrollarse ?

Tabla N° 13 Que presenta las respuestas obtenidas por los sujetos.

ALTERNATIVAS	ANTES	DESPUÉS
Totalmente de acuerdo	8	24
De acuerdo	3	16
Indeciso	2	6
En desacuerdo	32	11
Totalmente en desacuerdo	25	13



Grafica de barras n° 13 que refleja los resultados obtenidos por la Población .

Si bien es cierto que con la capacitación se logro obtener actitudes favorables en la mayoría de encuestados ,aun queda una buena parte que todavía dudan de sus propias capacidades ;

Personas con necesidades de estima ; con actitudes negativas en cuanto a sus propios logros ; pero si se toma de base el tipo de educación sistemática y asistemático recibida por estas personas se podría explicar el por que de esta predisposición .

Y es que el medio salvadoreño se acostumbra a pensar negativamente ,pesimista y sin mucha oportunidad de prosperar .lo que puede estar

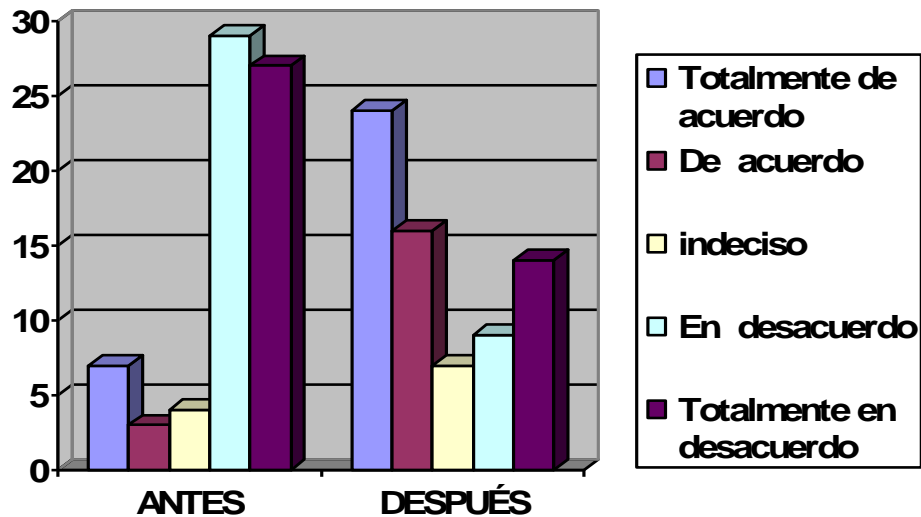
influyendo en las respuestas obtenidas .se pueden inferir problemas de baja autoestima , los que se encontraban mas delimitados en la primera aplicación del instrumento .

es decir que la capacitación brindó la oportunidad de que estas personas se reencontraran con ellos mismos ,descubrieran que su valor como persona es aquel que no se mide por el nivel del talento y habilidad que posea;sino que percibirá sentimientos de seguridad en si mismo ; sentimientos que los impulsan al logro de sus propósitos .

ITEM N° 12 ¿ Los empleados son eficientes en el logro de sus metas ?

Tabla N° 14 Que representa los resultados obtenidos antes y después de las capacitaciones .

ALTERNATIVAS	ANTES	DESPUÉS
Totalmente de acuerdo	7	24
De acuerdo	3	16
indeciso	4	7
En desacuerdo	29	9
Totalmente en desacuerdo	27	14



Grafica de barras N° 14 se refleja los resultados encontrados en los Empleados .

Este ítem esta correlacionado con el numero once ,la propia estima esta de por medio ; y es que en el empleado todavía necesita que se le valore como un ser humano .sin comparaciones ,hacerle ver que el es un recurso insustituible y que gracias a su esfuerzo .se logran objetivos y metas propuestas por toda la organización . De esta manera se podrán ver implícitamente cumplidos sus propios objetivos .

^Senlle ,Andrés 1992 expresa que administrar una empresa sin objetivos predeterminados es tan frustrante y sin ningún sentido como navegar un navío sin destino .

La fijación de los objetivos deben ser en forma conjunta o participativamente por supervisores y subordinados . y que el desempeño de los subordinados se aprecian o miden en términos

del grado del cumplimiento o logro de tales objetivos .

Se debe admitir que hay diferencia de opiniones en relación con el logro de los objetivos ;pero esto dependerá de los deseos o intereses individuales y de las necesidades relacionadas con el planteamiento de dichos objetivos .

^ Calidad y Liderazgo ,Senlle ,Andrés, Barcelona ,1992 .

CONCLUSIONES

- Hace falta desarrollar en algunos empleados destrezas ,habilidades , Actitudes y la sensibilización en la adaptación a los cambios .
- Los esfuerzos conjuntos que se realizaron contribuyeron a la transformación de actitudes hacia el desempeño profesional .
- El programa de capacitación se caracterizó por la búsqueda de beneficios en la atmósfera laboral basados en la flexibilidad de la actitud humana y su adaptación a los cambios efectuados logrando así mejores actitudes que las encontradas al inicio de la investigación.
- Los desafíos que se presentan , requieren de un nuevo estilo de liderazgo para impulsar y mantener el desarrollo personal .
- En general el psicólogo tiene una labor de gran importancia pudiendo aportar mucho al ambiente laboral , mejorándolo en diversos aspectos y centrándose de manera específica y especial en

mejorar dos de los mas importantes aspectos de la actividad como son la motivación y la satisfacción .

-Resultó de vital importancia la implementación del programa de capacitación la cual contribuye al desarrollo laboral .

-Dentro de la Alcaldía se logró mejorar en gran medida los niveles de motivación ,estrés laboral , comunicación ,autoestima etc.

RECOMENDACIONES

- Es recomendable impartir al personal capacitaciones periódicas entre la asistencia profesional ,a fin de mantener los estándares de calidad en el servicio al ciudadano .
- Es necesario continuar con el fortalecimiento de algunos temas estratégicos que permitan la incorporación de todo el personal de la institución .
- Se debe buscar un programa de reconversión a través de actividades practicas para la obtención de un excelente desempeño institucional a fin de convertirse en una entidad que cambie

paradigmas establecidos por todas las instituciones publicas .

- La organización debe tomar en cuenta los incentivos ,mejora salarial ,

prestaciones etc, que puedan influir positivamente en el desarrollo laboral

de los empleados .

- La organización debe generar cambio tales como mejorar los niveles

de comunicación ascendente y descendente .

anexos

BIBLIOGRAFIA

- ✓ ARDILA R. (1986) PSICOLOGIA DEL TRABAJO
Santiago Universitaria
- ✓ ARENA ZORRILLA, SANTIAGO Guía para elaborar tesis
México ,Edit.MC.Graw Hill ,1992 .
- ✓ BLUM ,MILTON L. Y TAYLOR Psicología Industrial
México , edito. Trillas ,1988
- ✓ DI CAPRIO NICOLAS Teorías de la personalidad
México D .F . MC. Graw HILL
- ✓ GIBSON ,IVANCEBICH , Las Organizaciones
Ed. McGraw Hill ,1997
- ✓ HODGETTS R. Y ALMAN Comportamiento en las
Organizaciones ,México DF.
Mc Graw Hill.
- ✓ MORALES YESENIA Y OTROS Influencia que ejerce el jefe
en la formación de actitudes .
- ✓ WILLIAN B. WRITHER ,JR. Administración de personal y
recursos humanos .
EDC Graw Hill .

- ✓ SENLLE , ANDRES , Calidad y liderazgo
ED .Gestión 2000 S.A.
Barcelona , 1992 .
- ✓ MARROQUIN ,VICTOR Como hacer una tesis de
graduación con técnicas
estadísticas .
- ✓ WESXLEY ,K.N.Y YUKI G.A Conducta organizacional y
Psicología del personal .
México compañía editorial
continental S.A.1990 .

