

## **CAPÍTULO I**

### **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

Todas las entidades públicas en el Ecuador prestan servicios a la comunidad. Son cuatrocientos setenta mil, aproximadamente, los empleados públicos que laboran en estas instituciones, con una jornada de ocho horas diarias y veinte días al mes. Desarrollan un trabajo, contradictoriamente, cada vez más deficiente, no por falta de recursos ni capacidades, sino por las actitudes que adoptan cada uno de estos individuos.

Las actitudes y comportamientos negativos que se aprecian en funcionarios, empleados y trabajadores, hasta hoy, no generan un verdadero interés en las autoridades, pese a que ellos influyen directamente en el desarrollo institucional y en la atención al público. La Administración no se preocupa de las personas, les resta importancia, está consciente de sus errores, pero prefiere ignorarlos, no le inquieta cuáles son sus causas, los efectos que produce y luego no se explica del porqué el personal no se compromete y no se identifica con los objetivos institucionales. Y es que nadie se propone mejorar esta conducta negativa, porque se han adaptado a un sistema donde prima la burocracia y la mediocridad.

Las entidades públicas, desde hace tiempo atrás, proyectan una mala imagen, característica generalizada en todo el país. Miles y miles de usuarios son mal atendidos, desde luego, esto genera inconformidad. Y lo peor de todo, no se avizora un cambio inmediato. Los servicios de

telefonía pública, registro civil, energía eléctrica, agua potable, seguro social, entre otras, los maneja monolíticamente el gobierno, pues no existe competencia, por lo que no hay más remedio que acudir a estas dependencias aunque no resulte agradable.

Parecería que todo lo antes descrito no tiene importancia; pero, para la ciudadanía que requiere los servicios, es preciso cambiar de actitud, para recibir una atención ágil y efectiva. De esta manera, mejoraría el concepto que el público tiene de las entidades gubernamentales y el Estado ahorraría recursos.

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las actitudes de las personas constituyen uno de los temas más importantes y cruciales en el desempeño de las entidades públicas, debido a que afectan las relaciones interpersonales compañeros, jefe y usuarios; contribuyen a desmejorar la imagen institucional y distorsionan la atención al cliente.

Una investigación preliminar permitió formular el problema e identificar algunos asuntos que requieren ser analizados y presentar algunas propuestas o posibles soluciones.

Se consultó a veintidós secretarías de instituciones de la provincia como el Gobierno Provincial de Imbabura y la Casa de la Cultura Ecuatoriana, Núcleo de Imbabura, sobre diferentes criterios acerca de las actitudes de funcionarios, empleados y trabajadores que laboran en estas dependencias.

Un elevado porcentaje de las encuestadas consideró que el comportamiento actitudinal, es de suma importancia para el desarrollo de

la institución. Lo cual concuerda con el criterio común de las personas y empleados de las diferentes instituciones públicas.

Uno de los aspectos que más llama la atención, es que el 60% juzga a las personas como resistentes al cambio, este comportamiento es clave, si se piensa que de ellas depende el fracaso o éxito de las entidades.

En forma más concreta, las opiniones de las encuestadas indican que las actitudes son negativas y están incidiendo absolutamente en el desempeño de las funciones, por la falta de compromiso y el negativismo. Conductas que deben ser tomadas muy en cuenta, porque de no ser corregidas a tiempo, terminarán afectando seriamente con el desarrollo de las organizaciones gubernamentales.

En cuanto a quienes son los más resistentes al cambio, opinan que son los empleados, aunque existe un porcentaje significativo de jefes. La “estabilidad” y otras garantías laborales en las entidades públicas, ha permitido que sus empleados adopten una conducta inadecuada y tengan un desenvolvimiento ineficaz.

Se les consultó cuáles serían las posibles soluciones para el cambio de actitud, en su mayoría respondieron, la motivación. Estamos de acuerdo, todos sabemos que ante un estímulo existe un efecto y si la motivación es positiva, obtendremos buenos resultados. De ahí, la gran importancia de estimular al personal que presta servicios en estas dependencias.

### **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El análisis anterior permite formular el problema de investigación, en los siguientes términos: ¿cuál debe ser el papel de las secretarías como motivadoras para el cambio de actitud en los empleados del Gobierno Provincial de Imbabura y Casa de la Cultura Ecuatoriana, Núcleo de Imbabura?

De este problema central se derivan varias interrogantes:

- ¿Por qué las actitudes del comportamiento humano inciden en el desarrollo de las instituciones?
- ¿Qué actitudes negativas son las que más están incidiendo en el adelanto institucional?
- ¿Por qué el cambio de actitudes negativas es un problema difícil de adoptar?
- ¿Qué estrategias deben aplicarse para el cambio de actitudes?
- ¿Cómo pueden las secretarías contribuir con actitudes positivas en las instituciones?

### **1.4. DELIMITACIÓN**

#### **1.4.1. Delimitación de las unidades de observación**

La presente investigación se realizó a funcionarios, empleados y trabajadores de dos entidades públicas: Gobierno Provincial de Imbabura y la Casa de la Cultura Ecuatoriana, Núcleo de Imbabura.

## **Delimitación espacial**

La investigación se efectuó en el Gobierno Provincial de Imbabura y la Casa de la Cultura Ecuatoriana, Núcleo de Imbabura.

GPI: Secretaría Prefectura, Direcciones de Planificación, Informática, Turismo, Cultura, Gestión Ambiental; CCE, NI: Secretaría Presidencia, Tesorería, Biblioteca y Cine.

## **Delimitación temporal**

El presente estudio se realizó durante seis meses del 2009.

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. Objetivo General**

Proponer alternativas para el cambio actitudinal en los funcionarios, empleados y trabajadores del Gobierno Provincial de Imbabura y Casa de la Cultura, Núcleo de Imbabura, para fortalecer su imagen institucional.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Determinar por qué las actitudes o la conducta humana inciden en el desarrollo de las instituciones.
- Identificar las actitudes negativas que inciden en el bajo progreso de las instituciones.

- Descubrir por qué el cambio de actitudes negativas es un problema difícil de resolver.
- Establecer cuáles son las estrategias que deben aplicarse en el cambio de actitud.
- Socializar los resultados de la investigación en dependencias donde laboran las secretarías.

## **1.6. JUSTIFICACIÓN**

Se considera importante tratar este tema porque no queda duda alguna, la actitud negativa del personal que labora en las entidades públicas, perjudica a la imagen institucional y distorsiona el objetivo para el cual fueron creadas, servir a la comunidad, y se vuelve más trascendental todavía, cuando de estas actitudes depende el desarrollo organizacional.

Las entidades públicas no tienen fines de lucro: pero, tienen como propósito, prestar servicios, que hasta ahora no son eficientes, por ello, pretendemos generar un cambio de actitudes, para que la labor de funcionarios, empleados, trabajadores, sea ágil-efectiva. Fomentar el buen trato al cliente, al compañero, al jefe. Concientizar en el personal que labora en estas dependencias, que hace falta un trabajo comprometido, positivismo y más colaboración para sacar adelante a la institución.

Los empleados públicos pasan más tiempo en su oficina o lugar de trabajo que en su misma casa, por ello, lo importante de adoptar nuevas y mejores conductas, que les permitan desarrollarse adecuadamente y en un ambiente laboral más favorable.

Para las organizaciones que ofrecen servicios, el cliente es la persona más significativa, de ahí que, merece una adecuada y oportuna atención. Así mismo, requiere amabilidad, cordialidad y sutileza en el trato, conductas que se deben incorporar en el entorno laboral.

Se quiere ser pioneras en este ámbito, se desea rescatar la imagen de las entidades públicas, generar un ambiente laboral agradable y ofrecer servicios de calidad. Se pretende conseguir un cambio de actitudes firme y perdurable.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. LOS EMPLEADOS PÚBLICOS**

Empleados públicos se denominan a las personas naturales que ejercen las funciones correspondientes a un empleo público, su vínculo se realiza a través de un acto administrativo unilateral de nombramiento.

Estos empleados se caracterizan por estar vinculados a la administración mediante una relación legal y reglamentaria; esta vinculación se manifiesta en la práctica por el acto de nombramiento y posesión del empleado, y quiere decir que el régimen al cual quedan sometidos está previamente determinado en la ley, de manera que no hay posibilidad legal de discutir y acordar con la administración las condiciones de prestación del servicio, ni al momento del nombramiento ni posterior a la posesión, ya que ellos solo pueden presentar peticiones respetuosas a la administración.

También se habla de los empleados públicos por elección, como: presidente, congresistas, gobernadores, diputados, alcaldes, concejales; ellos están supeditados a la popularidad que tengan, a la filiación política y a la trayectoria que hayan tenido, por eso nos parece que la estabilidad de estos empleados sea muy inconsistente, porque su función solo se cumple en un período determinado y tiene que ser elegidos de nuevo por

la voluntad del pueblo, aunque lo bueno de esto, es que al no ser electos nuevamente resultarían castigados por una mala función desempeñada.

A nivel mundial existen una gran cantidad de normas que se refieren a los empleados públicos, que no son creados por capricho de legisladores, sino que tienen su fundamento en la gran variedad de relaciones que tiene la administración con respecto a sus empleados y que necesitan una reglamentación particular para cada caso.

## **2.2. LOS EMPLEADOS EN LAS INSTITUCIONES DEL ESTADO**

Las personas que trabajan en las instituciones estatales tienen la responsabilidad de la ejecución y desarrollo de las políticas públicas. La presencia de los empleados públicos asegura la defensa de los intereses generales, garantiza la aplicación de los principios de independencia y equidad en las relaciones del Estado con los ciudadanos y promueve una mayor integración y cohesión social. Su trabajo resulta indispensable para la prestación de servicios. Por la propia naturaleza de la actividad que desarrollan, el capital humano es la piedra angular del buen funcionamiento de las unidades administrativas. Son los empleados públicos quienes, con su preparación y dedicación, se convierten en un factor crítico para el logro de una administración pública más sencilla, más ágil y más eficaz.

El conocimiento generado, a partir de las capacidades de los empleados públicos y de su experiencia en el desempeño de las actividades encomendadas, constituye una parte fundamental de este

capital humano. Los saberes acumulados por el conjunto de la administración -y, particularmente, los de carácter procedimental- residen en las propias personas que la integran; pero, además, existen aspectos no estrictamente intelectuales, ubicados en la esfera de los valores, los sentimientos y las actitudes, que promueven la identificación del funcionario con su misión y completan lo esencial de ese capital imprescindible.

### **2.3. LAS EXIGENCIAS ÉTICAS DE LA FUNCIÓN PÚBLICA**

La legitimación de la administración pública ante la sociedad no radica tan sólo en su capacidad de prestación de servicios sino en la calidad de dicha prestación. Esta forma de legitimación se traslada a los empleados públicos e incide en su prestigio que dependerá, como colectivo, de la consideración que los ciudadanos tengan de su trabajo y de la percepción que posean de sus resultados.

La sociedad plantea a la administración pública una doble exigencia; por un lado, espera de ella la defensa del interés general, su contribución a la cohesión territorial y social; y, por otro, demanda la solución a los problemas concretos que cada ciudadano o usuario se puede encontrar en su relación particular con los servicios públicos. Esa doble exigencia se traslada, asimismo, a las personas que trabajan en las instituciones del Estado, sin que sea posible limitar la relación de servicio a uno de esos dos planos ni obviar en el desempeño diario la existencia de esa doble realidad.

Por las razones expuestas, los empleados públicos tienen la responsabilidad de realizar bien su trabajo y de contribuir a su mejora de forma permanente; de lo contrario, el mal desempeño no sólo dará lugar a un mal servicio, sino que, además, incidirá negativamente en los intereses generales y en el logro de esos fines de equilibrio territorial y social atribuidos a las diferentes Administraciones. La falta de preocupación por obtener los resultados que los ciudadanos y la sociedad esperan y necesitan genera injusticia y es contrario al espíritu constitucional.

Difícilmente será posible contribuir al interés general si se descuida la calidad del servicio que se presta a los usuarios directos de las dependencias públicas. La mejora en la atención a los intereses generales requiere la mejora de los servicios que se prestan a cada ciudadano y a cada organización. En esta esfera dual se inscriben las exigencias éticas de los funcionarios públicos y el cumplimiento de los principios constitucionales.

Los empleados públicos han de mantener, asimismo, los principios de neutralidad política, imparcialidad, objetividad e integridad moral, principios que configuran una administración profesionalizada e independiente al servicio de los ciudadanos y del progreso de la sociedad y dispuesta, permanentemente, a una óptima ejecución de las políticas públicas que en cada momento se generen.

En definitiva, el concepto de servicio público y su plasmación en las actuaciones cotidianas ha de reposar, para todos los niveles organizativos, en una ética renovada de la función pública; una ética de la responsabilidad que revaloriza la importancia de los resultados de la

gestión y asume las consecuencias derivadas de las actuaciones individuales.

### **2.3.1. PERFIL DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS**

Todas las decisiones y acciones del servidor público deben estar dirigidas a la satisfacción de las necesidades e intereses de la sociedad, por encima de intereses particulares ajenos al bienestar de la colectividad. El servidor público no debe permitir que influyan en sus juicios y conducta, intereses que puedan perjudicar o beneficiar a personas o grupos en detrimento del bienestar de la sociedad.

El compromiso con el bien común implica que el servidor público esté consciente de que el servicio que presta es un patrimonio que pertenece a todos los ciudadanos y que representa una misión que sólo adquiere legitimidad cuando busca satisfacer las demandas sociales y no cuando se persiguen beneficios individuales.

Para el servidor público rendir cuentas significa asumir plenamente ante la sociedad, la responsabilidad de desempeñar sus funciones en forma adecuada y sujetarse a la evaluación de la propia sociedad. Ello lo obliga a realizar sus funciones con eficacia y calidad, así como a contar permanentemente con la disposición para desarrollar procesos de mejora continua, de modernización y de optimización de recursos públicos.

El servidor público debe actuar con honestidad, atendiendo siempre a la verdad. Conduciéndose de esta manera, el servidor público fomentará la credibilidad de la sociedad en las instituciones públicas y contribuirá a generar una cultura de confianza y de apego a la verdad.

Al realizar sus actividades, el servidor público debe evitar la afectación de nuestro patrimonio cultural y del ecosistema donde vivimos, asumiendo una férrea voluntad de respeto, defensa y preservación de la cultura y del medio ambiente, que se refleje en sus decisiones y actos. La cultura y el entorno ambiental son nuestro principal legado para las generaciones futuras, por lo que los servidores públicos también tienen la responsabilidad de promover en la sociedad su protección y conservación.

El servidor público no deberá utilizar su cargo público para obtener algún provecho o ventaja personal o a favor de terceros. Tampoco deberá buscar o aceptar compensaciones o prestaciones de cualquier persona u organización que puedan comprometer su desempeño como servidor público.

El servidor público debe conducirse con una actitud sensible y solidaria, de respeto y apoyo hacia la sociedad y los servidores públicos con quienes interactúa. Esta conducta debe ofrecerse con especial atención hacia las personas o grupos sociales que carecen de los elementos suficientes para alcanzar su desarrollo integral, como los adultos en plenitud, los niños, las personas con capacidades especiales, los miembros de nuestras etnias y quienes menos tienen.

El servidor público actuará sin conceder preferencias o privilegios indebidos a organización o persona alguna. Su compromiso es tomar decisiones y ejercer sus funciones de manera objetiva, sin prejuicios personales y sin permitir la influencia indebida de otras personas.

El servidor público debe prestar los servicios que se le han encomendado a todos los miembros de la sociedad que tengan derecho a recibirlos, sin importar su sexo, edad, raza, credo, religión o preferencia política. No debe permitir que influyan en su actuación, circunstancias ajenas que propicien el incumplimiento de la responsabilidad que tiene para brindar a quien le corresponde los servicios públicos a su cargo.

El servidor público debe conducirse invariablemente con apego a las normas jurídicas inherentes a la función que desempeña. Respetar el Estado de Derecho es una responsabilidad que, más que nadie, debe asumir y cumplir el servidor público. Para ello, es su obligación conocer, cumplir y hacer cumplir las disposiciones jurídicas que regulen el ejercicio de sus funciones.

El servidor público debe dar a las personas un trato digno, cortés, cordial y tolerante. Está obligado a reconocer y considerar en todo momento los derechos, libertades y cualidades inherentes a la condición humana.

El servidor público debe permitir y garantizar el acceso a la información gubernamental, sin más límite que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad de los particulares establecidos por

la ley. La transparencia en el servicio público también implica que el servidor público haga un uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su aplicación.

El servidor público debe convertirse en un decidido promotor de valores y principios en la sociedad, partiendo de su ejemplo personal al aplicar cabalmente en el desempeño de su cargo público este Código de Ética y el Código de Conducta de la institución pública a la que esté adscrito. El liderazgo también debe asumirlo dentro de la institución pública en que se desempeña, fomentando aquellas conductas que promuevan una cultura ética y de calidad en el servicio público. El servidor público tiene una responsabilidad especial, ya que a través de su actitud, actuación y desempeño se construye la confianza de los ciudadanos en sus instituciones.

## **2.4. LA BUROCRACIA**

A un ministro del gobierno francés del siglo XVIII, se le atribuye la acuñación de la voz «bureaucratie» para referir, en un sentido más bien sarcástico, a la totalidad de las oficinas públicas. Evidentemente, la palabra «burocracia», derivada de “bureaucratie”, lleva implícitos dos componentes lingüísticos: «bureau»: oficina y «cratos»: poder. Por lo tanto, la idea es del ejercicio del poder a través del escritorio de las oficinas públicas. Sin embargo, el término burocracia al decir de otros autores, fue acuñado por Weber, quien lo hizo derivar del alemán «büro», que también significa “oficina”. En este sentido, para Weber, una burocracia es una gran organización que opera y funciona con fundamentos racionales.

El término “burocracia” ha pasado a formar parte del lenguaje cotidiano. Preferentemente se le usa en el ámbito de las organizaciones públicas que constituyen al Estado, olvidando que las burocracias, en cualquiera de sus sentidos, operan también en el sector privado.

La “burocracia” es también una clase social contratada por el Estado para servirle, asume dos estratos claramente diferenciados:

**La alta burocracia**, constituida por los dirigentes políticos del Estado, incluidos los técnicos, los asesores y los especialistas. Ya sea que los dirigentes asuman el poder político del Estado por la vía del voto o ya por otros medios, la clase burocrática la constituyen los presidentes o primeros ministros, según el sistema político (republicano, parlamentario o mixto); los secretarios del despacho o ministros de los diferentes ramos de la administración pública; los titulares de las entidades paraestatales, entre otros. Sucede que no solamente los empleados por el Estado son la burocracia, pues también lo son los dirigentes de los partidos políticos y de los organismos que les constituyen: sindicatos y otras agrupaciones. Esta alta burocracia, es decir, la élite del aparato estatal, o sea: el régimen acotado (el Estado menos el ejército, los dueños del capital y el clero) constituye propiamente la clase dominante.

**La baja burocracia**, constituida por la “empleomanía” contratada no por el voto popular, sino por la designación del superior, a veces no sobre la base de los méritos del desempeño, sino en razón de las relaciones de compadrazgo, amistad, afinidad o intereses de grupo. Existe también la base burocrática adherida al aparato estatal por la vía

laboral sindical. Se trata de los trabajadores y empleados propiamente dichos y al servicio de los poderes del Estado.

Para Weber, todo parece indicar que es la autoridad la que proporciona el poder, de donde se deduce que tener autoridad es tener poder. A contrario sensu el razonamiento no es siempre verdadero, ya que tener poder no significa necesariamente tener autoridad. Tanto la autoridad como el poder que de ella emana dependen de la legitimidad, es decir, de la capacidad de justificar su ejercicio.

Desde la concepción primero sociológica y luego administrativa, la burocracia es todo lo contrario de lo que el sentido vulgar pregona en su contra. El lego pasó a dar el nombre de "burocracia" justamente a los defectos (las disfunciones) del sistema y no al sistema en sí mismo.

**Burócrata**, probablemente no haya un apelativo más ultrajante y afrentoso para un empleado, oficinista o trabajador público incluso privado, que el que le llamen ¡burócrata! El tono de la voz, la inflexión y la palabra misma, conllevan una carga semántica poco dignificante. Significa que al empleado le están diciendo flojo, perezoso, holgazán, irresponsable, improductivo, mantenido por el Estado y los impuestos de la sociedad, entre otras cosas no menos moderadas. La burocracia significa lentitud, exceso de trámites, distanciamiento total entre el prestador de los servicios públicos y el usuario de los mismos, producto de una exagerada adherencia de los funcionarios y empleados públicos a los reglamentos y rutinas, a los procedimientos y métodos consignados en los manuales de organización. La burocracia es un mal "irremediable" que

el ciudadano percibe como un fantasma que pesa demasiado y que le resulta muy costoso.