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

MEMORIA DE TRABAJO DE GRADUACION

“ INFLUENCIA QUE EJERCE LA CAPACITACION EN LA
FORMACION DE ACTITUDES HACIA EL DESEMPEÑO
PROFESIONAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL
DE SAN SALVADOR DEL DISTRITO IV . “

PRESENTADO POR :

CORNEJO DURAN ALBA MIRNA

COORDINADOR DE SEMINARIO DE GRADUACION :

LIC. EVARISTO MORALES .

DIRECTOR DE TESIS :

LIC. DANIEL EDGARDO MADRID .

CIUDAD UNIVERSITARIA , 12 DE AGOSTO DE 2003 .

ANEXO N° 3

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

GUIA DE OBSERVACION

OBJETIVOS :Corroborar el tipo de actitudes que mantienen los empleados de la Alcaldía Municipal de San Salvador Distrito IV , en su ambiente laboral .

ASPECTOS

COMENTARIOS

DISPOSICION AL TRABAJO :

ACTITUDES HACIA EL JEFE :

RELACIONES INTRPRSONALES :

DISCIPLINA :

RESPONSABILIDAD :

OTROS :

anexos

INDICE DE ANEXOS

CONTENIDO	Nº DE PAG.
Nº 1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	1
Nº 2 FORMACION DE ACTITUDES	2
Nº 3 GUIA DE OBSERVACION	3
Nº 4 CUESTIONARIO ACTITUDINAL	4-7
Nº 5 CUADRO DE TABULACION DE RESULTADOS	8
Nº 6 INDICE DEL CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION	9
Nº 7 PROGRAMA DE CAPACITACION	10-62

su/itm	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	total
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
6	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
7	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	57
8	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	53
9	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4	53
10	4	3	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4	52
11	3	3	3	5	5	5	5	5	4	5	4	3	50
12	3	3	2	5	5	5	5	5	4	5	3	3	48
13	3	3	2	4	5	5	5	5	3	5	3	3	46
14	2	2	2	3	5	5	5	5	3	5	2	3	45
15	2	2	2	2	5	5	5	5	2	5	2	2	39
16	2	2	2	2	5	5	5	5	2	5	2	2	39
17	2	2	2	2	5	5	5	5	2	5	2	2	39
18	2	2	2	2	5	5	5	5	2	5	2	2	39
19	2	2	2	2	5	5	5	5	2	5	2	2	39
20	2	2	2	2	4	5	5	5	2	5	2	2	38
21	2	2	2	2	4	4	5	5	2	5	2	2	37
22	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	2	2	34
23	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	2	2	34
24	2	2	2	2	3	4	4	4	2	4	2	2	33
25	2	2	2	2	3	4	4	4	2	4	2	2	33
26	2	2	2	2	3	4	4	4	2	4	2	2	33
27	2	2	2	2	3	4	4	4	2	4	2	2	33
28	2	2	2	2	3	4	4	4	2	4	2	2	33
29	2	2	2	2	2	4	4	4	2	4	2	2	32
30	2	2	2	2	2	4	4	4	2	4	2	2	32
31	2	2	2	2	2	4	4	4	2	4	2	2	32
32	2	2	2	2	2	4	4	4	2	4	2	2	32
33	2	2	2	2	2	4	4	4	2	4	2	2	32
34	2	2	2	2	2	4	4	4	2	4	2	2	32
35	2	2	2	2	2	4	4	4	2	4	2	2	32
36	2	2	2	2	2	4	4	4	2	4	2	2	32
37	2	2	2	2	2	4	4	4	2	4	2	2	32
38	1	2	1	2	2	4	4	4	2	3	2	2	29
39	1	2	1	2	2	4	4	4	2	3	2	2	29
40	1	2	1	1	2	4	4	4	2	3	2	2	26
41	1	1	1	1	2	4	4	4	2	2	2	2	26
42	1	1	1	1	2	4	4	4	2	2	2	2	26

43	1	1	1	1	2	4	4	4	2	2	2	2	26
44	1	1	1	1	2	4	4	4	2	2	2	1	25
45	1	1	1	1	2	3	4	4	2	2	2	1	24
46	1	1	1	1	2	3	4	4	1	2	1	1	22
47	1	1	1	1	2	3	4	4	1	2	1	1	22
48	1	1	1	1	1	3	4	4	1	2	1	1	21
49	1	1	1	1	1	3	4	3	1	2	1	1	20
50	1	1	1	1	1	3	3	3	1	2	1	1	19
51	1	1	1	1	1	3	3	3	1	2	1	1	19
52	1	1	1	1	1	3	3	2	1	2	1	1	18
53	1	1	1	1	1	3	2	2	1	2	1	1	17
54	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	16
55	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	15
56	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	15
57	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	15
58	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	15
59	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	15
60	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	14
61	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	13
62	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	13
63	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
64	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
65	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
66	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
67	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
68	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
69	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
70	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12

ANEXO N° 1

FORMACION DE ACTITUDES

ACTITUD

PRESENTACION DEL NUEVO FENOMENO

ACTITUD DIFUSIVA

- ORIENTACION
- EVALUACION

AUMENTO EN LA CANTIDAD DE INFORMACION

ACTITUD DIFERENCIADA

- ESTABILIDAD
- DEFINICION

RECHAZO _____ACEPTACION

TABULACION

DE

DATOS

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Tabla n 1 Que representa los componentes de las actitudes .

Componentes	Antes	Después
Cognitivo	10.66	11.70
Afectivo	3.64	6.56
Reactivo	15.57	17.59

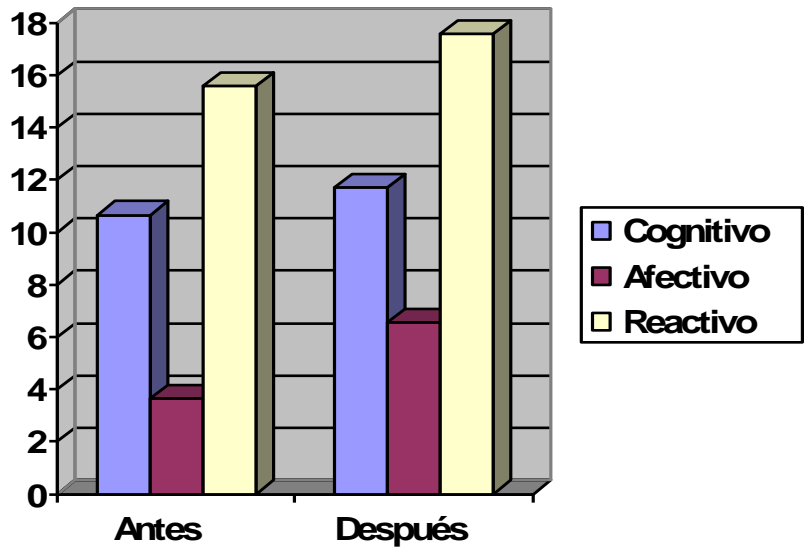


Grafico N° 1 de barras que representa los puntajes obtenidos de cada uno de los componentes de las actitudes .

Las actitudes son parte intrínseca de la personalidad del individuo ,si se toma como punto de partida la congruencia entre las creencias y los sentimientos de las personas hacia los objetos . y que las modificaciones en las actitudes depende de que cambien los sentimientos o las creencias .

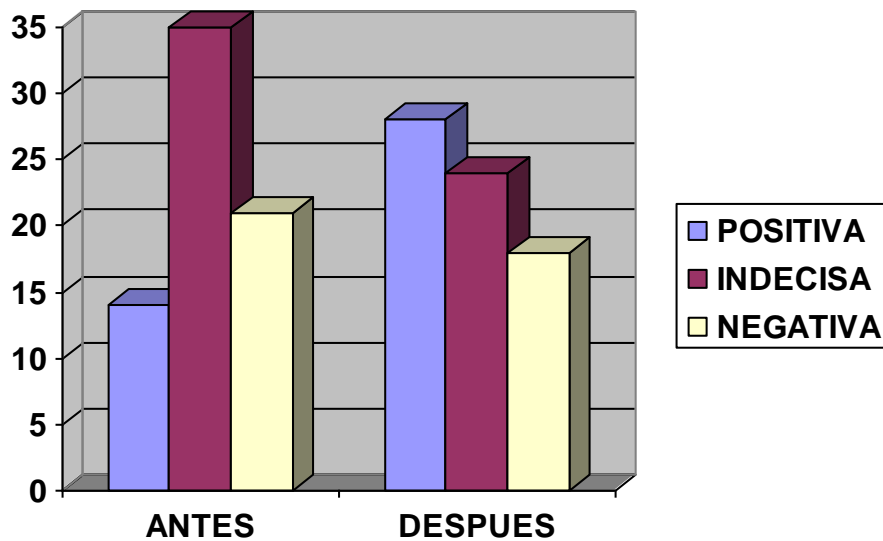
los individuos poseen actitudes estructuradas compuestas de diversos elementos afectivo ,reactivo ,cognitivo ,un cambio en uno de ellos precipita un cambio en los demás .

en los resultados obtenidos de la muestra podemos observar las respuestas que presenta la misma en un tiempo antes - después y como un programa de capacitación puede ayudar en gran medida a mejorar las actitudes de los empleados.

Los jefes han de ser capaces de demostrar que los aspectos positivos de contribución a la organización pesan mas que los negativos , desarrollando en sus empleados actitudes generales favorables hacia la organización y hacia el trabajo dentro de la misma .

Tabla n 2 Que representa las actitudes en general encontradas Encontrada en los empleados antes y después de las capacitaciones .

ACTITUDES	ANTES	DESPUES
POSITIVA	14	28
INDECISA	35	24
NEGATIVA	21	18



Grafica n° 2 de barras dobles que representa las actitudes Encontradas en los empleados antes y después de recibir las Capacitaciones .

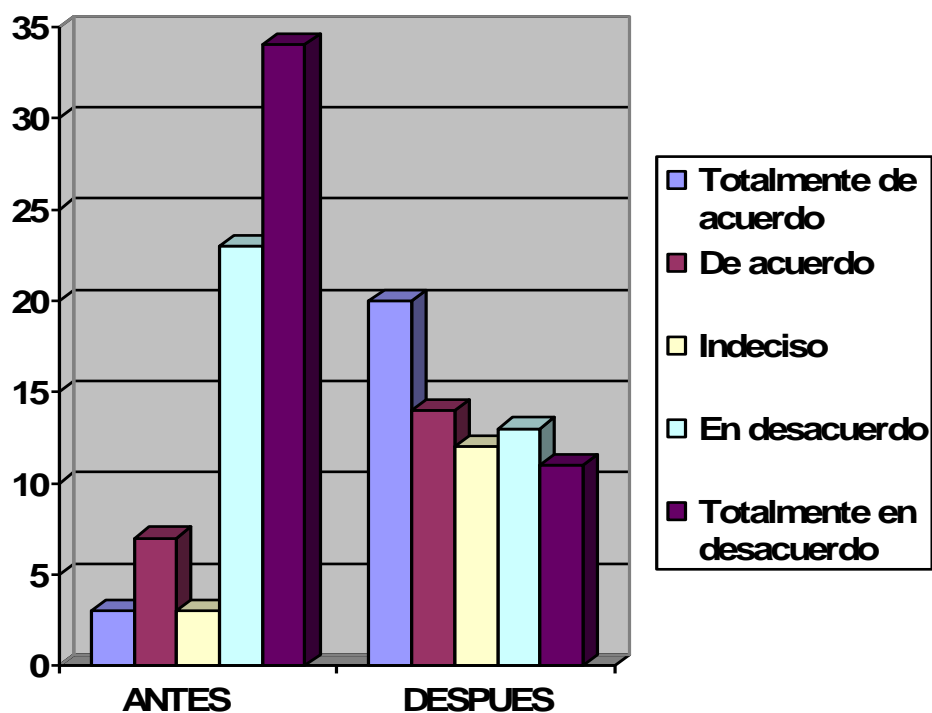
Si partimos desde la primera medición es notoria la evolución de Las actitudes positivas en general .

A pesar de todos los factores determinantes en los cambios de Actitudes se puede observar que la influencia de la capacitación es Favorable ;y es que gracias a que las actitudes constituyen un sistema Mas o menos duradero de valoraciones positivas o negativas ,un estado Emotivo y una tendencia a actuar en pro o en contra respecto a un objeto Social .y si aun mas se sabe que las actitudes se aprenden y que el Aprendizaje es un cambio adaptativo que se expresa a través de la Conducta(LUIS HUETE) la cual tiende a perdurar y se produce en su Interacción equilibrada con su medio ;indica pues que la capacitación A sido un recurso dinamizador que ha colaborado con los empleados a Que se incorporen de forma adecuada a sus labores .

ITEM n° 1 ¿ Compartimos (jefe –empleado) los objetivos laborales
Trabajando activamente para alcanzarlo . ?

Tabla n° 3 Que representa el puntaje obtenido de los sujetos
Antes y después de las capacitaciones .

ALTERNATIVAS	ANTES	DESPUES
Totalmente de acuerdo	3	20
De acuerdo	7	14
Indeciso	3	12
En desacuerdo	23	13
Totalmente en desacuerdo	34	11



Grafica n° 3 de barras que representa las actitudes encontradas en los
Sujetos antes y después de las capacitaciones en cuanto al contenido
Del ítem uno .

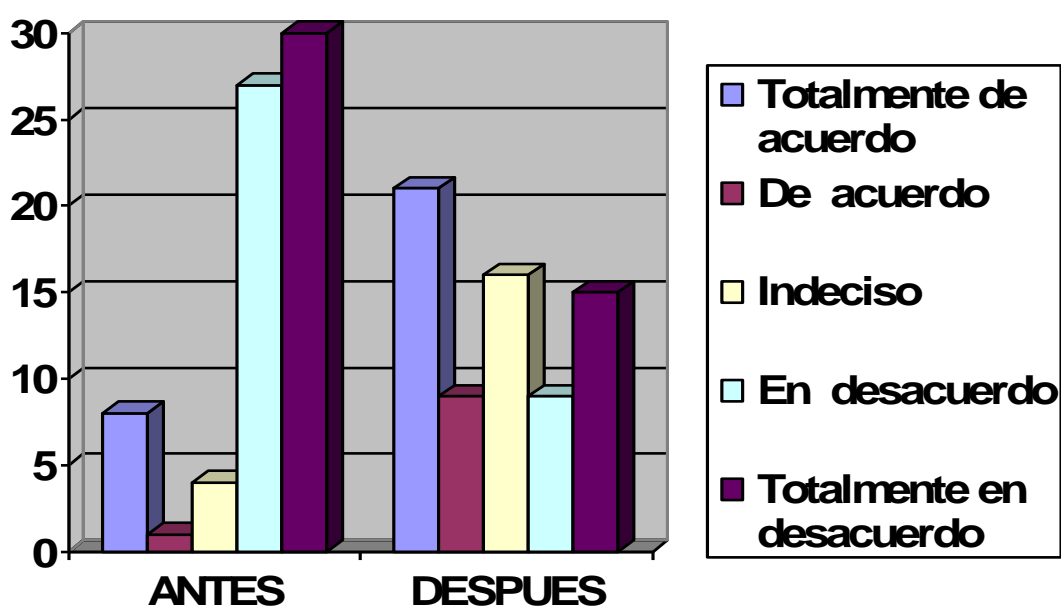
Si bien es cierto que después de la capacitación ha habido mejoras en Las actitudes ,los porcentajes están distribuidos equitativamente en Todas las respuestas y esto indica que las opiniones con respecto a Compartir objetivos laborales son diversas pero esto puede estar Relacionado con el tipo de personalidad, valores ,intereses ,etc. Es de Aclarar que la capacitación se ha centrado en la acción para que en Busca de cumplir esos objetivos se pueda enfrentar cualquier problema En la realidad del trabajo ,analizándolo y resolviéndolo a través de la Aplicación del conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de los Trabajadores en sus puestos de trabajo .