## **2.5. LAS ACTITUDES**

### **2.5.1. Definiciones**

"Son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento..."

Keith Davis, Comportamiento humano en el trabajo. Mc. Graw Hill

Es un estado mental y nervioso de disposición, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre la respuesta del individuo ante todos los objetos y situaciones a que se enfrenta.

Es una tendencia a actuar hacia o en contra de algún factor ambiental, el cual se convierte con ello en un valor positivo o negativo.

El término "actitud" ha sido definido como "reacción afectiva positiva o negativa hacia un objeto o proposición abstracto o concreto denotado".

Las actitudes son aprendidas. En consecuencia pueden ser diferenciadas de los motivos bio sociales como el hambre, la sed y el sexo, que no son aprendidas. Las actitudes tienden a permanecer bastantes estables con el tiempo. Estas son dirigidas siempre hacia un objeto o idea particular.

Las actitudes raras veces son de asunto individual; generalmente son tomadas de grupos a los que debemos nuestra mayor simpatía.

### **2.5.2. Naturaleza de las actitudes y sus componentes**

Es posible que en una actitud haya más cantidad de un componente que de otro. Algunas actitudes están cargadas de componentes afectivos y no requieren más acción que la expresión de los sentimientos. Algunos psicólogos afirman que las actitudes sociales se caracterizan por la compatibilidad en respuesta a los objetos sociales. Esta compatibilidad facilita la formación de valores que utilizamos al determinar qué clase de acción debemos emprender cuando nos enfrentamos a cualquier situación posible.

Existen tres tipos de componentes en las actitudes y son: componente cognitivo, componente afectivo y componente conductual.

- **Componente cognitivo:** es el conjunto de datos e información que el sujeto sabe acerca del objeto del cual toma su actitud. Un conocimiento detallado del objeto favorece la asociación al objeto.

- **Componentes afectivos:** son las sensaciones y sentimientos que dicho objeto produce en el sujeto.

El sujeto puede experimentar distintas experiencias con el objeto estos pueden ser positivos o negativos.

- **Componente conductual:** son las intenciones, disposiciones o tendencias hacia un objeto, es cuando surge una verdadera asociación entre objeto y sujeto.

Las actitudes tienen mucho interés para los psicólogos porque desempeñan un papel muy importante en la dirección y canalización de la conducta social.

### **2.5.3. Características de las actitudes**

Las actitudes no son innatas, sino que se forman a lo largo de la vida. Éstas no son directamente observables, así que han de ser inferidas a partir de la conducta verbal o no verbal del sujeto.

#### **2.5.4. Tipos de actitudes**

Los tipos de actitudes que se consideran son aquellos que se relacionan con el trabajo y son los que el Comportamiento Organizacional enfoca en mayor forma y son tres actitudes:

**Satisfacción en el trabajo:** Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas.

**Involucramiento con el trabajo:** Es el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellos y conciben el trabajo como parte central de su existencia. Mide el grado en el que la persona se valora a sí mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.

**Compromiso organizacional:** Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio

persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

## **2.6. ACTITUDES, CONDUCTA Y NECESIDADES LABORALES**

### **2.6.1. Las actitudes**

Las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas ofrecen indicio de las intenciones conductuales o inclinaciones a actuar de cierta manera (positivas o negativas). Cuando un empleado se siente insatisfecho no se involucra en sus labores y asume un compromiso insuficiente con la organización y es probable que de ellos se desprendan ciertas consecuencias.

Una actitud favorable hacia un lugar de trabajo significa que generalmente se trata de una empresa agradable y que gusta trabajar ahí, se puede preferir no aceptar otro trabajo debido a que se tiene algo sentimental respecto al lugar.

Una actitud desfavorable tiene aspectos hedonistas similares excepto que son negativos. Desagrada el lugar por lo general se siente infeliz en el trabajo, el estado de ánimo es de depresión, se odia a compañeros de trabajo y jefes.

El desempeño de los empleados tiene que ver con un enunciado en relación a un alto desempeño contribuye a una alta satisfacción

laboral, deriva usualmente mayores retribuciones económicas, sociológicas y psicológicas, si estas son consideradas justas y equitativas ello da lugar a una mayor satisfacción, el resultado es un circuito: desempeño - satisfacción – esfuerzo.

### **2.6.2. Conducta**

Las personas se comportan de maneras muy distintas a las de sus semejantes, tienen actitudes ante ciertas situaciones diferentes a las de los demás. Sin embargo, la conducta de las personas está muy ligada a la satisfacción de sus necesidades y la resolución de sus problemas.

Muchas veces la conducta de las personas se ve influenciada directamente por la opinión de las personas que están a su alrededor, los cuales los inducen a hacer o dejar de hacer ciertas actividades. Las personas tienden a escuchar a los que lo rodean por su necesidad de pertenencia.

La mayor causa de la conducta humana es la satisfacción de necesidades. Puesto que ella es el móvil más importante de los seres humanos. Por ejemplo, si una persona no tiene empleo tiene que mantener a sus dos hijos y esposa, es natural que dicha persona busque empleo y haga hasta lo imposible por conseguir uno. Supongamos que no encuentra empleo, es posible que hasta llegue a robar con tan de satisfacer su necesidad y las necesidades de su familia.

### 2.6.3. Necesidades

Como ya se ha mencionado, la conducta de las personas siempre está orientada a satisfacer necesidades. Las necesidades humanas han sido clasificadas por mucho estudiosos de la conducta humana, y uno de ellos es Abraham Maslow quien las clasifico así:

*Necesidades fisiológicas.* Son aquellas que ayudan al cuerpo a estar en un estado de equilibrio físico. Dentro de dichas necesidades entra la necesidad de agua, comida, aire, reposo, etc.

*Necesidades de seguridad.* Son de índole físico y psicológico y su objetivo es hacer sentir al individuo seguro. El satisfacer esta necesidad favorece a que la persona se sienta protegido de los problemas físicos y los de fuerte carga emocional.

*Necesidad de pertenencia* a un grupo y amor. Las personas necesitan sentirse queridas y respetadas por un grupo en particular. La satisfacción de esta necesidad favorece a que la persona se sienta integrante de un grupo.

*Necesidad de estimación.* Esta necesidad está integrada por el deseo de “ser alguien en la vida”. En ella se incluye el deseo de auto respeto, de logros, de sabiduría, de independencia y libertad.

*Necesidad de autorrealización.* Comprende el deseo de auto cumplimiento, o sea la tendencia de estar actualizado.

Según Maslow estas necesidades son jerárquicas tomando en primer lugar las necesidades fisiológicas, luego las de seguridad y así sucesivamente hasta llegar a la necesidad de autorrealización. También nos dice que si en el orden jerárquico no es satisfecha una necesidad es imposible poder satisfacer la siguiente. Maslow dice la jerarquía de las necesidades puede compararse a una pirámide en la cual la base son nuestras necesidades fisiológicas y así y hacia arriba tenemos las demás terminando con la necesidad de autorrealización.

De acuerdo con Maslow cuando las necesidades de un nivel se ven satisfechas las del siguiente nivel comienzan a ser predominantes. En esta forma una necesidad no tiene que satisfacerse por completo para que surja la otra necesidad.

Por otro parte, se puede encontrar a una persona que está interesada principalmente en ganar dinero suficiente para obtener las cosas básicas y esenciales de la vida. La satisfacción de las necesidades superiores que él encuentra junto a su familia, en el club, en el sindicato, recompensan el no haber encontrado la satisfacción en el trabajo.

Las diferencias que pueden encontrarse en un grupo de empleados son tan grandes como las diferencias en intereses, aptitudes y actitudes entre ellos. Como resultado de las experiencias satisfactorias y frustraciones anteriores en la vida del individuo, algunas necesidades se

han hecho más fuertes que otras. Otro factor que hace la diferencia de necesidades es la diferencia de clases sociales. Podemos ver como una clase superior tiene necesidades diferentes a las clases inferiores.

## **2.7. VALORES Y SATISFACCIÓN LABORAL**

### **2.7.1. Valores**

Se debe tomar en cuenta que el término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto clave a tratar, ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es. Sin embargo, los valores son formas básicas de modos de conducta que afectan el comportamiento del empleado y hay que considerarlos.

Todas las personas poseen un sistema de valores con base a la jerarquía de importancia relativa que cada individuo le da.

Los valores son objeto de estudio pues son la base para entender las actitudes y las motivaciones y porque influyen en nuestra percepción, todos los valores de cada persona tienen una fuente de donde provienen que son la familia, los amigos, la escuela con los maestros, la cultura del país donde se viva; pero los valores que regularmente mostramos son los que adquirimos en los primeros años de nuestra vida. Es así que los valores pueden clasificarse y así poder determinar de una forma lógica que tipo de comportamiento tendrá el empleado a partir de esta tipología.

No se puede dejar de lado que los valores forman parte de la personalidad lo que representa que este tipo de convicciones estarán presentes durante toda la vida del individuo y que éstas manifiestan una visión de lo correcto e incorrecto desde el punto subjetivo de la persona. Reflejado en saber si es o no buena la pena capital, si es o no bueno tener poder y dinero, etc.

Las actitudes son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados llamados de evaluación, es decir, es la forma de representar como se siente una persona. Las actitudes no son lo mismo que los valores pero están interrelacionados. Igual que los valores las actitudes se las adopta de los padres, grupos sociales, maestros. Se nace con cierta predisposición y a medida que se va creciendo se toma los que se ven de las personas que se respeta, se admira o se dice incluso de los que se teme. Se van moldeando las actitudes al ir observando a los demás. Se dice también que las actitudes son más inestables ya que son moldeables a la conveniencia de personas o empresas obteniendo de ellas un comportamiento deseable.

Las actitudes de las personas son sumamente cambiantes situación que los gerentes han observado y que buscan encontrar solución, se hace referencia a que las situaciones que el empleado anteriormente asumía son posibles limitantes para un desarrollo de la persona en el presente y en el futuro.

Por lo que las empresas invierten en entrenamientos que permitan moldear nuevamente las actitudes de los empleados.

### **2.7.2. Satisfacción laboral**

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

La satisfacción en el trabajo también implica como medir este tipo de satisfacción, que lo determina y como afecta en la productividad del empleado.

El trabajo no solo es realizar las tareas específicas, además existe el roce con otro personal, normas y procedimientos establecidos, es decir, que la satisfacción en el trabajo tiene como base la suma de todas estas actividades.

La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones empleado-institución, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

## **2.8. ACTITUDES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS**

Vemos como el estado orienta a los servidores públicos hacia la adopción de algunas normas o valores, pero en realidad estas actúan desde el inconsciente de los individuos, y por esta razón se les da un carácter rígido, exagerado o autoritario, experimentando una orientación mecánica que ni ellos mismos saben por qué tiene que actuar en determinado sentido, prefiriendo seguir y dar cumplimiento estricto a la normatividad, esta fuerza surge desde los estratos del inconsciente.

Así también, a los servidores públicos frecuentemente se les presentan situaciones de riesgo como son la corrupción, la impunidad, el atropello, la intolerancia, el rechazo, la descortesía, la discriminación entre otros. El servidor público es tan vulnerable que nadie puede mantenerse ausente o alejado de estos hechos, lo que se pone en cuestión del bien y el mal, es la actitud de la persona frente a tales situaciones.

## **2.9. LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y CONFLICTOS LABORALES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

### **2.9.1. Las Relaciones Interpersonales**

Las relaciones entre jefes y empleados en el sector público, no son de lo bastante buenas, porque en los funcionarios aún persiste el autoritarismo, “jefe es jefe”, factor que complica la relación con los empleados, quienes al percibir esta actitud, en algunos de ellos, se

resisten a cumplir órdenes, unos cuantos las cumplen por temor a sanciones y otros sencillamente el trabajo delegan a otro empleado de menos rango.

### **2.9.2. Los conflictos laborales**

En toda actividad laboral, sobre todo, en instituciones públicas que cuentan con una nómina de empleados muy grandes, los conflictos en las relaciones laborales puede presentarse habitualmente por distintas causas. Estas controversias pueden exigir la participación de un mediador e inclusive un psicólogo que ayudará desde su perspectiva a resolver los problemas por medio de la negociación, cómo hacer que las reuniones sean más efectivas y cómo lograr acuerdo en situaciones difíciles.

Negociar es intentar obtener en una discusión de partes, una decisión común que pueda ser aceptada. Es un proceso en el cual cada parte debe lograr obtener lo que quiere de los demás, proporcionándoles a ellos lo que necesitan.

Los conflictos de intereses en las relaciones laborales abundan y la habilidad de obtener consenso radica en ajustar los objetivos y unirlos de manera que todas las personas involucradas obtengan lo que desean, y aunque no logren exactamente lo mismo que pedían en un principio, al menos aproximen sus diferencias.

La mejor manera de obtener un objetivo es que los demás consigan también el suyo. Por lo tanto la base del consenso está en ceder para obtener.

## 2.10. EL CAMBIO DE ACTITUDES

Las actitudes sí que influyen en la conducta social. Por eso quienes intentan cambiar las conductas de las personas se centran en cambiar las actitudes. Hay muchos ejemplos de esto: los padres que intentan influir en la conducta de los hijos, los maestros que intentan influir en los alumnos, etc.

Varios psicólogos defienden que hay dos formas de cambiar las actitudes: la forma de la naturaleza cognitiva y la de la naturaleza afectiva.

- **Naturaleza cognitiva:** se utiliza en las personas motivadas y que saben bien que desean. Esta es una forma muy útil y se llega a producir este cambio de actitudes esta nueva actitud durará mucho tiempo.

- **Naturaleza afectiva:** esta forma de cambio no es tan clara como la cognitiva, sino que intenta producir un cambio mediante claves. Si se llega a producir este cambio, es un cambio temporal y no perdurará durante mucho tiempo.

El cambio de actitudes del personal es un elemento fundamental para lograr el éxito de cualquier tipo de organización. Los principios de la teoría moderna de administración recomiendan tomar en cuenta el

“comportamiento de los individuos” para alcanzar logros institucionales más importantes.

Basándose en ello, la aplicación sistemática de estrategias motivacionales de todo tipo se convierte en un elemento crítico para el éxito, que debiera convertirse en una política imprescindible en toda organización moderna.

El cambio de actitudes para garantizar la calidad en los servicios y el logro de los objetivos institucionales obedece a un proceso muy progresivo, detenido y maduro, que requiere necesariamente de la utilización de ciertos elementos organizacionales infaltables, como un plan, que partiendo de la misión, metas y objetivos institucionales definidos previamente, se les participe a todos quienes laboran en la institución. Además deberá estar apoyado por un paquete de políticas, normas, reglas y procedimientos actualizados; por programas de ambientación, capacitación y entrenamiento del personal en todos sus niveles; así como por mecanismos de seguimiento, retroalimentación y supervisión; y por elementos motivacionales específicos, justos y equitativos.

Un consejo útil es evitar dar respuestas globales a problemas individuales. No todos los individuos en la institución requieren un cambio de actitudes. Si el problema tiene que ver con un individuo o con unos pocos únicamente, no es aconsejable involucrar en los cambios de política al resto del personal, a riesgo de obtener una obvia resistencia por parte de estos últimos y un fallo en el cambio de actitudes en los primeros.

Trabajar sobre las actitudes implica, entonces, detectar y transformar mediante un entrenamiento aquellas creencias, actitudes, emociones y comportamientos negativos que interfieran con la aplicación efectiva de las habilidades aprendidas y con el logro de los objetivos organizacionales, produciendo así un aumento de productividad. En la organización, se podrían conocer las percepciones, creencias y actitudes del personal hacia la compañía, hacia su propia tarea y la del resto del personal, y así posibilitar la modificación del sistema de creencias que impide el desarrollo de ideas, la resolución de problemas y la colaboración personal.

Esto mismo, se da debido a procesos de comunicación verbal o no verbal, que surgen entre las personas y que se intercambian como un elemento, que crea un ambiente dentro del trabajo.

No obstante, el aspecto emocional es un componente importante dentro de las relaciones de trabajo, los directivos lo toman en cuenta solamente, cuando se encuentran en una situación en donde el desgano, ha tomado posesión del ánimo dentro de los grupos de trabajo.

### 2.10.1. Posibles actitudes frente al cambio

<b>ACTITUDES</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>
Aceptación	Cooperación y apoyo entusiasta Cooperación bajo presencia del jefe Aceptación Resignación pasiva
Indiferencia	Pérdida de interés en el trabajo Apatía Sólo se hace lo que se le solicita Comportamiento regresivo
Resistencia pasiva	No al aprendizaje Protestas Sigue estrictamente las reglas Hace lo mínimo posible
Resistencia activa	Atrasa o retarda el trabajo Alejamiento personal Comete errores Deterioro o desperdicio Sabotaje deliberado

Tomado de Gerencia de Recursos Humanos, de Michael Amstrong.

## **2.11. OBSTÁCULOS PARA EL CAMBIO**

Los obstáculos constituyen factores ambientales que tienen que ver con el ambiente externo en el que se desempeña la entidad. Por ejemplo: si el cliente desea una mejor atención, el departamento de personal deberá promover programas de adiestramiento para perfeccionar la calidad de atención, esto implicará mayor esfuerzo y algunos cambios.

Para Agustín Reyes, en su obra Administración de Personal y Relaciones Humanas, existen varios obstáculos que dificultan la aceptación y la aplicación del cambio, tales como:

1. Costos económicos
2. Inconvenientes para obtener financiamiento
3. Problemas con nueva tecnología
4. Falta de recursos y
5. El más importante –sobre todo preocupante- la oposición de los empleados.

La oposición que demuestra el personal se denomina *resistencia al cambio*.

### **2.11.1. Resistencia al cambio**

La resistencia que demuestran los empleados al cambio, en la mayoría de los casos, parten desde tres puntos de vista:

**Lógica Racional:** Basado en el razonamiento. Toma en cuenta los esfuerzos y tiempo que se requiere para adaptarse al cambio.

- Tiempo necesario para adaptarse
- Esfuerzo adicional para volver a aprender
- Costos que implicarán los cambios
- Evaluación diferente del cambio

**Psicológica emocional:** Basado en emociones, pensamientos y actitudes del personal, los mismos que se sienten amenazados, se sienten inseguros y todo les inspira desconfianza. Estas situaciones no se deben descuidar.

- Temor a lo desconocido
- Baja tolerancia al cambio
- Desagrado hacia la persona iniciadora del cambio
- Falta de confianza en los demás
- Necesidad de seguridad

**Sociológica:** Basada en los intereses de grupo y en los valores existentes en una organización.

### **2.11.2. La aceptación equilibrada del cambio**

Toda entidad pública y privada debe estar preparada y consciente de los cambios que podrían producirse, si no lo está, por ende sus empleados no se sentirán capaces de enfrentarlo.

Todo cambio implica modificaciones en el comportamiento, responsabilidades y procedimientos ya establecidos. Los cambios pueden producirse en objetivos empresariales, relaciones de autoridad, métodos de trabajo y desempeño, que ante estos, las personas pueden sentirse víctimas atrapadas en una época trascendental.

Para contrarrestar los pensamientos negativos y aceptar equilibradamente el cambio, para Edgar F. Huse, existen tres factores:

**Patrón de comportamiento:** Está orientado a la aceptación de nuevos reglamentos, métodos de trabajo y procedimientos, con el fin de establecer nuevos patrones de comunicación, cooperación, entre otros.

**Actitudes personales:** Cuando una persona percibe el cambio de una manera en que se sienta capaz de sobrellevarlo, es decir, segura de lo que se va a realizar, no existen problemas, ya que se encuentra con una predisposición total. Pero cuando la persona lo ha tomado de una manera negativa, se encuentra insegura, se siente incapaz y sobre todo, no ve el cambio que se espera.

**Adaptación social:** Si logramos que los dos primeros pasos se encuentren encaminados, este último se dará simultáneamente.

## **2.12. Formas de mejorar las actitudes**

La mayoría de las actitudes que interesan pueden clasificarse como emocionalmente desfavorables, y son, quizá, las más difíciles de cambiar. Ahora veremos por qué los prejuicios son principalmente actitudes desfavorables y rígidas.

La discusión sobre la mejora de las actitudes tratará de establecer a las personas menos hipócritas en sus opiniones concernientes a una zona determinada de prejuicios. Cualquier aumento en tolerancia ayudará a la prevención de errores.

**Cambiar los hechos para mejorar las opiniones:** Aquí se trata de desarrollar actitudes favorables por el método de cambiar ciertos aspectos de los hechos que han de ser interpretados.