Según GIBSON (1997) el factor mas importante para desarrollar la Capacidad del personal es crear un entorno en el que se logre la Cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas en donde el Jefe reconozca el potencial de sus trabajadores y ofrezca oportunidades De desarrollo de esta manera se estaría generando un ambiente donde Exista motivación laboral .Aspectos que se pueden entender que están Ocurriendo al analizar el antes y después de la tabla numero tres .

ITEM n° 2 ¿ Mi jefe esta bien calificado para el puesto ?

Tabla n° 4 Que representa los puntajes totales de la interrogante Obtenida por los sujetos .

ALTERNATIVAS	ANTES	DESPUES
Totalmente de acuerdo	8	21
De acuerdo	1	9
Indeciso	4	16
En desacuerdo	27	9
Totalmente en desacuerdo	30	15



Grafica n° 4 de barras que representa el puntaje total de los Resultados obtenidos de los sujetos antes y después de las Capacitaciones .

Los cursos de capacitación persiguen la receptividad a las técnicas de Supervisión y gerencia ,en contraste con la practica .

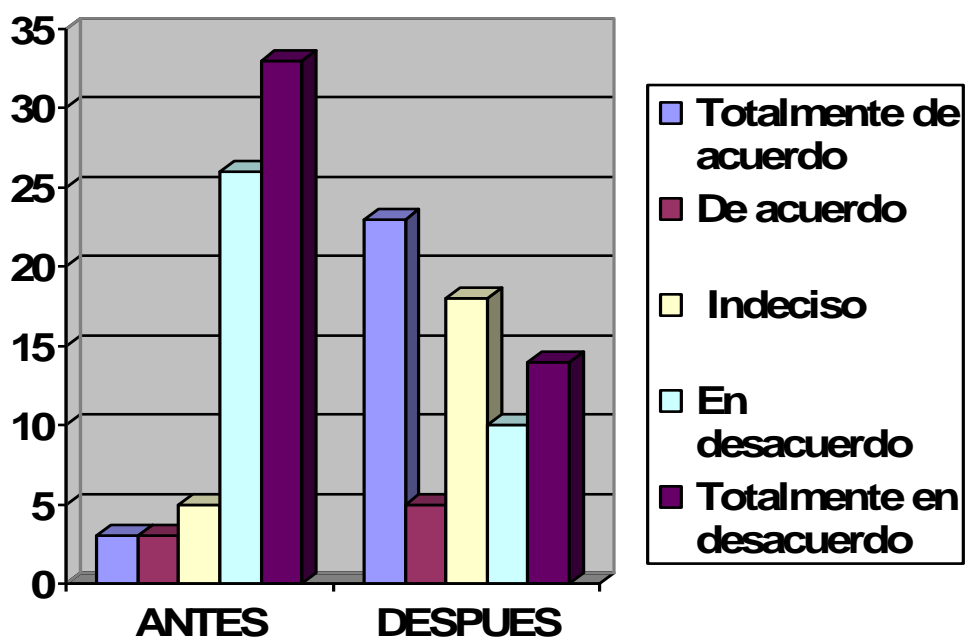
Esto sucede de igual forma ya que si los empleados poseen actitudes favorables para con sus jefes ,de esa forma ya que si los empleados poseen actitudes favorables para con sus jefes ,de esa forma van a reflejarlo y es así como muestran en los resultados de la evaluación. Aunque todavía existe un buen número que consideran que su jefe no está lo suficientemente apto para el puesto ;lo cual indica reflexión en las acciones del jefe ,ya que la capacitación podrá ayudar a la adaptación o el cambio en la medida que este colabore ,que aprenda y se reconozca a si mismo .

Para llegar a formar una red de acuerdos entre ambos y logrando en este sentido satisfacción laboral y por ende un buen desempeño profesional que se traduce en excelente productividad .en este proceso el jefe tendrá que mostrar sus capacidades y talentos con esfuerzos para conquistar un espacio ; logrando la satisfacción de todos los empleados.

ITEM n° 3 ¿ Se evalúa el trabajo , se dan a conocer los resultados ?

Tabla n° 5 Que refleja los resultados obtenidos de los sujetos .

ALTERNATIVAS	ANTES	DESPUES
Totalmente de acuerdo	3	23
De acuerdo	3	5
Indeciso	5	18
En desacuerdo	26	10
Totalmente en desacuerdo	33	14



Grafica de barras que indican los resultados obtenidos de los empleados De la Alcaldía Municipal de San Salvador en cuanto si se evalúa el Trabajo o no .

Si se correlacionan los resultados obtenidos en las distintas aplicaciones
Se demuestra que la capacitación ha tenido efectos buenos , ya que un
Tercio de la muestra considera que después de evaluarlos dan a conocer
Los resultados ,aunque llama la atención un numero considerable que
Responde con indecisión y esto puede obedecer a que existen ocasiones en
Que si hay evaluaciones ;pero no se dan a conocer los resultados y esto
Puede generar desconfianza ambigüedad .

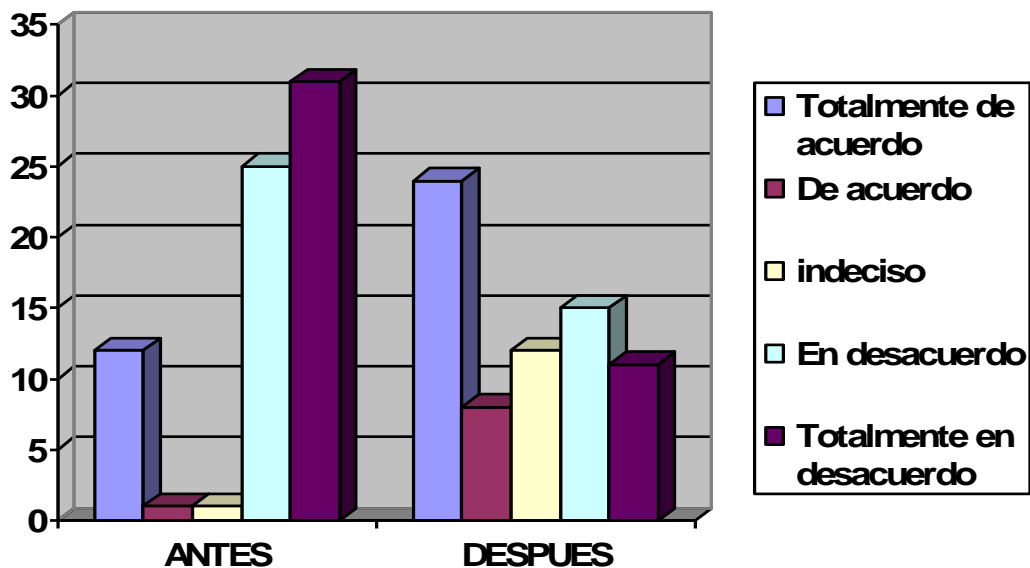
Si se efectúan medidas de evaluación ; es deber de quien realiza esa
Evaluación dar a conocer los resultados ,para que se tomen las medidas
Del caso ;medidas que van desde una retroalimentación,asumir mayores
Responsabilidades ,hasta mejorar las imagen de la institución mediante
Todos los cambios suscitados .