Por otro lado, se puede decir que son numerosos los ejemplos de este método en situaciones prácticas. Ejemplo:

En una ocasión se utilizó una campana como señal para las pausas de descanso; fue una causa de perturbación, por que los empleados, muchos de los cuales acababan de salir de la escuela, en donde se utilizaba la campana para entrar a clases, en la cual la consideraban como reglamentación. Esto llevó al cambio de la campana a implementar otro sistema que redujo esta desfavorable opinión.

**Influir sobre la experiencia de los miembros del grupo:** Puesto que las actitudes están influidas por la experiencia de pertenecer a un grupo, cualquier cosa que una compañía pueda hacer para que sus empleados se consideren una parte vital de ella deberá encaminarse a conseguir unas mejores actitudes hacia la compañía.

Algunas de las posibilidades son:

- Planes de adquisiciones de acciones o participación en los beneficios, adecuadamente administrados.
- Interés por el bienestar de los empleados, patentizando por habitaciones de descanso limpias, auxilio médico, interés por la satisfacción en el trabajo.
- Establecimiento de reglamentos y beneficios similares aplicados a todos los empleados.
- El supervisor inmediato debe hacer lo posible para que sus empleados se consideren miembros del grupo.

**Saber escuchar:** Escuchar las diversas ideas y sentimientos que pueden llegar a tener los empleados. El hecho de que los empleados se sintiesen libres de expresar sus sentimientos conduce a esclarecer los problemas existentes, esto conlleva a un cambio en los sentimientos y en las actitudes asociadas con los sentimientos.

**Utilizar las habilidades de discusión:** El empleo del método de la discusión está estrechamente asociado con el saber escuchar. Las discusiones conducidas adecuadamente, crean la oportunidad para los miembros de un grupo de poner de manifiesto sus sentimientos.

La discusión de grupo une a las personas y puede formar un equipo de una serie de personas desligadas.

### **2.13. ACTITUD Y MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO**

Los conceptos que se vinculan a la motivación laboral están basados en todos los factores, que influyen en la conducta y van hacia el cumplimiento de los objetivos.

La motivación es un vínculo directo entre el hombre y la situación.

En una institución, los directivos realizan y aplican diferentes técnicas, con las cuales los trabajadores esperan concluir sus impulsos y deseos.

Esta motivación que nace de los directivos se aplica a los impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

#### **2.13.1 Modelos de motivación**

**Modelo de Expectativas:** Sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo que para

analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo

**Modelo de Porter y Lawler:** Menciona que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.

**Modelo integrador de Motivación:** Combina todo lo que se conoce sobre el importante y complejo fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

## **2.14. INCENTIVOS**

Debido a que existe una gran variedad de necesidades y a su naturaleza cambiante, los incentivos que son satisfactorios para un grupo, pueden ser significativos para otro en un momento determinado. Los incentivos bien manejados pueden crear un ambiente saludable de trabajo. Debe tomarse en cuenta que en el individuo se pueden reconocer varias necesidades, en un momento determinado, y la satisfacción de esas necesidades dependerá de que se encuentren presentes varios incentivos en ese momento determinado.

Existen varios tipos de incentivos:

**Dinero.** Este incentivo es muy complejo ya que significa muchas cosas dependiendo la persona. Para algunos puede significar el sustento de su familia, cuando para otros significa prestigio y poder. Pero no debe suponerse que un aumento en el salario traerá un aumento en la producción. Más bien un gama de incentivos relacionados con la producción pueden dar mejores resultados.

**Seguridad.** Si bien este tipo de necesidad es distinta en todos los individuos el satisfacerla puede hacer que los individuos que laboren en ella se queden y alcancen un mínimo de desempeño. Además si un empleado lograra sentirse seguro en la organización es probable que dirija todo su desempeño para tratar de lograr los objetivos de esta.

**Afiliación.** Dentro de las organizaciones esta necesidad puede definirse como la necesidad de pertenecer al grupo en el cual el empleado encuentre apoyo y se sienta satisfecho en su trabajo. Este tipo de afiliación surge en una base completamente informal entre los miembros de una organización. Sin embargo se debe luchar porque las relaciones formales que surgen de la empresa sean tan satisfactorias como las informales.

**Estima.** La satisfacción de esta necesidad puede cumplirse a través de incentivos que principalmente implican prestigio y poder. La importancia que tienen los incentivos de esta categoría se ven muy influidos por los varios grupos de la organización por la sociedad.

**Autorrealización.** Los incentivos de esta categoría se dan cuando se logra tener un ambiente de competencia ocupacional y logro dentro de organización. La competencia ocupacional se refiere a la habilidad del desempeño y los conocimientos por parte del individuo.

## **2.15. LA SECRETARIA, FUNCIÓN, PERSONALIDAD, ACTITUDES Y RASGOS**

### **2.15.1. LA SECRETARIA**

Es la persona que asegura el eficaz funcionamiento de una oficina mediante su trabajo discreto, ordenado y metódico. Actualmente, muchos países –incluido el nuestro-, secretario equivale oficialmente al título de ministro, en la distribución de carteras de un gobierno. También, es la persona encargada de recibir los visitantes que llegan a la oficina o la empresa por alguna causa o motivo. Es la persona con quien un visitante conversa cuando llega a la oficina o cuando llama por teléfono, por esto, ella debe procurar que el visitante se lleve una buena impresión agradable a favor de las buenas relaciones públicas.

### **2.15.2 FUNCIÓN**

Hasta hace unos pocos años las funciones de la secretaria se limitaban a recibir y entregar correspondencia, custodia de archivo y hablar al teléfono. Hoy en día, gracias al avance tecnológico, al desarrollo de las telecomunicaciones y a las estrategias de crecimiento de las empresas, instituciones, universidades, etc., las funciones de la secretaria

actual van encaminadas, cada vez más, hacia tareas de *gestión y coordinación*, de ahí la importancia de que la secretaria deba poseer una sólida preparación tanto en la parte técnica como en la parte humana.

### **2.15.3. PERSONALIDAD**

La personalidad tiene un significado técnico para los especialistas en conducta humana. La personalidad es la expresión de lo que se es y de lo que se hace, es lo íntimo de un individuo, es el resultado de todas las relaciones expresadas en su vida diaria, ya sean en el hogar, en la escuela, etc. La personalidad del hogar se revela por la conducta total de una persona. El impacto de la conducta de una persona hace que las demás relaciones sean favorables o desfavorables. De allí, la importancia de que en la secretaria se destaquen varias cualidades que la distinguan de los demás integrantes de la institución. Pues, no solamente es una persona en la cual se puedan apreciar los aspectos físicos, sino su capacidad de relacionarse con los demás; la facilidad con la que resuelve problemas y encuentra soluciones efectivas; el buen trato y la facilidad de palabra con la que persuade a todos quienes la rodean.

#### **2.15.3.1 Cualidades de la personalidad**

- Aspectos físicos
- Arreglo personal
- Manera de comportarse
- Iniciativa e interés
- Expresión verbal

- Sentido de aceptación
- Capacidad profesional de progresar
- Aspectos agradables
- Capacidad para exponer sus ideas
- Capacidad de adaptación

#### **2.15.4. ACTITUD PERSONAL DE LA SECRETARIA**

Es el o la representante más importante de las relaciones públicas en una empresa u oficina, puesto que es responsable de los visitantes desde que entran hasta que salen de la misma. La forma en que la secretaria trate a sus visitantes influye en la actitud de ésta hacia el jefe o hacia la empresa. Para tratar bien a una persona, la secretaria debe cultivar las siguientes cualidades:

Un sincero interés en las personas que llegan a la empresa, esto es que la secretaria debe considerar a todos los visitantes como personas importantes para la empresa sin mirar su apariencia personal ni posición económica.

Confianza en su habilidad para atender a las personas con diplomacia. Esto quiere decir que a cada persona se le debe tratar como ella quiera con el fin de que quede satisfecha.

Paciencia y control en situaciones difíciles.

#### **2.15.4.1. Actitudes negativas**

La secretaria debe evitar las siguientes actitudes negativas: Juzgar precipitadamente es hacer un juicio prematuro de algo, es decir, considerar algo antes de analizarlo. Mostrar favoritismo es hacer distinción de las personas ante los demás visitantes que se encuentren en la oficina. Ser temperamental, es cuando varía su actitud complaciente determinado día de la semana por alguna causa.

No admitir equivocaciones. Nadie es perfecto, pero una secretaria que piensa que lo es no constituye una compañera ideal para un grupo. Su actitud errónea siempre creará conflictos.

Falta de perdón. La secretaria no debe guardar rencores no es positivo ni adecuado. Todos los integrantes de un equipo de trabajo salen lastimados cuando hay falta de perdón entre sus compañeros.

Envidia. Una actitud que funciona en contra de las personas es el deseo de igualdad que alimenta envidias triviales. La secretaria con esta actitud cree que todo el mundo merece igual trato, sin considerar que cada individuo es un ser único y que debe ser tratado de modo diferente.

Deseo de monopolizar todo el crédito. La secretaria con este mal puede crear disensión cuando monopoliza el crédito y sale continuamente al escenario para recibir una reverencia, sea que haya ganado o no. Actitud contraria a la de “La medida más importante de lo bien que he jugado un partido es cuánto mejor he hecho jugar a mis compañeros”. (Bill Rusell)

Seguramente hay otras actitudes negativas, pero la intención no es enumerar todas sino algunas de las más comunes. En resumen, la mayoría es consecuencia del egoísmo. Si una secretaria, compañera de equipo menosprecia a los demás, sabotea al grupo o da entender que es más importante que los otros, entonces puede estar seguro de que se ha encontrado a alguien con una mala actitud.

#### **2.15.5. CUALIDADES**

- Tener buena apariencia y disposición, esto significa que cuida su apariencia personal, debe estar fuera de toda crítica.
- Tener hábito ordenado de trabajo, es decir su área de trabajo en orden y limpia.
- Tener exactitud, es decir, debe concentrarse siempre en su trabajo y nunca confundir exactitud con velocidad.
- Interesarse siempre en sus compañeros y usuarios.
- No tener quejas de los compañeros y clientes y evitar conflictos.
- Visión clara, voz agradable y bien articulada.
- Buena memoria de las voces, mucho tacto y discreción.
- Memoria general y control, suficiente paciencia.
- Sonrisa a flor de labios y la capacidad de interesarse en los demás.

- Equilibrio y confianza, seguridad en sí misma.
- Dedicación personal y a su trabajo.
- Dominio de su idioma y de otros más.
- Sincero interés por las personas.

## **2.16. GUÍA**

Una Guía es básicamente un documento corto que explica un proceso u operación resuelta. La idea de estos artículos es explicar brevemente un problema y detallar la solución. Una guía es una herramienta analítica que tiene como fin facilitar información al lector sobre un sector o actividad concreta.

## **CAPITULO III**

### **3. METOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Diseño**

La investigación no fue experimental porque no se manipularon hipótesis ni variables. Tuvo un carácter propositivo ya que se presentó una guía de mejoramiento conductual en el ámbito laboral. Se utilizó investigación bibliográfica y documental porque se consultó internet, libros, folletos, entre otros. Luego se procesó toda la información.

#### **3.2. Tipo**

Fue exploratoria porque se trataron hechos que suscitan en el desenvolvimiento laboral del personal que trabaja en el Gobierno Provincial y la Casa de la Cultura Ecuatoriana, de Imbabura, fue participativa porque tuvo forma de investigación social, fue una investigación de campo porque se basó en evidencias documentales y notas de campo en los lugares de hechos. Fue correlacional porque interactuó con la sociedad, razón de ser de las dependencias públicas, y encuentra argumentos que solucionarán el problema de las actitudes en el aspecto laboral.

#### **3.3. Enfoque**

Fue de carácter cualitativo y no cuantitativo porque se utilizó la estadística básica de análisis solo así se definieron las causas verdaderas del problema que se investigó.

### 3.4. Técnicas e instrumentos

**Documental:** Se investigó en libros, revistas, folletos y otros documentos relacionados con el tema. Luego se procesó toda la información obtenida, la misma que fue empleada para el marco teórico.

**Encuestamiento:** Se diseñó una encuesta para la investigación, instrumento de veinte preguntas relacionadas con las actitudes de los funcionarios, empleados y trabajadores del Gobierno Provincial de Imbabura y la Casa de la Cultura Ecuatoriana, Núcleo de Imbabura, misma que nos permitió plantear el problema (ver anexo 1). Así mismo, se diseñó otra encuesta, para evaluar las actitudes del personal que labora en estas dependencias públicas. Una vez terminadas las encuestas se tabularon los resultados para obtener cuadros estadísticos básicos y conclusiones.

**Entrevista:** Se entrevistó a jefes departamentales para interrogarles cuáles son las apreciaciones de las actitudes de los empleados y trabajadores.

Luego se diseñó una propuesta para ser aplicada en las dos entidades, tanto a personal administrativo, empleados y trabajadores.

Terminada la fase diagnóstica se procedió a formular la propuesta, tendiente a solucionar el problema y a corregir errores y deficiencias en las actitudes.

### 3.5. Población y Muestra

#### CUADRO DE POBLACIÓN DEL PERSONAL DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA, NÚCLEO DE IMBABURA

No.	FUNCIONARIOS Y SERVIDORES PÚBLICOS	CANTIDAD
1	Directorio	4
2	Presidente	1
3	Secretaría	1
4	Tesorería	1
5	Biblioteca	2
6	Cine	1
7	Auxiliares de Servicios	2
	<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

Fuente: Organigrama Funcional CCE, NI

NOTA: El personal es reducido, por ello, no se calculará muestra.

#### CUADRO DE POBLACIÓN DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA

GRUPOS	FUNCIONARIOS, EMPLEADOS Y TRABAJADORES	No.
1	PREFECTURA, SECRETARIA GENERAL, DIRECCION FINANCIERA, CONTABILIDAD, TESORERÍA, PROCURADOR SÍNDICO.	24
2	DIRECCIONES DEPARTAMENTALES Y PATRONATO PROVINCIAL	103
3	TRABAJADORES	156
<b>TOTAL</b>		<b>283</b>

## CALCULO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{PQ \cdot N}{(N - 1)^{E/k} + PQ}$$

n = Tamaño de la muestra

PQ = Varianza de la población, valor constante = 0,25

N = Población / Universo

(N - 1) = Corrección geométrica, para muestras grandes > 30

E = Margen de error estadísticamente aceptable

0,02 = 2% (mínimo)

0,3 = 30% (máximo)

0,05 = 5% (recomendable en educación)

K = Coeficiente de corrección de error, valor constante = 2

$$\text{Fracción Muestral (de cada establecimiento) } m = \frac{n}{N \cdot E}$$

m = Fracción muestral

n = Muestra

N = Población / Universo

E = Estado (población de cada establecimiento)

$$n = \frac{0,25 \times 283}{(283 - 1)^{0,05/2} + 0,25}$$

$$n = \frac{70,75}{(282)^{0,0025/4} + 0,25}$$

$$n = \frac{70,75}{0,42625}$$

$$n = 166$$

Fracción Muestral (de cada establecimiento)  $m = \frac{n}{E}$   
 $N$

$$m = \frac{166}{283}$$

$$m = 0.5865$$

$$0.5865 \times 24 = 14$$

$$0.5865 \times 103 = 60$$

$$0.5865 \times 156 = 92$$

**CUADRO DE MUESTRA DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL GOBIERNO  
PROVINCIAL DE IMBABURA**

<b>GRUPOS</b>	<b>FUNCIONARIOS, EMPLEADOS Y TRABAJADORES</b>	<b>No.</b>
1	PREFECTURA, SECRETARIA GENERAL, DIRECCION FINANCIERA, CONTABILIDAD, TESORERÍA, PROCURADOR SÍNDICO.	14
2	DIRECCIONES DEPARTAMENTALES Y PATRONATO PROVINCIAL	60
3	TRABAJADORES	92
<b>TOTAL</b>		166

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados de la investigación que se presentan son todos objetivos, que se consiguieron a través de la recolección, organización, procesamiento y tabulación de los datos que fueron ejecutados por medio de la estadística descriptiva.

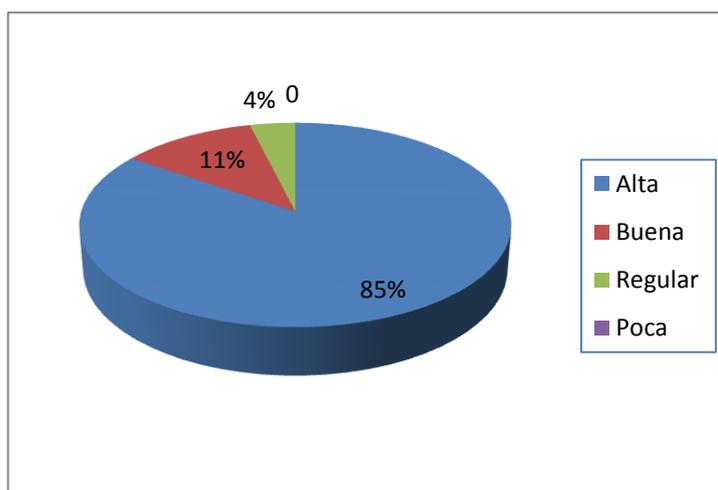
Los resultados son presentados de forma gráfica para una mejor comprensión y entendimiento. Constan el análisis e interpretación de los resultados de cada una de las preguntas. Cabe indicar que las encuestas fueron elaboradas con el propósito de auscultar criterios y opiniones de funcionarios, empleados y trabajadores para cumplir con los objetivos propuestos en la investigación.

**CUADRO 1**

**IMPORTANCIA QUE OTORGAN LOS ENCUESTADOS A LAS ACTITUDES DE LAS PERSONAS EN EL DESENVOLVIAMIENTO DE SUS FUNCIONES.**

<b>ALTA IMPORTANCIA</b>	<b>BUENA IMPORTANCIA</b>	<b>REGULAR IMPORTANCIA</b>	<b>POCA IMPORTANCIA</b>
44	6	2	0

**GRÁFICO 1**



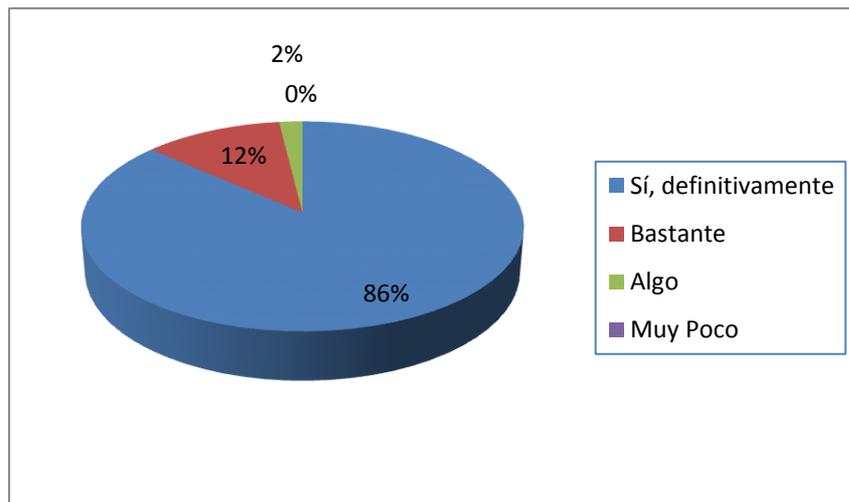
De las encuestas realizadas a los funcionarios, empleados y trabajadores del Gobierno Provincial de Imbabura y de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, Núcleo de Imbabura, se deduce que el 85% le da alta importancia a las actitudes de las personas en el desenvolvimiento de sus funciones laborales, por ello, se hace imprescindible corregir la mala conducta en la oficina.

**CUADRO 2**

**OPINIÓN SOBRE QUÉ ACTITUDES NEGATIVAS PUEDEN OBSTACULIZAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE FUNCIONARIOS, EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE ENTIDADES PÚBLICAS.**

<b>SÍ, DEFINITIVAMENTE</b>	<b>BASTANTE</b>	<b>ALGO</b>	<b>MUY POCO</b>
45	6	1	0

**GRÁFICO 2**



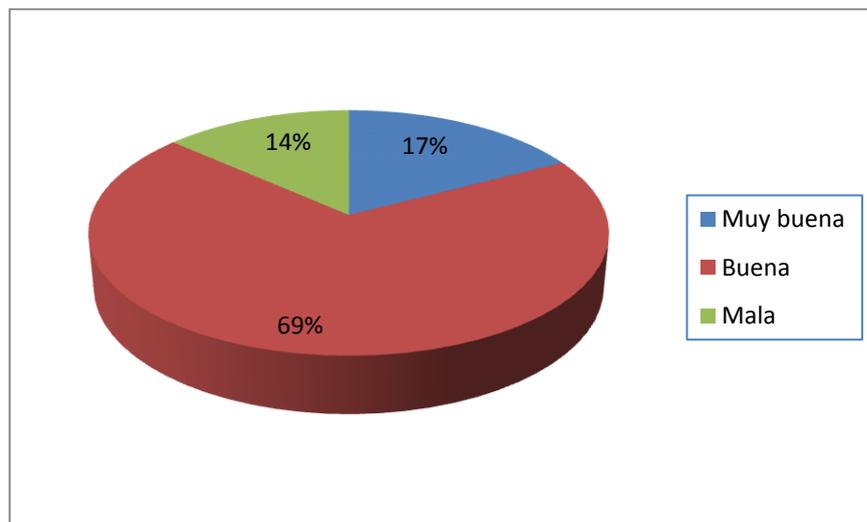
El 86% de los encuestados señalan que: sí, definitivamente, las actitudes negativas de las personas pueden obstaculizar las relaciones interpersonales entre funcionarios, empleados y trabajadores que laboran en las entidades públicas, de ahí que, se debe tomar en cuenta este comportamiento, para establecer mejores relaciones de amistad y compañerismo, para no interferir en el desarrollo institucional.

**CUADRO 3**

**OPINIÓN SOBRE LA IMAGEN INSTITUCIONAL QUE GENERAN LAS ACTITUDES DE LOS FUNCIONARIOS, EMPLEADOS Y TRABAJADORES QUE LABORAN EN LAS DEPENDENCIAS PÚBLICAS**

MUY BUENA	BUENA	MALA
9	36	7

**GRÁFICO 3**



De buena ha sido calificada la imagen institucional que generan las actitudes de los funcionarios, empleados y trabajadores que laboran en el Gobierno Provincial de Imbabura y la Casa de la Cultura Ecuatoriana, es lo que afirman el 69% de las encuestas. Resultado con el cual los usuarios no están de acuerdo. La opinión de las personas que demandan servicios en este gobierno seccional, no están satisfechos, pues sus requerimientos no son atendidos adecuada e inmediatamente,

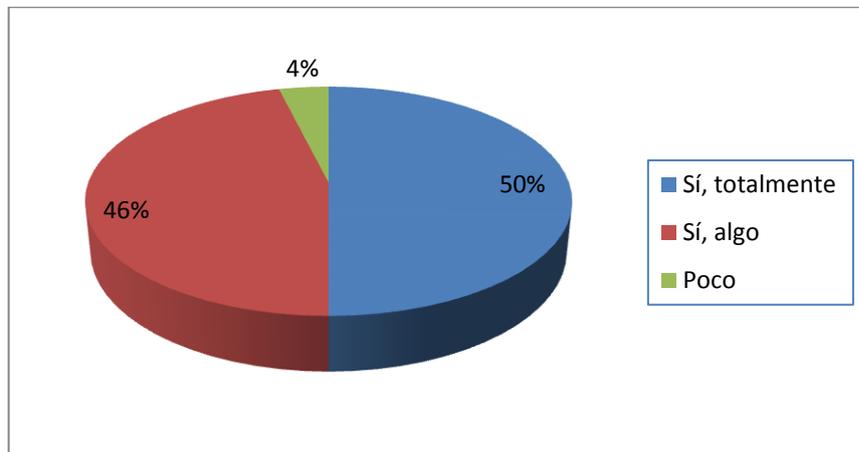
manifiestan tener una mala imagen de la entidad. En lo que se refiere a la Casa de la Cultura, es otro tipo de servicio el que brinda a la comunidad, pues se encarga de difundir las expresiones culturales y artísticas de la provincia, por lo que su labor es bien vista cuenta con el respaldo y aceptación de la comunidad.

**CUADRO 4**

**CRITERIO SOBRE EL AMBIENTE DE TRABAJO EN EL CUAL SE DESARROLLAN LAS ACTIVIDADES LABORALES**

<b>SÍ, TOTALMENTE</b>	<b>SÍ, ALGO</b>	<b>POCO</b>
26	24	2

**GRÁFICO 4**



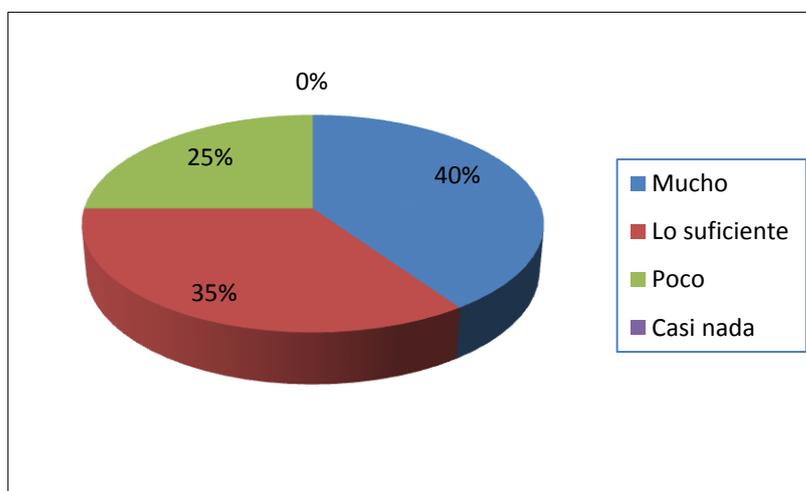
Para el 50% de los encuestados, es totalmente propicio el ambiente de trabajo en el que desarrollan sus tareas. Con la tecnología, nuevas herramientas sofisticadas e incluso con las tendencias estilizadas para adecuar las oficinas, se vuelven ambientes que permiten adaptarse fácilmente, esto si se habla del aspecto físico. Pero, si se refieren a las actitudes, se encuentran algunos inconvenientes que deberían ser considerados.

**CUADRO 5**

**GRADO DE COMPROMISO DE LOS FUNCIONARIOS, EMPLEADOS Y TRABAJADORES PÚBLICOS CON LAS INSTITUCIONES ESTATALES.**

<b>MUCHO</b>	<b>LO SUFICIENTE</b>	<b>POCO</b>	<b>CASI NADA</b>
21	18	13	0

**GRAFICO 5**



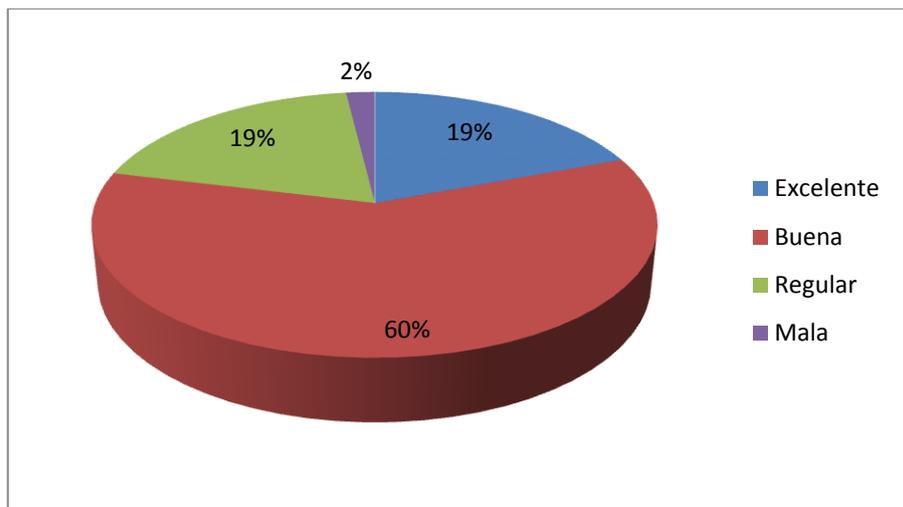
El 40% de las encuestas reflejan que el personal que labora en el Gobierno Provincial de Imbabura y Casa de la Cultura, están muy comprometidos con la entidad. Aunque por lo que se ve, no parecería, puesto que en gran parte del personal que labora en estas entidades, se aprecian actitudes negativas, bajo rendimiento laboral y resultados regulares.

**CUADRO 6**

**OPINIÓN SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE LAS AUTORIDADES, FUNCIONARIOS Y COMPAÑEROS.**

EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA
10	31	10	1

**GRÁFICO 6**



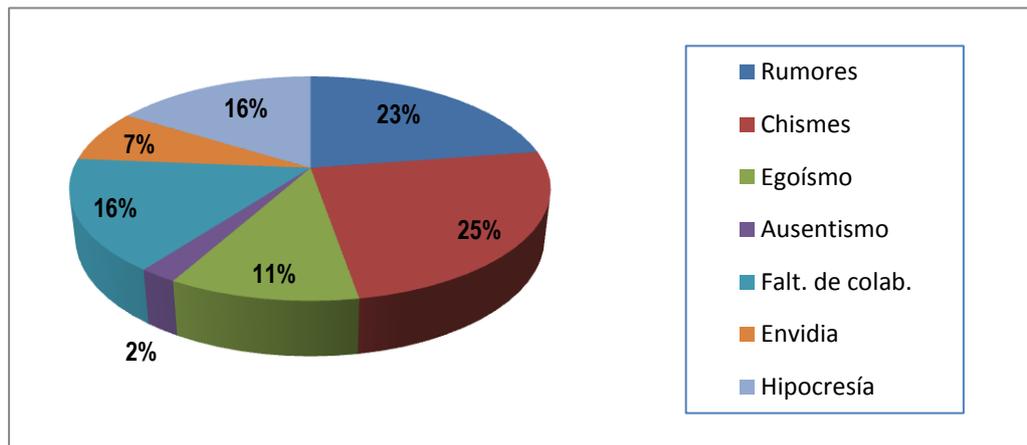
Para el 60% del personal que labora en estas dos dependencias, son buenas las relaciones interpersonales entre autoridades, funcionarios y compañeros. Hace falta establecer una comunicación adecuada para desarrollar de mejor manera las actividades laborales y conseguir éxito en cada una de ellas.

### CUADRO 7

#### PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN CON MÁS FRECUENCIA EN EL TRABAJO DE LOS FUNCIONARIOS, EMPLEADOS Y TRABAJADORES.

Rumores	Chismes	Egoísmo	Ausentismo	Falta de colaboración	Envidia	Hipocresía
9	10	2	5	4	2	5

### GRAFICO 7



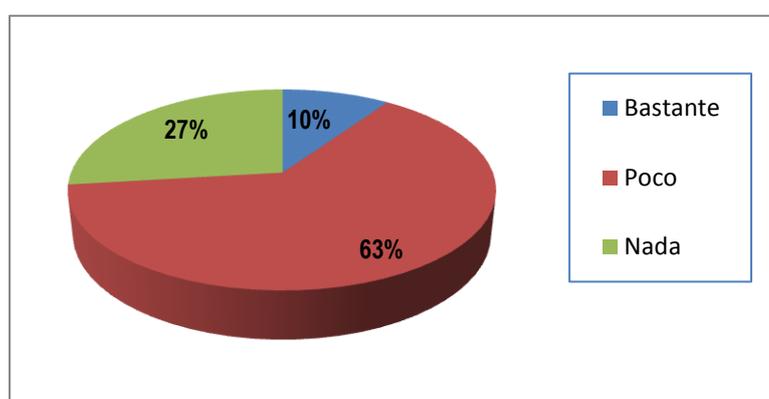
Se presentan varios problemas en instituciones gubernamentales, pero chisme y rumores, son los que alcanzan el mayor porcentaje, el 25% y 23%, respectivamente. Malas actitudes que se deben corregir y hacer de la oficina un lugar agradable, donde todo el personal se pueda desenvolver adecuadamente y sin complicaciones.

### CUADRO 8

#### OPINIÓN SOBRE EL GRADO DE COMPAÑERISMO Y UNIÓN ENTRE LOS TRABAJADORES

BASTANTE	POCO	NADA
5	33	14

GRAFICO 8

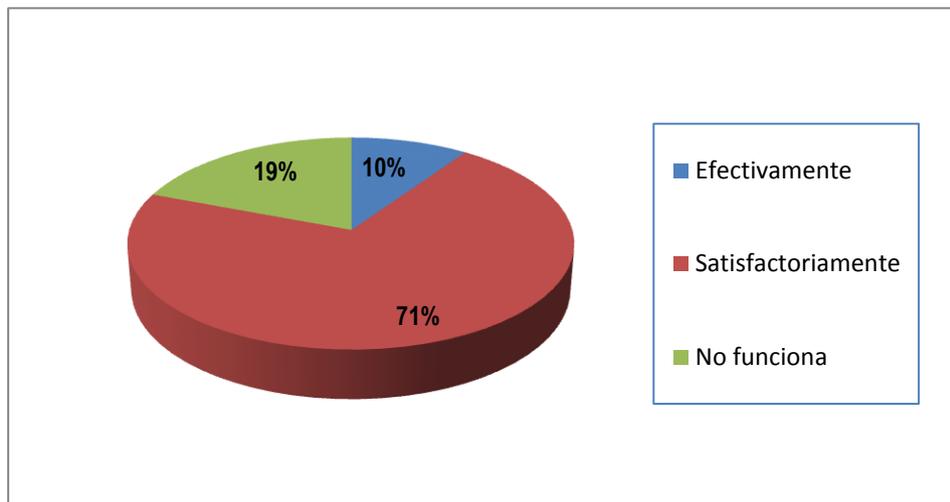


Buen compañerismo y unión se deducen de las encuestas, el 63% nos revela que en estas organizaciones sí se fomentan, de alguna manera, estos valores y actitudes. Sin duda, hay que preocuparse un poco más, para trabajar e incentivar buenas relaciones interpersonales.

**CUADRO 9**  
**OPINIÓN SOBRE EL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS**

EFFECTIVAMENTE	SATISFACTORIAMENTE	NO FUNCIONA
5	37	10

**GRAFICO 9**

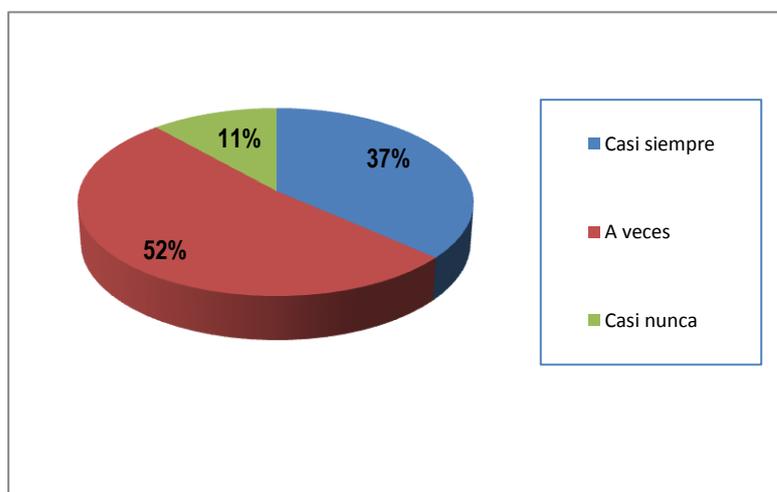


El 71% de los encuestados manifestó que el trabajo en equipo se desarrolla satisfactoriamente, pues se alcanzan algunas metas, aunque a veces no resulte una labor eficaz. Sería mucho más productivo lograr que todo el equipo se involucre y trabaje para lograr los objetivos, de manera efectiva, esto es optimizando todos los recursos.

**CUADRO 10**  
**ACTITUDES DE COOPERACIÓN EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS**

CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
19	27	6

**GRAFICO 10**



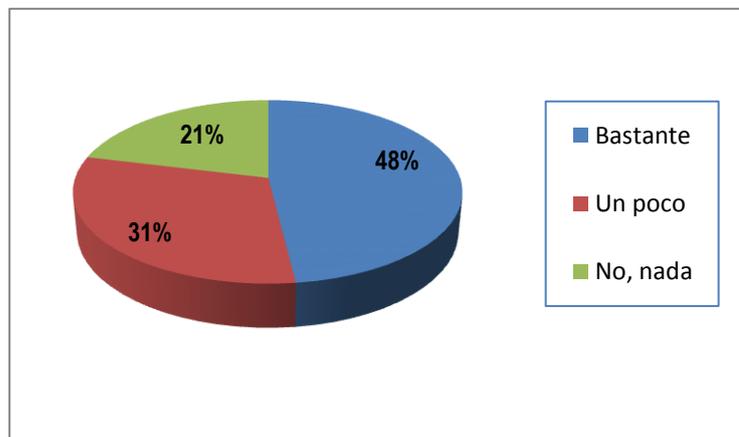
Para los encuestados, sólo el 52% de sus compañeros, demuestra actitudes de cooperación. Los demás, solo cumplen con su trabajo, con sus funciones y nada más. No existe un interés por colaborar a los colegas, no se puede contar con el apoyo de todos, para alcanzar los objetivos de la entidad.

### CUADRO 11

#### POSIBILIDADES DE PROGRESAR EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS

BASTANTE	UN POCO	NO, NADA
25	16	11

### GRAFICO 11

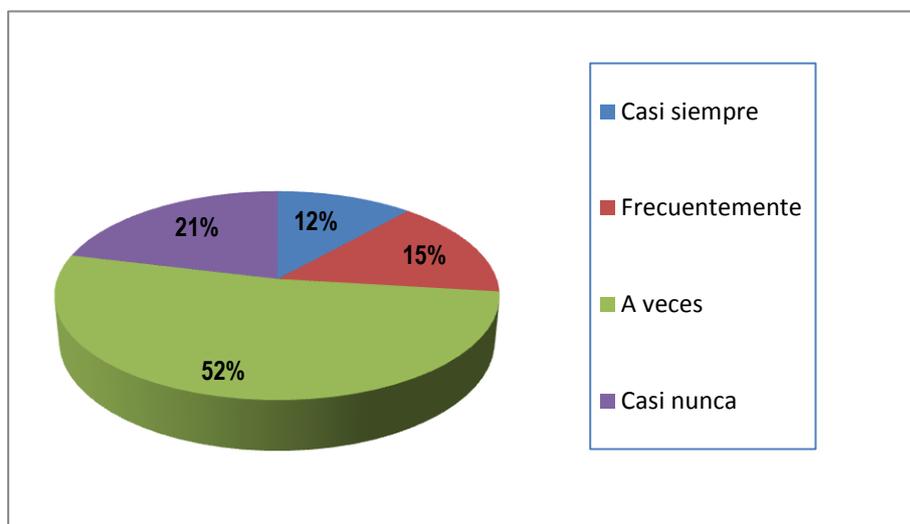


Un 48% de los encuestados manifiesta que trabajando con tesón, se alcanzarían varios logros, el progreso sería evidente. Si se desarrollan las labores con tenacidad, se crecería como persona y se contribuirían en gran medida en el desarrollo institucional.

**CUADRO 12**  
**RECONOCIMIENTO A LA LABOR DE LOS COMPAÑEROS**

<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>FRECUENTEMENTE</b>	<b>A VECES</b>	<b>CASI NUNCA</b>
6	8	27	11

**GRAFICO 12**



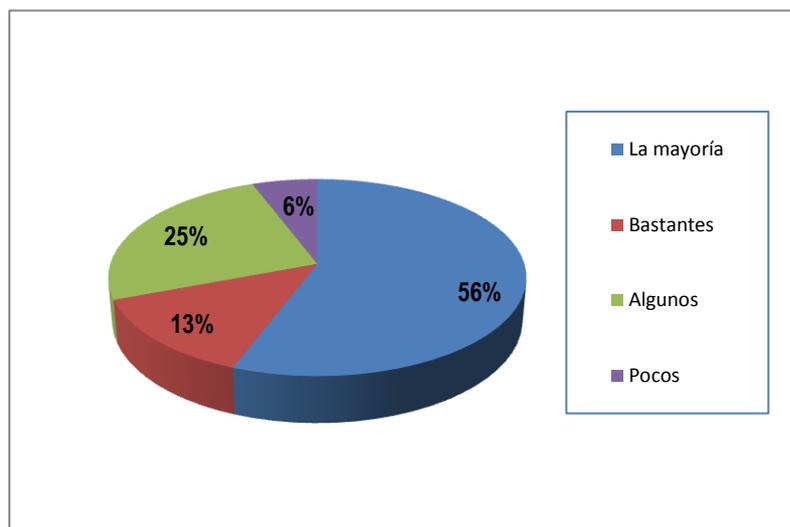
El 52% de los encuestados, a veces, recibe un justo reconocimiento por su labor de parte de sus compañeros. Hace falta motivación de parte de los colegas, amigos y colaboradores. Se deben desprender de egoísmos, rivalidades y revanchismos, para celebrar juntos, cuando un compañero hace las cosas bien, quizá de él se aprenda y se consiga el éxito organizacional.