Es necesario destacar que se requiere de un equilibrio entre los
Objetivos de la institución ,necesidades sociales y necesidades de los
Empleados (WILLIAN B. WRATHER) .

ITEM n° 4 ¿ Considera valiosas las reuniones ,para una critica
 Conjunta de desempeño y resultados ?

Tabla n° 6 Que representa los resultados obtenidos en el ítem cuatro .

ALTERNATIVAS	ANTES	DESPUES
Totalmente de acuerdo	12	24
De acuerdo	1	8
indeciso	1	12
En desacuerdo	25	15
Totalmente en desacuerdo	31	11



Grafica de barras que representa las respuestas que brindaron los
 Sujetos en cuanto si consideran valiosas las reuniones .

Los resultados revelan que la capacitación como medio de aumentar

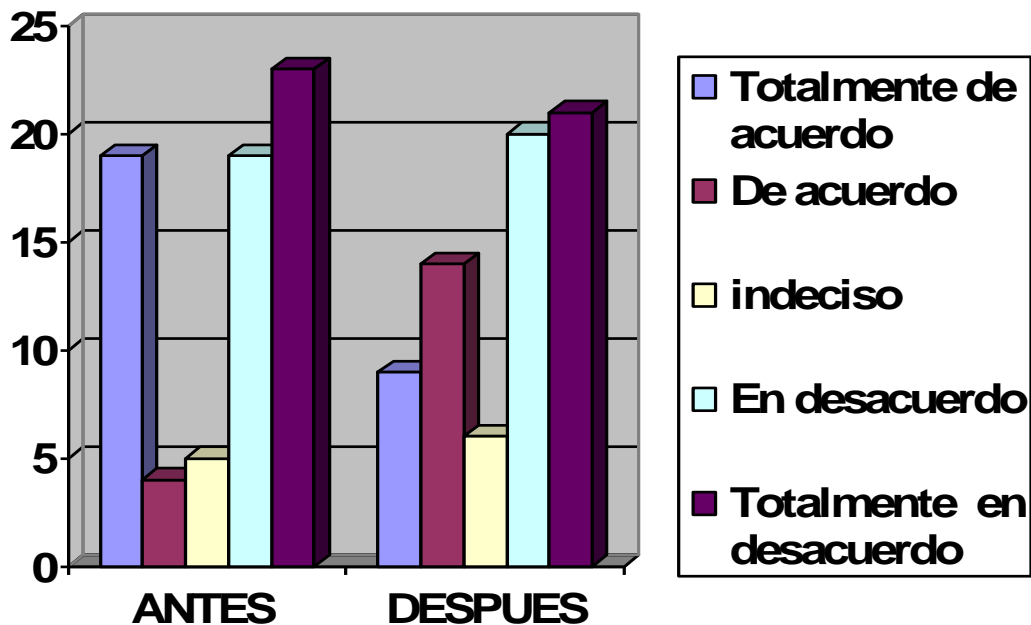
La eficacia organizacional ha guiado hasta un punto en donde los Empleados están en proceso de aceptar las ventajas de las asambleas en donde se expongan los puntos en pro o en contra de cada individuo ;

Donde se descubra los potenciales y puedan surgir cambios permanentes que ayuden al enriquecimiento de las capacidades de innovación y Creatividad de todos los trabajadores .Dándose de esta forma un proceso de verificación sistemática de la actividad realizada para cumplir los Objetivos y metas propuestas ;y es que en la evaluación de desempeño es posible descubrir no solo a los empleados que vienen efectuando sus Tareas por debajo de un nivel satisfactorio ,si no también averiguar que Sectores de la empresa reclaman atención inmediata . Surgen así Oportunidades de análisis y resolución a los aspectos desfavorables . Y es que los departamentos de personal no pueden partir de la base de que cuanto hacen esta bien hecho ,puede incurrir en errores y ciertas políticas se hacen anacrónicas,al verificar sus actividades y detectar dificultades Pueden evitar que esto se convierta en serios obstáculos ; lo que también Contribuye a enfrentar desafíos futuros .

ITEM n° 5 ¿considero que mi jefe no permite errores ni faltas en mi Trabajo .?

Tabla n° 7 Que describe los puntajes obtenidos de los empleados en Los momentos antes después de la capacitación .

ALTERNATIVAS	ANTES	DESPUES
Totalmente de acuerdo	19	9
De acuerdo	4	14
indeciso	5	6
En desacuerdo	19	20
Totalmente en desacuerdo	23	21



Grafica de barras n° 7 que representa los resultados de los empleados.

Los puntajes antes y después de la capacitación no ofrecen mayor Diferencia ;lo que permite inferir que las opiniones al respecto pueden Depender del tipo de personalidad de cada individuo ya que es un factor Considerable a la hora de preguntar por que los trabajadores pueden tener

Actitudes favorable o desfavorables hacia el jefe .

Y en contraste esta en juego también el estilo de liderazgo que posea el Jefe el cual es determinado por las características individuales.

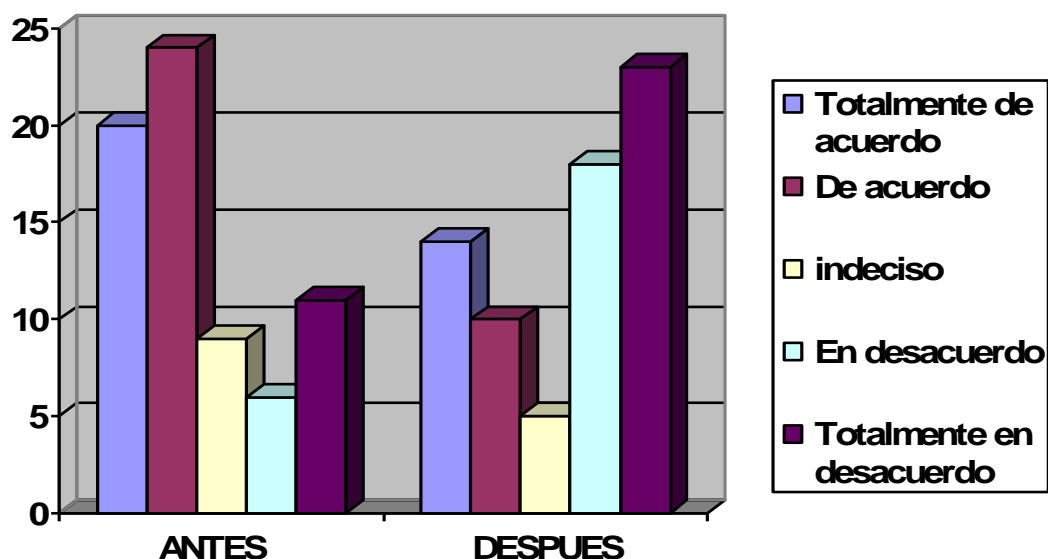
Se podría pensar que la personalidad es responsable de una actitud en General ; sin embargo depende de factores situacionales(una situación

En particular) También se puede deducir que el grado de personalidad
Influye en el trabajo esta relacionado con la naturaleza de este .
Pero es necesario aclarar que la capacitación no es la solución para
Todos los problemas; la capacitación podrá contribuir a cambiar actitudes
En la medida en que los sujetos aprenda , se involucren y cooperen a
Mantener duraderos los cambios realizados .
Por otro lado un jefe debe pensar diferente ; pues posee una
Personalidad que depende de sus decisiones ; lo que marca claras
Diferencias entre un jefe y un subalterno . En otro orden se debe
Reconocer que los jefes no son inmunes al error .