**CUADRO 13**

**RESISTENCIA AL CAMBIO DE FUNCIONARIOS, EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE ENTIDADES PÚBLICAS.**

LA MAYORÍA	BASTANTES	ALGUNOS	POCOS
29	7	13	3

**GRAFICO 13**



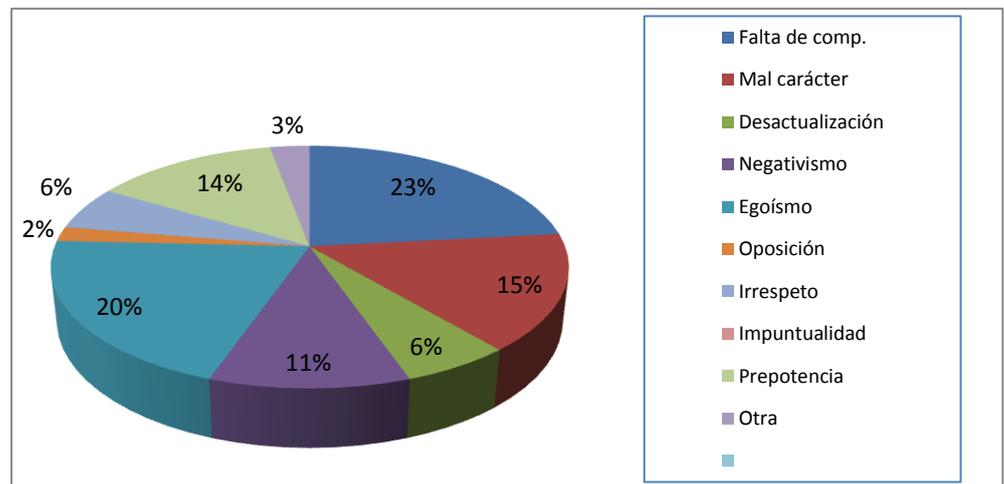
El 56% de las encuestas indican que son la mayoría de funcionarios, empleados y trabajadores, pues la que se resiste al cambio de actitud. Coincidimos con ello, a diario somos testigos de la mala actitud de personas que atienden al público y de lo deficientes que se vuelven los servicios que prestan las entidades públicas. Las labores no se cumplen con responsabilidad, con eficiencia y puntualidad, una misión de trabajo y servicio totalmente desvirtuada.

**CUADRO 14**

**ACTITUDES MÁS DIFÍCILES DE CAMBIAR EN FUNCIONARIOS,  
EMPLEADOS Y TRABAJADORES**

Falta de compromiso	Mal carácter	Desact.	Negativismo	Egoísmo	Oposición	Irrespeto	Impunt..	Prep.	Otra
24	16	6	11	21	2		10	14	3

**GRAFICO 14**



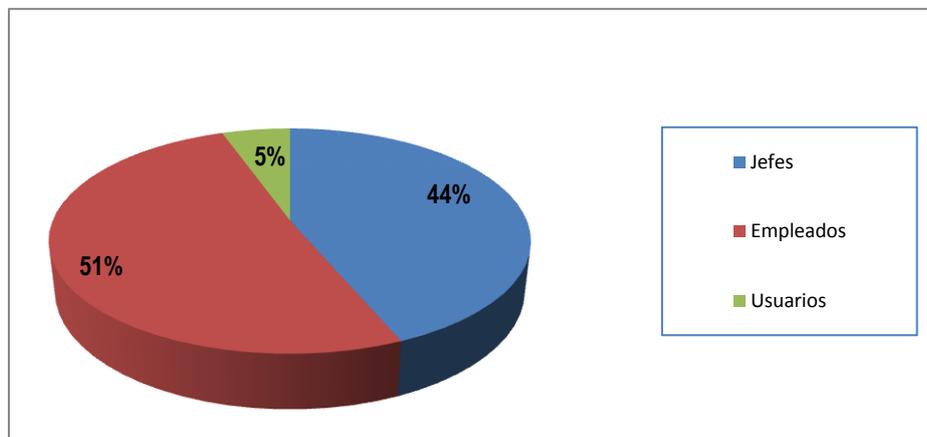
La falta de compromiso (23%) y el egoísmo (20%), son actitudes que para los encuestados resultan más difíciles de cambiar. Se deben aplicar estrategias adecuadas que permitan comprometer “apropiarse” a la gente con su trabajo y establecer la solidaridad para fomentar equipos de trabajo que garanticen una buena imagen institucional.

**CUADRO 15**

**OPINIÓN SOBRE A QUIENES LE RESULTA MÁS DIFÍCIL CAMBIAR DE ACTITUD**

<b>A JEFES</b>	<b>A EMPLEADOS</b>	<b>AL USUARIO</b>
24	28	3

**GRAFICO 15**



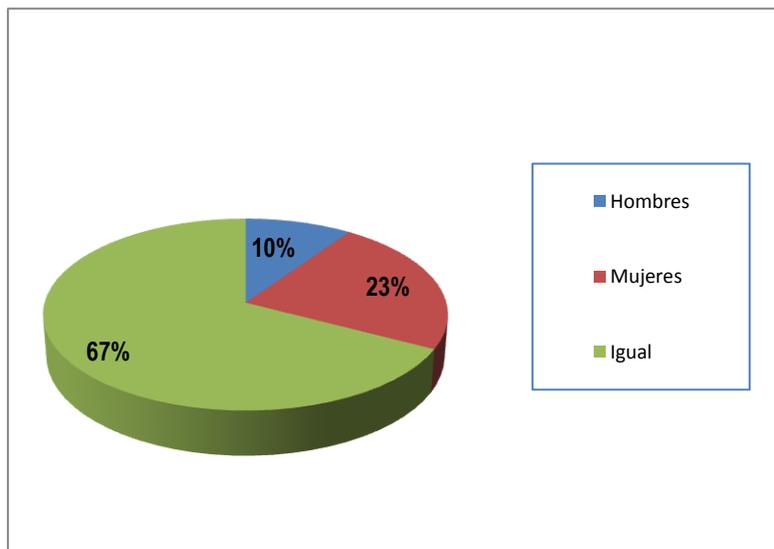
El 51% de las encuestas revela que a los empleados de entidades públicas, les resulta más difícil cambiar de actitud. Concordamos con este resultado, creemos que la estabilidad laboral, que les ofrecen las instituciones del Estado y la falta de motivación, no les han permitido mejorar en el desenvolvimiento de sus funciones, un “patrón de comportamiento generalizado” que se puede evidenciar en las dependencias públicas.

**CUADRO 16**

**OPINIÓN SOBRE QUIENES SE RESISTEN AL CAMBIO DE ACTITUDES: HOMBRES Y MUJERES**

HOMBRES	MUJERES	IGUAL
5	12	35

**GRAFICO 16**



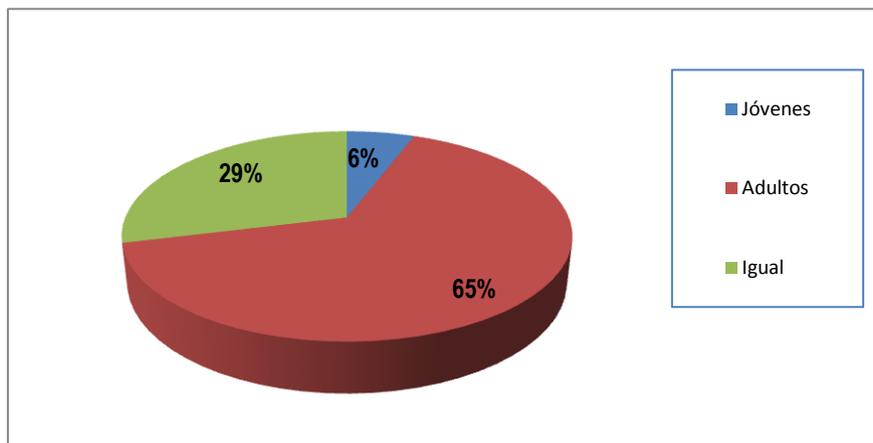
El 67% de los encuestados opinaron que tanto a hombres como a mujeres, por igual, les es difícil cambiar de actitud, por ello, en este caso no se puede afirmar que el género influye para adoptar el cambio o que uno u otro tiene más facilidad para aceptarlo. Para todo es difícil cambiar, pero solo es cuestión de decidirse. Continuar en lo mismo o mejorar.

### CUADRO 17

#### EDAD EN LA QUE ES MÁS COMPLICADO EL CAMBIO DE ACTITUD

JÓVENES	ADULTOS	IGUAL
3	34	15

### GRAFICO 17



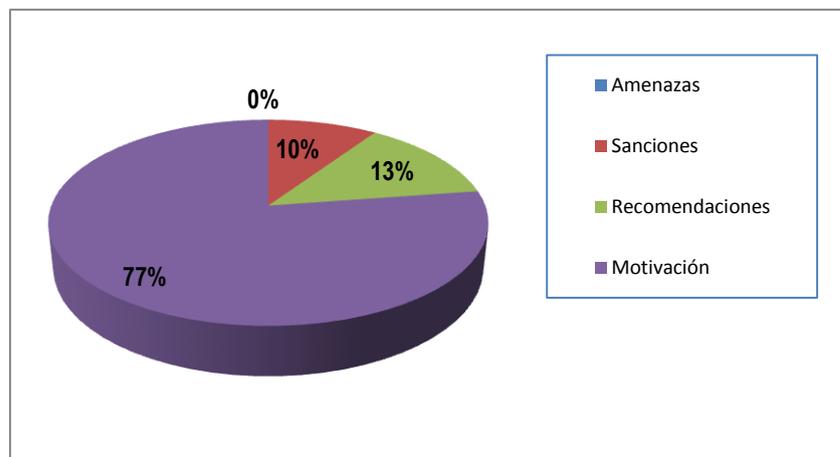
El 65% nos indican que para los adultos es más complicado cambiar de actitud y que los jóvenes tienen más facilidad para adoptar nuevas y mejores actitudes. Generalmente, se dice que los adultos tienen comportamientos negativos, que son ya habituales, pues desde hace mucho se han vuelto una mala costumbre. Estudios realizados por especialistas lo confirman.

**CUADRO 18**

**CRITERIO SOBRE ESTRATEGIAS EFECTIVAS PARA CAMBIAR DE ACTITUD**

<b>AMENAZAS</b>	<b>SANCIONES</b>	<b>RECOMENDAC.</b>	<b>MOTIVACIÓN</b>
0	5	7	41

**GRAFICO 18**



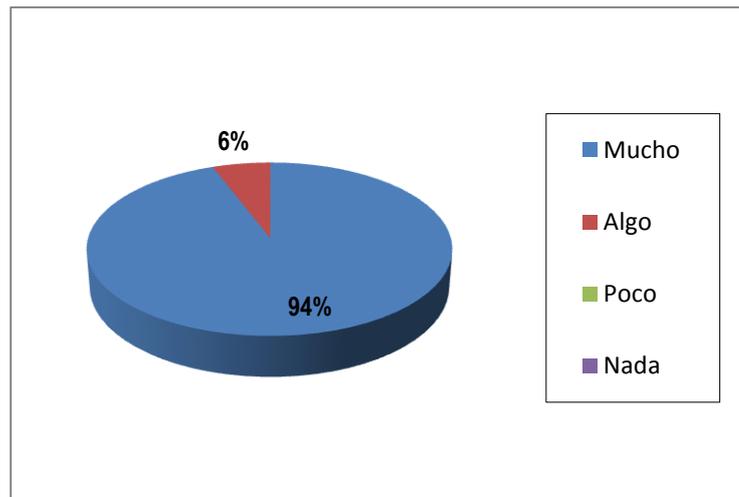
La motivación con el 77% de las encuestas, es considerada una de las estrategias más efectivas para lograr un cambio de actitud. Sin lugar a dudas, todos sabemos que la motivación provoca una o varias reacciones y que si ésta es positiva, se obtendrá interés, confianza y seguridad del personal que labora en la entidad.

**CUADRO 19**

**GRADO QUE EL CAMBIO DE ACTITUD DE FUNCIONARIOS, EMPLEADOS Y TRABAJADORES MEJORA LA CALIDAD DE SERVICIO QUE OFRECEN LAS ENTIDADES PUBLICAS.**

MUCHO	ALGO	POCO	NADA
49	3	0	0

**GRAFICO 19**



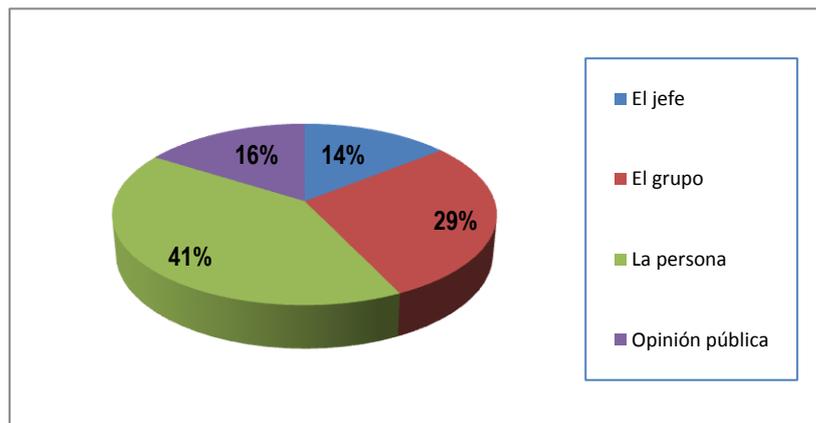
El 94% de los encuestados afirmaron que el cambio de actitud de funcionarios, empleados y trabajadores, mejoraría mucho la calidad del servicio que ofrece la entidad. Gran parte del personal reconoce que con actitudes positivas se alcanzan excelentes resultados, consigue un trabajo efectivo y se cumple con el objetivo, servir a la comunidad.

**CUADRO 20**

**CRITERIO SOBRE QUIÉN INFLUYE EN EL CAMBIO DE ACTITUD DE LAS PERSONAS**

<b>EL JEFE</b>	<b>EL GRUPO</b>	<b>LA PERSONA</b>	<b>OPINIÓN PÚBLICA</b>
8	16	23	9

**GRAFICO 20**



El 41% de los encuestados respondieron que la persona, puede influir en el cambio de actitud. Se dice que el individuo por sí solo, es el único que puede disponer de su ánimo o voluntad para reconsiderar sus acciones, su proceder; todo depende de él para mejorar su desenvolvimiento en cualquier ámbito, sobre todo en el laboral.

## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- Las actitudes son consideradas de suma importancia, especialmente, las que se aprecian en el desenvolvimiento de diferentes actividades, sobre todo, las laborales, porque de éstas dependen la satisfacción del cliente, las relaciones interpersonales, el ambiente de trabajo, la imagen institucional y el éxito de las organizaciones.
- En el ámbito laboral, se puede apreciar que no existe personal comprometido con las entidades, de ahí su bajo rendimiento, resultados negativos y situaciones adversas para las instituciones. Si se tuviera conciencia que el trabajo es fuente de satisfacción, bienestar, desarrollo y progreso, otra sería la realidad de las entidades estatales.
- La resistencia al cambio de actitud en los organismos gubernamentales, es cada vez más evidente, en adultos, hombres y mujeres, ya sean de niveles directivos, administrativos, operativos, de servicio, entre otros. A diario somos testigos de la mala actitud de personas que atienden al público y de lo deficientes que se vuelven los servicios que ofrecen. Las labores no se cumplen con responsabilidad, con eficiencia y puntualidad, una misión de trabajo y servicio totalmente desvirtuada.

- Se reconoce que un cambio de actitud no es fácil, más todavía, cuando en la vida laboral, se han adquirido malos hábitos, que en mucho tiempo no se han podido corregir; pero, también es cierto, que no es imposible si se logra poner verdadero interés por el trabajo, si se encuentra la motivación adecuada y si el equipo que nos acompaña es positivo. Las dificultades y complicadas situaciones no serán obstáculo para alcanzar el objetivo.
- Se concluye de este trabajo que las actitudes son fundamentales en la vida laboral como también en lo social. Un ambiente favorable puede llegar a provocar actitudes positivas en el personal que labora en la entidad. Personas motivadas, capacitadas y satisfechas desarrollan un buen trabajo e incrementan la producción y rendimiento.
- Se considera que las actitudes son un elemento importante para el desarrollo institucional del Gobierno Provincial y Casa de la Cultura Ecuatoriana, Núcleo de Imbabura.
- El tema de las actitudes tiene serias falencias en las dependencias públicas, porque existe resistencia al cambio, negativismo, falta de compromiso y egoísmo.
- Que son los propios empleados que laboran en dependencias públicas, los que sugieren un cambio de actitud, porque no se sienten satisfechos, no están motivados y no se los capacita continuamente.
- Se reconoce que el cambio de actitud no es fácil, es todo un proceso, que requiere la predisposición y colaboración de todos quienes hacen las instituciones gubernamentales.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- La investigación sugiere a las autoridades y directivos de las entidades públicas poner mayor interés en las actitudes de los funcionarios, empleados y trabajadores que prestan servicios, porque de ellos depende, alcanzar mejores y mayores metas; hacer de algo simple, una importante gestión y hacer de lo productivo lo más beneficioso, ya que sin su colaboración, las ideas, los proyectos y la programación no se llevarían a cabo.
- Los funcionarios de mayor jerarquía deberían establecer una comunicación adecuada, que permita dar a conocer, a todo el personal, cuál es la misión, visión, cuáles son los objetivos que se desean alcanzar, cuánto se va invertir, cuán beneficioso es, cuánto tiempo les tomará en la ejecución de tal o cual proyecto, ya que de esta manera se sentirá parte importante del mismo y asumirá un compromiso que le identifique con la entidad.
- La motivación es una buena estrategia, que debe ser aplicada si se quiere obtener un cambio de actitud en las personas. Si se implementa la capacitación, evaluación permanentes y si se reconoce la labor de los empleados periódicamente, existirá personal más dispuesto, satisfecho e identificado con la entidad, con conocimientos actuales, con más confianza en sí mismo y en el equipo, aspectos que le permitirán desenvolverse eficientemente en la oficina o en su lugar de trabajo.
- Los buenos resultados no se logran únicamente con buenas actitudes, se requieren conocimientos, habilidades, recursos, trabajo en equipo, experiencia, entre otros factores, que permitan desarrollar un trabajo eficiente, eficaz, efectivo. Por ello, lo imprescindible de un cambio

urgente, que involucre a todos los miembros de la entidad, para ofrecer servicios de calidad y generar una excelente imagen institucional.

- Que se profundice el estudio, sobre todo, de las actitudes negativas de funcionarios, empleados y trabajadores, tales como: resistencia al cambio, falta de compromiso, negativismo y egoísmo. Actitudes que afectan las relaciones interpersonales y el desarrollo de las entidades gubernamentales.
- El cambio trae consigo nuevas oportunidades, novedosas alternativas; y, desde luego, promete un estilo diferente para desarrollar las actividades laborales. Sería agradable experimentar en las organizaciones públicas un cambio, que permita alcanzar otras metas, superar las expectativas, alcanzar excelentes resultados, en beneficio de la colectividad.
- Las entidades gubernamentales deberían incluir en sus políticas institucionales, la capacitación continua de los servidores públicos. La capacitación es una de las herramientas más eficaces para mejorar el desempeño de las actividades laborales.
- Que se difundan las conclusiones de esta investigación en otras dependencias públicas, contribuir al desarrollo de las instituciones y de la sociedad, como lo indican los expertos.
- Pocas cosas en la vida son tan valiosas como tener una actitud positiva. ¡La actitud es contagiosa, contamina, se pega! Asegúrese de que el jefe, compañeros, colaboradores, todo el equipo se contagie de actitudes positivas.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA ALTERNATIVA**

#### **1. TITULO DE LA PROPUESTA**

“GUÍA PARA EL DESARROLLO DE ACTITUDES POSITIVAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE SERVIDORES PÚBLICOS EN ENTIDADES ESTATALES DE IMBABURA”

#### **2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

Somos parte de entidades públicas y a diario palpamos, muy pero muy de cerca, las actitudes de autoridades, jefes y compañeros, que en la mayoría de ocasiones no es la correcta. El público que acude a las dependencias, no requiere –únicamente- de un servicio, sino de buen trato, de atención ágil y oportuna, de un trabajo efectivo; pero, para cumplir con todo esto se precisa de una buena actitud.

Por lo general, las entidades públicas en su mayoría, no gozan de buena imagen institucional, pues ésta se ha visto afectada por las actitudes de quienes laboran en ellas. Con el pasar de los años estas organizaciones gubernamentales se han ido innovando, han implementado nuevas políticas, su visión es mejorada, se renuevan sus muebles, se cambian equipos de oficina y se perfeccionan cada vez los sistemas automatizados, todo para desarrollar un trabajo eficaz. Pero, no se han considerado o no se han tomado en cuenta a las personas y a sus actitudes, es por esto, que a pesar de contar con herramientas

adecuadas y ambientes físicamente agradables no se obtienen los mejores resultados: no existe un cambio de actitud, el personal no se compromete con la institución, el trabajo en equipo no funciona, no existen ni empleados ni trabajadores motivados, se deterioran las relaciones interpersonales, no se alcanzan los objetivos, el usuario se queja y la institución no progresa. Los recursos invertidos han sido inútiles.