ITEM n° 6 ¿ Ocupo parte del tiempo laboral realizando otras
Actividades . ?

Tabla n° 8 Que representa los resultados obtenidos antes y después
De la capacitación .

ALTERNATIVAS	ANTES	DESPUES
Totalmente de acuerdo	20	14
De acuerdo	24	10
indeciso	9	5
En desacuerdo	6	18
Totalmente en desacuerdo	11	23



Grafica de barras que presenta las repuestas brindadas por los Empleados antes y después de las capacitaciones .

Actualmente el cumplimiento de sus funciones se antepone en la Mayoría de los encuestados ;menos de la mitad están incumpliendo con Sus labores; situación que se debe correlacionar con el grado de

Satisfacción ya que esta representa un motivo en si mismo ;el

Trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral .

Si existe insatisfacción existirá desmotivación ,habrá ausencia de esa

Fuerza impulsora necesaria para toda actividad humana ;y por tanto

Se dan consecuencias psicológicas negativas que van desde

Sentirse incompetente ,hasta la falta de autorrealización .

La demostivacion del trabajo puede ser generada por muchos factores

Entre ellos : el lugar de trabajo ,compañeros ,supervisor ,objetivos bien

Determinados éstos los íntimamente ligados al trabajo en si ;están ajenos

A la situación de trabajo como los factores de hogar que de una u otra

Manera tienen efectos sobre la motivación del trabajador .

El nivel de desempeño de un empleado esta determinado por el nivel de

Esfuerzos ejercido y este en función de su motivación ; lo que puede

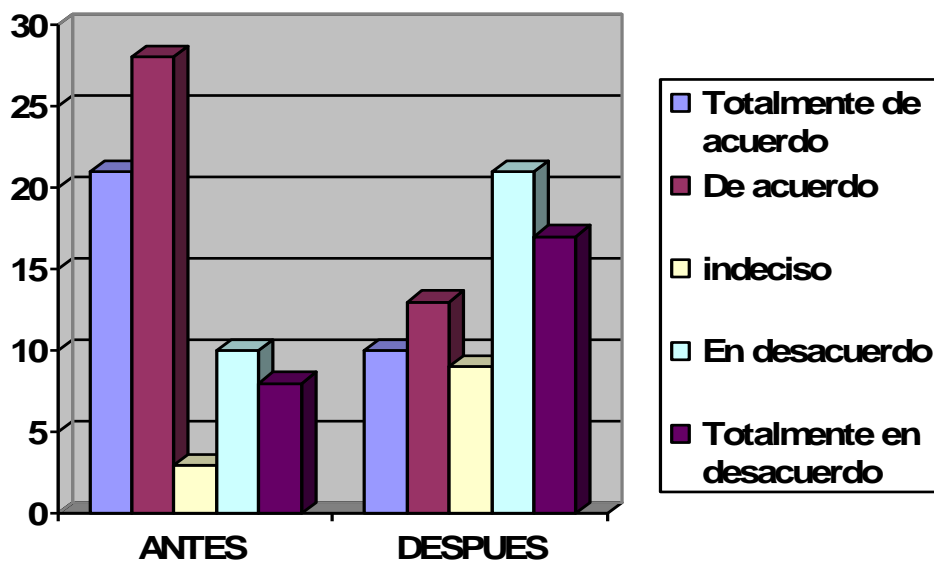
Estar influenciando a los encuestados que aun responden

Desfavorablemente en el estudio .

ITEM n° 7 ¿ Los jefes tratan a unos mejor que a otros .Son Selectivos . ?

Tabla n° 9 Que describe los puntajes obtenidos de los empleados Antes y después de las capacitaciones .

ALTERNATIVAS	ANTES	DESPUES
Totalmente de acuerdo	21	10
De acuerdo	28	13
indeciso	3	9
En desacuerdo	10	21
Totalmente en desacuerdo	8	17



Grafica de barras n 9 que ilustra al ítem siete con las respuestas Dadas por los empleados en ambos momentos .

Si el individuo aumenta la confianza en si mismo toma una posición

Asertiva, mejora su actitud comunicativa e incrementa su nivel de

Satisfacción en el puesto ; percibe de una manera equitativa el trato del

Jefe hacia todos los empleados y es exactamente lo que se refleja en los

Resultados de este ítem donde la mayoría considera que el trato del

Jefe es justo y en la casilla de indecisos se puede tomar como un

Avance de los que estaban en desacuerdo en el estudio pasado ;

Puede estar ocurriendo un proceso de transición en el que a nivel

Individual se están perdiendo los temores a la incompetencia y

Permitiendo logros individuales que se proyectan en los resultados

Encontrados después de la capacitación donde el personal comprende

Un trato igualitario y esto se traduce a una mejor comunicación entre

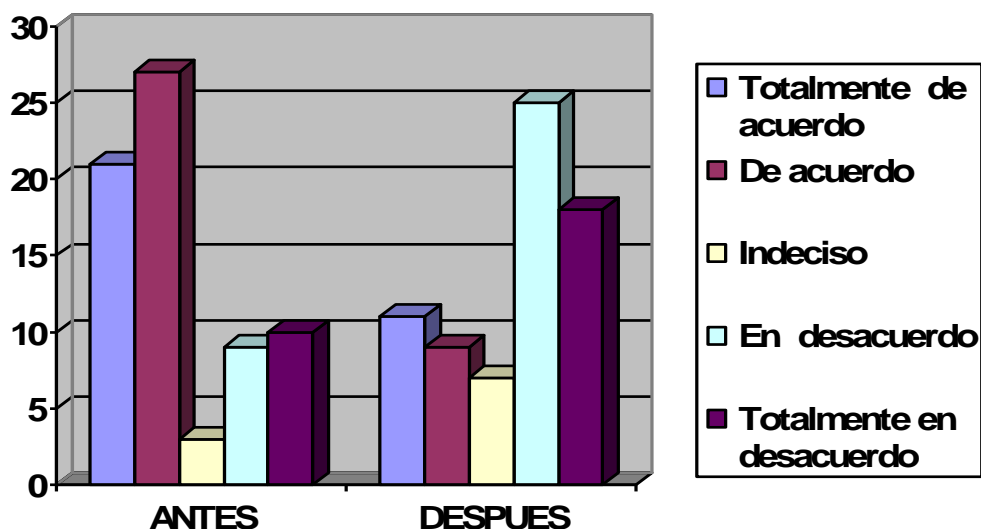
los individuos proporcionando una buena atmósfera y un entorno de

mejor calidad para trabajar .

ITEM n° 8 ¿ Tienen trabajo retrasado frecuentemente .?

Tabla n° 10 Que describe las respuestas dadas por los empleados Antes y después de las capacitaciones .

ALTERNATIVAS	ANTES	DESPUES
Totalmente de acuerdo	21	11
De acuerdo	27	9
Indeciso	3	7
En desacuerdo	9	25
Totalmente en desacuerdo	10	18



Grafica de barras n° 10 que señala las respuestas obtenidas por los Empleados con respecto al trabajo retrasado frecuentemente .

Este ítem indudablemente que tiene una correlación directamente Proporcional con el ítem anterior. los factores intervinientes ya se Analizaron en este apartado. hace falta mencionar que el trabajador Debe poseer lo que se llama motivación intrínseca entre las que se

Pueden considerar : las posibilidades de logro personal, promoción , Reconocimiento estresante porque estos tienen la peculiaridad de que Al ser satisfechos despegan un gran esfuerzo hacia su trabajo .