Cambiar no es fácil, es todo un proceso, requiere una firme decisión, férrea voluntad, gran capacidad de adaptación al cambio, experimentar cosas nuevas, aplicar otros procedimientos, emplear novedosas estrategias, y sobre todo, se necesita la participación de todos y cada uno de los integrantes de la organización.

### **3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Muchos expertos en liderazgo, han dedicado su vida a ayudar a la gente a triunfar. Todos coinciden en que cualquiera puede tener éxito si llega a dominar cuatro aspectos: las relaciones personales, la capacitación, la actitud y el liderazgo. Promover una actitud positiva es el objetivo de estos motivadores profesionales, ya que sin dudas, gran papel es el que desempeña la actitud.

John Maxwell, reconocido pensador, empresario y conferencista estadounidense, experto en liderazgo a nivel internacional, afirma que la actitud que tenemos como individuos influye profundamente en nuestra vida y en la de otros. Ni una sola persona, menos un líder puede ignorar las actitudes de la gente a la que trata, a la que dirige (empresa, familia,

equipo deportivo o asociaciones, entre otros). La actitud afecta todas, absolutamente todas nuestras relaciones. Puede ayudarnos a conseguir éxito o arrastrarnos al fracaso.

Las actitudes, como los valores, se adquieren de los padres, maestros y grupos de compañeros. Nacemos con ciertas predisposiciones genéticas. Después, en nuestros primeros años, empezamos a moldear nuestras actitudes de acuerdo con aquellos que admiramos, respetamos o tal vez hasta tememos. Observamos la forma en que la familia y los amigos se comportan y moldeamos nuestras actitudes y comportamiento para alinearlos con los de ellos.

En las organizaciones, las actitudes son importantes ya que afectan el comportamiento en el trabajo e influyen en la producción y desarrollo institucional. La actitud positiva ayuda a su mente a pensar libremente, haciendo que las ideas y soluciones surjan a la superficie. Stephen R. Covey comenta que, “La actitud adecuada permite que nuestra respuesta esté al nivel del desafío que nos toca enfrentar.

El cambio de actitudes del personal es un elemento fundamental para lograr el éxito de cualquier tipo de organización. Los principios de la teoría moderna de administración recomiendan tomar en cuenta el “comportamiento de los individuos” para alcanzar logros institucionales más importantes.

Las actitudes, desde un punto de vista psicológico, se expresan y se hacen tangibles a nuestros sentidos en tres dimensiones: a nivel conductual, a nivel ideativo y a nivel emocional.

Las actitudes constituyen una guía conductual, sintetizada, que resume la manera de comportarnos en una situación determinada. Nos permiten tratar con la realidad y reducir la incertidumbre que nos separa de ella. Por tanto, si hay algo aferrado a nuestro ser son nuestras actitudes, conocerlas resulta esencial en todo camino de superación personal y profesional.

## **DIAGNÓSTICO DE LAS ACTITUDES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS**

En Imbabura, en Ecuador como en otros países, los empleados públicos, tanto de ministerios, municipalidades, gobernaciones, seguridad social, no importa de qué dependencia gubernamental sea, todos tienen un común denominador, el sentimiento de superioridad sobre el resto del mundo y, principalmente, respecto de otros empleados.

Tal como pasa con todas las entidades estatales, llegaron a ellas por apellido, por palanca o por trabajar con cierto partido político, “no existen concursos de merecimientos”.

No importa si cobran poco o mucho. Siempre se quejan del salario y lo comparan con otros organismos de gobierno donde se gana más, pero nunca con otro donde se gane menos.

No tienen problemas en llegar tarde o en faltar al trabajo, lo consideran un derecho. Para cuando se enferman ellos o un pariente,

pedirán licencia por enfermedad o por calamidad doméstica, pero nunca llevarán el correspondiente certificado.

En la administración pública es todo un mejunje indescriptible. Hay contratados que cobran mucho más que un empleado de planta con años de antigüedad y una gran responsabilidad. Hay contratados que cobran menos que ellos. Pero nunca habrá contratados que reciban menos que el salario mínimo vital. A medida que transcurre el tiempo, y ante el amiguismo y compadrazgo, son incorporados a la administración pública de un modo poco prolijo.

Los empleados más antiguos siempre recuerdan los años en los que tuvieron carrera, se les pagaba viáticos y su salario era igual o mejor que el de un empleado privado. Los recién ingresados lo único que quieren es que se los reconozca como trabajadores de amplia trayectoria y que se les pague muy bien.

Por el trabajo que pudiera hacer una sola persona en una mañana, hay dos o tres en turno mañana y tarde. Pero en lugares donde hace falta cinco personas, hay uno solo que no da abasto. Casualmente, siempre coincide con la atención al público.

Todo tiempo es poco, cuando se trata de alimentarse bien, desayunan muy temprano, a penas ingresan a la oficina; a media mañana, un pequeño refrigerio no les queda mal, en el bar del frente o en un lujoso restaurante, y, como no se sienten satisfechos, salen más temprano al almuerzo.

Para evitar que el abdomen se les dañe, de tanto estar sentados sin hacer nada, pasean lo suficiente como para gastar un par de calzado por semana. Ir al banco, al médico, de compras o a cualquier otro lugar de servicio, seguro en el horario de trabajo.

Los chismes rondan de rincón en rincón, van de pasillo en pasillo, realmente no tienen nada que hacer, que su único oficio –y que lo hacen con dedicación-, es el de criticar al jefe, al compañero, al amigo; el rumor destructivo es el amo y señor.

Como se ve, ser empleado público es una maravilla y es el sueño de cualquier ecuatoriano. La frase “aquí no se trabaja pero se goza” es de cabecera para la inmensa mayoría y estamos seguras que todos los que lean este trabajo, la habrán escuchado alguna que otra vez.

No hay lugar para dudas, los empleados de entidades públicas, a lo largo de muchos años han desarrollado actitudes negativas, que se han convertido en una cultura de mal servicio, por ello, deben ser corregidas para que las organizaciones crezcan; para que su trabajo sea productivo, y algo importante, ahorrarle al Estado miles y miles de recursos, que podrían ser utilizados en beneficio de los más pobres.

## **NECESIDAD DEL CAMBIO DE ACTITUDES PARA UNA GESTIÓN ADMINISTRATIVA MÁS EFICIENTE**

Cuando el trabajo constituye hoy por hoy el bien máspreciado por los ecuatorianos, debido a la gran tasa de desempleo y a la crisis

económica mundial y que supone un drama para muchas familias, deberíamos cuidar el que tenemos y asumir actitud positiva frente a la adversidad. Nuestro empleo requiere de nuestro compromiso, responsabilidad, lealtad y tantos otros valores institucionales que deben ser cultivados.

Prestar atención a nuestro crecimiento, utilizar óptimamente nuestro potencial, creatividad, darle paso a las innovaciones necesarias que nos conlleven a resultados que nos favorezcan, manejar adecuadamente nuestras actitudes en el ámbito laboral y en el personal, es nuestra obligación.

En realidad la mayoría de personas le prestamos muy poca atención a las actitudes, sin considerar que son lo más importante. Determina nuestro enfoque de la vida, nuestra relación con la gente. La actitud es la única diferencia entre el éxito y el fracaso, pues esta puede convertir nuestros problemas en soluciones y nuestras dificultades en oportunidades.

La actitud con que se asume la vida cada día es la decisión más importante que se puede tomar cada mañana al levantarse. La actitud influye las acciones y éstas los resultados. No son las circunstancias que se atraviesan ni los acontecimientos que ocurren los que determinan los resultados, es la actitud con que se reacciona lo que marca la diferencia.

Ahora bien, la actitud positiva no se trata de simples frases, tipo cliché, a veces ingenuas, que se repiten para convencerse de algo o para

negar o distraer la realidad que se está viviendo. Por más se repitan frases “alentadoras”: soy el mejor, todo lo puedo, etcétera; la situación no va a cambiar como por arte de magia. De hecho, la actitud positiva no va a hacer desaparecer los obstáculos reales de la vida, pero sí va a colocar la mente en el mejor estado mental para enfrentarlos.

## **DIFICULTADES PARA EL CAMBIO DE ACTITUDES**

En política, en educación, en la familia, y desde luego, en el ámbito laboral, siempre existirán proyectos de innovación, de cambio, sin dudas, han de estar presentes y en un lugar cada vez más destacado.

Pero, si consideramos que el cambio de actitud es importante, ¿cómo andamos, en general, de disposición para el mismo? Honestamente, creemos que bastante mal. Ya sabemos que el hombre es un animal de costumbres y que nuestro refranero está lleno “perro viejo no aprende nuevos trucos”, “árbol torcido no se endereza”, “así nació y así me moriré”, entre otros.

No es fácil cambiar. No es cómodo ni sencillo. Las rutinas nos permiten vivir cómodamente instalados en una vida relajada y sin sobresaltos, cercana y accesible. Un dato: los ibarreños morimos, a escasos kilómetros del lugar donde nacemos. ¡Todos unos aventureros estamos hechos! Y eso que vivimos en el siglo de la globalización en que las distancias parecen no existir. Los hijos quieren seguir la estela laboral de sus padres y, a la hora de emanciparse, buscan una vivienda cercana a su barrio de siempre.

Las hipotecas a cincuenta años son otro síntoma de una concepción inmovilista de una vida en que aspiramos a que el primer trabajo nos dure para siempre. Nos sentimos cómodos con los amigos de siempre, en el bar se piden los tragos de siempre, entre otras situaciones que se parecen. ¡Si es que nos encontramos una calle cortada, cuando vamos al trabajo -por el camino de siempre-, llegamos a la oficina sulfurados, alterados y contrariados!

No. En general, no tenemos una actitud para el cambio en la mayor parte de los órdenes de nuestra vida. Sabemos que las rutinas son letales y demoledoras, que erosionan el amor de las parejas, matan la creatividad y el entusiasmo en los trabajos y convierten las relaciones sociales y familiares en algo tedioso y profundamente aburrido. Pero, como sostenía el escritor británico Samuel Johnson, *las cadenas del hábito son generalmente demasiado débiles para que las sintamos, hasta que son demasiado fuertes para que podamos romperlas.*

No vivimos en una sociedad que, fuera de los discursos oficiales, fomente la innovación o los valores del emprendedor. En absoluto. Porque la mayoría de nosotros, en nuestra vida cotidiana, apenas si mostramos esa actitud para el cambio que requiere una comunidad innovadora. Y no son transformaciones culturales sencillas de operar, ni mucho menos.

No hacemos nada por cambiar, no sé si se espera de políticas gubernamentales, que nos ayuden a romper la inercia para hacernos ser más receptivos al cambio. O quizá esperamos que la crisis económica, nos golpee duramente, para poner en marcha un potente plan de choque

que nos haga, de verdad, asumir la necesidad de ser productivos e innovadores.

#### **4. OBJETIVOS**

##### **GENERAL**

Promover el cambio de actitudes en funcionarios, empleados y trabajadores de las entidades públicas en Imbabura.

##### **ESPECÍFICOS**

1. Concienciar en funcionarios, empleados y trabajadores que el cambio de actitud es una alternativa para el progreso institucional.
2. Promover la adopción de actitudes positivas en el desempeño de las actividades laborales y tareas del trabajo.
3. Generar compromiso institucional en los empleados y trabajadores para lograr un trabajo efectivo.
4. Mejorar los servicios que las entidades públicas prestan a los ciudadanos, propiciando una gestión eficiente de todo el personal con que opera.

5. Contribuir decididamente con el desarrollo institucional de las dos dependencias estatales.
6. Motivar al trabajador y reconocer que es el recurso más importante, que como persona tiene incomparable valor y que sin su trabajo no existe progreso.
7. Afianzar el trabajo en equipo, porque no es posible alcanzar los objetivos institucionales sin la cooperación de todos.
8. Fomentar el compañerismo y solidaridad para mejorar las relaciones interpersonales y lograr un buen ambiente laboral.
9. Proporcionar una guía a funcionarios, empleados y trabajadores de estas organizaciones públicas, para que se la aplique en todas las actividades laborales.

## **5. UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA**

Las instituciones públicas donde se desarrolló la investigación fueron el Gobierno Provincial y la Casa de la Cultura Ecuatoriana, ubicados en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

## **6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

***“No pretendamos que las cosas cambien si siempre hacemos lo mismo” Albert Einstein***

### **6.1. ¿CÓMO SER MÁS TOLERANTE EN LA OFICINA?**

#### **¿Qué es ser tolerante?**

Ser tolerante es saber respetar a las demás personas en su entorno; es decir, en su forma de pensar, de ver las cosas, de sentir y es también saber discernir en forma cordial en lo que uno no está de acuerdo.

La tolerancia es un valor que en las instituciones públicas, día a día, se va perdiendo y que se debe rescatarlo.

#### **¿Por qué es de suma importancia ser tolerante?**

Una persona tolerante es aquella que confía en los demás, dándoles la oportunidad de expresar sus opiniones. Cuando la tolerancia es baja, la persona cuestiona lo que los demás hacen o dicen y puede juzgar precipitadamente de forma negativa.

En el trabajo, cuando los empleados son perfeccionistas suelen ser poco tolerantes con los errores de los demás. Esto es usual en los gerentes de línea, de quien dependen los resultados del departamento.

Un jefe, que además se descontrola, grita cuando algo sale mal y trata a su equipo con prejuicios, genera desmotivación y el trabajo se realiza en un ambiente tenso. Como consecuencia, el empleado puede llegar a padecer de insomnio, depresión, dolores de cabeza u otros síntomas.

Si es el compañero el que tiene baja tolerancia, puede generar conflicto con el resto del equipo e influir en las relaciones interpersonales. Por el contrario, ser demasiado tolerante, sobre todo si es un alto directivo, también puede influir en la calidad de lo que se hace.

Lo ideal es manejar la tolerancia al grado de saber convivir con los valores y creencias de los demás, aunque no sean los suyos, respetándoles y escuchándoles.

### **¿Cómo lograr ser más tolerante?**

Si usted considera que no está manejando adecuadamente su nivel de tolerancia, tómese un poco de tiempo, reflexione sobre aquellas actitudes que están mal, e incluya dentro de sus metas personales mejorar esta área, para lo que se sugiere:

- Si es poco tolerante, trate de no juzgar de forma anticipada, luche por ser optimista y por controlar sus emociones cuando encuentre errores en el trabajo de los demás. Tome en cuenta el pensamiento de otros.
- Si es muy tolerante, dedique un poco de tiempo para verificar que los reportes, el procesamiento de la información, etc., se realicen de forma correcta, asegurando un eficiente control de calidad.
- Un grado promedio de tolerancia, en el que se mejore siempre la forma de hacer el trabajo y en el que el empleado no se sienta amenazado por la desconfianza con la que el jefe lo trata, ayuda a que las tareas se desarrollen en un ambiente motivador.
- Hay que tener en cuenta que para llegar a ser tolerante hay que serlo en primer lugar con uno mismo: teniendo buen humor, aceptando los propios errores y defectos. En la vida estamos aprendiendo, como los niños que empiezan a caminar.
- Ser tolerante no significa aceptar todo. Hay que tratar de resistir a la violencia y la injusticia, con explicaciones en lugar de golpes, pero hay que ser comprensivos y tener paciencia con los que tienen defectos, porque todavía están aprendiendo.

## **6.2. ¿CÓMO ADOPTAR UNA ACTITUD ABIERTA AL CAMBIO?**

### **¿Qué es actitud abierta al cambio?**

El mundo en que vivimos está sometido a continuas, rápidas y profundas modificaciones. En las entidades los cambios afectan de manera muy evidente tanto a los métodos de trabajo como al estatus profesional de los trabajadores. La computarización, las nuevas tecnologías, las nuevas autoridades, las políticas de innovación, etc., obligan a una puesta al día casi inmediata tanto de los sistemas, formas de trabajo y fines propios del personal que en ellas labora. Los trabajadores se ven obligados a adaptarse, a adecuar sus habilidades y experiencias a los nuevos requerimientos.

Cuando se habla de cambio no ha de asociarse éste exclusivamente a cambios en el contenido de trabajo o las destrezas o habilidades a ellos asociados. Son también cambios importantes los que afectan a la planificación del trabajo, tiempo de trabajo, procedimientos, etc. En el caso frecuente de implementación de nuevas tecnologías y nuevos jefes en una entidad pública, casi siempre se producen cambios en las tareas, en el entorno, en las herramientas, en las conductas individuales, en las actitudes de trabajadores y gestores y en la distribución del trabajo.

### **¿Por qué se hace necesario una adoptar una actitud abierta al cambio?**

Una actitud abierta al cambio permite:

- Mejorar la comunicación y la interrelación con jefes, compañeros, proveedores, usuarios y colaboradores.
- Mejorar la efectividad en cada una de las tareas individuales o de su equipo de trabajo.
- Fortalecer el aprendizaje individual y grupal del funcionamiento y desarrollo de todas las actividades que mueven a la institución.
- Resolver con facilidad pequeños y grandes conflictos, personales y grupales en forma eficiente.
- Mejorar, sin duda alguna, la relación persona-equipo-jefe.
- Mejorar significativamente el desempeño de sus colaboradores.

### **¿Cómo adoptar una actitud abierta al cambio?**

La actitud no es permanente. Si uno no es feliz con la actitud que se tiene, puede cambiarla.

Para mejorar su actitud le aconsejamos tomar las siguientes decisiones:

**PRIMERA:** *Evalúe su actitud actual.*

El proceso empieza al saber por dónde comenzar. Se pueden hacer cambios solo cuando se identifica el problema. Para ello, identifica que los sentimientos, los comportamientos y los pensamientos que dificultan su relación con los demás. Somos la suma de nuestros pensamientos.

Clarifica la verdad, planifique y cumpla su decisión.

Recuerde que la decisión de cambiar es la única que se debe tomar y puede hacerlo.

**SEGUNDA:** *Comprenda que la fe es más fuerte que el temor*

Lo único que garantiza el éxito ante una dificultad o indecisión es tener fe en que uno puede hacerlo. El cambio depende de su estado de ánimo. Convéncase de que puede cambiar.

**TERCERA:** *Escriba una declaración de propósito*

Para divertirse y tener dirección en el cambio de actitud debe establecer claramente una meta fija, deber ser tan específica, como sea posible. Obtendrá esa meta si diariamente hace estas cosas:

**a. *Escriba específicamente lo que desee lograr cada día.***

Así como los militares luchan en un frente por vez.

**b. Exprésele verbalmente a un amigo alentador**

Creencia es convicción interior; fe es acción exterior. Uno recibe ánimo y responsabilidad cuando expresa sus intenciones. Una de las maneras en que las personas resuelven un conflicto es hablando de él a sí mismas o a los demás.

**c. Actué en su meta todos los días**

La diferencia entre un sabio y un necio es su respuesta a lo que ya sabe: un sabio investiga, el necio sabe pero no actúa. Para cambiar, se debe actuar.

**Elimine por completo estas expresiones**

- ✓ No puedo
- ✓ Si es que
- ✓ Dudo que
- ✓ No pienso que
- ✓ No tengo tiempo
- ✓ Quizás
- ✓ Temo que
- ✓ No creo que
- ✓ Es imposible

## **Estas palabras deben ser parte de su vocabulario**

- ✓ Puedo
- ✓ Lo haré
- ✓ Espero lo mejor
- ✓ Sé que
- ✓ Sacaré el tiempo
- ✓ Positivamente
- ✓ Tengo confianza
- ✓ Creo
- ✓ Todo es posible

### **CUARTA:** *Tenga el deseo de cambiar*

Ninguna decisión determinará más el éxito de su cambio de actitud que desearlo. Cuando todo lo demás falla, el solo deseo puede ayudarlo a dirigirse en la dirección correcta.

Muchas personas han vencido obstáculos insuperables cuando el cambio es posible, si lo desea de todo corazón.

### **QUINTA:** *Viva día a día*

Cualquiera puede luchar la batalla de un día. Solo temblamos cuando juntamos las cargas de esas dos tremendas eternidades. Ayer y mañana. No son las experiencias de hoy las que llevan a la gente a la distracción, sino el remordimiento a la amargura o la amargura por algo que ocurrió

ayer y el pavor por lo que podría traer el mañana. Por consiguiente vivamos un solo día a la vez: ¡hoy!