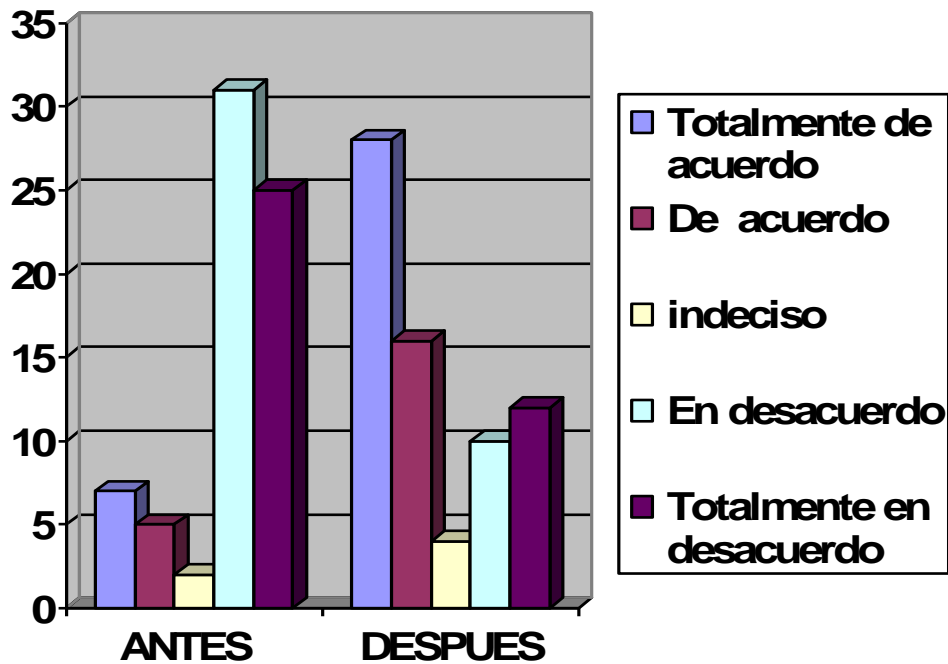
Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo no deben Reducirse solo a motivación ; también hay que incluir las habilidades , Rasgos individuales y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial Para realizar un trabajo eficaz .

una organización debe ofrecer incentivos a sus empleados , Oportunidades de promoción y transferencia para complementar sus Habilidades ; para utilizarlos al máximo . Para esto existe un buen numero De técnicas de desarrollo entre ellas : ampliar responsabilidades , Incremento de la participación , alentar la iniciativa y las sugerencias Individuales .

ITEM n° 9 ¿ Se trabaja en equipo para solucionar los problemas
En el Departamento .?

Tabla n° 11 Que presenta los resultados obtenidos de los sujetos
Entrevistados .

ALTERNATIVAS	ANTES	DESPUES
Totalmente de acuerdo	7	28
De acuerdo	5	16
indeciso	2	4
En desacuerdo	31	10
Totalmente en desacuerdo	25	12



Grafica de barras n° 11 que muestra las respuestas encontradas en los Sujetos antes y después .

Las actitudes obtenidas en cuanto al trabajo en equipo para solucionar

Los problemas en los primeros resultados se encontraron actitudes

Cambiaron pero no en su totalidad ya que existe una gran mayoría de

Empleados que presentan indecisión lo cual indica que no es del todo

Una actitud positiva .

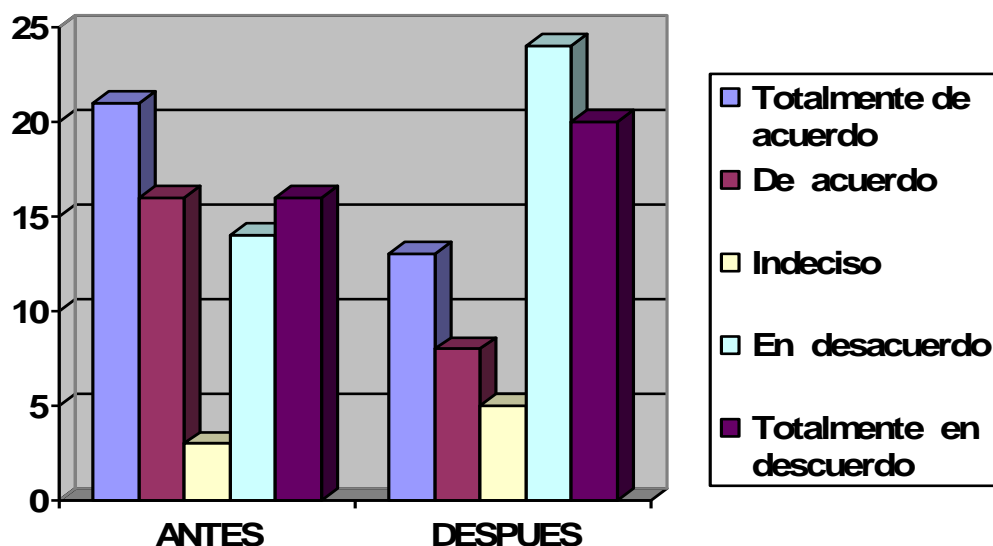
VAN HALLER 1997 (TRATADO DE PSICOLOGÍA EMPRESARIAL)

, establece , que es mas probable que la cooperación y el trabajo en equipo puedan solucionar situaciones que se presentan en los grupos , debe existir coherencia en ellos para lograr la solidaridad entre los miembros del mismo y que despierte atracción de membresía , que los que no son coherentes .

ITEM n° 10 ¿ Los jefes no tienen capacidad para desempeñarse ?

Tabla n° 12 Que muestra los resultados obtenidos por la población De la Alcaldía Municipal distrito IV .

ALTERNATIVAS	ANTES	DESPUES
Totalmente de acuerdo	21	13
De acuerdo	16	8
Indeciso	3	5
En desacuerdo	14	24
Totalmente en desacuerdo	16	20



Grafica n° 12 de barras que expresa los resultados encontrados En los empleados de la Alcaldía .

Las actitudes hacia el jefe han mejorado notablemente por tanto se han producido modificaciones* en los sentimientos y creencias hacia El y es que a través de la experiencia, en la capacitación los Empleados han desarrollado valoraciones de satisfacción con relación

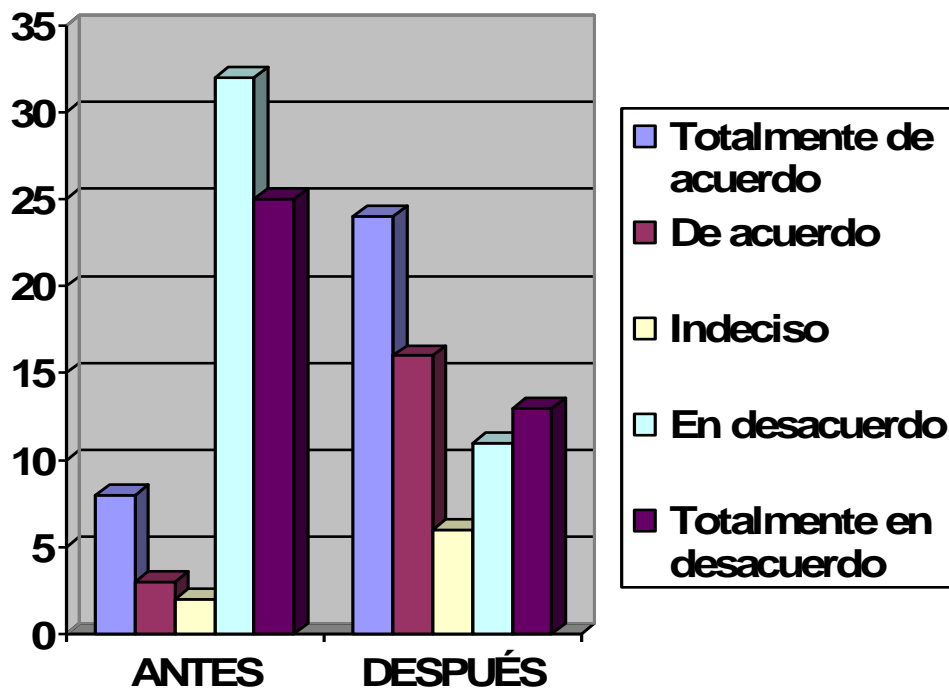
A la jefatura y esto influye cualitativa y cuantitativamente en el

Rendimiento ;no obstante a cualquier jefe le gusta tener trabajadores Satisfechos y productivos ;pero este deberá ganarse el prestigio de sus Empleados ya que si el empleado no confía en su jefe no aceptara sus Mensajes ,ni modificaran sus actitudes ; hace falta una apertura de mas Responsabilidades hay que cambiar la relación jefe- subordinado , a Base de un jefe mucho mas humano que apoya ,entrena ,que esta mas Para promocionar las capacidades que hay abajo . el subordinado Necesita que le den unas reglas de actuación muy claras . si por el Contrario continúan habiendo ejemplos de directivos con poca Categoría humana y profesionalismo la barrera continuara .por que el Ser jefe no implica solo dirigir las actividades ; es saber como Penetrar en esas actividades , debe ingeniarse la forma de poder Influir en la conducta de estos empleados que no creen en las Capacidades de su jefe .

- Gibson , Ivancevich , Donnely 1997 .
- ITEM n° 11 ¿ Los empleados se sienten capaces de progresar y
Desenvolverse ?

Tabla n° 13 Que presenta las respuestas obtenidas por los sujetos.

ALTERNATIVAS	ANTES	DESPUÉS
Totalmente de acuerdo	8	24
De acuerdo	3	16
Indeciso	2	6
En desacuerdo	32	11
Totalmente en desacuerdo	25	13



Grafica de barras n° 13 que refleja los resultados obtenidos por la Población .

Si bien es cierto que con la capacitación se logro obtener actitudes

Favorables en la mayoría de encuestados ,aun queda una buena parte
Que todavía dudan de sus propias capacidades ;

Personas con necesidades de estima ; con actitudes negativas en
Cuanto a sus propios logros ; pero si se toma de base el tipo de
Educación sistemática y asistemático recibida por estas personas se
Podría explicar el por que de esta predisposición .

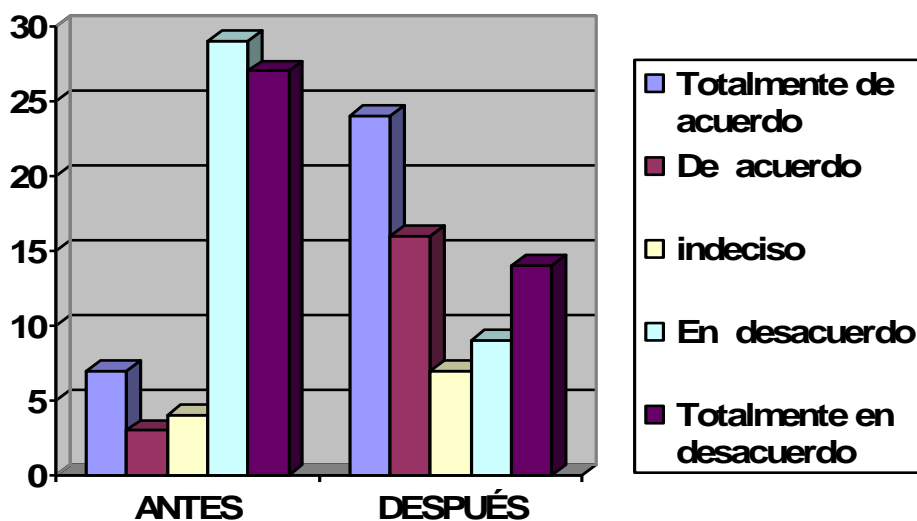
Y es que el medio salvadoreño se acostumbra a pensar negativamente
,pesimista y sin mucha oportunidad de prosperar .lo que puede estar
influyendo en las respuestas obtenidas .se pueden inferir problemas
de baja autoestima , los que se encontraban mas delimitados en la
primera aplicación del instrumento .

es decir que la capacitación brindo la oportunidad de que estas personas
se reencontraran con ellos mismos ,descubrieran que su valor como
persona es aquel que no se mide por el nivel del talento y habilidad que
posea;sino que percibirá sentimientos de seguridad en si mismo ;
sentimientos que los impulsan al logro de sus propósitos .

ITEM n° 12 ¿ Los empleados son eficientes en el logro de sus Metas ?

Tabla n° 14 Que representa los resultados obtenidos antes y después De las capacitaciones .

ALTERNATIVAS	ANTES	DESPUÉS
Totalmente de acuerdo	7	24
De acuerdo	3	16
indeciso	4	7
En desacuerdo	29	9
Totalmente en desacuerdo	27	14



Grafica de barras n° 14 se refleja los resultados encontrados en los Empleados .

Este ítem está correlacionado con el número once, la propia estima
Esta de por medio; y es que en el empleado todavía necesita que se le
Valore como un ser humano. sin comparaciones, hacerle ver que él es
Un recurso insustituible y que gracias a su esfuerzo se logran objetivos
Y metas propuestas por toda la organización. De esta manera se
Podrán ver implícitamente cumplidos sus propios objetivos.

Administrar una empresa sin objetivos predeterminados es tan frustrante
Y sin ningún sentido como navegar un navío sin destino.

La fijación de los objetivos deben ser en forma conjunta o
Participativamente por supervisores y subordinados. y que el
Desempeño de los subordinados se aprecian o miden en términos
Del grado del cumplimiento o logro de tales objetivos.

Se debe admitir que hay diferencia de opiniones en relación con el
Logro de los objetivos; pero esto dependerá de los deseos o intereses
Individuales y de las necesidades relacionadas con el planteamiento de
Dichos objetivos.

CONCLUSIONES

- Hace falta desarrollar en algunos empleados destrezas ,habilidades , Actitudes y la sensibilización en la adaptación a los cambios .
- Los esfuerzos conjuntos que se realizaron contribuyeron a la transformación de actitudes hacia el desempeño profesional .
- El programa de capacitación se caracterizo por la búsqueda de beneficios en la atmósfera Laboral basados en la flexibilidad de la actitud humana y su adaptación a los cambios efectuados .
- Los desafíos que se presentan , requieren de un nuevo estilo de liderazgo para impulsar y mantener el desarrollo personal .
- En general el psicólogo tiene una labor de gran importancia pudiendo aportar mucho al ambiente laboral , mejorándolo en diversos aspectos y centrándose de manera especifica y especial en mejorar dos de los mas importantes aspectos de la actividad como son la motivación y la satisfacción .

RECOMENDACIONES

- Es recomendable impartir al personal capacitaciones periódicas entre la asistencia profesional ,a fin de mantener los estándares de calidad en el servicio al ciudadano .
- Es necesario continuar con el fortalecimiento de algunos temas estratégicos que permitan la incorporación de todo el personal de la institución .
- Se debe buscar un programa de reconversión a través de actividades practicas para la obtención de un excelente desempeño institucional a fin de convertirse en una entidad que cambie paradigmas establecidos por todas las instituciones publicas .