**SEXTA:** *Cambie sus patrones de pensamiento*

Lo que capta nuestra atención determina nuestras acciones. Estamos donde estamos y somos lo que somos debido a los pensamientos dominantes que ocupan nuestra mente. Los sentimientos provienen de nuestros pensamientos. Por lo tanto, si aprende a cambiar su modo de pensar podrá controlar sus sentimientos. Llene la mente con buenos pensamientos.

**SÉPTIMA:** *Desarrollo buenos hábitos*

Una actitud no es más que un hábito de pensamiento.

El proceso para desarrollar hábitos buenos o malos es el mismo. Es tan fácil formar el hábito para triunfar como sucumbir al del fracaso. Los hábitos no son instintos son acciones o reacciones adquiridas.

Los siguientes pasos le ayudarán a cambiar malos hábitos:

- ✓ Hacer una lista de hábitos negativos.
- ✓ Determinar cuál es la causa original.
- ✓ Distinguir cuáles son las causas secundarias
- ✓ Determinar un hábito positivo para reemplazar al malo.

- ✓ Pensar en el buen hábito, en sus beneficios y consecuencias.
- ✓ Tomar medidas para el desarrollo.
- ✓ Actuar a diario para mantenerlo
- ✓ Premiarse al observar un beneficio del buen hábito.

**OCTAVA:** *Elija tener una actitud correcta*

El trabajo comienza cuando uno decide tener una buena actitud. Después de eso, viene una vida de decisión constante para crecer y mantener la perspectiva correcta. Las actitudes negativas tienden a volver sino se vigilan y cultivan con sumo cuidado.

Hay tres etapas de cambio en las cuales una persona debe escoger deliberadamente su actitud:

**Etapas inicial:** Los primeros días son siempre los más difíciles. No es fácil romper viejos hábitos. Se debe estar continuamente en guardia mental para tomar la acción correcta.

**Etapas media:** En el momento en que los buenos hábitos empiezan a enraizarse se abren las opciones que provocan nuevos desafíos. Durante esta etapa se formarán nuevos hábitos que puede ser buenos o malos. Cuantas más decisiones y hábitos positivos desarrollemos es más probable que se formen buenas actitudes.

**Etapas final:** El enemigo, en esta etapa, es la autocomplacencia. Todos conocemos a alguien que perdió peso, pero luego regresó a sus

antiguos hábitos y lo recuperó. No debemos bajar la guardia a menos que el cambio esté completo.

### **6.3. EL EMPODERAMIENTO**

#### **¿Qué es el empoderamiento?**

Empoderamiento es un sentimiento de la propiedad del trabajo y el compromiso producido por la habilidad de tomar decisiones, ser responsable, ser medido por resultados, y ser reconocido como una persona que pone todo de sí, para alcanzar los objetivos y metas laborales institucionales.

#### **¿Por qué se hace necesario el empoderamiento?**

El empoderamiento permite que autoridades, funcionarios, empleados y trabajadores encuentren el verdadero sentido del crecimiento humano y la corresponsabilidad laboral, que se fortalezcan las relaciones interpersonales, que se faciliten la resolución de conflictos, mejoramiento del ambiente laboral e incremento de la producción.

#### **¿Cómo lograr un verdadero empoderamiento?**

Para conseguir el empoderamiento del personal es indispensable:

- Crear confianza en toda la organización, acabar con el modo de pensar jerárquico tradicional, dando a conocer a todo el personal, de forma clara: misión, visión, objetivos, estrategias, recursos, materiales, entre otros.
- Estimular liderazgo, sobre todo, en empleados y trabajadores para que cumplan un papel de guías hacia los objetivos y no de espectadores del cumplimiento de los mismos.
- Compartir información con el personal, acerca de nuevos planes, proyectos, actividades, programas y procesos de cambio que se desarrollen al interior de la entidad, para involucrar y aprovechar al máximo el capital humano, para desarrollar un trabajo efectivo.
- Ayudar a las personas a ser más responsables y a su vez estimularlos para que actúen plenamente identificados con la organización y sin temor a los cambios.

Después de cumplir con todo lo mencionado, se comienza a generar la autonomía mediante fronteras. Aquí los trabajadores se basan en la información compartida para tomar sus propias decisiones sin perder de vista la misión y la visión de la entidad, retroalimentándose ellos mismos y trazándose metas específicas para cumplir con su papel.

Por último, se debe reemplazar la jerarquía piramidal con equipos autodirigidos que gozan de cierta autonomía y para esto todos tienen que entrenarse en destrezas de equipo y recibir un compromiso y apoyo de

las autoridades involucrarse en un proceso autoiniciado de crecimiento y cambios continuo sin parar.

#### **6.4. ¿CÓMO MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL?**

##### **¿Qué es clima institucional?**

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Diferencia lo que es clima y cultura organizacional:

##### ***Clima organizacional***

El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como lo dice Studs Tirkel "salubridad".

##### ***Cultura organizacional***

La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o

normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

### **¿Por qué es importante el clima organizacional?**

- Las instituciones desarrollan un clima de trabajo altamente motivador.
- Integra al personal con todo lo que se lleva a cabo, como factores determinantes en la eficacia del recurso humano.
- Promueve y garantiza la buena atención a la ciudadanía.
- Logra que el sentimiento de los empleados agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. Se sientan capaces.
- Dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- Funcionarios, empleados y trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas.

- Reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

### **¿Cómo conseguir un mejor clima institucional?**

- Evite la difusión de rumores y chismes.
- Garantice el respeto hacia los compañeros y clientes externos.
- Descarte el individualismo y figiterismo.
- Use estrategias de motivación, la delegación de funciones, la participación y los trabajos en equipo

Un verdadero desarrollo de la cultura organizacional permite crear un punto de equilibrio entre compañeros, por lo que la brecha entre los diferentes niveles quedaría cerrado y se desarrollarían climas de trabajos agradables que permitan enlazar las necesidades de la organización con las necesidades del trabajador, por lo que el desempeño de estos sería satisfactorio y en donde los mayores beneficiarios serian los usuarios que de una en otra forma están relacionados con las actividades.

El buen clima organizacional evita que en las instituciones cada uno haga lo suyo y solo lo mínimo para cumplir sus responsabilidades.

## **6.5. ¿CÓMO MEJORAR LA AUTOESTIMA LABORAL?**

### **¿Qué es autoestima laboral?**

Aunque existen varias definiciones acerca de la autoestima, se sabe que en general se refiere a aquel aspecto fundamental dentro de cada uno de los seres humanos que describe la manera en que se perciben a sí mismos, con sus características positivas y negativas; aspecto que determina la motivación en cada esfera de la vida cotidiana, sobretodo, en el lugar de trabajo donde las habilidades y el rendimiento se ponen a prueba cada día.

Enfocado al trabajo, se nota que una persona que está en un ambiente laboral armonioso y con condiciones adecuadas para su trabajo se le ve más dispuesto, conforme con su trabajo y lo hace sentirse valorado; mientras quien debe trabajar en un ambiente descuidado, en malas condiciones y con un régimen represivo se observa insatisfecho, tiene problemas para concentrarse y aumenta los errores, su autoestima es disminuida por no sentirse valorado ni tomado en cuenta.

### **¿Por qué se considera importante la autoestima laboral?**

- Es un factor influyente en el buen desempeño laboral.
- Permite afrontar con éxito los procesos de cambio y transformación en el ámbito institucional ya que les permite ver los retos como oportunidades más que como amenazas.

- Puede desarrollar el potencial de cada persona y esto aumentará su rendimiento positivamente.

### **¿Cómo conseguir que la autoestima laboral mejore?**

Las grandes explosiones de coraje son producto de frustraciones de querer hacer cosas que realmente no puede hacerlas realidad o las quiere conseguir muy fácilmente. Es una característica de una persona con una baja autoestima. Mientras no reconozca sus defectos y errores nunca va a mejorar como ser humano.

Este problema se lo puede abordar de la siguiente forma:

- Cuando percibimos algo como exclusivamente negativo, dudemos de ese pensamiento. Ha de haber algún modo de hallar algo positivo a la situación o, al menos, a relativizar su gravedad.
- Cuando nos veamos atrapados en un callejón sin salida, no reaccionemos inmediatamente. Detengámonos, reflexionemos y busquemos alternativas.
- Hagamos frecuentemente inventario de todo lo bueno que tenemos, que es mucho. Recordemos cuántas personas están peor que nosotros.

- Escuchemos a quienes nos quieren y nos valoran tal y como somos.
- Utilicemos pensamientos constructivos: "quiero", "puedo", "soy capaz". Recordemos situaciones a las que respondimos positivamente.
- No aceptemos pensamientos como "a mis años no puedo cambiar".
- Admitamos nuestros errores. Sólo quien se equivoca está vivo de verdad. Los que nunca se equivocan, cometen la mayor de las equivocaciones porque no asumen riesgos: consciente o inconscientemente, se han rendido, han dicho "me planto".
- Las dificultades son oportunidades que nos da la vida para fortalecernos. De esas batallas podemos salir reforzados.

## **6.6. ¿CÓMO AUTOEVALUA EL PROPIO TRABAJO?**

### **¿Qué es la autoevaluación?**

Evaluación de uno mismo durante el proceso de planificación de la carrera profesional o de evaluación del rendimiento. Sistema de evaluación del rendimiento en el que los trabajadores se evalúan a sí mismos. Proceso sistemático de reflexión, para comprender y explicar el nivel que ha alcanzado la Institución.

Su propósito es poder emitir juicios fundamentados que permitan la toma de decisiones tanto para consolidar fortalezas, como para enmendar errores.

*Los objetivos que se obtendrán con la autoevaluación son los siguientes:*

- Aprender a calificar la propia labor con el propósito de mejorarla.
- Convertir a cada trabajador en apto evaluador de su rendimiento.
- Ayudar a crear una definición de trabajo de calidad, una realimentación continua y la posibilidad de hacer correcciones o autoajustar sus tareas antes de terminarlas.
- Reflexionar acerca de las fortalezas y debilidades que tiene el producto de su trabajo y realizar planes para mejorarlos.
- Convertir a funcionarios, empleados y trabajadores en personas más responsables de su propio crecimiento, más reflexivas, motivadas y eficientes

## **¿Cómo autoevaluarse el trabajo?**

Como en toda valoración, se va a tomar el objeto de estudio, y en este caso es uno mismo. Trate de situarse. Se tiene que considerar que es un ser individual y por ello nunca se encontrará a nadie igual, entonces hay que comenzar a sentirse especial porque es irreplicable. Los padres no tienen otro hijo como usted, sus hermanos no tienen a nadie igual que a usted, sus hijos...Es único, deténgase y piense lo que supone para las personas que le rodean, aunque no lo crea para más de uno y de dos, es lo mejor que ha pasado por su vida, la persona que le ayudó cuando se encontraba mal, aquel consejo que dio que solucionó la situación, entre otros. Empiece a recordar cosas que ha hecho en la dirección, oficina, en taller, en su lugar de trabajo, se sorprenderá de las buenas acciones que ha realizado y éxitos obtenidos y que ya no sólo no se acordaba si no que tampoco valoraba.

Como se ha comentado anteriormente, siéntese y comience a enumerar sus virtudes y sus defectos, sea consciente de ellos, de lo bueno y de lo malo, pero consciente por el examen que está haciendo, no porque otra persona te haya dicho algo, ahora lo que tiene importancia en este momento es su opinión, no la de los demás, recuerde que es un ser único y lo que estamos valorando es lo que usted siente.

Además ya sabe que no es ni mejor ni peor que el resto de personas, si no que es diferente, siempre habrá alguien mejor que usted en un tema, pero también habrá alguien que esté por debajo.

Una buena terapia para no sufrir cuando comete algún fallo, es la de reírse de sus errores, aprender de ellos, siempre se puede sacar algo positivo de las cosas, si saca la lección que le *enseñan* los errores siempre avanzará. *Aprenda* a diferenciar sus capacidades de su comportamiento, es decir, en ocasiones puede comportarse de algún modo no adecuado, pero eso no implica que sea una mala persona si no que quizá no era el mejor día. Lo que queremos decir con esto es que puede cometer errores pero eso no implica que sea una persona no válida.

Algo muy importante es que debe diferenciar muy bien las opiniones de los hechos. Una opinión no es mejor ni peor que otra es simplemente un punto de vista de alguien, pero los hechos van más allá. Es más valioso de alguien que demuestre con hechos que le aprecia, a alguien que se lo dice mucho pero ahí termina la cosa.

## **INSTRUMENTO PARA AUTOEVALUARSE**

### **MÉTODO EN CINCO PARTES PARA UNA RÁPIDA AUTOEVALUACIÓN**

Este modelo representa una forma de autoevaluación que la organización puede intentar utilizar. Representa un método relativamente rápido y fácil de iniciar una discusión.

1. Identificar problemas claves de desempeño en la organización.
2. Contrastar estos problemas con la eficiencia, efectividad, pertinencia y sostenibilidad financiera.
3. Describir la situación actual.
4. Diagnosticar el desempeño en relación con el entorno, motivación y capacidad.
5. Determinar lo que se debe mantener y lo que se debe cambiar.

## **6.7. ¿CÓMO MEJORAR LA MOTIVACIÓN LABORAL?**

### **¿Qué es motivación laboral?**

La motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

## **¿Por qué se considera importante la motivación laboral?**

El capital humano es uno de los principales elementos de toda institución. Por ello, en el desarrollo de las políticas de responsabilidad social, las organizaciones han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores. Las medidas de conciliación y de igualdad son importantes instrumentos que mejoran la motivación de los empleados y el clima laboral, incrementándose la productividad institucional.

## **¿Cómo motivarse en el trabajo?**

La vida en sí misma es muy sencilla y el trabajo también lo es. Somos nosotros los que la hacemos complicada, para que no suceda ello, realice las siguientes acciones:

- Tenga en cuenta que el gran amor y los grandes logros requieren grandes riesgos. Dé todo de sí para sentirse satisfecho con lo que hace en su lugar de trabajo.
- Cuando pierde, no pierda la lección, siga las tres R: Respeto a sí mismo, Respeto para los otros, Responsabilidad sobre todas las acciones. Si se respeta a sí mismo lo hará con sus jefes, compañeros y colaboradores.

- Recuerde que no conseguir lo que quiere, a veces significa un maravilloso golpe de suerte. Quizá las cosas no resulten como planeaba, pero hay que volver a intentarlo, podría alcanzar el éxito.
- Solo cuando usted es responsable por usted mismo puede mirarse con honestidad, evaluar sus puntos fuertes y sus puntos débiles y comenzar a cambiar.
- Cuando se siente bien consigo mismo, está preparado para aceptar retos, probar cosas nuevas y conocer a gente nueva.
- Cuando cree en sí mismo, se siente más seguro. Disfrute más de la vida.
- No olvidar jamás que la gente que tiene mucha confianza en sí misma, son seguros, creen en sí mismos, aceptan retos, toman riesgos, son flexibles, no cambian de parecer, se desenvuelven bien, consiguen lo que quieren, son gente divertida, están a gusto en todo lugar.
- Recuerde que si sus motivos para obtener algo son buenos y nobles, descubrirá la fuerza para salir adelante, si sus intenciones son egoístas y mal intencionadas, puede estar seguro que nunca alcanzará el éxito verdadero.

## **6.8. ¿CÓMO INCENTIVAR LA CAPACITACIÓN LABORAL?**

### **¿Qué es capacitación laboral?**

La capacitación es la escalera que conduce al éxito. La capacitación es una de las herramientas más eficaces para lograr el mejor desempeño de nuestra actividad laboral, debido, entre otros aspectos, a la actualización y preparación que obtenemos mediante la misma.

### **¿Por qué es de suma importancia la capacitación laboral?**

La capacitación es considerada una poderosa herramienta de desarrollo, que permite establecer una mejor calidad laboral, donde se visualizan cooperación, difusión y transmisión de conocimientos y aplicación de acciones fáciles y sencillas en beneficio de una adecuada conducta laboral.

En la actualidad, el tema de la capacitación cobra mayor interés en virtud de que el nivel de personal con escolaridad media y superior ha disminuido notablemente. Existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que las organizaciones establezcan programas periódicos de educación, brindando las herramientas necesarias para que se realice el trabajo con mayor eficacia.

La capacitación es una actividad planeada cuyo cimiento radica en las necesidades reales de una entidad y se orienta hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. En virtud de ello, para que el objetivo general de una institución se logre plenamente, es necesario el aporte de la capacitación que permite la obtención de personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado.

Por todo lo anterior, se puede decir, que los fines básicos de la capacitación organizacional son:

- Promover el desarrollo integral del personal y como consecuencia directa, en de la entidad.
- Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

### **¿Cómo desarrollar un programa de capacitación?**

La administración de recursos humanos tiene como función proporcionar la capacitación humana requerida por las necesidades de los puestos o de la organización, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño pero, a su vez, repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- Eleva su nivel de vida a través del mejoramiento de sus ingresos siendo la capacitación la encargada de brindar la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- Eleva su productividad, meta final de la capacitación que permite un beneficio tanto para la empresa como para el empleado.

La capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, obteniendo los siguientes beneficios:

PARA LA INSTITUCIÓN	PARA EL EMPLEADO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.</li> <li>• Conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas.</li> <li>• Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.</li> <li>• Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.</li> <li>• Promueve la comunicación a toda la organización.</li> <li>• Mejora el conocimiento del puesto de trabajo.</li> <li>• Promueve el desarrollo con vistas a la promoción y crea una mejor imagen global de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda al individuo en la toma de decisiones y solución de problemas</li> <li>• Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo</li> <li>• Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.</li> <li>• Forja líderes</li> <li>• Mejora las aptitudes comunicativas.</li> <li>• Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.</li> <li>• Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos y permite el logro de metas individuales.</li> </ul>

## **6.9. ¿CÓMO MEJORAR LAS RELACIONES CON EL JEFE, LOS COMPAÑEROS Y COLABORADORES?**

Las relaciones interpersonales siempre se deben dar en buen término, y que una mala relación, a la larga siempre trae consigo problemas y desavenencias, lo mismo sucede en esa otra parte de nuestra vida que llamamos trabajo, estamos en constante relación con muchas personas, llámese clientes, proveedores, jefes, compañeros etc., es por eso, que debemos llevar siempre una relación sana con las personas a nuestro alrededor y que un problema con alguna de estas personas, por pequeño que sea, puede amargar nuestro día, incluso podría acabar con nuestra relación laboral. Aquí damos unos consejos para las partes de un trabajo que le pueden ayudar a llevar una relación laboral exitosa.

### **COMO JEFE:**

Comuníquese. Preste atención total a sus colaboradores, sea accesible, cuando de una orden con amabilidad y lo más claro posible, no desprecie a nadie y guárdese siempre las confidencias.

- Apoye a sus subordinados. Alégrese con ellos cuando les vaya bien, anímelos cuando estén luchando, solidarícese con ellos cuando sufran, y procure estar preparado si ha de intervenir a su favor.

- Perdona errores bienintencionados. Esto contribuirá a mejorar sus resultados en el futuro debido a que le quedará la experiencia que dan los errores.
- Muestre su aprecio. Las muestras sinceras de su aprecio por el trabajo bien hecho contribuirán a reforzar sus relaciones que cualquier otra cosa que pueda hacer. No subestime nunca el valor de un gracias.

### **COMO COMPAÑERO:**

- Sea un aliado. Todos tenemos miedo que en ocasiones nos hace estar en guardia, cuando sus compañeros le consideran un aliado, bajarán la guardia y se mostrarán cooperativos, recuerde que solo un aliado puede ser capaz de ayudarle en situaciones que usted sólo fracasaría.
- Afronte las discusiones. Las discusiones con sus compañeros se deberán restringir para temas importantes. Y una vez que todo lo que se tenía que decir se ha hablado, olvídalo y siga adelante.
- Sea objetivo. Juzgar a sus compañeros le hará perder el afecto que sienten por usted. Céntrese en aspectos positivos, quite importancia a las diferencias personales que carecen de valor real para su éxito y para los demás.

- **Compita justamente.** En una institución todos competimos, pero si competimos de una forma justa, no merecemos resentimientos de los demás.

### **COMO SUBORDINADO:**

- **Cumpla con su trabajo.** Nada de lo que haga logrará el aprecio de su jefe y compañeros como hacer bien su trabajo. Sea responsable, minucioso y no olvide que ser bueno en su profesión es la forma más rápida de progresar en su carrera.
- **Sea alegre.** Una actitud alegre ayuda a disimular sus defectos, todos preferimos a los que llevan sus dificultades con dignidad.
- **No sea una carga.** Evite ser un peso para sus compañeros y jefes con preguntas e instrucciones que no necesite o con información de sus actividades que ellos no necesitan.
- **Siga las normas.** El resultado de saltarse las normas es que otros tienen que poner freno a sus comportamientos, y esto le coloca en zona de penalti.
- **Hay una cualidad compartida por todas las personas extraordinarias que es su actitud ante la vida.**
- **Adoptar una actitud positiva contribuirá en gran medida hacer de usted una persona que los demás no traten de evitar a toda costa.**

## 6.10. ¿CÓMO MEJORAR NUESTRA ACTITUD FRENTE AL USUARIO?

### ¿Qué es un usuario?

Un usuario es la persona que utiliza con algún objeto o que es destinataria de algún servicio público o privado, empresarial o profesional.

Una institución pública al ser un organismo que depende del gobierno o del estado ofrece sus servicios a la comunidad en general. Es decir, día a día un gran número de personas tienen contacto con los funcionarios, empleados y trabajadores que laboran en estas entidades, a quienes acuden en busca de solución para sus necesidades.

La ética en las instituciones públicas se refiere a una serie de actitudes y normas que deben adoptarse. La importancia de que dichas actitudes deban implantarse radica en el hecho de que afectan e influyen de una u otra manera en las personas que requieren sus servicios.

Es por esto que las instituciones públicas a la hora de determinar que actitudes adoptaran frente a la atención del usuario deben ser sumamente cuidadosas y responsabilizarse, puesto que afectaran a un gran número de personas.

*Nuestra actitud frente al usuario:*

- Decir las palabras mágicas: Por favor y Gracias.
- Mirar a las personas a la cara cuando te están hablando y mostrar siempre una cara agradable.
- Saludar a las personas con un «buenos días» o «buenas tardes» antes de recibir el servicio requerido.
- Ser puntual en tu oficina y no hacer que las personas pierdan su tiempo esperándote.
- Tratar como invitados a las personas que llegan a la institución, no haciéndoles esperar ni hablando en voz alta mientras terminas tus asuntos personales y pidiéndoles que te disculpen si te tomas uno o dos minutos para revisar tus papeles.
- No insultar a las personas ni hacerlas perder su tiempo. Controlar tus estallidos emocionales, porque no tienes derecho a hablar en voz alta o gritar a los usuarios o de abusar de ellos en cualquier otra forma.
- No realizar comentarios sarcásticos.
- No comer ni beber cuando el usuario esté presente, solicitando atención.

## ¿Cómo hacer sentir al usuario que se lo recibe con agrado?

- Asegúrese de que, en cuanto llegan, se reciba a los usuarios de manera cordial y respetuosa. El primero en recibirlos deberá comprender cuán importante es su trabajo.
- Trate de tener lugares donde los usuarios puedan sentarse mientras esperan.
- Trate de que las dependencias sean lugares alegres e interesantes. Por ejemplo, puede encontrar o crear carteles con información de la útil para la comunidad.
- Tenga disponibles folletos que los usuarios puedan mirar.
- Diga a los nuevos usuarios qué pueden esperar durante la visita. Puede hacerlo personalmente y por medio de folletos o letreros (¡Bienvenidos, todos los usuarios, a estos servicios de la institución!), e incluso tal vez con una videocinta. Invite a los usuarios a decir lo que piensan.
- Si un usuario necesita algo o quiere hacer una pregunta, indíquele qué empleado puede ayudarlo.
- Esté seguro de que durante la permanencia del usuario en la institución se halle en el lugar correcto para realizar su trámite o consulta.

En las instituciones generalmente de carácter público hay empleados que no saben tratar a los usuarios, lo hacen de mal modo, parece molestarles lo que se les pregunta, cuando se les pide algo, es posible que no le respondan. No cuesta nada ser atento, respetuoso y amable, deberían dar cursillos a todos los servidores públicos para el buen trato con el usuario.

No podemos dejar de lado y mucho menos olvidar, que como servidores públicos, se deben a la comunidad, y que mediante el cumplimiento de sus deberes contributivos permite que el gobierno cumpla con sus compromisos sociales y prestacionales. Una razón más, por la cual los servidores públicos no deben descuidar al cliente, es por la “**evaluación**”, implanta por la SENRES (Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público), quien ha emitido una norma de evaluación del desempeño de los servidores públicos. Una política del gobierno actual, que considera importante la opinión del usuario, a quien se le permitirá calificar la atención y servicio que le proporcione el personal que labora en las dependencias de estado. Las quejas sobre incompetencia, negligencia y deshonestidad por parte de servidores del estado en el manejo de los asuntos públicos serán tomadas muy en cuenta.

#### **6.11. ¿CÓMO MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO?**

##### **¿Qué es trabajar en equipo?**

De por sí la palabra "equipo" implica la inclusión de más de una persona, lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado

sin la ayuda de todos quienes hacen la entidad, sin excepción. Se suele pensar que el trabajo en equipo sólo incluye la reunión de un grupo de personas, sin embargo, significa mucho más que eso.

Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la entidad lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.

### **¿Por qué es importante aprender a trabajar en equipo?**

El trabajo en equipo permite que fluyan efectivamente todas y cada una de las actividades que se realizan. El éxito de las organizaciones depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación, actitud y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, todo es más rápido y eficiente. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final.

Cada uno de nosotros pensamos diferente al otro y, a veces, creemos que "nuestra opinión" impera sobre la de nuestro compañero, sin embargo ¿cómo podemos llegar a un equilibrio? Precisamente allí es que está la clave del éxito, en saber cómo desenvolvernos con un grupo de personas cuyas habilidades, formas de pensar y disposición para trabajar, en algunas ocasiones, difieren de las nuestras.

## **¿Qué es un equipo de trabajo?**

No se debe confundir "trabajar en equipo" con "equipo de trabajo". Son dos conceptos que van de la mano, pero que poseen diferentes significados. El equipo de trabajo implica el grupo humano en sí, cuyas habilidades y destrezas permitirán alcanzar el objetivo final. Sus integrantes deben estar bien organizados, tener una mentalidad abierta y dinámica alineada con la misión y visión de la entidad.

El miembro del equipo de trabajo debe producir para obtener mejores resultados, centrarse en los procesos para alcanzar metas, integrarse con sus compañeros, ser creativo a la hora de solucionar problemas, ser tolerante con los demás, tomar en cuenta a sus colegas y aceptar sus diferencias, obviar aquellas discusiones que dividan al grupo y ser eficiente, más que eficaz.

## **Actitudes que se requieren para trabajar en equipo**

El trabajo en equipo también requiere adoptar diversas actitudes positivas. Entre las más importantes, escuchar, colaborar y mostrar optimismo. Escuchar es prestar atención con mentalidad abierta, promoviendo el diálogo constructivo. La colaboración implica estar siempre dispuesto a poner manos a la obra para conseguir que el equipo avance y ser capaz de compartir éxitos y fracasos con los demás miembros del equipo. Finalmente, el optimismo facilita una mayor implicación personal, ser ambicioso y encajar éxitos y fracasos positivamente, con espíritu de aprendizaje.

## ¿Cómo mejorar el trabajo en equipo?

- Entregar toda la información para que el equipo funcione:

Debe brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.

- Generar un clima de trabajo agradable:

Incluye tanto aspectos físicos como psicológicos. En los físicos es importante que el lugar en donde se encuentre sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo. Como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista una pizarra o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal. En lo psicológico, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal, es decir, atención, respeto y comprensión del otro- así como una buena planificación de reuniones. También es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción: "Ese es un buen trabajo", "estamos avanzando más rápido de lo que suponía".

- Definir claramente los tiempos para lograr la tarea:

Aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea. Es recomendable

recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones.

## **6.12. PERFIL DE UN BUEN EMPLEADO PÚBLICO**

En el mundo laboral en el cual se desempeñan los empleados públicos, es importante estar siempre atento a los mensajes, deseos y necesidades de los superiores. Nadie es tan necesario para ser irremplazable. En cualquier momento puede aparecer otra persona que ocupe nuestro puesto y ofrezca las mismas, e inclusive mayores prestaciones. Nada mejor para impedirlo que ser eficaz. Lo importante no es solo hacer bien las cosas sino saber qué cosas hay que hacer. Un error bastante frecuente es realizar buenos trabajos, pero inoportunos porque las prioridades institucionales en ese momento son otras.

Un buen empleado debe adaptarse a las necesidades concretas de un puesto de trabajo en particular y poseer varias actitudes, aptitudes conocimientos, habilidades y capacidades:

- Debe ser capaz de manejar múltiples tareas en un mismo tiempo. No debe centrarse en una única tarea y no acometer otras hasta haber finalizado la que lleva entre manos.
- Todo trabajo exige esfuerzo y dedicación, pero un esfuerzo bien orientado. No hay que trabajar por trabajar, sino que hay que volcarse a una tarea en función de una meta.

- Se precisa un gran espíritu de superación y una gran necesidad de alcanzar los objetivos que se fijan. El entusiasmo y la ambición no pueden desaparecer en ningún momento de la vida.
- Se debe tener seguridad y confianza en sí mismo.
- Ser responsable y estar dispuesto a responsabilizarse de su trabajo y del de los demás, si es necesario.
- Ser rápido en respuestas mentales. No puede ni debe mostrarse indeciso en ninguna circunstancia.
- El trabajador debe saber venderse a sí mismo y lograr que se tenga en cuenta sus opiniones y sugerencias.
- Debe procurar crear un buen ambiente en torno a él y mostrarse comunicativo a todos los niveles.
- Saber planificar sus acciones, bien sea a corto, mediano, o largo plazo es indispensable. Esto se aplica a cualquier puesto de trabajo y circunstancias particulares.
- Se debe poseer una mentalidad flexible y anteponer la consecuencia de los objetivos a los métodos.

- Una actitud abierta ante el cambio es necesaria para ser un buen trabajador, ya que cada día aparecen nuevas técnicas y elementos que facilitan las distintas labores.
- El trabajador debe ser un hombre extravertido. Involucrarse perfectamente con los problemas de su trabajo y los vivirá como propios.
- El trabajador deberá adoptar una actitud firme y tenaz a la hora de defender a su organización, pero sin caer en la obstinación.
- El trabajador debe estar motivado por su tarea y trabajar porque le guste lo que está haciendo y no porque lo controlen o incentiven.

#### **OTRAS CUALIDADES QUE DEBE CUMPLIR EL TRABAJADOR**

Hasta ahora hemos visto las aptitudes y actitudes que debe tener cualquier persona para trabajar. Sin embargo, hay otras cualidades que debe reunir para que su trabajo resulte desarrollado con la máxima garantía de éxito.

- El aspecto personal es importante. En ningún momento deberá despertar rechazo. No debe ser un figurín pero sí ir vestirse de modo adecuado a la circunstancia, ambiente.
- Se debe contar de una salud compatible con la labor desarrollada.

- El trabajador deberá ser una persona correcta, educada y saber comportarse en cualquier situación.
- Es conveniente que no tenga defectos de pronunciación o de dicción. Deberá expresarse con soltura y seguridad.

El servidor público debe ser un ejemplo para la sociedad. Capacidad, competencia y calidad humana son cualidades que siempre le deben acompañar.

***“Hay que trabajar como si uno fuera a vivir eternamente, y vivir como si una fuera a morirse hoy mismo” Og Mandino***

## **7. IMPACTOS**

El impacto será de orden laboral y de hecho social. Se espera que el personal que trabaja en las instituciones públicas: Gobierno Provincial y Casa de la Cultura, adopte mejores actitudes, que éstas sean perdurables y contribuyan al mejor desenvolvimiento de todas y cada una de las actividades, para generar desarrollo institucional y contribuir con la “revolución de cambio”, política de gobierno que promueve la innovación en las organizaciones estatales. De ahí, si se logran actitudes positivas en estas dos dependencias, podrán ser tomados como referentes y podría ser que otras las se interesen por el cambio. Así también, si consiguen nuevas actitudes en lo laboral, es posible que se lo consiga en todos los aspectos de la vida de un funcionario, empleado o servidor público, esto a su vez, permitirá que en toda la sociedad se genere un cambio de actitud.

## **8. DIFUSIÓN**

La Guía para el desarrollo de actitudes positivas en el desempeño laboral de servidores públicos en entidades estatales de Imbabura, será distribuida al personal que presta sus servicios en el Gobierno Provincial y Casa de la Cultura Ecuatoriana, lugares donde se realizó la investigación; para esto, se prevé una entrevista con las autoridades, para que se nos permita dirigirnos al personal; luego, mantener una reunión con jefes departamentales, personal de apoyo y trabajadores para platicar con ellos y exponer la propuesta, para finalmente, entregar el documento.

## 9. GLOSARIO DE TÉRMINOS

**ACTITUD:** Disposición de ánimo manifestada exteriormente. Dicc. Océano.

**COHESIÓN:** Acción y efecto de reunirse o adherirse las cosas entre sí. Dicc. Océano.

**COMPATIBILIDAD:** Que tiene aptitud o proporción para unirse o concurrir en un mismo lugar o sujeto. Dicc. Océano.

**COMPLEJO:** Que se compone de elementos diversos. || 2. Complicado (|| enmarañado, difícil). || 3. Psicol. Conjunto de ideas, emociones y tendencias generalmente reprimidas y asociadas a experiencias del sujeto, que perturban su comportamiento. | Microsoft® Encarta® 2008.

**COMPORTAMIENTO:** Conducta, manera de comportarse. Dicc. Océano

**CONCEPTO:** (Del lat. conceptus). adj. ant. conceptuoso. || 2. m. Idea que concibe o forma el entendimiento. || 3. Pensamiento expresado con palabras. || 4. Sentencia, agudeza, dicho ingenioso. || 5. Opinión, juicio. || 6. Crédito en que se tiene a alguien o algo. || 7. ant. feto. || formar concepto. fr. Determinar algo en la mente después de examinadas las circunstancias. Microsoft® Encarta® 2008.

**CONDUCTA:** Parte o manera con que los hombres gobiernan su vida y dirigen sus acciones. Dicc. Océano

**CONDUCTUAL:** Perteneiente o relativo a la conducta (|| manera en que los hombres se comportan en su vida). Microsoft® Encarta® 2008.

**ESTRATEGIAS:** Arte de dirigir las operaciones militares. || 2. Arte, traza para dirigir un asunto. || 3. *Mat.* En un proceso regulable, conjunto de las

reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Microsoft® Encarta® 2008.

**EXPECTATIVAS:** Esperanza de realizar o conseguir algo. || 2. Posibilidad razonable de que algo suceda. || 3. Posibilidad de conseguir un derecho, una herencia, un empleo u otra cosa, al ocurrir un suceso que se prevé. || a la ~. loc. adv. Sin actuar ni tomar una determinación hasta ver qué sucede. Microsoft® Encarta® 2008.

**FACTORES:** Elemento, concausa. Dicc. Océano

**HEDÓNICA:** Perteneiente o relativo al hedonismo o al hedonista. || 2. Que procura el placer. || 3. Relacionado con el placer. Microsoft® Encarta® 2008.

**IDENTIFICACIÓN:** Hacer que dos o más cosas que en realidad son distintas aparezcan y se consideren como uno mismo. Dicc. Océano

**LEGITIMACIÓN:** Justificar la verdad de una cosa o la calidad de una persona. Dicc. Océano

**LÓGICA:** Ciencia formal que estudia el conocimiento, entendido como proceso discursivo. Dicc. Océano

**MÉTODOS:** Modo de decir o hacer con orden. || 2. Modo de obrar o proceder, hábito o costumbre que cada uno tiene y observa. || 3. Obra que enseña los elementos de una ciencia o arte. || 4. *Fil.* Procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla. Microsoft® Encarta® 2008.

**MOTIVACIÓN:** Explicar la razón o motivo para una cosa. Dicc. Océano

**OBJETIVOS:** Perteneiente o relativo al objeto en sí mismo, con independencia de la propia manera de pensar o de sentir. || 2. Desinteresado, desapasionado. || 3. *Fil.* Que existe realmente, fuera del sujeto que lo conoce. || 4. *Med.* Dicho de un síntoma: Que resulta

perceptible. || 5. m. objeto (|| fin o intento). || 6. *Mil.* Blanco para ejercitarse en el tiro. || 7. *Mil.* Cualquier otro objeto sobre el que se dispara un arma de fuego. || 8. *Mil.* Punto o zona que se pretende alcanzar u ocupar como resultado de una operación militar. || 9. *Ópt.* Lente o sistema de lentes de los instrumentos ópticos, colocado en la parte que se dirige hacia el objeto. □ V. prisma ~. Microsoft® Encarta® 2008.

**PERCEPCIÓN:** Aprehensión de la realidad por medio de los datos recibidos por los sentidos. Dicc. Océano

**REGLAMENTACIÓN:** Sujetar a reglamento una cosa. Colección ordenada de reglas o preceptos. Dicc. Océano

**TENDENCIA:** Propensión o inclinación psicológica hacia determinados fines o maneras de obrar. Dicc. Océano

**VALORES:** Fuerza, actividad, eficacia o virtud de las cosas para producir sus efectos. Dicc. Océano

## 10. BIBLIOGRAFÍA

1. “Administración de Recursos Humanos”, McGraw-Hill, Tomo III, Bogotá.
2. BURAK, Elmer.- “Administración de Personal: Enfoque de Sistemas Aplicados a Recursos Humanos”.
3. CHIAVENATO, Idalberto.- **Administración de Recursos Humanos**, Tomo III, McGraw-Hill, Bogotá, 2001.
4. EGELMAYER, Otto.- **Psicología Laboral**, Editorial Kapelusz, Buenos Aires, 2000.
5. “El Comportamiento Humano en el Trabajo”, décima edición, McGraw-Hill.
6. Autor o editor ENCICLOPEDIA DE LA SECRETARIA, volumen I, Grupo Editorial Océano, México DC, 1998.
7. ENSEYAT DAURA y otros.: **El Libro de la Secretaria**, quinta edición, Talleres Gráficos de Manuel Pareja Montaña, Barcelona, 1997.
8. FRANCH, Wendell.- “Administración de Personal y Desarrollo Humano”.
9. GELLON DE SAILLUZZI y otros.- “Psicología General”, Editorial Kapellusz, Buenos Aires, 1997.
10. HUSE, Edgar F.- El Comportamiento Humano en la Organización, Grupo Editorial Océano, México DC, 1999.

11. LLABRES DE CHARNECO, Amalia y otros.- “Técnicas y Prácticas de Oficina”, tercera edición, McGraw-Hill, 1999.
12. LA SECRETARIA 1 y 2, Producciones R 2 M, Quito, 1997.
13. MAXWELL, John C.- “El ABC de las actitudes”, Editoras V y R, 2008.
14. MERANI Alberto L.- “Diccionario de Psicología”, cuarta edición, Editorial Grijalbo, 1998.
15. MERANI, Alberto L.- “Psicología de la edad evolutiva”, quinta edición, editorial Grijalbo, 1999.
16. MICHAEL Amstrong.- “Gerencia de Recursos Humanos”, segunda edición. Washington D.C., 1998.
17. PAPALIA, Diane y otros.- “Psicología General”, cuarta edición, McGraw-Hill, México, 1999.
18. REYES PONCE, Agustín.- “Administración de Personal”, McGraw-Hill, México, 2000.
19. WRENCH, David F.- “Psicología un enfoque social”, Centro Regional de Ayuda Técnica para el Desarrollo Internacional México Buenos Aires, 3era. edición, Buenos Aires, 1998.
20. ZALDUMBIDE CÁCERES, Víctor.- “Psicología Social”, Imprenta Gráficas Ortiz, Quito, 1998.

## **Páginas Electrónicas**

GOOGLE, STARMEDIA, “Las actitudes y la conducta humana”, 2000

GOOGLE, STARMEDIA, “Las actitudes de los empleados”, 2002

ALTAVISTA, PSICOLOGIACIENTIFICA.COM, “Atención psicosocial en la empresa estrategia funcional en la búsqueda del cambio de actitud”, 2008

WIKIPEDIA 2009,

GESTIOPOLIS. “Capacitación y motivación al Recurso Humano”, 2007

[www.elcomercio.com.ec](http://www.elcomercio.com.ec), “Los servidores públicos en el Ecuador”, 2009

[www.esterkaufman.com](http://www.esterkaufman.com), “Los empleados y función pública”, 2007

[www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec). “Cuántos empleados públicos existen en el Ecuador”, 2009.

[www.senres.gov.ec](http://www.senres.gov.ec). “Los empleados públicos y motivación en el Ecuador”, 2009.

## **11. Anexos:**

Anexo 1: Encuesta pre-test

Anexo 2: Encuesta post-test

Anexo 3: Certificación de la aplicación de encuestas en el G.P.I.

Anexo 4: Certificación de la aplicación de encuestas en la CCE, Imbabura

Anexo 5: Certificación de validación concedida por el Ing. Juan

Anexo 6: