

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



**INVESTIGACIÓN DE TESIS  
"EFECTOS PSICOLÓGICOS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO  
QUE PRESENTAN TRABAJADORES DE EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS  
ANTE CAMBIOS INSTITUCIONALES  
EN EL ÁREA METROPOLITANA DEL GRAN SAN SALVADOR".**

**PRESENTADO POR:**

CRUZ ALVARADO, SUCI EVILA  
MOLINA, ROBERTO STANLEY  
QUINTANILLA MARTÍNEZ, DAMARIS ABIGAIL

**Nº CARNÉ**

CA02037  
MM02021  
QM03005

**COORDINADOR PROCESO DE GRADO:**

LIC. MAURICIO EVARISTO MORALES

**DIRECTOR ASESOR:**

LIC. BENJAMÍN MORENO LANDAVERDE

**CIUDAD UNIVERSITARIA, JULIO DE 2008**



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

Universidad de El Salvador  
HACIA LA LIBERTAD POR LA CULTURA

1841  
2008



**INVESTIGACIÓN DE TESIS**

**“EFECTOS PSICOLÓGICOS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO QUE PRESENTAN TRABAJADORES DE EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS ANTE CAMBIOS INSTITUCIONALES EN EL ÁREA METROPOLITANA DEL GRAN SAN SALVADOR”.**

**PRESENTADO POR:**

CRUZ ALVARADO, SUCI EVILA  
MOLINA, ROBERTO STANLEY  
QUINTANILLA MARTÍNEZ, DAMARIS ABIGAIL

**Nº CARNÉ**

CA02037  
MM02021  
QM03005

**COORDINADOR PROCESO DE GRADO:**

LIC. MAURICIO EVARISTO MORALES

**DIRECTOR ASESOR:**

LIC. BENJAMÍN MORENO LANDAVERDE

CIUDAD UNIVERSITARIA, JULIO DE 2008.

**RECTOR:**

Ing. Rufino Antonio Quezada Sánchez

**VICERRECTOR ACADÉMICO:**

Arq. Miguel Ángel Pérez Ramos

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:**

Master Oscar Noé Navarrete

**SECRETARIO GENERAL:**

Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**

**DECANO:**

Lic. José Raymundo Calderón Morán

**VICE DECANO:**

Dr. Carlos Roberto Paz Manzano

**SECRETARIO:**

Lic. Julio César Grande Rivera

**JEFE DE DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA:**

Lic. Benjamín Moreno Landaverde

**COORDINADOR GENERAL DE TRABAJO DE GRADO:**

Lic. Mauricio Evaristo Morales

**DIRECTOR ASESOR DE TRABAJO DE GRADO:**

Lic. Benjamín Moreno Landaverde

## *Agradecimientos*

*Mis agradecimientos más profundos a quienes de alguna forma, han sido parte de este paso de mi vida y han contribuido a la formación de la persona que soy.*

*A:*

*La Santísima Trinidad, mis grandes Maestros. Quienes me bendijeron, me dieron su sabiduría y más fiel apoyo y me lo siguen dando.*

*Mi Familia, Agradezco a mi madre Rosa Alvarado, a mi padre Santos Cruz y mis Tres Hermanas Sandy, Patty, Bella por el apoyo incondicional que me brindaron a lo largo de la carrera, el cariño que sin importar la distancia y el tiempo me dieron, y por estar pendientes de mis estudios.*

*Willian Ramírez, por el amor, apoyo sincero, motivarme a alcanzar mis metas y por llenarme de energías en momentos significativos de estudio y del proyecto.*

*Agradezco al personal docente por todos los conocimientos me transmitieron de manera especial: Lic. Benjamín Landaverde, quien me fue un ejemplo de dar y darse al servicio de los demás y por ayudarme en mi formación profesional. Lic. Evaristo Morales, quien en momentos cruciales me enseñó a reflexionar y tomar mejores decisiones.*

*Mis amigos en general, que fueron muy valiosas quienes estuvieron apoyándome y pendientes del proceso, por aceptarme y quererme como soy, y supieron apoyarme en todo el proceso de formación, gracias por estar junto a mí y reanimarme.*

*A las Organizaciones, que me permitieron realizar investigaciones y obtener así experiencias que me servirán en mi futuro profesional.*

*Mis amigos del Proyecto, por que sin ellos no hubiésemos salido adelante y finalizado con éxito. Damaris Quintanilla, por su excepcional capacidad para escuchar y ofrecerme su amistad en momentos de intenso estrés. Stanley Molina quien se identifico con el proyecto, me brindo apoyo y su amistad. Además de ser un equipo de trabajo encontré unos amigos llenos de virtudes, sinceridad y dedicación.*

*A todos ustedes mis más sinceros deseos por que su apoyo fue incondicional y son parte de esta meta alcanzada en mi vida.*

*“Esperen en ti los que conocen tu Nombre, por que tu, Señor, no abandonas a los que te buscan”.*

*Sucy Évila Cruz Alvarado*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Yo te Bendigo Padre, Dios Santo, Rey Eterno porque has sido bueno conmigo, por la vida que me has concedido, porque me has permitido el poder llegar al culmen de mi carrera universitaria, gracias Padre por haberme regalado las fuerzas necesarias para no desfallecer, por concederme tu amor y tu misericordia en los momentos mas difíciles de mi vida.*

*Bendita eres tu Virgen Santísima de quien también he recibido y sentido ayuda y consuelo, porque has sido la imagen de la perseverancia, porque has sido para mí como una columna de amor que has sujetado el suelo de mi frágil fe.*

*Gracias a mi familia, a mi querida Madre Inés Estela Molina y a mi tía Dionisia de quienes siempre he recibido ánimos y quienes han hecho posible el que pudiese culminar mis estudios; a mis hermanos Silvana y Oscar que estuvieron pendientes y apoyándose en el transcurso de mi carrera; a mis Abuelos y a toda mi familia que me apoyaron y sostuvieron en todo momento.*

*Agradezco a los hermanos de las Comunidades Neocatecumenales de mi Parroquia, especialmente a mis hermanos de comunidad: las Familias Sánchez, Láinez, Guzmán, Menéndez y López; Elton, Mabel, Simona, Elsa Luz, Mirna, Fermín, P. Samuel, P. Abel, P. Lisandro, P. Manuel y todos aquellos que siempre me tuvieron presente en sus Oraciones, con quienes compartí momentos espirituales muy especiales, de quienes también recibí un apoyo sincero y estuvieron siempre pendientes de mis esfuerzos académicos.*

*Agradezco también a mis amigos y amigas que aprecio y estimo mucho, los cuales han sido un importante apoyo en mi vida y en mis estudios, Will, Elisa, Ruby, Claudia, David, Danilo, Saúl, Rafael, Miguel, y todos aquellos con quienes he compartido alegrías y tristezas, de quienes he recibido consuelo en los momentos difíciles, y que me han demostrado su amistad sincera, su confianza y sobretodo el sentimiento de cariño y afecto.*

*Agradezco a mis compañeros(as) de trabajo, David Barahona, Ronald, Licda. Cecy, Licda. Beatriz, Licda. Yaritza, Licda. Arely, Lic. Chávez, Zulema, Gladis y todos los compañeros de Termoencogibles SA de CV que constantemente me animan a seguir adelante. Así también agradezco a mis compañeras de proyecto de grado por la paciencia que siempre me tuvieron: Damaris y Suci, y todos los compañeros y compañeras con quienes compartí momentos agradables y amenos durante el transcurso de mi formación académica.*

*Finalmente agradezco a mis maestros y catedráticos de la UES que desde el inicio de mi carrera mostraron su dedicación en la enseñanza de la Psicología, haciéndolo con entrega y devoción: en especial agradezco al Lic. Benjamín Moreno Landaverde mi asesor de proyecto de grado de quien siempre recibí apoyo y ánimos para salir adelante y así ver culminado con éxito este proceso.*

*De todo corazón Gracias infinitas y que Dios los Bendiga.*

***“Como no dar gracias al señor por todo el Bien que me ha hecho”***

***Roberto Stanley Molina.-***

## **AGRADECIMIENTOS**

*A Dios todo poderoso, por permitir que finalizara con éxito esta carrera, por toda la omnipotencia y el excelentísimo amor que siempre manifiesta para con sus hijos. Por ser esa fuerza misteriosa e incomprensible que transforma al ser humano.*

*A Samuel Joaquín Flores, por ser un líder imponderable e íntegro, dedicado a su labor espiritual para dirigir con sabiduría a todos los que aceptamos su autoridad apostólica y también por ser la fuente de inspiración para la obtención de mis metas y objetivos.*

*A mi familia, mi padre Juan Quintanilla que siempre ha sido un hombre ejemplar en mi vida y el bastión en mi hogar y en mis decisiones, a mi madre Consuelo de Quintanilla una mujer sabia y sincera que ha desarrollado siempre el excelente papel de madre abnegada, así mismo sus padres que expresaron su cariño. A mi hermana Judith Quintanilla por su apoyo moral y afectuoso que ha sido un soporte emocional en mi existencia, a mi hermana Rebeca Quintanilla, su esposo Isaac Acosta y mi sobrino Jezer que también guardo en mi corazón la invaluable ayuda y afecto que me han mostrado, a mi hermana Tirza Quintanilla su esposo Caleb y mi sobrino Naasón Isai que han sido una inspiración y un amparo monetario y emocional en mi vida.*

*Al amor de mi vida, José Antonio Campos Rivas (mi futuro esposo) y su familia, que siempre estuvo en el momento oportuno académico y emocional, brindando amparo y alegría en situaciones difíciles y estresantes. Siendo la poesía y sosiego que ha consolidado mi alma en la esperanza de un mundo mejor.*

*A mis amig@s, América Guzmán y su esposo Wilfredo, Victoria Gómez, Alexis Rivas, Suci Evila, William Donald, Roberto Molina, Silvia Cienfuegos los cuales han demostrado su espíritu de hermandad y amistad cuando ha sido requerido y a todos los Compañer@s que expresaron su favor incomparable.*

*A mis compañeras de trabajo, Abigail Moreno, Marta Pérez, Flor Sena y mi Jefa Directora Alicia Moreno de Chávez, que han sido un refugio emocional y sostén fraternal en la formación de mi mejora espiritual.*

*A mis herman@s en Cristo, Delma Murcia y a tod@s aquell@s que brindaron una palabra de aliento y tranquilidad en los instantes pertinentes.*

*A mis maestr@s y catedratic@s que desde el inicio de mi formación académica demostraron su devoción entrañable y profunda que asiente su vocación: Regina Flores, Blanca Castro, Lic. Benjamín Moreno Landaverde y todos aquell@s que estuvieron involucrados en la culminación de este proceso.*

**!!!A TOD@S INFINITAMENTE GRACIAS... !!!**

Damaris Abigail Quintanilla Martínez  
"Salmos 136-1...26".

## ÍNDICE

<i>Contenido</i>	<i>Pág.</i>
Introducción	vii
Objetivos	x
Capítulo I – Marco Teórico	
• Antecedente Histórico	11
• Cambio Organizacional – Conceptos y Aspectos	13
• Causas de resistencia al cambio	16
• La pirámide de resistencia	19
• Fuentes Diversas de Resistencia al Cambio	22
• Paradigmas que favorecen la resistencia al cambio	30
• Las reacciones ante percepciones	31
• Todo proceso de cambio presenta resistencia	34
Capítulo II – Metodología	36
Capítulo III - Análisis e Interpretación de los Resultados	42
• Diagnóstico	74
• Propuesta de Programa de Capacitación.	76
Capítulo IV	
• Conclusiones	78
• Recomendaciones	79
Capítulo V - Referencias Bibliográficas	80
Programa de Capacitación	81
Anexos	116

## **Introducción**

Los efectos psicológicos de la resistencia al cambio en trabajadores como fenómeno en las empresas, tienen un destacado eje transversal por su impacto tanto a nivel organizacional como a nivel psicológico en las personas que conforman dicho ente.

Es así que dicho fenómeno ha sido investigado en otras partes del mundo debido a su importancia por tratarse de un tema que afrontan la mayoría de organizaciones que marchan hacia mayor productividad y calidad de los productos o servicios.

Entre los estudios realizados a nivel mundial sobresale el efectuado en México en 2002 por Mariana Menchaca, **"Cambio y Resistencia al Cambio"**, en Colombia en el año 1997 por los profesionales Ernesto Javier Bastidas y colaboradores bajo el tema: **"Clima Organizacional y su Incidencia en la Calidad de los Servicios Públicos"** y además el ensayo realizado en Estados Unidos en el año 2003 por el Dr. Ramiro Ponce quien funge como Consultor Internacional, el tema del ensayo es **"Manejo de la Resistencia al Cambio"** (un enfoque desde la perspectiva de la psicología organizacional).

A nivel nacional, las investigaciones han sido en menor escala y las que se han llevado a cabo abordan la temática como factor que incide en otra temática que ha sido la central, esas investigaciones pertenecen a los trabajos de grado en la Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas", los temas han sido, **"Desarrollo Organizacional y Empowerment"** y **"Resultado del Proceso de Reingeniería en la Industria de Bebidas en El Salvador"**; ambas realizadas en 1999.

A partir de estos datos, surge entonces la necesidad de investigar a profundidad este fenómeno, pues actualmente las empresas están realizando estrategias de cambio y toman en cuenta los procesos internos, políticas y normas, procedimientos administrativos, implementación de normativas internacionales de calidad (ISO 9001-2001), entre otros. Pero están dejando a un lado el impacto de todo ello en el psiquismo de los trabajadores y todas las consecuencias que podrían ocurrir y afectar a las empresas en su productividad.

Sin embargo, abordar un proceso de gerencia del cambio no es tan fácil como pudiera pensarse en un primer momento debido a la gran cantidad de elementos que involucra; además de que para ello debemos estar completamente seguros de que la organización pueda absorber los cambios y, muy particularmente, que sus recursos humanos comprendan su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño, teniendo presente que el mismo es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal y no como algo transitorio.



Se quiere dejar claro que como idea central se debe considerar que para tratar cualquier proceso de cambio es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin capacidad para tratar los aspectos humanos el proceso de aceptación del cambio y la adopción de los aspectos técnicos propiamente del cambio o el objeto principal del cambio organizacional, en función, resultan mucho más dificultosos y hasta pueden tener una gran probabilidad de fracaso.

Los efectos de tal ritmo de cambio es que la mayor parte de las empresas se encuentran con que tienen que emprender cambios organizacionales moderados por lo menos una vez al año y cambios mayores cada cuatro o cinco años. A pesar de esa imperiosa necesidad, la reorganización es temida normalmente porque significa una alteración del status quo, dando lugar a un diferimiento en su aplicación, con la consecuente pérdida de efectividad e incremento en los costes.

El proceso de adaptación a los acontecimientos externos genera tensión con respecto al reajuste interno. Con bastante regularidad, los integrantes de una organización pondrán objeciones a los cambios emprendidos o propuestos: ellos o muchos de ellos, pueden rehusarse por completo a cooperar; pueden desentenderse de los cambios pretendidos; pueden seguir la letra pero no el **espíritu de las nuevas reglas, "haciendo las cosas como es debido"** mientras que deliberadamente permiten que se cometan errores; o pueden acceder pero con profundo estado de resentimiento. Este tipo de reacciones son propias de lo **que se da en llamar "la resistencia al cambio"**.

Al combinarse las variables que configuran el comportamiento psicológico y político de los miembros de las organizaciones con el cambio organizativo surge inmediatamente el fenómeno de la resistencia al cambio. La resistencia al cambio se define como la reacción negativa que ejercen los individuos o los grupos que pertenecen a una organización ante la modificación de algunos parámetros del sistema organizativo.

El tipo de reacciones variarán entre las distintas personas: algunas pueden manifestarse neutrales o indiferentes, en tanto que otras serán entusiastas. Lo cual nos permite afirmar que el cambio genera consternación en algunas personas, indignación en otras, un shock en otras más, y esperanza en unas cuantas.

**Nicolás Maquiavelo en el Siglo XVI escribió: "Se debe tener en cuenta que no hay nada más difícil de llevar a cabo, ni de éxito más dudoso, ni más peligroso de manejar, que iniciar un nuevo orden de las cosas".**

Es por todo ello que el presente estudio sobre la Resistencia al Cambio en nuestro medio Laboral, tiene como objetivo principal Investigar los efectos psicológicos de la resistencia al cambio en trabajadores de empresas públicas y privadas del área metropolitana del Gran San Salvador; así como también se busca determinar el impacto psicológico que genera en los trabajadores el

proceso de cambio, e Identificar los diferentes factores o fuentes que contribuyen de manera directa o indirecta a dicha resistencia. De igual forma se han empleado instrumentos que han permitido investigar factores, causas y efectos del tema objeto de estudio en trabajadores; y finalmente realizada la investigación, se crea una propuesta que permite minimizar la resistencia de los trabajadores a cualquier fenómeno de cambio dentro de las empresas.

El presente trabajo está estructurado de forma que en el **capítulo I** se hace el planteamiento del Marco Teórico, en donde se dan a conocer el Antecedente Histórico del fenómeno de investigación, así como también los conceptos y aspectos de Cambio Organizacional; en el mismo capítulo se exponen además las Causas de resistencia al cambio y se muestra la pirámide de resistencia, de igual manera se presentan las Fuentes Diversas de Resistencia al Cambio así como los Paradigmas que la favorecen, Las reacciones ante percepciones, y finalmente se hace ver como Todo proceso de cambio presenta resistencia.

En el **capítulo II** se presenta la metodología utilizada para la elaboración y ejecución del proyecto de investigación, los métodos y técnicas que se han utilizado, así como también se explica la manera de proceder para la descarga y posteriormente analizar los resultados obtenidos en el estudio.

El **capítulo III** presenta el análisis e interpretación de los resultados que se han obtenido del estudio, dicho análisis cuenta con un formato de Gráficas pregunta por pregunta y que posteriormente muestran su respectivo análisis cualitativo y cuantitativo en relación a la temática que se aborda con cada instrumento; en este análisis se muestra en primer plano los resultados obtenidos producto de la escala, consecutivamente se presenta el análisis de los resultados producto de la encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas Privadas y Públicas del Área Metropolitana del Gran San Salvador.

Como fruto de dicho análisis surge el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en el que explica en forma general las dificultades detectadas del fenómeno en estudio.

Como consecuencia del análisis y del diagnóstico surgido, nace una propuesta de capacitación con el objetivo de abordar aquellas necesidades que presentan los empleados de las empresas privadas y públicas a través de diversos métodos, técnicas, e instrumentos idóneos que permitan una mayor eficiencia en el caso del empleado y eficacia para la organización, así como también permitirá el fortalecimiento de la misma y por ende el individuo será capaz de enfrentar y resolver con éxito nuevos desafíos y cambios institucionales.

Las conclusiones y recomendaciones del estudio están contenidas en el **capítulo IV**, en donde se destacan los aspectos más relevantes de esta investigación; a continuación se presenta el **capítulo V** las referencias bibliográficas las cuales han servido de apoyo para sustentar la teoría de la investigación.

Posteriormente se propone un Manual de Capacitación donde se plantean las diferentes estrategias que podrán utilizar las empresas para abordar o contrarrestar las problemáticas detectadas en el Diagnóstico y finalmente se presentan los anexos correspondientes a la presente investigación.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

- ✚ Investigar los efectos psicológicos de la resistencia al cambio en trabajadores de empresas públicas y privadas del área metropolitana del Gran San Salvador.

### **Objetivos Específicos**

- ✚ Determinar el impacto psicológico que genera en los trabajadores el proceso de cambio.
- ✚ Identificar los diferentes factores o fuentes que contribuyen de manera directa o indirecta a la resistencia al cambio.
- ✚ Diseñar instrumentos que permitan investigar factores, causas y efectos del fenómeno de resistencia al cambio en trabajadores.
- ✚ Crear una propuesta que permita disminuir la resistencia de los trabajadores a cualquier fenómeno de cambio dentro de las empresas.

## CAPITULO I

### MARCO TEÓRICO

#### **ANTECEDENTE HISTÓRICO**

El cambio es un fenómeno social que ocurre en diversos contextos, con diferentes magnitudes, y con variados tipos y manifestaciones. El cambio ha sido y es, inherente a la sociedad y al hombre desde el mismo inicio de su existencia y aunque su ocurrencia es diaria, "las personas no pueden asumir sus repercusiones tan rápido como para no sufrir trastornos por ello. Si bien se podría calificar con todo acierto muchos periodos históricos como épocas de transición, ninguno de ellos puede compararse con el presente en términos de la naturaleza, la frecuencia y magnitud de los cambios que los individuos y las organizaciones tienen que enfrentar" (León, 2002).<sup>1</sup>

Cotidianamente, la sociedad salvadoreña tiene que enfrentarse a diversos cambios en muchos rubros, pues existe cierta inestabilidad a nivel nacional por la difícil situación económico-social y política, ya que día con día se lucha por sobrevivir y existir en un país tercermundista. Esto viene a profundizar aún más la situación variable e inconsistente que existe en lo referente a lo laboral. En los últimos años, la industria ha revolucionado en El Salvador y con ello ha traído nuevas: tecnologías, políticas y procedimientos que han dificultado en alguna medida la labor de los empleados en las entidades públicas como privadas de nuestro país.

En medio de todo este proceso de innovación y cambio organizacional, la psicología laboral busca contribuir a la comprensión de los procesos que viven las personas sometidas al cambio constante. Tal como sostiene Robbins (1999)<sup>2</sup>, "la psicología organizacional ha servido como herramienta para establecer los criterios de implantación y reducción de barreras que interfieran en su aceptación", haciendo importantes aportes en el área de medición y

---

<sup>1</sup> Ortiz Jurado, Norma Elizabeth y otros (1999) Desarrollo Organizacional y Empowerment. Pág. 18

<sup>2</sup> Stephen P. Robbins (2004) Comportamiento Organizacional Décima Edición. EE.UU. Pág. 464

cambio de actitudes. Entendiéndose por actitud una disposición mental que se aprende y organiza mediante la experiencia y que ejerce una influencia específica en la forma en que una persona reacciona hacia la gente, a los objetos y situaciones.

La teoría de la actitud propone que el afecto, la cognición y el comportamiento determinan las actitudes y estas determinan los tres componentes anteriores; existiendo una variedad de reacciones psicológicas en los tres niveles de respuesta (cognitivo, fisiológico, comportamental) concomitantes al cambio y su concepción. Para Böhrh (2001) estas reacciones conforman el cuadro de resistencia al cambio y son agudizadas por factores externos a las personas relacionados con la gestión y administración del fenómeno.

Ahora bien, la resistencia al cambio se produce tanto en el ámbito organizacional como personal, pudiendo estar ligada a la personalidad, al sistema social y al modo de implementación de cambio; adoptando diversas formas. Robbins (1999), señala que puede ser abierta (se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso o incluso sabotaje), o encubierta (demoras, ausentismo mayores, solicitudes de traslado, renuncias, pérdida de la motivación, moral más baja y tasas más altas de accidentes o errores). En este sentido se expresa que una de las formas más dañinas de la resistencia es la falta de participación y de compromiso de los empleados con los cambios propuestos, incluso cuando tienen oportunidad de participar.

Es muy patente y en cierta medida razonable la reacción del personal organizacional ante el cambio institucional, puesto que en un 50% se podría decir, son ellos los que sufren estos cambios y también no se debe dejar de lado la cultura salvadoreña que ha aunado a que existan ciertos paradigmas los cuales han quedado muy arraigados en nuestra gente, puesto que son los mitos los que no permiten que se de una apertura en el esquema mental de las personas, ya que viven diariamente temerosas a lo que pueda acontecerles en cualquier momento por la anarquía que está latente en nuestra nación.

Böhrt (2001), señala que se deben prever las consecuencias de las reacciones ante el cambio, aún cuando parezcan inicialmente irracionales, para saber cómo evitar o reducirlas, ya que quienes trabajan promoviendo procesos de cambio han aprendido que, siempre que se alteran las condiciones de trabajo, los procedimientos, el entorno físico, o las costumbres laborales, las personas se comportan con suspicacia, esto significa que muestran un comportamiento resistente. Además a lo expuesto anteriormente, se ha pensado tradicionalmente que el cambio debería ser un evento que suceda de manera uniforme y mediante eventos discretizables. Sin embargo, la experiencia muestra que el proceso de cambio presenta una serie de peculiaridades, que deben ser tomadas en cuenta a tiempo de identificar, anticipar y encarar sus efectos sobre las personas (Dauphinais y cols., 1995).<sup>3</sup>

Por lo tanto se debe establecer una cultura de cambio que promueva la participación activa de los trabajadores, para que esto contribuya a un mejoramiento no sólo a nivel organizacional y social, sino también a nivel integral en cada uno de las y los salvadoreños para que esta nación logre resurgir del lógamo en el que esta inmersa.

---

<sup>3</sup> Ortiz Jurado, Norma Elizabeth y otros (1999) Desarrollo Organizacional y Empowerment. Pág. 28

## **CAMBIO ORGANIZACIONAL – CONCEPTO Y ASPECTOS**



### **Cambio Organizacional**

Es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente tanto interno como externo, por medio del aprendizaje. También es conocido como el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- **Internas:**

Son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.

- **Externas:**

Son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Ortiz Jurado, Norma Elizabeth y otros (1999) Desarrollo Organizacional y Empowerment. Pág. 36



Es importante tener en cuenta las diferencias entre las fuerzas internas y externas, para que exista mayor comprensión en la comunidad laboral.

Muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, por ejemplo el cambio de pintura de la fábrica, el intercambio de oficinas, cuando esto sucede estamos en presencia de los Cambio Genéricos. Otro factor a considerar que si los cambios originan una nueva conducta esta debe tener carácter de permanencia de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo, se expresa lo anterior para traer a colación el aprendizaje, todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje, tal es la relación que muchos de los autores consideran que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas, el aprendizaje es cualquier cambio de carácter permanente en el comportamiento que ocurre como producto de la interacción de las experiencias:

- El Aprendizaje involucra cambios.
- Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conductas.
- Los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudo haber sido originado por un instinto.

El aprendizaje involucra cambios, si se ha dado en la forma adecuada y se ha aprehendido el conocimiento, el cambio dependerá en gran manera de la percepción positiva que tenga el empleado y en la medida de lo posible de los beneficios que este logre captar para sí.

Sin embargo, debe encontrarse una relación estrecha entre la conducta y el aprendizaje dado, de lo contrario no hubo ninguna instrucción significativa. Y si los hay deben ser permanentes, puesto que la conducta esta ligada al pensamiento y actitud del sujeto, lo cual es algo indisoluble y constante.

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provecho financieramente hablando, en este proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (Resistencia al Cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas

Esas fuerzas opositoras, son la actitud, percepción entre otros, que contribuyen al impulso de las conductas negativas y amenazadoras que se oponen al desarrollo pleno y exitoso de la nueva institucionalización en la compañía.

### ***CAUSAS DE RESISTENCIA AL CAMBIO***

No comprender la resistencia al cambio es posiblemente la más importante de todas las trampas existentes en un proceso de cambio. La resistencia al cambio se encuentra en todos los niveles de una organización. La falta de entendimiento de esto en el mejor de los casos lleva a la frustración y en el peor de los casos a comportamientos disfuncionales, esto es, a acciones en contra del cambio, de los iniciadores del cambio y de la propia organización. La comprensión de la resistencia al cambio y el trabajo con ésta y no contra ésta, ayuda en gran medida a limar las asperezas del proceso de cambio.

Los factores motivantes de la resistencia al cambio no responden a una simple relación de causa-efecto, siendo en la mayoría de los casos generados por una compleja interrelación de diversos factores, entre los cuales podemos enumerar los siguientes:

1. Miedo a lo desconocido.
2. Falta de información - Desinformación
3. Factores históricos.
4. Amenazas al estatus.

5. Amenazas a los expertos o al poder.
6. Amenazas al pago y otros beneficios.
7. Clima de baja confianza organizativa.
8. Reducción en la interacción social.
9. Miedo al fracaso.
10. Resistencia a experimentar.
11. Poca flexibilidad organizativa.
12. Aumento de las responsabilidades laborales.
13. Disminución en las responsabilidades laborales.
14. Temor a no poder aprender las nuevas destrezas requeridas.

Muchos especialistas en comportamiento organizacional consideran que cualquier cambio genera una reacción contraria como si fuera una parte inherente al proceso de evolución organizativa.

Así, el grado de resistencia al cambio obedece al tipo de cambio y a la información de que se disponga. Las personas no demuestran resistencia ante el cambio, sino ante la pérdida o la posibilidad de pérdida.

Principales Causas:

- **Falta o escasez de información.** La carencia de información necesaria es uno de los elementos más importantes que provocan la resistencia al cambio. La resistencia se presenta esencialmente de dos formas: sistémica y de comportamiento. La resistencia sistémica proviene de la falta de conocimientos adecuados, información, habilidad y capacidad directiva. La información resulta imprescindible a los efectos de suavizar el proceso paralelo a cualquier cambio que es la sustitución de lo conocido por la ambigüedad o la incertidumbre.<sup>5</sup> Así entonces los empleados se resistirán al cambio como consecuencia de un tipo de información deficiente que categórica afectara en los mismos tanto de manera cognitiva como conductual.

---

<sup>5</sup> Ortiz Jurado, Norma Elizabeth y otros (1999) Desarrollo Organizacional y Empowerment.

- **Factores históricos.** Con ello estamos haciendo referencia a la experiencia pasada por parte de los empleados, las cuales inciden en las respuestas presentes y futuras que ellos dan ante cambios propuestos y planificación por la dirección.
- **La amenaza al estatus y al status quo.** Ambas sensaciones se deben a la resistencia a modificar los esquemas aceptados de interacciones, valores, costumbres y normas. Todo cambio que sea capaz de alterar las actividades que se han desarrollado o la forma en que se estén desarrollando provocara, además, un cambio en el esquema de las interacciones. Un nuevo método de trabajo o nuevas innovaciones tecnológicas y físicas de infraestructura, remodelaciones o cambios de funciones, influirán por consiguiente sobre las relaciones surgidas y establecidas entre las distintas personas. Otro elemento es el tiempo de antigüedad del modelo que se quiere sustituir, así como el tiempo que llevan las personas objeto de cambio en sus respectivos puestos dentro de la organización. El cambio representa una amenaza para el status quo que la persona ha llegado a adquirir. Cuanto más haya invertido una persona en el sistema actual, mayor resistencia mostrará hacia un cambio.
- **Amenaza al poder.** Al igual que en la amenaza al estatus, también existe una coacción al sistema de relaciones de poder del trabajador. organizacionalmente existe un cuadro informal muy complejo diseñado a partir del nivel de poder que poseen los distintos actores o componentes de la organización. Un cambio organizativo rompe este cuadro y abre un mundo de posibilidades, las cuales para muchos son temibles, ya que les puede significar una pérdida de poder. En términos de poder, con un cambio organizativo, se puede decir que unos ganan y otros pierden; de esta forma, la resistencia partiría del grupo que ve amenazada sus posiciones.
- **Amenazas al pago y otros beneficios.** Los empleados temen de que su sueldo disminuya, en tanto cambien algunas funciones que ellos realizan o algunos beneficios de los que gozan.

- **Clima de baja confianza organizativa:** no existe una plena confianza entre los empleados, de manera que eso genera que las relaciones interpersonales se laceren a diario y que se cree un sentimiento de competencia entre ellos.
- **Reducción en la interacción social:** esta ligada a la baja confianza en los trabajadores, de hecho la interacción comienza a disminuir y a perderse el interés por el bienestar personal de los demás.
- **Miedo al fracaso y resistencia a experimentar.** Algunos empleados por causas como la edad, educación y formación y conocimientos se resisten al cambio porque temen no estar a la altura de las circunstancias. El miedo al fracaso y/o la resistencia a experimentar es mayor cuando los que resisten son los directivos, ocupen éstos posiciones altas o intermedias. Se debe tener en cuenta que las personas que más invierten y se juegan ante un cambio organizativo han de ser los jefes de los procesos, unidad o de departamento, pues el fracaso del nuevo será su fracaso, razón por la cual tratan de evitar el riesgo.
- **Escasa flexibilidad organizativa.** Existe una resistencia más abstracta de carácter institucional, pues la dificultad de conseguir el cambio se agudiza al considerar el hecho de que todas las organizaciones tienden a mantener cierta estabilidad o inmutabilidad y, para ello, se adquieren normas, reglas, códigos, pautas de conducta y redes de relaciones internas entre otras.
- **Aumento de las responsabilidades laborales.** al desarrollarse el cambio, algunos trabajadores estarán sujetos a nuevas responsabilidades que estén vinculadas a funciones recientes en el puesto de trabajo bajo nuevas normas y políticas, esto sin un aumento de pago o alguna promesa que la respalde. Lo cual generará mayor esfuerzo del que ya realiza el trabajador y una compleja adaptación en las actividades posteriores.

- **Disminución en las responsabilidades laborales.** existe un desasosiego implícito en los empleados, que es concebido por el miedo a que se les reduzcan algunas funciones que ejecutan en su puesto de trabajo y que otro pueda efectuarlas, lo cual puede dar lugar a una disminución en el pago mensual de estos, al requerir que otra persona desempeñe algunas funciones que otro personal realizaba.
- **Temor a no poder aprender las nuevas destrezas requeridas.** Se teme a lo desconocido por el hecho de que hay incertidumbre al especular en si será posible la acomodación al nuevo estilo de vida laboral que demanda la empresa; de lo contrario, se puede ver amenazado el cargo que se tenga al no desempeñar exitosamente las funciones de acuerdo a los nuevos requerimientos establecidos.

## **LA PIRÁMIDE DE RESISTENCIA**

El diseño de la pirámide de la resistencia esta basado en la jerarquía de resistencias desarrollada por Nieder y Zimmerman en la Universidad de Bremen, Alemania. Al igual que la pirámide de necesidades de Maslow, la pirámide de la resistencia es una sucesión de niveles, en este caso, niveles de resistencia. La satisfacción de un nivel reduce la resistencia del siguiente. Por ejemplo, cuando respondemos a la necesidad de saber de las personas, éstas se vuelven más abiertas al aprendizaje de nuevas habilidades y destrezas relacionadas con el cambio. Y una vez han adquirido las nuevas habilidades, tendrán la confianza necesaria para superar la falta de voluntad de cambio.

Basándonos en el concepto de la pirámide de la resistencia, lo que la gente necesita en **primer lugar es conocimiento**. Puede proporcionarse conocimiento con información sobre el proceso de cambio. La información debería basarse en lo que los directivos y los empleados quieren saber. La gente normalmente quiere las respuestas a las preguntas más simples: ¿Qué está ocurriendo?, ¿Por qué estamos haciendo esto?, ¿Cómo se va a hacer?,

¿Cuándo va a hacerse? y ¿A quién le va a afectar? Contestando estas preguntas a las personas en cada fase del proceso de cambio les ayudará a pasar al siguiente nivel de la pirámide. Esta información debe ser clara y precisa, en tanto responda a las interrogantes anteriores, los empleados estarán satisfechos porque se sentirán una parte importante de la empresa al mantenerse inmediatamente informados por ellos y por acarrear el tiempo necesario para ésta y la debida comprensión en cada gerencia, jefatura y supervisión en las diferentes áreas.

**El segundo nivel de la pirámide –la capacidad-** es tratado con formación y entrenamiento. Para cambiar, las personas suelen necesitar nuevas capacidades. Estas nuevas capacidades incluyen desde operar con nuevos equipos o sistemas, hasta pasar de trabajar solo a hacerlo en equipo, o seguir procedimientos revisados. La dirección a menudo necesita nuevas habilidades **para crear equipos y fomentar el trabajo en equipo, para “entrenar” a los empleados** y proveerles así de nuevas habilidades y para aplicar nuevos procedimientos. Al tener la capacidad de las personas un profundo impacto sobre la disposición de éstas para realizar nuevas actividades y para cambiar, la formación se convierte en parte fundamental del proceso de cambio.

Por lo tanto, las autoridades responsables deben mantener a sus trabajadores en constantes capacitaciones técnicas como capacitaciones de relaciones humanas, para que las personas se sientan preparadas y dispuestas a emprender un nuevo reto y no concebir que se encuentran solos en este proceso tan confuso y ambiguo para ellos.

El deseo de cambio se sitúa en el **nivel más alto de la pirámide. La adquisición de conocimientos** en los niveles más bajos y la capacitación en los niveles intermedios ayudará a las personas a tener un mayor deseo de cambio. En cualquier caso, hay otros factores que también deberían ser tratados. Como ya se dijo, la implicación de la alta dirección en el proceso de comunicación envía señales a toda la organización sobre la prioridad del cambio. Además, cuanto más se comuniquen los beneficios personales del

cambio más se consigue afectar los egos de las personas y en mayor medida animamos su deseo de cambio. Se deben crear avisos que manifiesten los beneficios que tendrán los trabajadores en los postreros cambios que se encaminarán en la empresa y estos suscitarán una actitud y percepción positiva del fenómeno que está acaeciendo en la empresa.

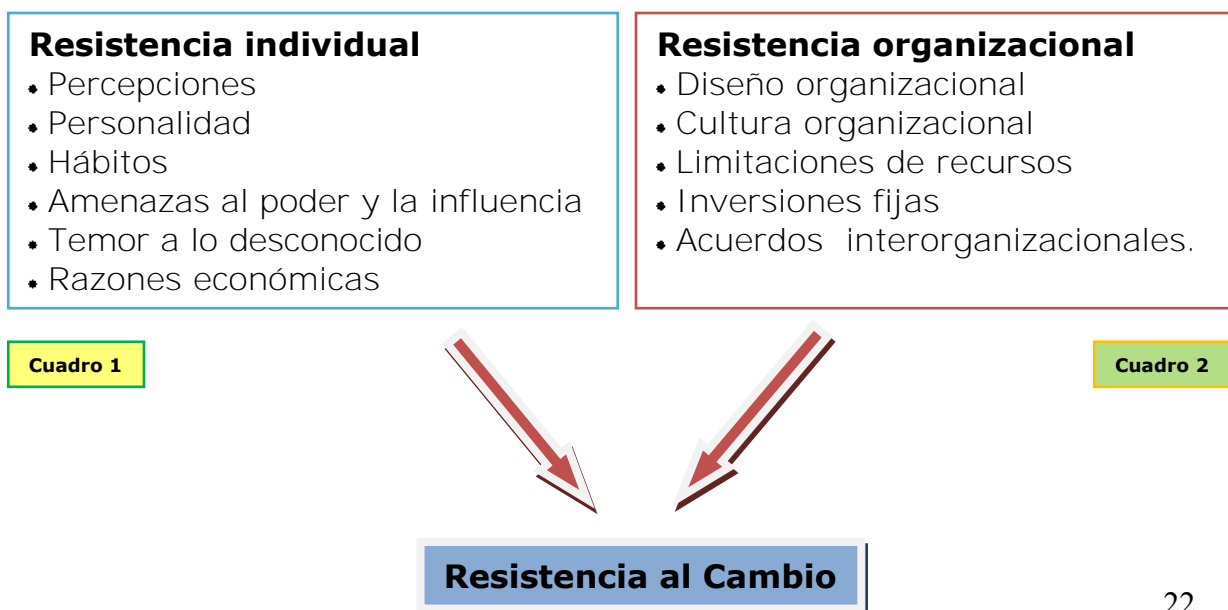
Finalmente, el deseo de cambio puede aumentarse por diversas acciones específicas:

- 1) El establecimiento de objetivos de desempeño individuales y de equipo que estén en línea con los cambios que se quieren conseguir.
- 2) La medida de las personas respecto a estos objetivos.
- 3) El establecimiento de mecanismos eficaces de coaching y de feedback en dos sentidos.
- 4) El reconocimiento y la recompensa de las personas por conseguir los objetivos e implantar los cambios.

### **FUENTES DIVERSAS DE RESISTENCIA AL CAMBIO**

La siguiente figura muestra la resistencia al cambio que proviene de fuentes diversas.

Algunas se identifican con las personas, pero otras incluyen la naturaleza y la estructura de las organizaciones. Los gerentes y los empleados necesitan comprender las razones de las fuentes de resistencia al cambio.





## Resistencia Individual Al Cambio

En el cuadro 1 de la figura anterior se muestran seis fuentes importantes de resistencia individual al cambio. No son las únicas razones por las que se resisten al cambio las personas en el trabajo, pero son comunes y quizá estén muy enraizadas.

➤ **Percepción:** Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo. Una vez que las personas establecen una comprensión de la realidad, se resisten a cambiarla. Entre otras cosas, las personas se resistirán a las posibles impactos del cambio sobre sus vidas al:

- 1) Leer o escuchar sólo las cosas con las que están de acuerdo.
- 2) Por medio del olvido muy conveniente de cualquier conocimiento capaz de conducir a otros puntos de vista.
- 3) La deformación de la comunicación que, si se percibe de manera correcta, no estaría de acuerdo con sus actitudes y valores. Por ejemplo, los gerentes que se inscriben en programas de capacitación administrativa están expuestos a diferentes filosofías y técnicas. En el salón de clases tal vez discutan y respondan preguntas en forma eficaz sobre esas filosofías, pero en sus mentes separan con cuidado los enfoques que consideran que no funcionarán con los que ya practican.

➤ **Personalidad:** Algunos aspectos de la personalidad (como el dogmatismo y la dependencia) predispondrán a ciertas personas a resistirse al cambio. El **dogmatismo** es la rigidez de las creencias de una persona. La gente muy dogmática posee un pensamiento cerrado y se resistirá con mayor probabilidad al cambio que una persona menos dogmática. Otro ejemplo es la dependencia. Si se lleva a extremos la

dependencia en los demás, esto puede conducir a la resistencia al cambio. Las personas muy dependientes de los demás suelen carecer de autoestima. Quizá se resistan al cambio hasta que las personas de las que dependen lo acepten y lo incorporen a su comportamiento. Es probable que los empleados muy dependientes de sus supervisores para la retroalimentación del desempeño no aceptarán cualquier técnica o método nueva a menos que los supervisores las apoyen y muestren a los empleados la forma en que estos cambios mejorarán el desempeño y los beneficiarán.

Una nota de advertencia: No exagere el papel que desempeña la personalidad en la resistencia al cambio. Recuerde el ***error fundamental de atribución***. Las personas tienden a "culpar" de la resistencia al cambio en el lugar de trabajo a las personalidades" individuales. Aunque la personalidad tal vez sea un factor, pocas veces representa la dinámica más importante de la situación.

- ***Hábitos:*** A menos que una situación cambie en forma drástica, quizá la gente continúe respondiendo a los estímulos en sus formas habituales. Un hábito llega a ser una fuente de satisfacción para la gente porque permite ajustarse al mundo y hacerle frente. El hábito también brinda comodidad y seguridad. Que un hábito se convierta en una fuente principal de resistencia al cambio depende, hasta cierto grado, en si las personas perciben ventajas en cambiarlo. Por ejemplo, si una organización anunciara de repente que todos los empleados recibirán de inmediato un aumento de sueldo de 20%, pocos se opondrían porque con probabilidad el aumento permitiría cambios benéficos importantes de su estilo de vida. Sin embargo, si la organización anunciara que todos los empleados recibirán un aumento de sueldo de 20% sólo si cambiaban de trabajar de las 9:00 a.m. a las 5:00 p.m. a trabajar por las tardes y las noches, muchos se opondrían. Sería necesario que los empleados cambiaran muchos hábitos: cuando-duermen, comen, se relacionan con sus familias, etc.

- ***Amenazas al poder y la influencia:*** Algunas personas de las organizaciones tal vez contemplen el cambio como una amenaza a su poder o influencia. El control de algo que necesitan otras personas, como la información o los recursos, es una fuente de poder en las organizaciones. Una vez que se estableció una posición de poder la gente o los grupos suelen resistirse a los cambios que perciben reducen su poder e influencia. Por ejemplo, los programas para mejorar la calidad de vida laboral en las organizaciones tienden a concentrar su atención en empleados no directivos y con frecuencia se perciben como aumento de poder. Quizá como resultado de ello los gerentes y supervisores se resistan a esos programas. Las ideas novedosas o un uso nuevo de los recursos también interrumpen las relaciones de poder entre las personas y los departamentos de una organización y, por consiguiente, con frecuencia se resisten a los cambios.
  
- ***Temor a lo desconocido:*** Enfrentarse a lo desconocido hace que la mayoría de las personas se angustien. Cada cambio importante de una situación de trabajo trae consigo un elemento de incertidumbre. Las personas que comienzan un nuevo empleo tal vez se preocupen por su capacidad para desempeñarse en forma adecuada. Las mujeres que inician una segunda carrera después de criar una familia se sentirán angustiadas por la forma en que se adaptarán a los demás trabajadores luego de una larga ausencia del lugar de trabajo. Un empleado se preguntará qué ocurriría si acepta reubicarse en las oficinas centrales de la compañía en otro estado: ¿Mi familia estará de acuerdo? ¿Haré amistades nuevas? ¿Qué pensarán de mí los altos directivos si me niego a reubicarme? En esas situaciones la incertidumbre no se produce tan sólo por el posible cambio en sí mismo, sino también por las posibles consecuencias de éste. Para evitar el temor a lo desconocido y a la toma de este tipo de decisiones difíciles, algunos empleados rechazarán ascensos que exijan reubicarse o cambios importantes en los deberes y responsabilidades del empleo.

- **Razones económicas:** El dinero pesa mucho en el pensamiento de las personas y, desde luego, es lógico que se resistan a los cambios que podrían reducir sus ingresos. En un sentido muy real, los empleados han invertido en el **status quo** en sus empleos. Es decir, aprendieron la forma de realizar bien su trabajo, cómo obtener buenas evaluaciones de desempeño y la manera de interactuar con los demás. Los cambios en las rutinas de trabajo establecidas o en las tareas amenazan su seguridad económica. Los empleados temen que, luego de aplicados los cambios, no se desempeñarán tan bien y, por lo tanto, no serán tan valiosos para la organización, los supervisores o los compañeros de trabajo.

La resistencia al cambio se encuentra en todos los niveles de la organización es por ello que principalmente el individuo tiene comportamientos inadecuados y disfuncionales. Y ha de observarse desde las diferentes perspectivas, especialmente la forma individual que es uno de los aspectos que más sobresalen, y es precisamente que se debe dar mayor atención a los individuos como tal, por los diferentes factores que se presentan particularmente en cada uno de los diferentes casos. La comprensión de la resistencia se debe de dar cuando existe una adecuada percepción y comunicación principalmente de éstos.

Si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar.

Por el hecho de sentirse comunicados y atendidos por la dirección, lo cual genera una actitud positiva y plena en la psique de estos.

En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente **no quieren cambiar;** ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

## Resistencia Organizacional al Cambio

Hasta cierto grado la naturaleza de las organizaciones tiende a resistirse al cambio. Muchas veces las organizaciones son más eficientes cuando realizan tareas rutinarias y se inclinan a desempeñarse en forma más deficiente cuando llevan a cabo algo por primera vez, al menos al principio. Para asegurar la eficacia y efectividad operacional, las organizaciones crearán fuertes defensas contra el cambio. No sólo eso, con frecuencia el cambio se opone a intereses ya creados y transgrede ciertos derechos territoriales o prerrogativas de toma de decisiones que los grupos, equipos y departamentos establecieron y se han aceptado a lo largo del tiempo. En el cuadro 2 de la figura anterior se muestran varias de las fuentes más importantes de resistencia organizacional al cambio.

- ❖ **Diseño de la organización:** Las organizaciones necesitan estabilidad y continuidad para funcionar en forma eficaz. El término **organización** implica que las actividades individuales, de grupo y de equipo muestran una cierta estructura. La gente asignó funciones, estableció procedimientos para realizar el trabajo, formas acordes de obtener la información necesaria y aspectos semejantes. Sin embargo, esa necesidad legítima de una estructura también conduce a la resistencia al cambio. Las organizaciones quizá tengan puestos muy bien definidos; líneas de autoridad y responsabilidad especificadas con claridad y flujos de información limitados, de la cima hacia abajo. El uso de un diseño rígido y el apego a la jerarquía de autoridad por lo general ocasiona que los empleados sólo recurran a canales de comunicación específicos y centren la atención sólo en sus propios deberes y responsabilidades. Por lo común, cuanto más mecánica sea la organización, mayor el número de niveles a través de los que debe pasar una idea. Por lo tanto, este diseño organizacional aumenta la probabilidad que cualquier idea nueva se elimine porque amenaza el **status quo**. Se diseñan organizaciones más adaptables y flexibles para reducir la resistencia al cambio creada por las estructuras organizacionales rígidas.

- ❖ **Cultura organizacional:** La cultura organizacional desempeña un papel esencial en el cambio. Las culturas no son fáciles de modificar y quizá se conviertan en la fuente principal de resistencia al cambio necesario. Un aspecto de la cultura organizacional eficaz radica en la flexibilidad para aprovechar las oportunidades de cambio. Una cultura organizacional ineficaz (en términos del cambio organizacional) es la que socializa con rigidez a los empleados en la vieja cultura, incluso ante las pruebas de que ya no funciona.

IBM y General Motors dominaron sus industrias con la creación de organizaciones con culturas excelentes en cuanto a la fabricación de productos muy grandes: computadoras centrales y automóviles grandes y potentes. Cuando la demanda de sus productos cayó de manera drástica, tanto IBM como GM se vieron obligadas a llevar a cabo cambios culturales radicales con el fin de permanecer rentables. Entre otras cosas, el tamaño de estas organizaciones ha vuelto difícil el cambio rápido de su cultura.

- ❖ **Limitaciones de recursos:** Algunas organizaciones desean mantener el *status quo*; otras cambiarían si tuvieran los recursos para hacerlo. El cambio exige capital, tiempo y gente capacitada. En cualquier momento determinado los directivos y empleados de una organización habrán identificado cambios que se podría o debiera hacer, pero tal vez sea necesario diferir o abandonar algunos de los cambios deseados a causa de las limitaciones de recursos. Continental Lite, antes una división de Continental Airlines, aprendió con rapidez que carecía de recursos (aviones, tripulaciones de tierra y terminales) para competir con eficacia contra Southwest Airlines por los viajeros cuidadosos de los presupuestos. Sin estos recursos, Continental fue incapaz de cambiar con rapidez y tuvo que abandonar el intento de competir con Southwest.

- ❖ ***Inversiones fijas***: Las limitaciones de recursos no están restringidas a las organizaciones con activos insuficientes. Organizaciones ricas no cambiarán debido a inversiones fijas en activos de capital que no es posible modificar con facilidad (equipos, edificios y terrenos). La situación difícil en la zona central de negocios de muchas ciudades es un ejemplo de esta resistencia al cambio. La mayor parte de las grandes ciudades se desarrollaron antes del automóvil y son incapaces de acomodar los volúmenes de tránsito de la actualidad, así como las exigencias de estacionamientos. Las inversiones fijas en edificios, calles, sistemas de tránsito y servicios públicos son enormes y, por lo general, evitan un cambio rápido e importante. Por lo tanto, muchas áreas centrales más antiguas se ven imposibilitadas para enfrentar la competencia de los centros comerciales suburbanos.

Las inversiones fijas no siempre se limitan a activos físicos; también se expresan en términos de personas. Por ejemplo, observe el caso de los empleados que ya no realizan una aportación importante a la organización, pero tienen la antigüedad suficiente para conservar el empleo. A menos que se les motive para desempeñarse mejor o capacite de nuevo para otros puestos, sus salarios y prestaciones representan, para la perspectiva de la organización, inversiones fijas que no pueden cambiarse con facilidad.

- ❖ ***Convenios interorganizacionales***: Por lo general los convenios entre organizaciones imponen obligaciones a las personas que pueden limitar sus comportamientos. Las negociaciones y contratos laborales brindan algunos ejemplos. La forma de hacer las cosas que en una época se consideraban prerrogativas de la administración (el derecho a contratar y despedir, asignar tareas, ascender y descender de categoría, etc.) quizá se vuelvan sujeto de negociaciones y se establezcan en el contrato negociado. Otros tipos de contratos también limitan a las organizaciones. Por ejemplo,

quienes están a favor del cambio se enfrentarán a demoras debido a arreglos con competidores, compromisos con los proveedores y otros contratistas, promesas a funcionarios públicos a cambio de licencias, permisos o financiamiento.

La resistencia a nivel organizacional, en muchos de los casos, ha de darse por una inmovilización principalmente por parte de los niveles superiores o altos mandos, puesto que desean proteger su estabilidad y a la vez perciben que todo se encuentra estable en la empresa, todo esta bien en la organización y no tienen establecida una visión innovadora que fomente el cambio dentro de la misma. Así mismo, existirá resistencia cuando se pretenda cambiar la cultura organizacional, todo ello como consecuencia a que en los altos mandos existe un nivel de homeostasis que no permite la mejora continua, puesto que se llega a una conformidad o estancamiento estructural.

### ***PARADIGMAS QUE FAVORECEN LA RESISTENCIA AL CAMBIO***

Los paradigmas, son esquemas mentales erróneos que existen en la psique (mente) de las personas, esto se ve consolidado por la cultura y la sociedad en la que nos hallamos, puesto que no se erradican esas ideas equivocadas; sino que al contrario las alimenta y nutre al permitir que se sigan propagando y divulgando esos pensamientos equívocos y conformistas . Por ello, es indispensable superar las siguientes creencias que en el caso de sistemas complejos se convierten en errores fatales, dentro de los cuales se encuentran las siguientes:

- La creencia en un desarrollo progresivo: imaginarse el cambio como agradable, sin rupturas y sin etapas de inestabilidad.
- La creencia en la optimización: considerar los errores como un signo de deficiencias del desarrollo.
- La creencia en el equilibrio: pensar que la estabilidad es resultado de la solución de contradicciones.



- La creencia en la causalidad: pensar que cada causa tiene un efecto preciso.
- La creencia en la equivalencia: pensar que la magnitud de la causa determina su efecto.
- La creencia en la racionalidad: creer que el pensamiento lógico es la mejor base para la actuación.
- La creencia en la neutralidad: pensar que la inteligencia es algo independiente de los sentimientos.
- La creencia en los conocimientos: pensar que la percepción es el reflejo de la realidad.
- La creencia en la comprensión: creer en la comunicación como forma de transmisión de información.

### ***LAS REACCIONES ANTE PERCEPCIONES***

Es decir, en una situación de cambio y un momento dados, distintos grupos y distintas personas se encuentran en diferentes etapas del proceso y deben ser tratadas de manera diferenciada.

A medida que los individuos van superando las distintas etapas de su transición, va cambiando el grado de apoyo que brindan al cambio. Luego de que se superan suficientes situaciones individuales y grupales, se gana la masa crítica de aceptación necesaria para encarar la fase de compromiso con el cambio.

Se realiza en base a ejercicios de Visioning (visualización), talleres de trabajo con la alta gerencia, y se complementa con un plan de comunicación general sobre las necesidades y características del cambio. Esto suele implementarse a través de newsletters, boletines de proyecto, campañas de comunicación internas y aún externas (éstas tienen también un fuerte impacto sobre el ámbito interno).

## Consecuencias Psicosociales

Malestar psicológico:

- **Ansiedad**

Este malestar se presenta en aquellos trabajadores que se sienten inseguros en sus puestos de trabajo, ya sea por no tener el nivel académico imprescindible para el puesto o porque creen que ya no son indispensables para la entidad, algunos síntomas que se presentan son: Estrés, decaimiento, baja autoestima, desconfianza, aislamiento, irritabilidad, insomnio, nerviosismo, hormigueo, sensación de que el tiempo es más tardado y sufrimiento en general.

- **Depresión**

Los empleados que se encuentran sobrecargados de responsabilidades adquiridas por necesidades que se presentan por el cambio en la organización, muchas veces presentan este malestar. Agotamiento y tristeza, son algunos de los síntomas que padecen, emocionalmente estas personas se encontrarán agotadas y tristes como para poder iniciar cualquier actividad. Tendrán una pérdida de placer por las cosas que antes les gustaban, al no ser estimulada como antes, aparecerá también la baja autoestima y la indefensión ante las circunstancias que no puede controlar en la empresa.

- **Burnout**

Es traducido literalmente como "quemarse". Se trata de un estado de vacío interior, de desgaste espiritual, de "infarto al alma", en el que el empleado afectado no sólo ha gastado sus energías recargables, sino que su sustancia ha sido también atacada y dañada. Las cosas no le salen bien y por ello es un "inútil". Aparecerá también dificultad para pensar con claridad y cambios de humor, irritabilidad, agresividad verbal, ira. Todo lo que le rodea es negativo, ya no solo el trabajo le agobia, sino que esta situación se

generaliza a todas las áreas de su vida: Su actitud es pasiva ya que a pesar del malestar que le provoca la situación laboral, no hace nada por cambiarla, sólo se queja. Son personas con muy baja tolerancia a la frustración, cualquier error laboral se convertirá en una catástrofe imposible de subsanar y cualquier actitud de compañeros o jefes se interpretará como negativa para sus intereses.

- **Quejas psicósomáticas**

Los trabajadores comienzan a presentar síntomas de enfermedades delicadas que no permiten que éstos desarrollen con éxito sus actividades cotidianas, se presentan señales de diferentes padecimientos; sin embargo al ser abordado por un especialista, no se encuentra ninguna enfermedad adquirida.

- **Abandono**

Esto se da cuando los empleados abandonan totalmente el trabajo porque no fueron capaces de adaptarse a los nuevos requerimientos y nuevas condiciones que se le exigieron en las funciones emanadas por el cambio estructural en la organización.

- **Propensión al abandono**

En esta situación, el trabajador no tiene la intención de abandonar totalmente su trabajo, pero sí posee sentimientos restringidos de hacerlo lo cual le genera no ejercer eficazmente sus funciones, porque solamente está esperando el momento adecuado para actuar.

- **Falta de compromiso organizacional**

Los empleados no asienten ninguna obligación laboral, porque se sienten traicionados por los altos mandos, ya que piensan que tomaron las decisiones sin haberles comunicado su disposición, lo cual hace que se pierda en ellos el sentimiento de pertenencia en la empresa.

- **Ausentismo laboral**

El ausentismo laboral injustificado o inexplicado, también es uno de los malestares que los trabajadores presentan a partir del cambio en la empresa, faltar a su trabajo sin ninguna explicación justificada es una de las reacciones que se manifiestan ante la inadaptación dada por el cambio. Asimismo es sumado a ello la combinación de algunas molestias mencionados anteriormente.

- **MOBBING**

**Mobbing**” deriva del término inglés “mob” cuyo significado en castellano sería el de una multitud excitada que rodea o asedia a alguien. El origen de la palabra describe, por tanto, una acción colectiva de un grupo de personas frente a algo o a alguien en el ámbito de las condiciones de trabajo. **Es precisamente en este ámbito donde el concepto de “mobbing” o acoso moral ha sido desarrollado históricamente por diversos científicos y psicólogos, como la situación en la que una persona (o en raras ocasiones un grupo de personas) ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas abandonen el lugar de trabajo. Puede darse en los empleados que se muestren contrarios a los cambios que se han llevado a cabo dentro de la organización, situación en la que los compañeros de trabajo pueden generarle este fastidio al mismo.**

### **“TODO PROCESO DE CAMBIO PRESENTA RESISTENCIA”**

El proceso de cambio, muchas veces presenta soluciones que no son técnicas, sino políticas, aún así tendrá que definir su propio marco de competencia; este proceso está seguido por una serie de cambios metodológicos y actitudinales, y la primera lucha que deberá ganar es su propia resistencia al cambio y luego será la resistencia del recurso humano que acompaña el desarrollo de dicha

actividad, luego la de los consumidores, clientes o personas que son beneficiadas de este rubro empresarial o institucional, en sí la comunidad salvadoreña a la cual se deben.

Es posible que los conocimientos adquiridos en su formación inicial sean insuficientes ante los nuevos cambios que imponga la globalización y su entorno, por lo tanto deberá emprender un proceso de formación permanente aprendiendo de sus propios errores y aciertos, participar la experiencia entre sus mismos colegas o ampliando su currículum académico. ¿Cómo lograrlo?, parece que las vías pueden ser múltiples, sin embargo, la reflexión crítica sobre su propia práctica, es una forma para reconocer sus propias falencias, potencialidades y contribuir a su propia formación permanente.

Todo proceso de cambio presenta resistencia, somos temerosos a modificar nuestros encuadres mentales, creemos que todo pasado fue mejor y nos aferramos a ideas que desfasan la dialéctica de la vida, mientras tanto la realidad sigue su rumbo y con tristeza entramos a una profunda catarsis a contemplar nuestro entorno.

Algunos teóricos consideran que las personas se resisten a cambiar por que conlleva un esfuerzo adicional de puesta al día en cuestiones didácticas; se resiste quien no está acostumbrado a trabajar en equipo o no quiere o no sabe, se resiste quien se siente amenazado por los cambios que produce lo desconocido; se resiste quien ve en peligro los privilegios adquiridos, se resiste quien es incapaz de cambiar sus hábitos y sus seguridades, se resiste quien no desea actualizarse permanentemente y , reflexionar sobre su propia práctica educativa.

Existe una cultura organizacional cargada de paradigmas arraigados en los esquemas mentales de las personas, los cuales impiden que se de un nuevo aprendizaje de habilidades, lo que obstruye el proceso de desarrollo de las capacidades dinámicas que promuevan la potencia innovadora de las organizaciones y la adquisición de nuevas competencias a nivel institucional.

Es por ello, que se hace necesario un estudio riguroso de las actitudes, percepciones y creencias de los empleados de las empresas públicas y privadas del país, a fin de indagar sobre el fenómeno investigado que posee poco nivel de difusión y mucha relevancia e impacto a nivel organizacional

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **Tipo de Investigación**

Investigación Diagnóstica: Fase del método científico orientada a descubrir la verdad y ampliar el conocimiento en el campo social. Debe referir a un problema concreto, preciso y específico y no especulativo de la realidad social, tratando de hallar respuesta al mismo. Exige aplicación rigurosa del método y técnicas científicas.

#### **SUJETOS**

El total de sujetos a participar en la investigación será de 100, que laboren en instituciones públicas y privadas de la zona metropolitana del Gran San Salvador, de las siguientes entidades:

- PC Servicios S.A. de C.V.
- El Salvador Asistencias
- Alcaldía Municipal de San Salvador Distrito #1
- Universidad de El Salvador Facultad de Ciencias y Humanidades, administración académica.
- ONG: FUSALMO

#### **MÉTODOS**

Los métodos que se utilizaron para llevar a cabo la investigación son:

La Observación:

La observación consiste en la medida y registro de los hechos observables, según el método científico, y por lo tanto, medida por instrumentos científicos. Además, estas observaciones deben ser realizadas profesionalmente, sin la influencia de opiniones o emociones.

La Entrevista:

La palabra entrevista deriva del **latín y significa "los que se ven entre sí"**. Una entrevista es un hecho que consiste en un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador o entrevistadores que son los que interrogan al entrevistado o entrevistados que son los que contestan. Se trata de una técnica o instrumento empleado en diversas investigaciones, medicina, selección de personal. Una entrevista no es casual sino que es un diálogo interesado, con un acuerdo previo y unos intereses y expectativas por ambas partes.

Escala Situacional: Consiste en medir las actitudes de los sujetos objeto de investigación.

## **TÉCNICAS**

Las técnicas que se usaron para operativizar los métodos de investigación fueron:

Observación Dirigida:

Medida y registro de hechos observables discriminando o fragmentando la parte de la realidad que interesa científicamente al observador.

Entrevista Estructurada:

Diálogo entre el entrevistador y el entrevistado en el que las preguntas están previamente elaboradas por parte del entrevistador de acuerdo a los objetivos que tenga al realizar la entrevista y obtener la información necesaria.

Escala Situacional:

Thurstone inició en 1927 una nueva metodología para la medida indirecta de la sensibilidad, luego extendida a la medida de cualquier continuo psicológico. Su técnica de las comparaciones binarias presenta al sujeto todos los pares posibles de estímulos u objetos en cuestión. El sujeto dice en cada caso lo que piensa sobre la situación que se le presenta.



## **INSTRUMENTOS**

Los instrumentos que se diseñaron para recolectar la información fueron los siguientes:

Guía de Observación:

Instrumento que consiste en una serie de ítems que se tienen que llenar de acuerdo a las observaciones del observador en relación a las conductas, relaciones sociales y condiciones ambientales en las que está inmerso el sujeto observado (guías de observación para empleados, guías de observación para jefes).

Guía de Entrevista:

Instrumento que consiste en una serie de preguntas elaboradas previamente por el entrevistador con el fin de recabar información de acuerdo a los objetivos establecidos y cuyas respuestas serán expresadas por el entrevistado (guías de observación para empleados, guías de observación para jefes).

Guía de Escala Situacional:

Instrumento que consiste en una serie de situaciones de la vida cotidiana, las cuales se tienen que contestar con una escala de liker que concuerde con todas las situaciones planteadas a los sujetos objeto de estudio.

## **RECURSOS**

- **Humanos:** Asesor, Investigadores, Trabajadores de empresas objeto de investigación.
- **Materiales:** papelería, instrumentos de investigación, PC, Cañón multimedia, espacio físico, entre otros.
- **Financieros:** Los que el proyecto demande.

## **PROCEDIMIENTO**

1. -Se formó el equipo de investigación
2. -Se elaboró la propuesta de tema de investigación
3. -Formulación del anteproyecto
4. -Se dio la aprobación de propuesta de tema de investigación por director asesor
5. -Se elaboró el anteproyecto de tesis
6. -Revisión y aprobación del anteproyecto de tesis por el Director Asesor
7. -Inscripción Proceso de Grado en el periodo correspondiente
8. -Elaboración de instrumentos de investigación para la recolección de información
9. -Contacto con empresas públicas y privadas del Gran San Salvador
- 10.-Aplicación de prueba piloto a 30 trabajadores de las empresas:
  - Alcaldía Municipal de San Salvador
  - ISRI
  - Universidad de El Salvador Facultad de Ciencias y Humanidades Departamento de Educación.
- 11.-Corrección de instrumento aplicado en prueba piloto
- 12.-Elaboración del proyecto
- 13.-Aplicación de instrumentos validados a trabajadores objeto de investigación:

### **Características de las Empresas**

- 100 personas como mínimo
- Puesto: Operativos, administrativos y ejecutivos
- Ubicación: Lugar accesible.

### **Características de los sujetos**

- Edad: de 18 años en adelante
  - Sexo: Indiferente
  - Puesto: operativos, administrativos y ejecutivos
  - Tiempo en el puesto: 2 años como mínimo
  - Tiempo en la Empresa: 2 años como mínimo
  - Profesión u Oficio: de todas las profesiones y todos los oficios
  - Nivel Académico: 9º Grado en adelante
- 14.-Análisis e Interpretación de Resultados

### ***Procedimiento para la descarga de los resultados.***

El procesamiento de la información se realizó en primera instancia, mediante la descarga de las respuestas de las entrevistas como de la escala, esto se llevó a cabo en un cuadro de Excel que luego permitió ver los resultados en escalas de respuestas ordenadas y de lo cual se puede ver para su interpretación detallada pregunta por pregunta y obteniendo además un grafico para su comparación con otras respuestas. Todo esto facilitó en gran medida la interpretación de los resultados obtenidos.

En el caso de la escala para empleados-jefes el procedimiento para la descarga de los datos fue más sencilla puesto que las respuestas responden a una escala de medida tipo Likert y donde la ponderación fue la siguiente: Nunca = 1, Casi Nunca = 2, Frecuentemente = 3, Casi siempre = 4, Siempre = 5.

De igual modo la tabulación se realizó en un cuadro de Excel donde se procedió a la descarga de las respuestas en relación a cada una de las preguntas, lo cual también permitió elaborar una serie de gráficos para su mejor comprensión a la hora de la interpretación de los resultados por parte del equipo investigador.

15.-Presentación del Informe Final

16.-Defensa de Trabajo de Grado

***Actividades (Ver cronograma de Actividades)***

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Meses	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Actividades						
-Formación de Equipo de Investigación	X					
-Elaboración Propuesta de Tema de Investigación	X					
-Formulación del Anteproyecto	X					
-Aprobación Propuesta de Tema por Director Asesor	X					
-Elaboración de Anteproyecto de Tesis	X					
-Observaciones al Anteproyecto de Tesis por Director Asesor	X					
-Aprobación de Anteproyecto de Tesis	X					
-Inscripción Proceso de Grado	X					
-Elaboración de Instrumentos de Investigación	X	X				
-Contacto con Empresas Públicas y Privadas	X	X				
- Aplicación de prueba piloto a 30 trabajadores		X				
-Corrección de instrumento aplicado en prueba piloto		X				
-Elaboración del proyecto		X				
-Aplicación de instrumentos validados a trabajadores objeto de investigación			X	X		
-Análisis e interpretación de Resultados				X	X	
-Presentación del Informe Final					X	
-Defensa de trabajo de grado						X

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### *❖ Descripción de los Instrumentos*

Los instrumentos que se utilizaron fueron: una guía de entrevista para jefes y empleados, las cuales contienen 21 preguntas cada una. Las preguntas fueron elaboradas en: escala de Likert, respuestas múltiples, abiertas y cerradas. Es una entrevista dirigida, por el tipo de investigación que se está realizando. Los apartados que se tomaron en cuenta para la elaboración de las preguntas fueron:

- Actitud, Motivación, Satisfacción, Jefe y Superiores, Relaciones Interpersonales, Comunicación, Redes Sociales, Estrés, Identificación con la Empresa, Paradigmas, Valores y Ética

Los aspectos anteriores se eligieron con el fin de indagar sobre el fenómeno de la resistencia al cambio, lo cual puede ser explorado a partir del comportamiento de las personas en los diferentes rubros. Al mostrar ciertas actitudes conductuales, emocionales y otros, que evidencian una resistencia inconsciente ante los cambios efectuados en las diferentes empresas e instituciones.

Los datos generales que se tomaron en cuenta fueron: empresa (si es pública o privada), departamento o área, puesto, tiempo en la empresa, profesión u oficio, nivel académico, edad, sexo, ya que estos antecedentes inciden en el proceso de adaptación al existir cualquier tipo de cambio, ya sea técnico como humano.

La investigación se realizó en:

- PC Servicios S.A. de C.V.
- El Salvador Asistencias
- Alcaldía Municipal de San Salvador Distrito #1
- Universidad de El Salvador Facultad de Ciencias y Humanidades, administración académica.
- ONG: FUSALMO

#### ❖ *Resultados de la Guía de Observación*

Se entrevistaron a 100 empleados en sus respectivos recintos laborales, de lo cual se obtuvo la siguiente conclusión del análisis físico de la institución obtenido por medio de la guía de Observación:

- *El ambiente de trabajo se percibe limpio y ordenado,*
- *La infraestructura del lugar de trabajo es la adecuada para las tareas laborales que se realizan,*
- *La empresa se encuentra en un lugar accesible (zona tranquila, aseada, buena ubicación),*
- *El tono o intensidad de voz es el adecuado para el cargo que desempeñan los empleados(en su mayoría)*
- *El estado de ánimo presentado por las personas fue bueno (en su mayoría)*
- *El estado del equipo laboral es bueno*
- *El uniforme y accesorios (medios de prevención) que poseen los empleados es adecuado y aseado*
- *El aseo de mesas es bueno*
- *El aseo de baños es excelente*
- *La presentación física del personal es adecuada*
- *El lugar en el que desempeñan su trabajo es lo suficientemente ventilado y adecuado para la realización de este*
- *Se denota satisfacción en la mayoría de las personas que laboran en los puestos evaluados de la empresa*
- *Las relaciones que se dan dentro del área o depto. evaluado es: con el jefe: buena, el jefe con ellos: buena, entre empleados: regular.*

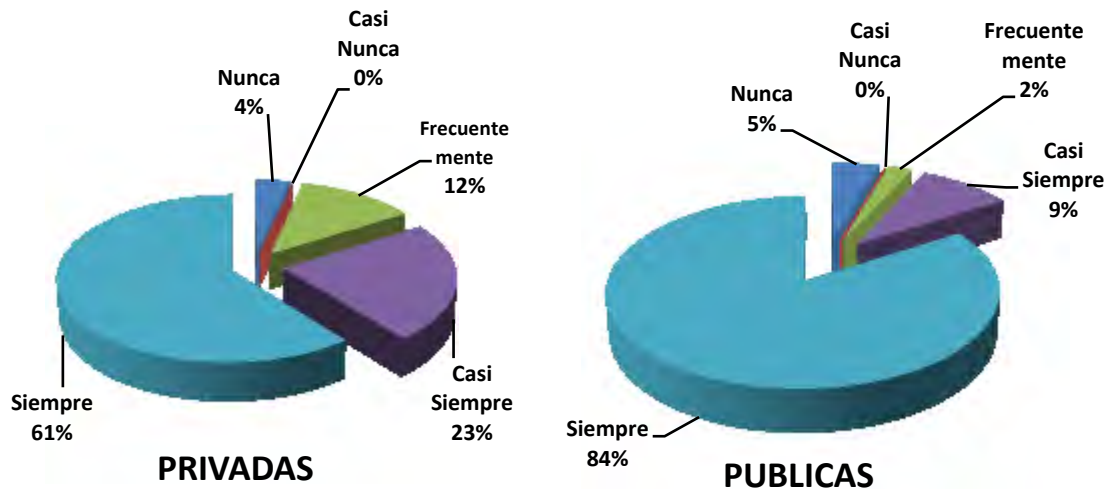
### ❖ *Análisis de la Escala*

A continuación se presenta el análisis de los instrumentos aplicados para la investigación; se utilizó en primer lugar una guía de entrevista, que como se ha mencionado anteriormente consta de 21 preguntas, sin embargo los primeros datos que se muestran son los datos del segundo instrumento que **para el estudio fue una escala de tipo "Likert" que consta de 16 ítems y que** también ya se ha descrito anteriormente; la razón por la que se presentan estos resultados, se da como consecuencia a que los resultados obtenidos de dicha escala reflejaban (dada la forma encubierta de realizar las preguntas) con mayor exactitud y veracidad las respuestas proporcionadas por los empleados, no con ello desvalorizando los resultados obtenidos en el primer instrumento y que cabe mencionar ambos fueron aplicados al mismo tiempo; la diferencia en efecto, esta en que en la entrevistas, para mucho de los empleados y por el tipo de preguntas más precisas, la resistencia al cambio se vio en cierto sentido menos reflejada en las respuestas obtenidas, esto seguramente debido a algún temor irracional que los empleados presentaron puesto que las respuestas que proporcionasen en la entrevista podría afectarles en sus trabajos a pesar de que se les enfatizó de que la información por ellos brindada serían tratada de forma confidencial.

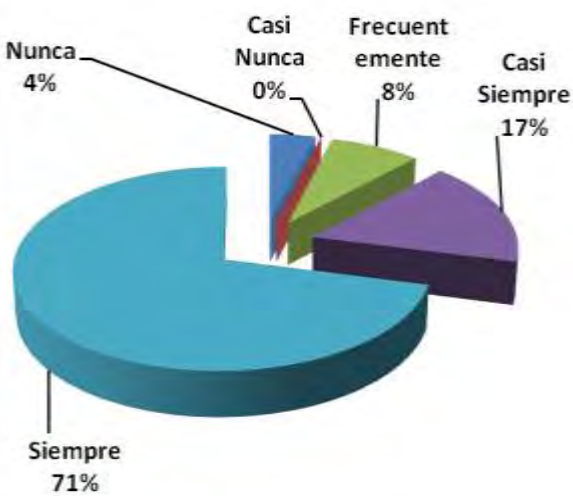
No así sucedió en el caso de la escala donde por la formulación de las preguntas los empleados podían moverse en sus respuestas de acuerdo al grado de consideración que tuviesen ante una pregunta determinada, que es lo que sucede con las escalas de tipo Likert, en donde para la investigación lo que se pretendía era evaluar algunas actitudes de los empleados tanto a nivel público como privado en relación a los efectos psicológicos de la resistencia al cambio.

En definitiva ambos instrumentos evaluaron: Actitudes, Motivación, Satisfacción, Relaciones Interpersonales, Comunicación (Jefe y Superiores – compañeros), Redes Sociales, Estrés, Identificación con la Empresa, Paradigmas, Valores y Ética.

## 1.- LAS FUNCIONES QUE REALIZO ME HACEN SENTIRME ÚTIL.



De los empleados entrevistados pertenecientes a las empresas **Privadas**: el 61% de los sujetos manifiesta que las funciones realizadas en sus puestos de trabajo siempre les hacen sentirse útil; el 39% restante llama la atención puesto que de él un 23% dice que casi siempre se siente útil y un 12% expresa que con frecuencia se siente útil al realizar sus funciones. Finalmente solo un 4% manifiesta que las funciones realizada nunca les hacen sentirse útil en sus puestos de trabajo. En el caso de los empleados encuestados pertenecientes a las empresas **Públicas**: el 84% de los sujetos manifiesta que las funciones realizadas en sus puestos de trabajo siempre les hacen sentirse útil; solo un significativo 16% restante llama la atención en este caso, de él un 9% dice que casi siempre se siente útil y un 2% expresa que con frecuencia se siente útil al realizar sus funciones. Por último un 5% manifiesta que las funciones realizadas nunca les hacen sentirse útil en sus puestos de trabajo.

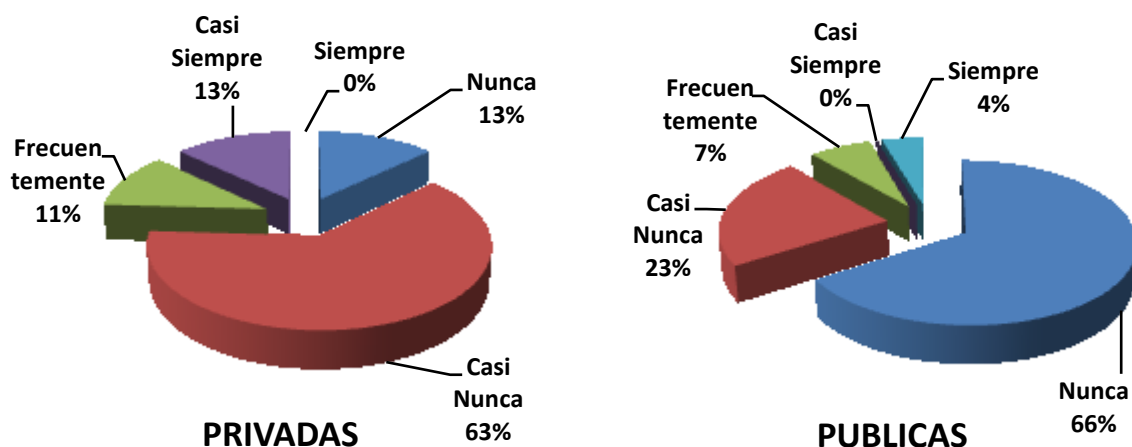


**Gráfica General  
Privadas y Públicas**

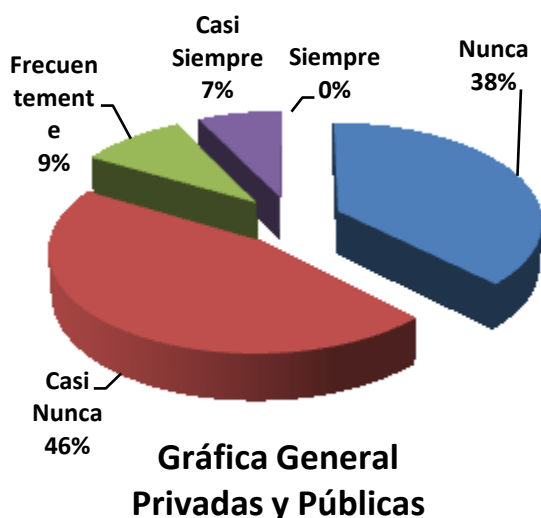
En la Grafica General los empleados objeto de estudio pertenecientes a empresas Privadas y Publicas. Se muestra como el 71% expresa que las funciones que realiza en su puesto de trabajo **siempre** le hacen sentirse útil; acá es objeto de atención el 29% restante y del cual un 17% dice que **casi siempre** se siente útil y un 8% opina que con **frecuencia** se sienten útil al realizar sus funciones; finalmente un mínimo 4% manifiesta que las funciones realizada **nunca** les hacen sentirse útil en sus lugares de trabajo. Este porcentaje del 29% denota que estos empleados posiblemente estén pasando por una etapa de adaptación o acomodación ante cambios mínimos existentes en sus puestos de trabajo y que seguramente provoca en ellos cierto grado de insatisfacción o bien creen sentirse subutilizados al realizar sus funciones.



## 2.- HE LLEGADO A TENER MIEDO DE PERDER MI TRABAJO POR ALGUNA RAZÓN DETERMINADA.

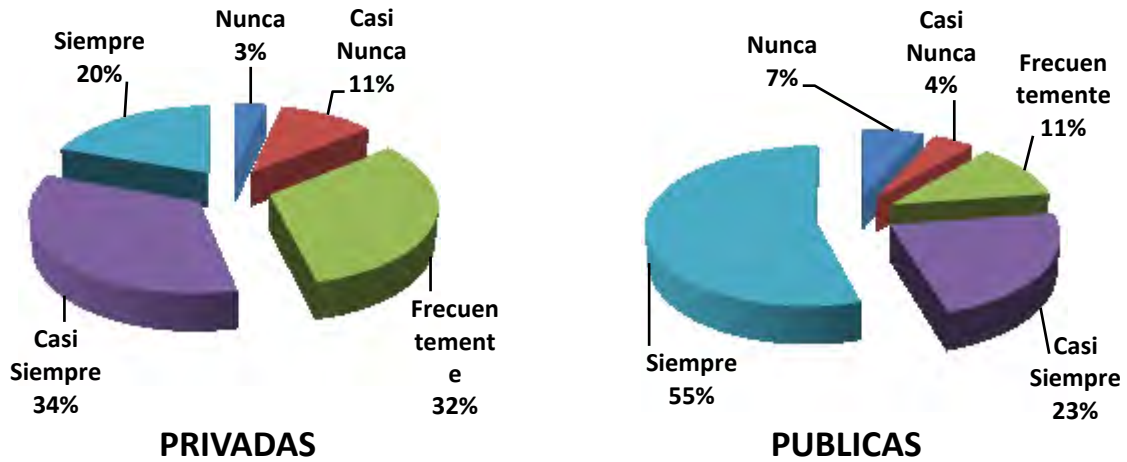


En la Pregunta numero dos, los empleados de las empresas **Privadas** expresan en un 63% de que casi nunca han llegado a tener miedo de perder sus trabajos por alguna razón determinada, un 13% dice que casi siempre y un 11% expresa que con frecuencia tienen temor de perder el trabajo, lo que genera cierta duda por parte de ellos al señalar que en cierto momento sí han llegado a tener miedo de perder sus empleos; por otro lado solo un 13% dice que nunca ha llegado a tener dicho miedo. A diferencia de los empleados de las empresas privadas, en el caso de las empresas **Públicas** los empleados expresan en un 66% de que nunca han llegado a tener miedo de perder sus trabajos por alguna razón determinada, y un 23% dice que casi nunca junto con un 7% que expresa que con frecuencia tienen temor de perder el trabajo, y solo un mínimo 4% manifiesta siempre tener dicho temor, en este caso son los últimos tres datos los que generan la duda por parte de los empleados al señalar que en cierto momento Sí han llegado a tener miedo de perder sus empleos. El tipo de respuesta obtenida en esta pregunta seguramente obedezca a la falta o escases de información en la que los empleados se resistirán al cambio como consecuencia de un tipo de información deficiente que categórica afectara en los mismos tanto de manera cognitiva como conductual.

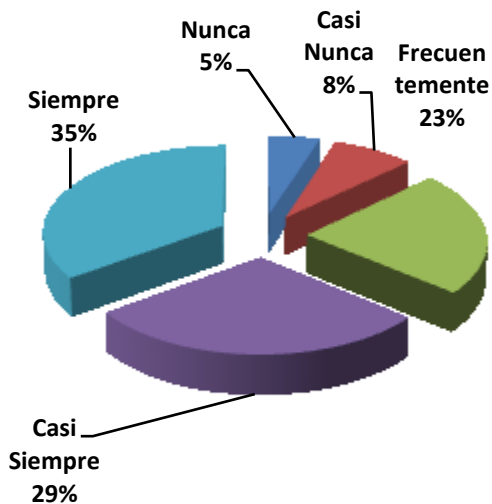


En la gráfica general tanto de las empresas públicas como privadas muestran los datos siguientes: Un 46% expresa que **casi nunca** han llegado a tener miedo de perder sus trabajos por alguna razón determinada, un 9% dice que con **frecuencia** tienen temor de perder el trabajo y solo el 7% manifiesta que **casi siempre** presentan dicho temor. Solo un 38% dice que **nunca** ha llegado a tener miedo de perder su trabajo por alguna razón determinada. En este grafico se puede observar como los empleados posiblemente presentan el temor a perder sus trabajos, esto como ya se ha mencionado antes puede deberse a la falta o escases de información cuando en ciertas circunstancias tienden a no realizar adecuadamente sus funciones lo que genera cierto grado de frustración o incomodidad al creer que se les puede llamar la atención o incluso hasta sancionar. Otro factor que puede incidir en este caso es el miedo por parte de los trabajadores a fracasar.

### 3.- CONSIDERO MI PUESTO DE TRABAJO COMO MUY ESTABLE.



Al preguntarles si consideran su puesto de trabajo como muy estable, los empleados de las empresas **privadas** manifiestan en un 34% que casi siempre lo consideran estable; el 32% expresa que frecuentemente considera estable su puesto; un 20% lo considera estable, siempre; un 11% dice considerar que su trabajo casi nunca es estable, y un mínimo 3% considera que su puesto de trabajo nunca es estable. En el caso de las organizaciones **públicas** los resultados difieren significativamente en cuanto a las empresas privadas; acá la mayor parte de la población (55%) siempre considera su puesto de trabajo como muy estable; el 23% dice considerar casi siempre muy estable su trabajo; el 11% expresa que frecuentemente lo considera estable; un significativo 7% nunca lo considera estable, y un 4% casi nunca considera su trabajo como muy estable. Todo ello puede deberse a la seguridad - inseguridad que el empleado pueda tener de su trabajo además de oras amenazas que ocasionan cierto nivel de resistencia al cambio por parte de los trabajadores.



**Gráfica General Privadas y Públicas**

En la gráfica general tanto de las empresas públicas como privadas muestran los siguientes datos: Se observa como solo el 35% de los empleados manifiesta que **siempre** considera su trabajo como muy estable; el 29% dice que **casi siempre**; el 23% **frecuentemente** considera su trabajo estable; un 13% **nunca** o **casi nunca** consideran su trabajo como muy estable. La razón por la que los empleados llegan a considerar en ocasiones sus trabajos como inestabilidad seguramente sea por causas relacionadas a la inseguridad del puesto de trabajo, además de otras amenazas, así como también las funciones y clima o ambiente que los rodea, lo cual incide en los comportamientos de los empleados generando en ellos actitudes de rechazo a ciertas funciones, lo que a la vez podría causarles algún grado de inconformidad o actitud negativa y en algunos casos hasta estrés laboral.

#### 4.- ME CONSIDERO CAPAZ DE REALIZAR MIS FUNCIONES.



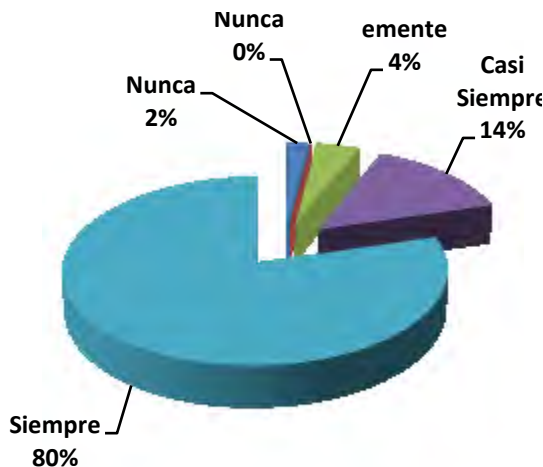
**PRIVADAS**



**PÚBLICAS**

Las presentes gráficas indican una notable similitud en las respuestas obtenidas entre empleados públicos y privados. Los porcentajes son los siguientes:

Empresas **Privadas**: el 73% “siempre”, el 18% “casi siempre”, el 7% “frecuentemente” y un 2% “nunca”. Esto en relación a la pregunta: “Me considero capaz de realizar mis funciones” **Públicas** el 87% dijo “siempre”, el 9% “casi siempre”, el 2% “casi nunca” y un 2% opinó que “nunca”. Las respuestas de los empleados tanto privados como públicos muestran una parecido bastante significativo en relación a esta interrogante; los empleados que sienten que siempre se consideran capaces de realizar sus funciones no serán motivo de estudio, y sí lo serán aquellos en los que se genera una inseguridad o certeza de que casi siempre, frecuentemente, nunca y casi nunca se sienten capaces de realizar sus funciones, esto seguramente obedecerá a causas como la Resistencia a experimentar o bien por el aumento de responsabilidades o funciones en sus puestos de trabajo.

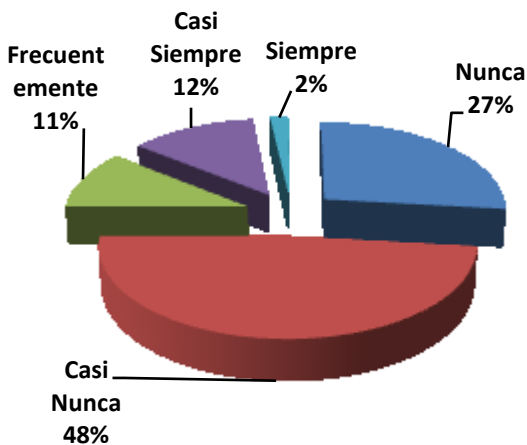


**Gráfica General Privadas y Públicas**

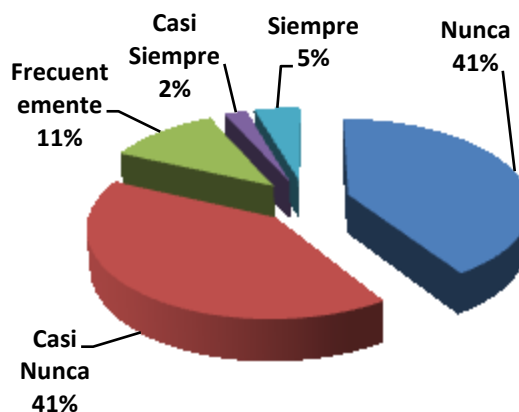
En la gráfica general tanto de las empresas públicas como privadas se revela los datos siguientes:

Como se observa el 80% de empleados de ambos rubros de empresas expresan que **siempre** se sienten capaces de llevar a cabo sus funciones laborales; un significativo 14% dice que **casi siempre**, el 4% **frecuentemente** y el 2% manifiesta que **nunca** se considera capaz de realizar sus obligaciones. Las causas como hemos mencionado, pueden deberse a situaciones como la resistencia a experimentar puesto que según algunos teóricos se de quizá porque los empleados temen no estar a la altura de las circunstancias lo cual inhibe la motivación de los mismos, lo que conlleva a presentar dicho sentimiento de incapacidad al realizar las tareas del puesto; otro factor también puede ser el aumento de responsabilidades lo cual generará mayor esfuerzo del que ya realiza el trabajador y una compleja adaptación en las actividades posteriores.

## 5.- ME CUESTA ADAPTARME A NUEVOS PROCEDIMIENTOS O POLÍTICAS DENTRO DEL ÁREA DE TRABAJO.



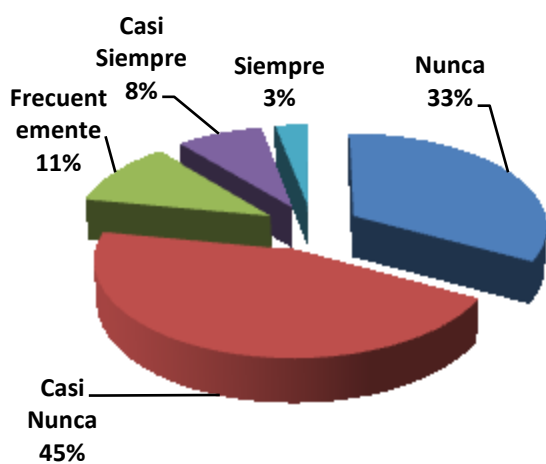
**PRIVADAS**



**PUBLICAS**

Las presentes gráficas demuestran una considerable igualdad en las respuestas obtenidas. Los porcentajes se muestran a continuación:

Empresas **Privadas**: el 48% “casi nunca”, el 11% “frecuentemente”, el 12% “casi siempre”, un 2% “siempre” y solo el 27% dijo que “nunca” les cuesta adaptarse a nuevos procedimientos o políticas dentro del área de trabajo. En el caso de las empresas **Públicas** los resultados son casi similares a los anteriormente descritos, se muestra como el 41% expresa que “casi nunca”, el 11% “frecuentemente”, un 5% “siempre”, el 2% “casi siempre” y solo el 41% dijo que “nunca” les cuesta adecuarse a nuevos procedimientos/políticas en sus áreas de trabajo. Esto probablemente sea por factores como la falta o escases de información, o porque existen amenazas al poder o a la resistencia a modificar los esquemas aceptados de interacciones, tales como valores, costumbres y normas, entre otras causas.

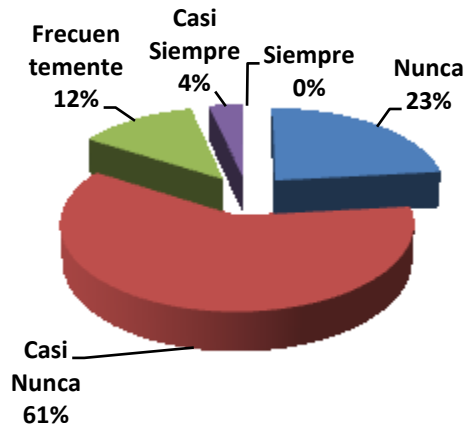


**Gráfico General  
Privadas y Públicas**

En la gráfica general tanto de las empresas públicas como privadas se revela los datos siguientes:

El 45% expresa que “casi nunca”, el 11% “frecuentemente”, el 8% “casi siempre”, un 3% “siempre” y solamente el 33% indicó que “nunca” les cuesta adaptarse a nuevos procedimientos o políticas dentro del área de trabajo. Las causas ante esta situación pueden ser como ya se ha señalado: las amenazas al poder, la resistencia a modificar los esquemas adoptados de interacciones, tales como valores, costumbres y normas; se teme a lo desconocido por el hecho de que hay incertidumbre al especular en si será posible la acomodación al nuevo estilo de vida laboral que demanda la empresa; de lo contrario, se puede ver amenazado el cargo que se tenga al no desempeñar exitosamente las funciones de acuerdo a los nuevos requerimientos establecidos.

## 6.- EN OCASIONES TEMO INCOMODAR A MI JEFE AL EQUIVOCARME O FRACASAR EN ALGO.



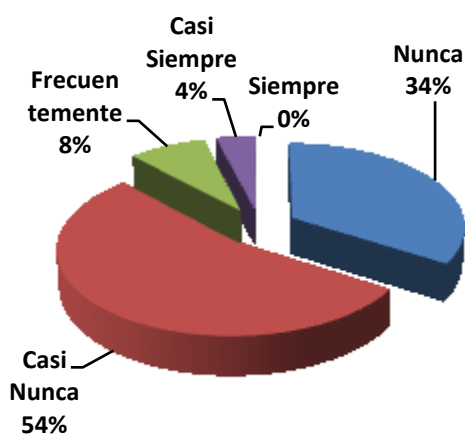
**PRIVADAS**



**PUBLICAS**

Las presentes gráficas exponen las respuestas obtenidas de los trabajadores de las empresas Privadas y Públicas. Los porcentajes se indican a continuación:

Empresas **Privadas**: el 61% dice que casi nunca, el 12% frecuentemente, el 4% “casi siempre” y solamente el 23% de los empleados privados dijo que en ocasiones “nunca” temen incomodar a su jefe al equivocarse o al fracasar en algo. Con respecto a las empresas **Públicas** los resultados difieren de los anteriormente expuestos, se muestra como el 45% expresa “casi nunca”, el 5% “casi siempre”, un 2% “frecuentemente”, y finalmente el 48% dijo que nunca temen incomodar a su jefe al equivocarse o al fracasar en algo. Según los teóricos esto puede deberse a causas como temor a lo desconocido y/o al fracaso, resistencia a experimentar y el temor a no poder aprender nuevas destrezas requeridas para el puesto.

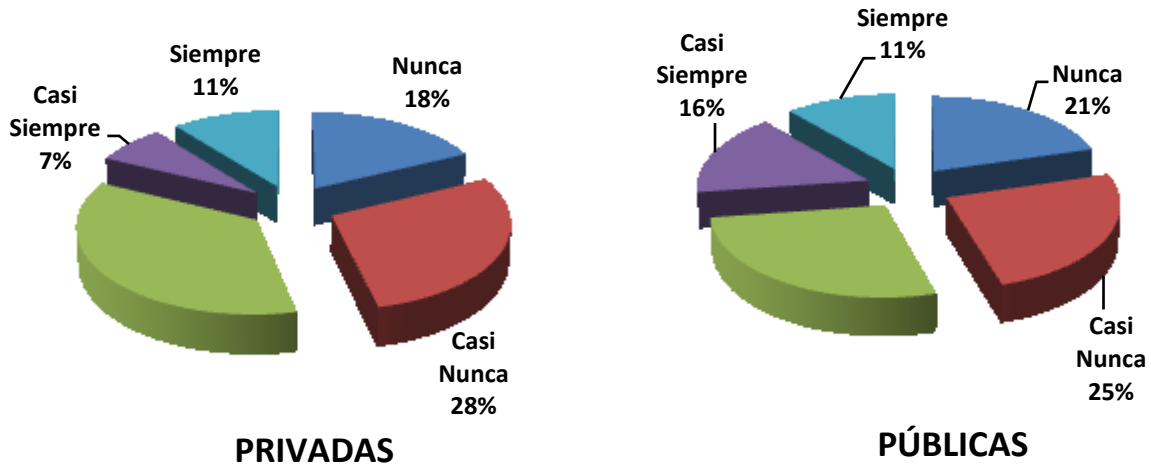


**Gráfico General  
Privadas y Públicas**

En la gráfica general tanto de las empresas públicas como privadas se revelan los datos siguientes:

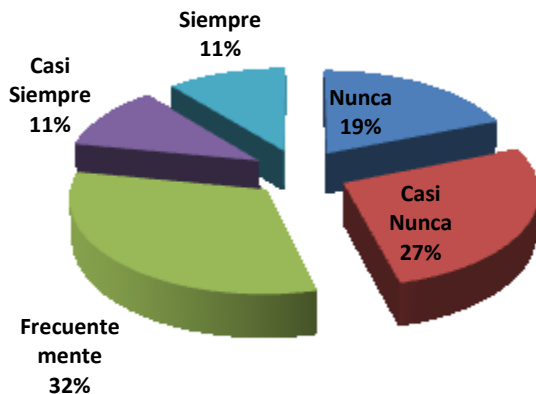
El 54% expresa que **casi nunca**, el 8% **frecuentemente**, el 4% **casi siempre**, y únicamente el 34% indicó que “**nunca**” temen incomodar a su jefe al equivocarse o al fracasar en algo. Se decía anteriormente que según los teóricos esto puede deberse a causas como temor a lo desconocido y/o al fracaso, resistencia a experimentar y el temor a no poder aprender nuevas destrezas requeridas para el puesto, todo ello porque el empleado teme adquirir nuevos lineamiento que por lo consiguiente considera que lo llevaran al fracaso, los empleados entonces por causas como la edad, educación y formación, y conocimientos se resisten al cambio porque temen no estar a la altura de las circunstancias y ello conlleva que los mismos temen hacer pasar por alguna incomodidad a su jefe.

## 7- HA TENIDO LA SENSACIÓN DE QUE TRABAJA MÁS QUE SUS COMPAÑEROS



Las respuestas de los entrevistados se pueden observar en los siguientes porcentajes de cada gráfica: **privadas** el 11% respondió que siempre, el 7% casi siempre, el 36% frecuentemente, el 28% casi nunca y tan sólo un 18% nunca, lo que se puede inferir es que los trabajadores de empresas privadas se sienten cansados, estresados y tienen su percepción confundida, lo cual es un factor de resistencia individual al cambio lo que se convierte también en una resistencia colectiva. **Públicas** el 11% dijo que siempre, el 16% casi siempre, el 27% frecuentemente, el 25% casi nunca y solamente un 21% opinó que nunca, lo que indica que tanto los resultados obtenidos de las empresas públicas y los de las empresas privadas son muy similares y presentan las mismas dificultades laborales, en las que pueden exteriorizarse las quejas psicósomáticas como una molestia.

### Gráfica General Privadas y Públicas



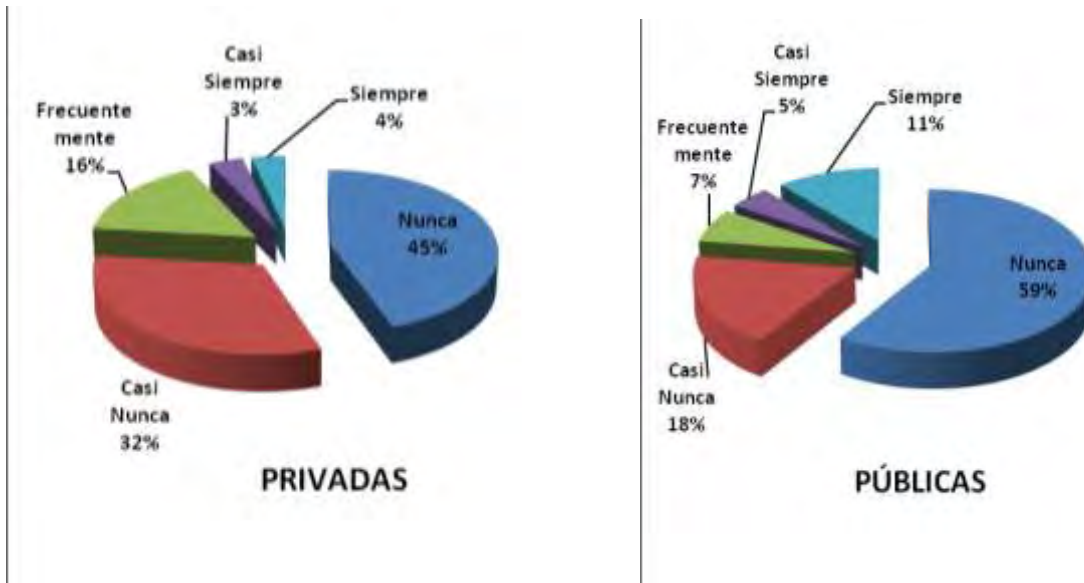
En la gráfica tanto de las empresas públicas como privadas se muestran los siguientes datos:

**Siempre 11%, casi siempre 11%, frecuentemente 32%, casi nunca 27% y nunca 19%**, se hace notar la inconformidad que existe en los trabajadores de las diferentes organizaciones, en cuanto a las funciones que ellos desempeñan en las empresas se refiere.

Se puede observar que los efectos del cambio son padecidos por los empleados, puesto que sienten que trabajan más que los demás y esto hace que se estresen aún más e incluso que tengan una apreciación enajenada de la realidad en que se desvuelven laboralmente.

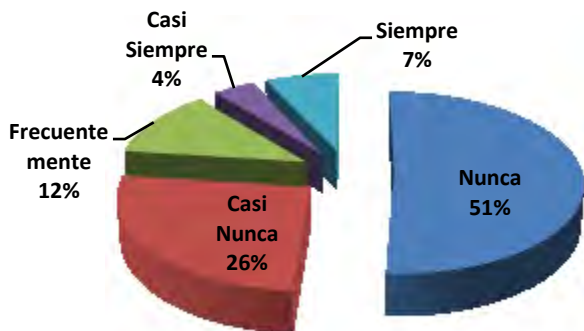


## 8 - HA TENIDO LA IMPRESIÓN DE QUE A SU JEFE NO LE GUSTA TRABAJAR CON USTED



En las gráficas expuestas, se observa la opinión de los trabajadores privados como públicos. Los porcentajes se presentan a continuación:

**Privadas** el 4% respondió que siempre, el 3% casi siempre, el 16% frecuentemente, el 32% casi nunca y un 45% nunca, a pesar de que un 45% dijo que nunca, se tiene que el 55% por ciento repartido en las otras respuestas representan una resistencia, ya que unidas todas hacen un porcentaje mayor que el 45% del nunca. Los empleados se sienten rechazados por sus jefes, esto es estimulado por los esquemas mentales erróneos que tienen las personas, mejor conocidos como paradigmas, los cuales entorpecen los pensamientos de los trabajadores permitiéndoles que desarrollen actitudes negativas y paranoides ante las autoridades laborales. **Públicas** el 11% dijo que siempre, el 5% casi siempre, el 7% frecuentemente, el 18% casi nunca y un 59% opinó que nunca, existe una contradicción entre los resultados obtenidos de las empresas públicas y los de las empresas privadas, puede deberse al tipo de políticas y normas por las que son regidas; sin embargo, los resultados expuestos demuestran que también existen paradigmas en los empleados públicos.



**Gráfica General  
Privadas y Públicas**

En la gráfica tanto de las empresas públicas como privadas se muestran los siguientes datos:

**Siempre 7%, casi siempre 4%, frecuentemente 12%, casi nunca 26% y nunca 51%**, existe una significativa valoración en los empleados de que los superiores o jefes inmediatos no tienen interés de trabajar con ellos, puesto que sólo un 51% respondió que nunca, lo que indica que un 49% (repartido en las otras respuestas) ha tenido la impresión alguna vez de que a sus jefes no les importa formar equipo con ellos, lo cual puede crear una actitud negativa ante la autoridad y afectar la relación entre jefe y colaborador.

## 9 - HA TENIDO LA SENSACIÓN DE NERVIOSISMO CUANDO VE A SU JEFE



**PRIVADA**



**PÚBLICA**

Las gráficas muestran respuestas heterogéneas de los entrevistados de entidades públicas y privadas, Los porcentajes son:

**Privadas** el 5% frecuentemente, el 38% casi nunca y un 57% nunca, estos resultados indican que a comparación con la pregunta anterior, los empleados no sienten nerviosismo al ver a sus jefes; pero sí tienen la impresión de que a sus superiores no les gusta trabajar en equipo con ellos. **Públicas** el 2% casi siempre, el 2% frecuentemente, el 7% casi nunca y un 89% opinó que nunca, lo que indica que tanto los resultados obtenidos de las empresas públicas y los de las empresas privadas son similares, en cuanto a no sentirse nerviosos ante las autoridades, mas bien en cierta medida piensan de igual forma en que no trabajan en equipo con ellos; pero que no les incomoda la presencia de ellos para ejecutar sus funciones.



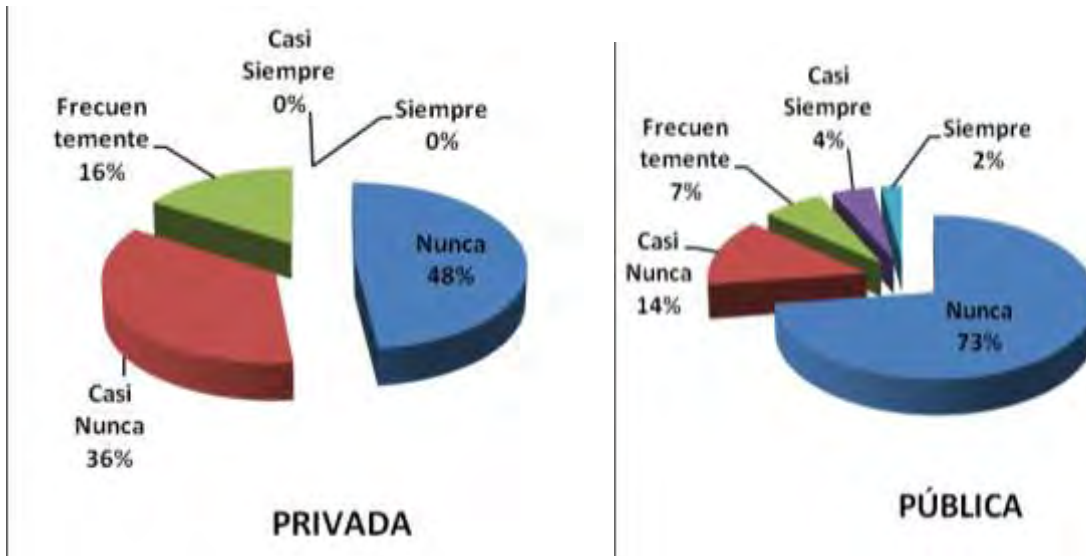
**Gráfica General  
Privadas y Públicas**

En la gráfica tanto de las empresas públicas como privadas se muestran los siguientes datos:

**Casi siempre 1%, frecuentemente 4%, casi nunca 24% y nunca 71%.** Los trabajadores manifiestan en su mayoría no considerarse irritables ante la presencia de las autoridades, lo cual puede deberse a la seguridad y confianza que tienen ellos al desempeñar sus labores cotidianas en su entorno profesional.

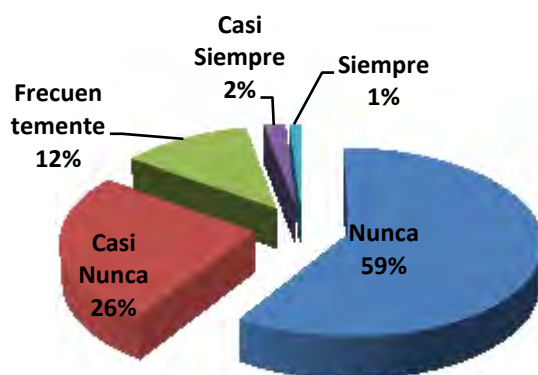


## 10 - PENSAR EN LA ACEPTACIÓN DE MI JEFE OBSTRUYE MI RENDIMIENTO



Los porcentajes en cada gráfica se presentan a continuación:

**Privadas** el 16% frecuentemente, el 36% casi nunca y un 48% nunca. **Públicas** el 2% dijo que siempre, el 4% casi siempre, el 7% frecuentemente, el 14% casi nunca y un 73% opinó que nunca, existe una contradicción entre los resultados obtenidos de las empresas públicas y los de las empresas privadas. Lo que se expone en la gráfica pública es una apreciación muy distinta al de las privadas, pues al parecer a ellos no les desconcierta tener una percepción un poco negativa sobre los supervisores para poder realizar sus funciones correctamente en el puesto de trabajo; en cambio los empleados privados, la mayor parte de ellos exteriorizan que la aceptación de los supervisores es importante para poder desempeñarse mejor en sus puestos de trabajos, puede deberse que exista mayor preocupación en empleados privados por el hecho de que las políticas, normas y estatutos establecidos en estas difieren de las públicas; aunque también siempre se hallan trabajadores de ambas partes que necesitan la aprobación de su jefe ya que no se sienten seguros si éste no les aprueba el trabajo que ellos realizan.

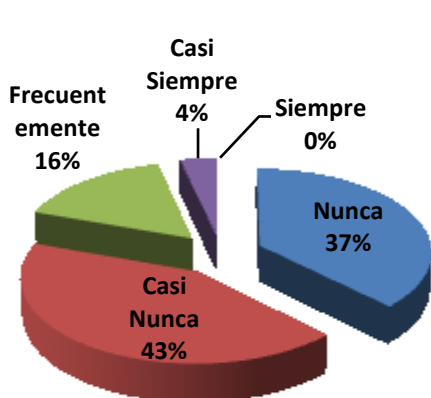


**Gráfica General  
Privadas y Públicas**

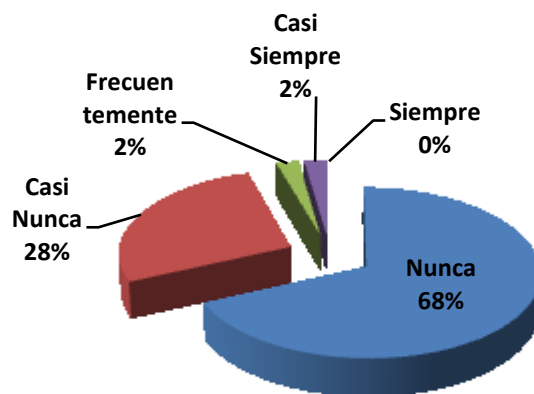
En la gráfica tanto de las empresas públicas como privadas se muestran los siguientes datos:

**Siempre 1%, casi siempre 2%, frecuentemente 12%, casi nunca 26% y nunca 59%**, al sumarse las respuestas de porcentajes menores resulta un 41%, lo cual permite señalar que se da una significativa *Reducción en la interacción social*: la cual esta ligada a la baja confianza en los trabajadores, de hecho la interacción comienza a disminuir y a perderse el interés por el bienestar personal de los demás.

## 11 - SIENTO PÁNICO CUANDO VOY A PRESENTAR UNA ACTIVIDAD IMPORTANTE



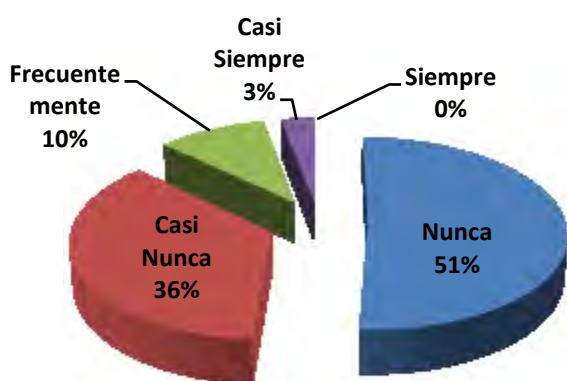
**PRIVADA**



**PÚBLICA**

Las presentes gráficas demuestran que existe una significativa diferencia entre empleados públicos y privados. Los porcentajes se presentan a continuación:

**Privadas** el 4% respondió casi siempre, el 16% frecuentemente, el 43% casi nunca y un 37% nunca. Se encuentran ciertos indicadores de ansiedad en los trabajadores privados, este malestar se presenta en aquellos trabajadores que se sienten inseguros en sus puestos de trabajo, ya sea por no tener el nivel académico imprescindible para el puesto o porque creen que ya no son indispensables para la entidad, algunos síntomas son: Estrés, decaimiento, baja autoestima, desconfianza, aislamiento, irritabilidad, nerviosismo, hormigueo y otros. **Públicas** el 2% seleccionó casi siempre, el 2% frecuentemente, el 28% casi nunca y un 68% opinó que nunca, se manifiesta mayor confianza en los trabajadores públicos, ya que solamente el 32% reveló sentir pánico al presentar una actividad importante.



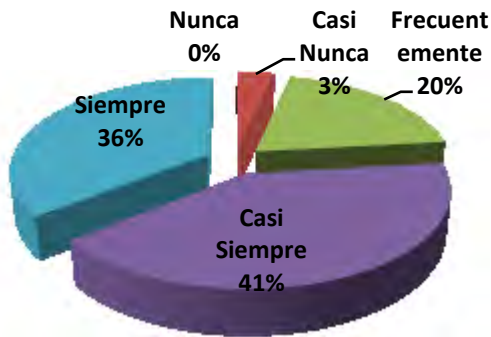
**Gráfica General  
Privadas y Públicas**

En la gráfica tanto de las empresas públicas como privadas se muestran los siguientes datos:

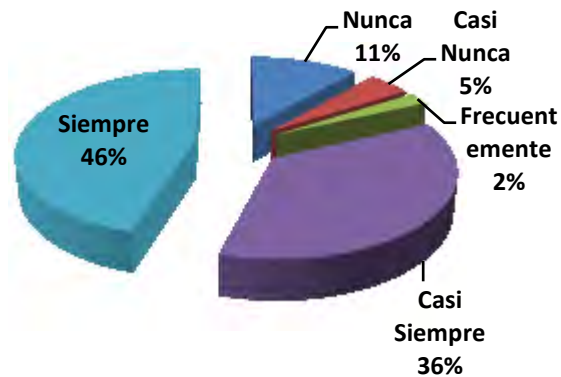
**Casi siempre 3%, frecuentemente 10%, casi nunca 36% y nunca 51%**, en general se percibe que el 49% de los empleados sienten pánico cuando van a presentar una actividad importante en su trabajo, lo cual puede entorpecer su rendimiento laboral y su eficacia.

El 51% de la población trabajadora revela que nunca ha sentido pánico al presentar actividades importantes ante superiores, lo cual indica que se sienten seguros y confiados en el trabajo que realizan.

## 12- AL REALIZAR UNA ACTIVIDAD QUE NO ESTA DENTRO DE MIS FUNCIONES LA REALIZO SATISFACTORIAMENTE.

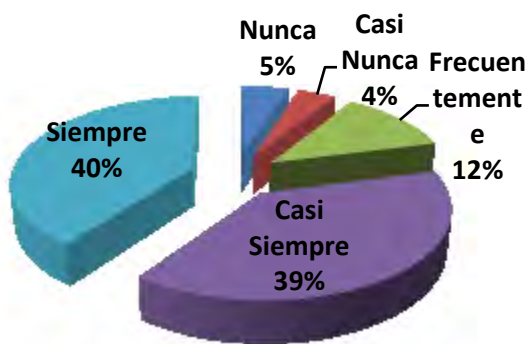


**PRIVADAS**



**PÚBLICAS**

Las respuestas de los entrevistados se pueden identificar en los siguientes porcentajes de cada gráfico: **privadas** el 36% respondió que siempre, el 41% casi siempre, el 20% frecuentemente, el 3% casi nunca y tan sólo un 0% nunca, lo que se puede inferir es que los trabajadores de empresas privadas realizan actividades que no son parte de las actividades ya que las realizan, lo cual es un factor de gran apoyo para las labores de gestión de compañerismos y se ve que hay resistencia individual al cambio positiva. **Públicas** el 46% dijo que siempre, el 36% casi siempre, el 2% frecuentemente, el 5% casi nunca y solamente un 11% opinó que nunca, lo que indica que tanto los resultados obtenidos de las empresas públicas y los de las empresas privadas son bastante similares en cuanto a realizar funciones que no son parte de las actividades que están dentro de sus competencias, lo que dice que es un factor determinante de resistencia encubierta y la ocultan con los compañeros la cual se evidencia en sus actitudes.

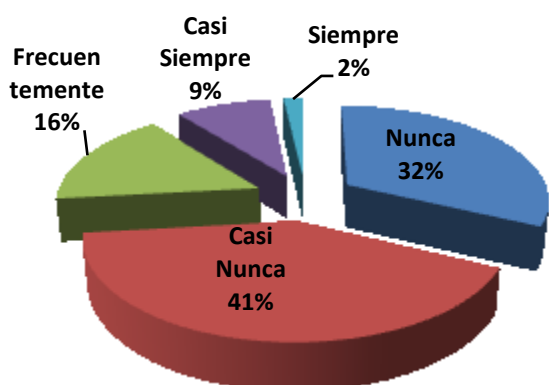


**PÚBLICAS Y PRIVADAS**

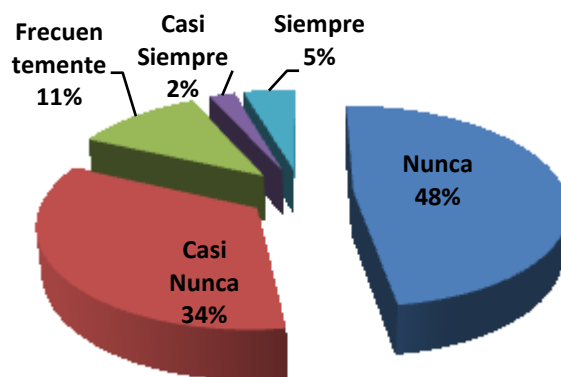
*Casi siempre 39%, Siempre 40%, frecuentemente 12%, Casi nunca 4% y nunca 5%*, se hace evidente que los trabajadores realizan funciones que no están dentro de las actividades que les corresponden y si las realizan casi siempre. Se puede observar que los efectos de cambio, son padecidos por los empleados, puesto que sienten que trabajan más que los demás y esto hace que se cansen aún mucho más e incluso que tengan una valoración de hacer las cosas casi siempre que se los pidan pero sin dejar de sentirse explotados.

En las organizaciones hay un tejido informal muy complejo diseñado a partir del grado de poder que poseen los distintos trabajadores o componentes de la organización, esto los lleva a realizarlas probablemente por compromiso o temor a perder el empleo.

### 13- HE TENIDO LA IDEA DE QUE OTRA PERSONA PUEDE DESEMPEÑAR MEJOR MI TRABAJO ANTE NUEVOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS.



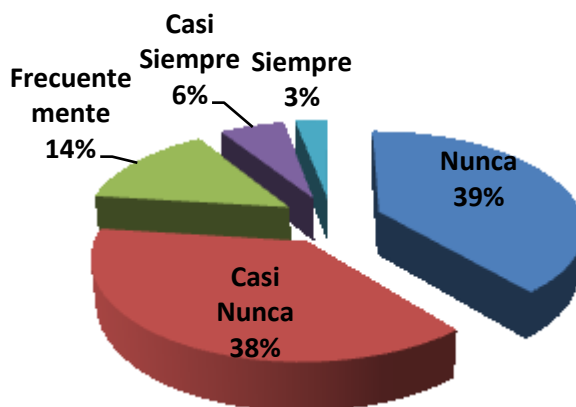
**PRIVADAS**



**PÚBLICAS**

Las respuestas de los entrevistados se pueden identificar en los siguientes porcentajes de cada gráfico: **privadas** el 41% casi nunca, el 32% respondió que nunca, el 16% frecuentemente, el 9% casi siempre, y tan sólo un 2% siempre, lo que se puede inferir es que los trabajadores de empresas privadas han tenido la idea que casi nunca otras personas pueden realizar su trabajo con cambios tecnológicos. **Públicas** el 34% casi nunca, y solamente un 48% opinó que nunca, el 11% frecuentemente, 2% casi siempre y 5% dijo que siempre, lo que indica que tanto los resultados obtenidos de las empresas públicas y los de las empresas privadas son muy similares en cuanto a desempeñar mejores sus funciones y que otras personas pueden desempeñar esas labores y que casi nunca tienen esa concepción.

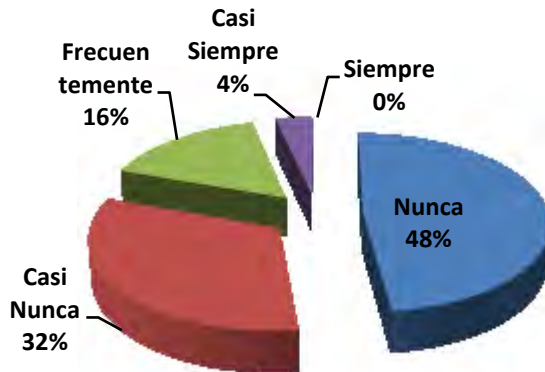
En la gráfica siguiente tanto de las empresas públicas como privadas se muestran los siguientes datos:



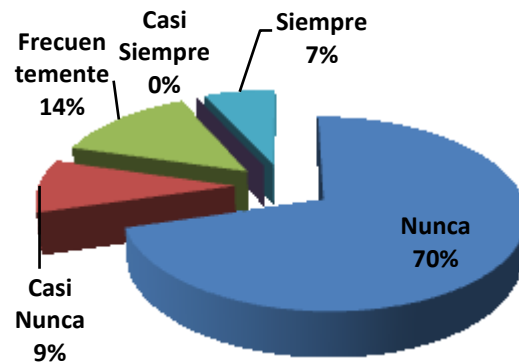
**PÚBLICAS Y PRIVADAS**

*Casi nunca 38%, nunca 39%, frecuentemente 14%, casi siempre 6%, Siempre 3%*, se hace indudable que los trabajadores perciben que ante cambios tecnológicos no afectan sus actividades y que están abiertos ante cambios en la globalización de nuevas tecnologías que provienen de afuera de la organización como de adentro. La falta de entendimiento de esto en el mejor de los casos lleva a la frustración y en el peor de los casos a comportamientos disfuncionales, esto es, a acciones en contra del cambio, de los iniciadores del cambio y de la propia organización.

## 14- HE TENIDO LA IMPRESIÓN DE QUE A MIS COMPAÑEROS SE LES OLVIDA INVITARME A REUNIONES FUERA DEL TRABAJO.

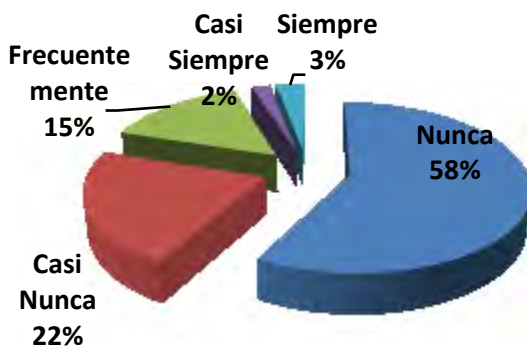


**PRIVADAS**



**PÚBLICAS**

Las respuestas de los entrevistados se pueden identificar en los siguientes porcentajes de cada gráfico: **privadas** el 48% respondió que nunca, el 32% casi nunca, el 16% frecuentemente, el 4% casi siempre, y tan sólo un 2% siempre, lo que se puede inferir es que los trabajadores de empresas privadas tienen la impresión que sus compañeros no se les olvida invitarlos y que las relaciones están bien tanto dentro como fuera. **Públicas** un 70% opinó que nunca, el 14% frecuentemente, el 9% casi nunca, 7% dijo que siempre y solamente el 0% casi siempre, lo que indica que tanto los resultados obtenidos de las empresas públicas y los de las empresas privadas son muy parejos en tener la impresión de que a los compañeros tiene presentes el invitarlos actividades formales e informales que tiene relación con la empresa y fuera de esta.



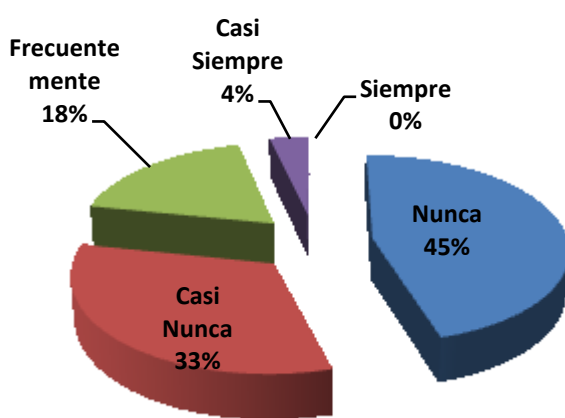
**PÚBLICAS Y PRIVADAS**

La presente grafica muestra los siguientes resultados: **Nunca con un 58%, Casi nunca con 22%, frecuentemente 15%, casi siempre 2%, Siempre 3%**, se hace evidencia que los trabajadores consideran que no pasan desapercibidos y que tengan buena relación con sus compañeros ya que paran muchas horas con ellos y parte de sus vidas. Tanto a nivel personal como

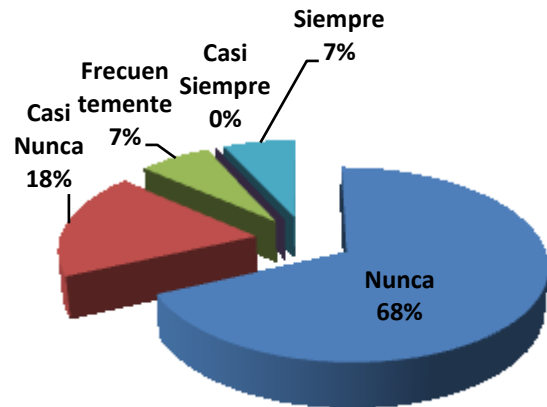
organizacional se pone en duda la propia competencia y la autoestima es frágil en esta etapa. Sin embargo, si nos "aguantamos" y aprendemos lo que la experiencia de cambio significa (y acá la ayuda de los demás, y la asesoría organizacional son importantes, cada una en su contexto).

Esta etapa es como un "invernar" transitorio, que nos fortalece y hace madurar. En el contexto organizacional esta es la etapa más difícil. Por que las relaciones sanas son muy mínimas en la vida diaria dentro de la organización ya sea por las competencias o por diferentes caracteres personales.

## 15- HE TENIDO LA IMPRESIÓN DE QUE MI JEFE ME PERCIBE COMO UN EMPLEADO POCO EFICIENTE.



**PRIVADAS**

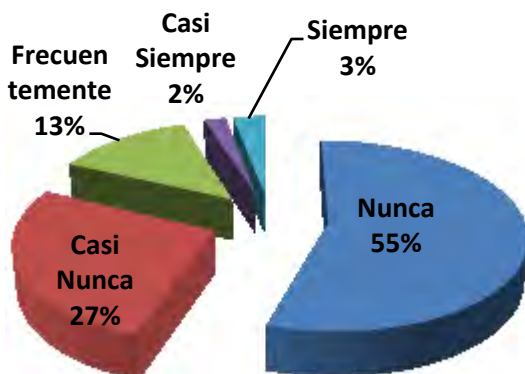


**PÚBLICAS**

Las respuestas de los entrevistados se pueden identificar en los siguientes porcentajes de cada gráfico: **privadas** el 45% respondió que nunca, el 33% casi nunca, el 18% frecuentemente, el 4% casi siempre, y tan sólo un 0% siempre, lo que se puede inferir es que los trabajadores de empresas privadas perciben que son personas eficientes y que pueden hacer muchas actividades para la organización. **Públicas** un 68% opinó que nunca, el 18% casi nunca, el 7% frecuentemente y con un 7% dijo que siempre y solamente, el 0% casi siempre, lo que indica que tanto los resultados obtenidos de las empresas públicas y los de las empresas privadas son muy parejos en tener la idea que no los consideran como personas poco eficientes, lo que indican que tiene el jefe buena impresión de los trabajadores.

## PÚBLICAS Y PRIVADAS

La siguiente grafica muestra los siguientes resultados: **Nunca con un 55%, Casi nunca con 27%, frecuentemente 13%, casi siempre 2%, Siempre 3%**, se hace constar que los trabajadores consideran que son eficientes y que llevan una buena relación ya que su percepción así lo indica. Cuanto más negativo sea el clima organizacional vigente, más difícil será conducir una organización de un modelo eficiente a otro.

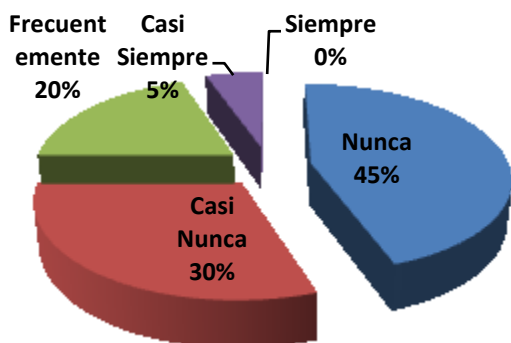


En esta situación los empleados harán todo lo posible para que el cambio fracase, o bien tratarán de modificar sensiblemente la orientación del mismo.

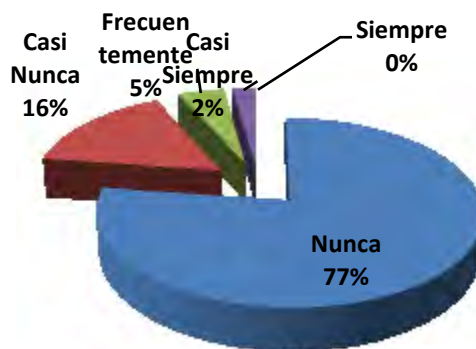
Por ello la eficacia radica en como ellos se sienten y en la identificación con la organización ellos darán su mayor esfuerzo por hacer que la organización tenga buena dirección y clima organizacional.



## 16- ME PREOCUPA PENSAR QUE AL NUEVO JEFE NO LE SATISFAGA MI DESEMPEÑO LABORAL.



**PRIVADAS**

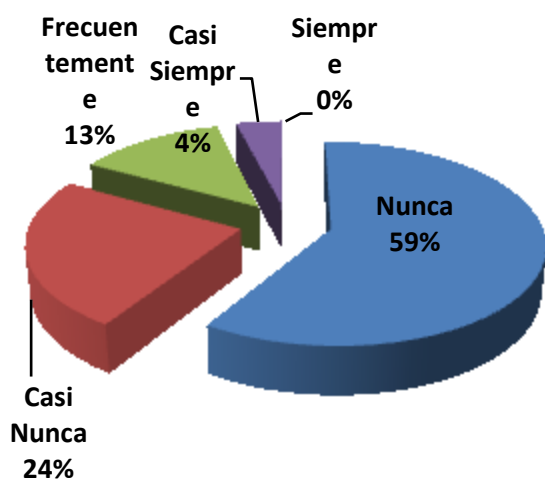


**PÚBLICAS**

Las respuestas de los entrevistados se pueden identificar en los siguientes porcentajes de cada sección: **privadas** el 45% respondió que nunca, el 30% casi nunca, el 20% frecuentemente, el 5% casi siempre, y un rotundo 0% que respondió siempre, lo que se puede inferir es que los trabajadores de empresas privadas tengan la percepción que no les satisfaga su desempeño laboral con un porcentaje que nunca lo ven así. **Públicas** un 77% opinó que nunca, el 16% casi nunca, el 5% frecuentemente y el 2% dijo que casi siempre y solamente el 0% dijo siempre lo que indica que tanto los resultados obtenidos de las empresas públicas y los de las empresas privadas son muy iguales en tener la opinión de que a su nuevo jefe les satisfaga su desempeño laboral.

### PÚBLICAS Y PRIVADAS

En la gráfica siguiente tanto de las empresas públicas como privadas se muestran los siguientes datos:

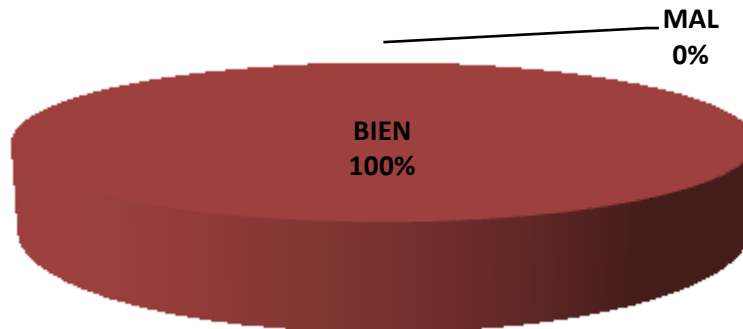


*Nunca con un 59%, Casi nunca con 24%, frecuentemente 13%, casi siempre 4%, Siempre 0%*, se reflejar que los trabajadores perciban que con su nuevo jefe no tendrán dificultades en cuanto a problemas de desempeño laboral y que de igual forma que en el caso de la amenaza a un mal desempeño y estancia en su puesto de trabajo, también existe una amenaza al sistema de relaciones de poder ya que de la eficiencia que manifiesten así será el poder dentro de la empresa. En las organizaciones hay un tejido informal muy complejo diseñado a partir del grado de poder que poseen los distintos trabajadores de la organización.

Un cambio organizativo rompe este tejido y abre un mundo de posibilidades que para muchos actores son temibles, ya que les puede significar una pérdida de poder. En términos de poder, con un cambio organizativo, unos ganan y otros pierden; de esta forma, la resistencia partiría del grupo que ve amenazada su posición y esto es lo que refleja la parte actitudinal de los entrevistados.

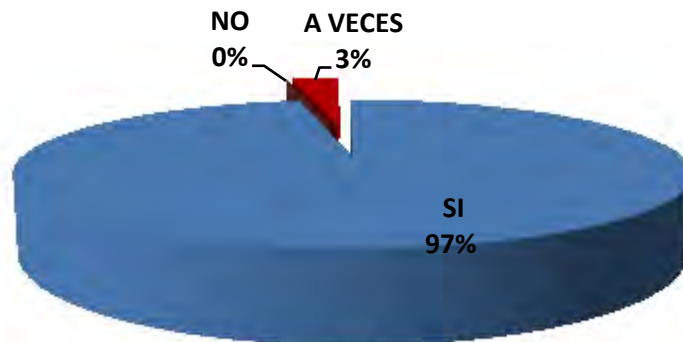
❖ *Análisis de las Entrevistas*

**1.- ¿Cómo se siente en la empresa?**



En relación a la pregunta sobre como se sienten los empleados en sus empresas, el 100% respondió que se siente bien, y al preguntarles el motivo, muchos coinciden en que poseen estabilidad, porque se encuentra en el puesto o área que les gusta y finalmente manifiestan que se encuentran satisfechos realizando sus funciones.

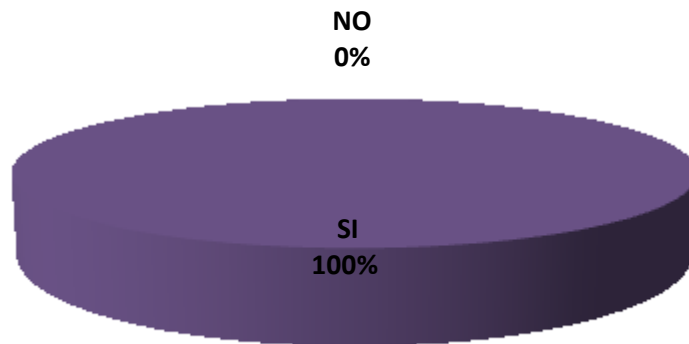
**2.- ¿Se siente orgulloso de trabajar para su empresa?**



Al preguntarles si se sienten orgullosos de trabajar para su empresa, tanto empleados Públicos como Privados manifiestan en un 97% que Sí se sienten orgullosos de laborar en sus respectivas empresas, las razones podrían ser entre otras el hecho de que pueden colaborar en proyectos de ayuda social, porque hay programas de incentivos para los empleados y permiten el desarrollo personal, por el prestigio de las instituciones donde trabajan, y porque existe un buen desarrollo organizacional. Finalmente solo un 3% expresa que solo a veces se sienten orgullosos de trabajar para sus empresas.

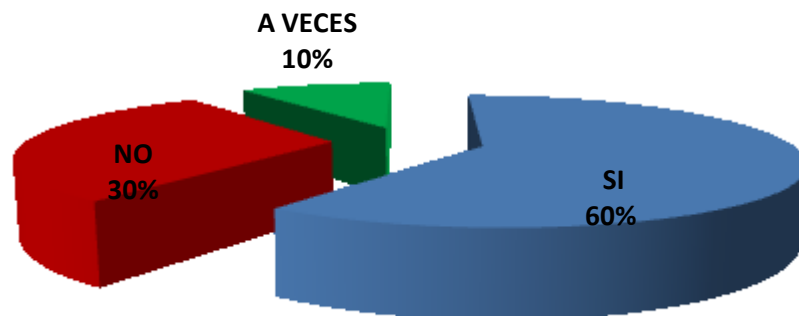


### 3.- ¿Le gusta su trabajo?



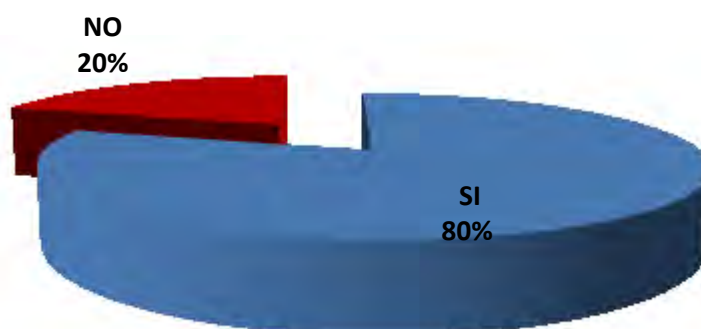
Cuando se les pregunto si les gustaba su trabajo, el 100% de empleados Públicos y Privados dijeron que Sí. Y al pedirles la opinión del porque les gusta su trabajo, muchos coinciden en que es por el tipo de trabajo, porque aman o les gusta lo que hacen, porque es su profesión y no es monótono, porque hay aprendizaje o desarrollo profesional y finalmente porque se sienten satisfechos en sus trabajos.

### 4.- ¿Considera que su trabajo es reconocido y valorado por su jefe inmediato?



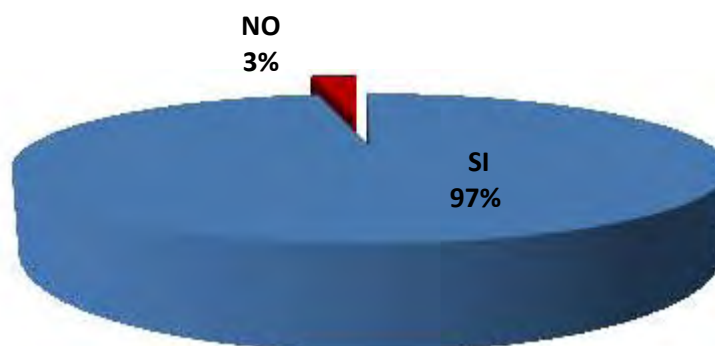
El 60% de los empleados entrevistados considera que su trabajo Sí es reconocido y valorado por su jefe inmediato, algunos manifiestan él se los ha expresado en reiteradas ocasiones y otros por el hecho de que les gusta obedecerle en todo; un 10% cree que su trabajo solo en ocasiones es reconocido por su jefe; y un 30% considera que su jefe No reconoce las labores por ellos realizadas, esto seguramente porque no puede estar pendiente de todo lo que ellos hacen o simplemente porque les es indiferente si les reconocen o no lo que realizan en sus puestos de trabajo.

### 5.- ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?



El 80% de los entrevistados considera su trabajo Sí esta bien remunerado, y un 20% opina todo lo contrario; este es un factor por el cual algunos empleados llámense públicos o privados muestran algún tipo de resistencia individual al cambio puesto que por las razones económicas los empleados temen que, luego de aplicados los cambios, no se desempeñarán tan bien y, por lo tanto, no serán tan valiosos para la organización, los supervisores o los compañeros de trabajo.

### 6.- ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la formación y experiencia que usted posee?



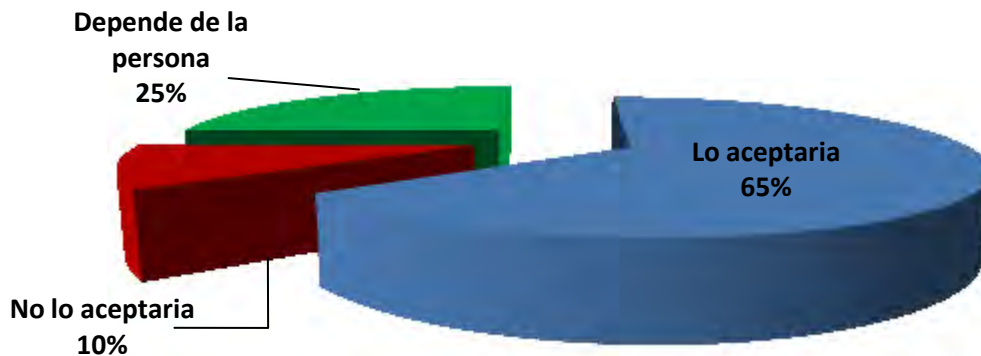
En su gran mayoría (97%) los empleados creen que el puesto que ocupan en sus respectivas empresas está en relación con la formación y experiencia que poseen, aunque algunos no descartan la posibilidad de seguirlos capacitando para lograr una mejora continua en sus funciones. Mientras tanto un escaso 3% opina que su puesto de trabajo no tiene relación alguna con la formación y experiencia que poseen.

### 7.- ¿Le gustaría que exista rotación de personal en el departamento o área?



Para evitar el temor a lo desconocido y a la toma de este tipo de decisiones difíciles, algunos empleados rechazarán ascensos que exijan reubicarse o cambios importantes en los deberes y responsabilidades del empleo. Es así como lo muestra el presente gráfico donde el 44% de los empleados opina que No les gustaría que existiera rotación de personal en sus departamentos o áreas y las razones son diversas, algunos consideran que ya han aprendido bien sus funciones y por tal razón no les gustaría cambiar de puesto, además creen que el trabajo que cada uno realiza es el adecuado a su experiencia y conocimientos. Por el contrario el 56% expresa que Sí les gustaría que existiera rotación de personal en sus departamentos o áreas pues en términos generales les parece una oportunidad para aprender aspectos nuevos.

### 8.- ¿Cómo reaccionaría ante el cambio de jefe inmediato de su departamento?

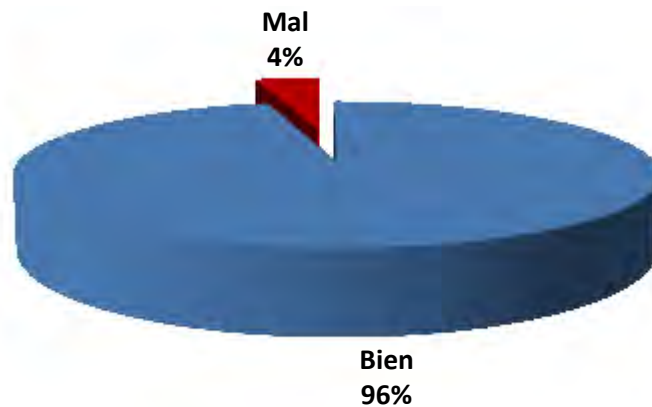


Ante esta interrogante el 65% de empleados Públicos y Privados dice que aceptaría sin ningún problema el cambio de jefe inmediato de su departamento puesto que es parte de todo proceso de cambio sobre todo si es decisión de las altas autoridades de las empresas; mientras tanto el 25% de los empleados considera que aceptarían dicho cambio dependiendo de la persona asignada para el puesto, y un 10% manifiesta que no lo aceptaría.

### 9.- ¿Cómo percibe usted a su jefe?

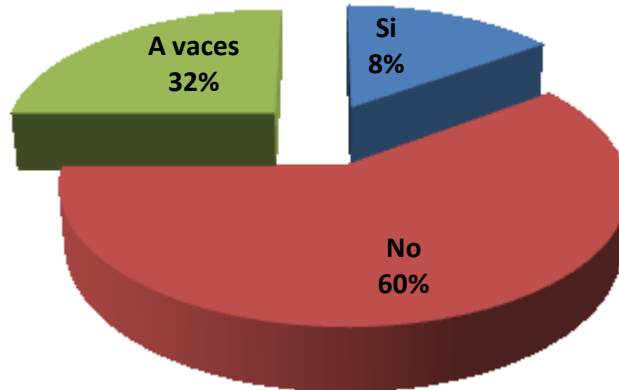
En relación a esta pregunta que es abierta y por lo tanto mas de tipo cualitativo que cuantitativo, muchos empleados que dieron respuesta a ella se expresan de sus Jefes como personas Educadas y disciplinadas, racionales, aceptables, cariñosos aunque exigentes, amables, responsables, buenas personas, accesibles, con cualidades valiosas y de buenos conocimientos, comprensivos, confiables, profesionales, capaces de solucionar problemas, honestos, humanistas, entre otras cualidades positivas. Otros por el contrario - aunque en menor rango- perciben a sus jefes como entes pasivos y que no toman en serio su nivel de autoridad.

### 10.- ¿Cómo se siente con su jefe?



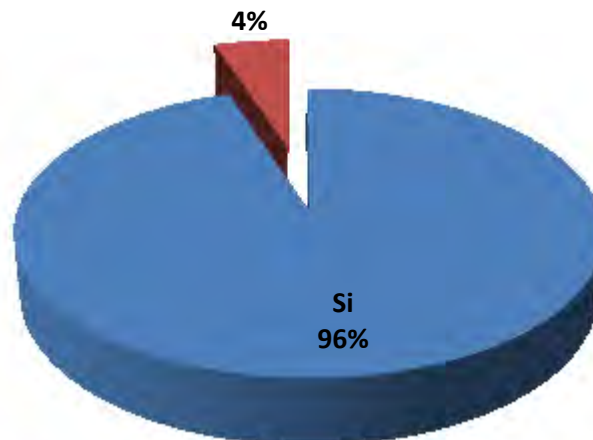
La pregunta anterior se ve reflejada en el presente gráfico donde el 96% de los empleados tanto Públicos como Privados manifiestan sentirse Bien con sus Jefes, algunas de las razones son: que no existen problemas con él, que en ocasiones sabe valorar el trabajo y que además les estima como personas. Un mínimo 4% expresa su descontento al no sentirse bien con su Jefe inmediato y las razones son debidas a que llaman la atención a cada momento o porque él no confía en las competencias de los empleados.

**11.- ¿Considera que su jefe inmediato le exige demasiado?**



El 60% considera que su Jefe inmediato No exige demasiado a sus empleados puesto que cada empleado sabe cuales son sus responsabilidades, además se trabaja en equipo y si lo hace es solo cuando es necesario y que la presión por ello es la normal. El 32% dice que solo a veces les exige pero que es por la misma naturaleza del trabajo que realizan. Y finalmente un 8% considera que su jefe Sí exige demasiado a sus empleados sobretodo cuando hay trabajo que corresponde a otras áreas y es a ellos a quienes se les recarga.

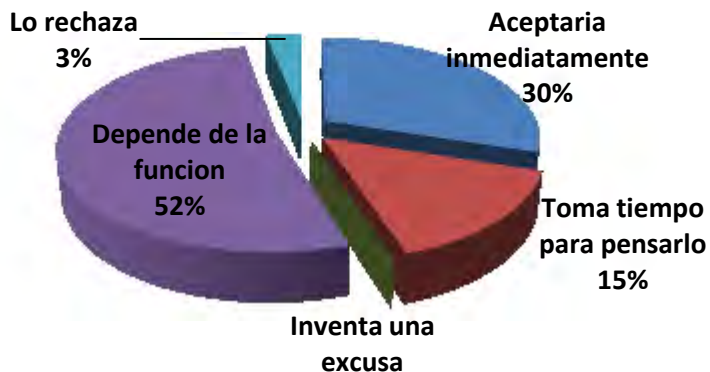
**13\*.- ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?**



Al cuestionar a los empleados si consideran adecuado el nivel de exigencia por parte de sus Jefes el 96% dice que Sí es adecuado dicho nivel de exigencia y solo un 4% expresa todo lo contrario.

\*Para mejor comprensión de los resultados se ha situado la pregunta N° 13 después de la pregunta N° 11 puesto que ambas tienen relación entre si.

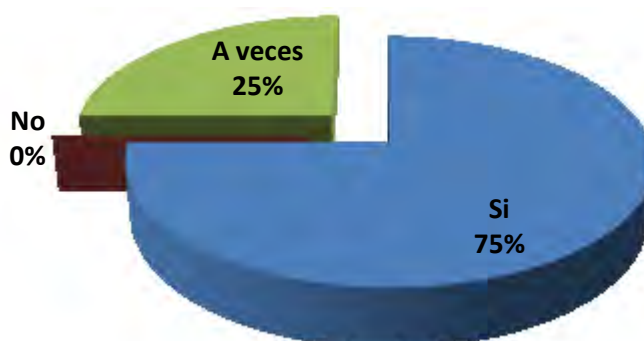
## 12.- Si se le pide que haga un trabajo que no es parte de sus funciones, ¿que haría?



La mayor parte de los empleados (52%) considera que si se les pide que realicen una actividad que no es parte de sus funciones, la realizarían dependiendo de que función se trate, esto significa que harían dicha función solo si disponen de tiempo para ello, si va en relación a lo que saben hacer o si tienen la capacidad para hacerlo y sobre todo si es algo urgente. Un 15% dice que tomaría tiempo para pensarlo antes de aceptar; un pequeño 3% expresa que rechaza realizar dicha función puesto que no va con lo que sabe hacer o porque cada quien tiene establecidas sus funciones.

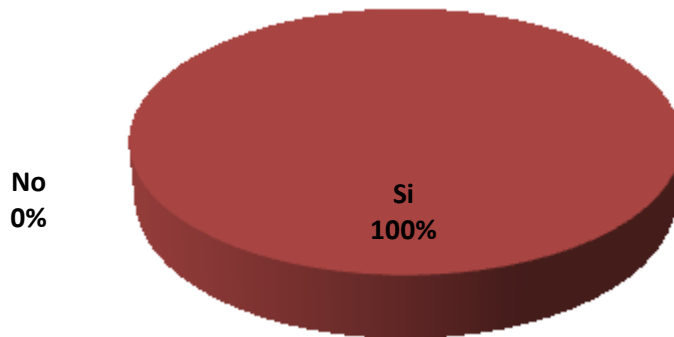
Finalmente el 30% restante manifiesta que aceptaría de inmediato realizar la función asignada, algunos opinan que lo harían por obediencia o porque es para favorecer la institución donde trabajan, y otros lo harían porque se convertiría en un reto. (Un 10% de diferencia en relación a la pregunta 12 de la escala, sobre si un empleado determinado realizaría satisfactoriamente una actividad que no es parte de sus funciones).

## 14.- ¿Considera que trabaja en equipo con su jefe?



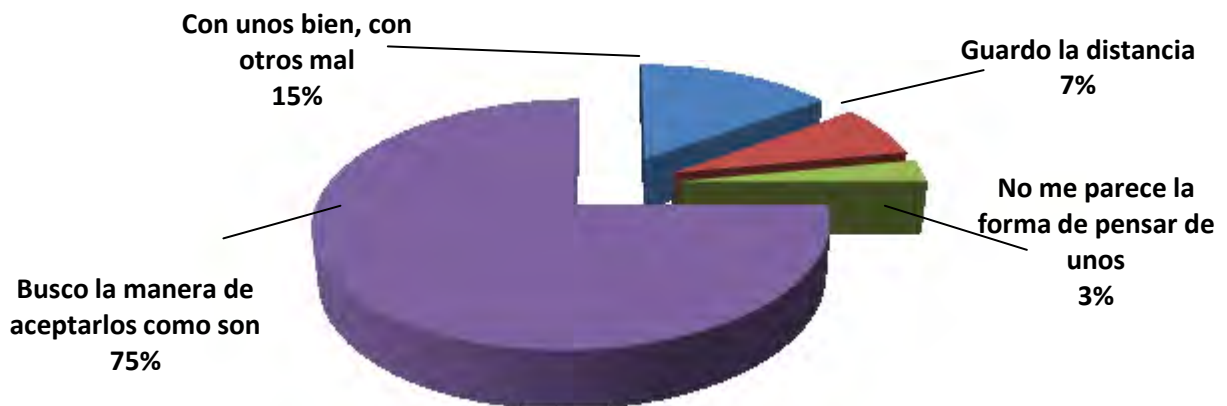
En este caso tres cuartos de la población (75%) considera que trabaja en equipo con su jefe; muchos coinciden en que el trabajo en equipo favorece a la comunicación, creen que la colaboración y apoyo entre compañeros es la clave en todo trabajo. Esto se contradice con la pregunta anterior (N° 12) donde la mayoría haría una función de otro solo dependiendo de la función y no con la intención de ayudar a sus compañeros. El otro 25% considera que solo cuando le conviene al jefe trabajar en equipo lo hacen y que todo depende de él pues a veces delega y luego no coopera.

**15.- ¿Considera que se adaptaría a nuevos cambios tecnológicos en la empresa?**



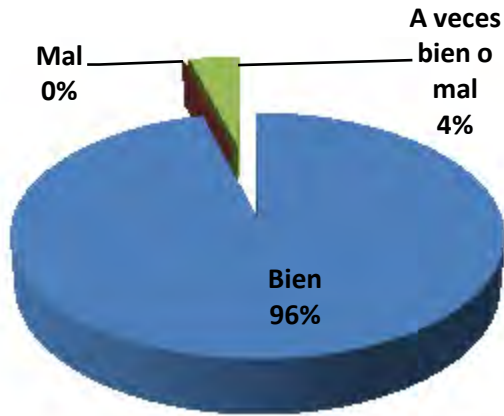
En relación a esta interrogante el 100% de empleados Públicos y Privados considera que Sí se adaptarían a nuevos cambios tecnológicos en sus respectivas empresas, pues consideran que en gran medida depende de ello el poder realizar mejor sus funciones y brindar un mejor servicio al usuario, además creen que las actualizaciones tecnológicas son necesarias en un mundo cambiante, esto también les facilitaría el trabajo pero creen que es necesario a la par del cambio la capacitación respectiva al personal. Mientras en la pregunta 5 del segundo instrumento las respuestas son variables. (Ver Preg. 5 de la escala, pág. 49)

**16.- ¿Como se lleva con sus compañeros de trabajo?**



El gráfico muestra la variabilidad de las respuestas ante la pregunta referida a las relaciones interpersonales de los empleados. Tres cuartos de la población de empleados encuestados que forman el 75% expresan que buscan la manera aceptar a sus compañeros tal y como son; el 15% manifiesta que con algunos compañeros se llevan bien mientras que con otros no es así. El 7% prefiere guardar la distancia entre sus compañeros, seguramente para evitar problemas o por otras razones. Finalmente el 3% dice que no estar de acuerdo con la forma de pensar de algunos de sus compañeros de trabajo.

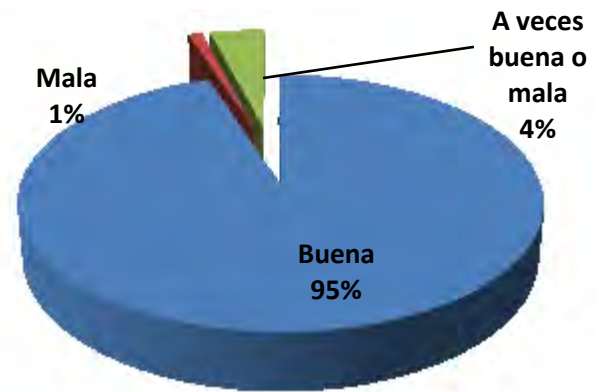
### 17.- ¿Cómo se comunica con sus compañeros de trabajo?



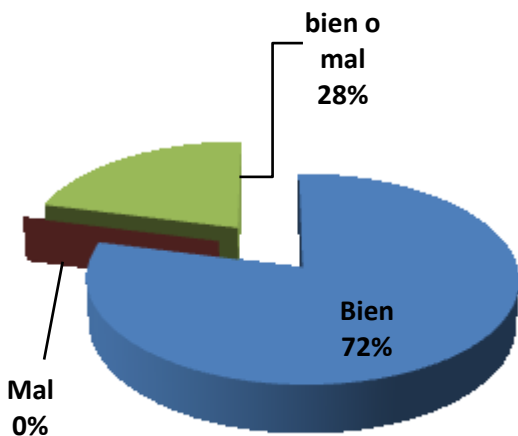
La comunicación es importante en todo proceso de cambio y en todos los niveles jerárquicos de las empresas. En el presente gráfico se muestra como el 96% de los empleados manifiesta comunicarse bien con sus compañeros y solo un 4% opina que en ocasiones la comunicación es buena y a veces mala.

### 18.- ¿Cómo es la comunicación con su jefe inmediato?

Luego al cuestionar sobre la comunicación de los empleados para con su Jefe inmediato, el 95% de los empleados manifiesta que dicha comunicación es Buena; un 4% opina que la comunicación con su jefe en ocasiones es buena y a veces mala; y solo un 1% dice que la comunicación con su jefe es mala.



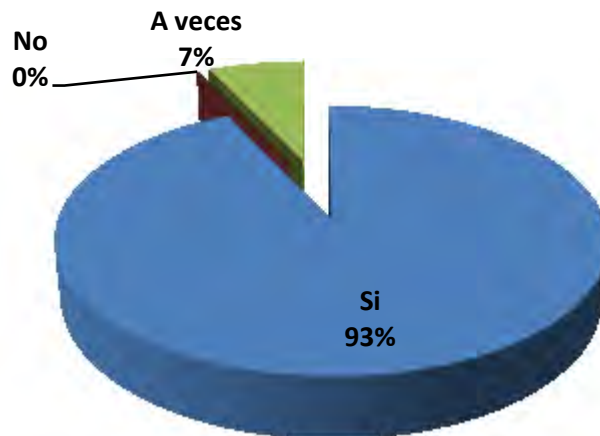
### 19.- ¿Cómo se llevan sus compañeros de trabajo entre ellos?



Según el gráfico se observa como los empleados perciben las relaciones interpersonales entre sus compañeros. El 72% considera que sus compañeros se llevan Bien entre ellos; mientras que el 28% cree que sus compañeros a veces se llevan bien y a veces se llevan mal, las razones que exponen estos últimos son que todos son variables en sus temperamentos, que a veces hay malos entendidos, algunos confunden trabajo con amistad, que influyen los problemas o diferencias personales, o porque probablemente existe estrés laboral.



**20.- ¿Considera que trabaja en equipo con sus compañeros de trabajo?**



Antes se ha preguntado a los empleados si considera que trabajan en equipo con sus jefes, y en esta ocasión la pregunta ha ido enfocada al trabajo en equipo con los compañeros. Se puede contemplar como casi en su totalidad (93%) los empleados consideran que Sí trabajan en equipo entre ellos y anteriormente el 75% habría dicho que de igual manera lo hacen con su jefe (ver pregunta 14. Únicamente un 7% expresa que solo a veces trabajan en equipo entre compañeros.

**21.- ¿Cree que los cambios son necesarios en la empresa?**



En la última pregunta los empleados consideran en un 98% que los cambios Sí son necesarios en todas las empresas puesto que ellos son para mejorar continuamente, para actualizarse, para modernizar, para no deshumanizarse y prestar un mejor servicio, para ser organizacionalmente mas eficientes y competitivos, para evitar caer en la rutina, entre otras razones. Únicamente y sin dar razón alguna, el 2% cree que los cambios no son necesarios en las instituciones donde laboran.

## *ANÁLISIS CUALITATIVO*

De los resultados obtenidos, se encontró de forma significativa y según el tipo de interrogante un nivel variable de resistencia al cambio tanto en los trabajadores de empresas privadas como públicas, esto es debido a factores que no permiten que el cambio se promueva, entre estos se mencionan: los paradigmas, la percepción negativa, la personalidad, hábitos, el clima de baja confianza organizativa, la reducción en la interacción social, ansiedad, los diversos temores entorno a la resistencia, las quejas psicósomáticas y otras causas que entorpecen el mejoramiento organizacional y personal.

Todo esto es provocado porque no existe confianza entre los empleados lo cual dificulta las relaciones interpersonales, ya que éstas se ven vulneradas por la competitividad que se da entre ellos, donde el interés por el bienestar personal de los demás se encarece permitiendo que los trabajadores se resistan a cambiar la realidad en la que se encuentran inmersos por el impacto que este tendrá en sus vidas. Para lo cual, la dependencia y el dogmatismo están ligados a estos pensamientos errados que predisponen las respuestas conductuales de los empleados, provocándoles malestares que entorpecerán su proceso laboral lo que los lleva a sentirse inseguros y no indispensables para su empresa, robándoles así su identidad con la institución para la cual se deben y a la que pertenecen y finalmente se presentan los signos y síntomas de padecimientos que no permiten que éstos desarrollen con éxito sus actividades cotidianas.

El proceso de cambio presenta resistencia siempre, dicha resistencia puede reflejarse en una minoría de empleados o en el peor de los casos en la mayoría de ellos, lo relevante es que la resistencia se da y se presenta en todos los niveles académicos, edades, profesiones, puestos de trabajo de las personas trabajadoras, esto probablemente se debe al temor de modificar los esquemas mentales, se piensa en el pasado como lo mejor que se ha vivido, y mientras tanto la globalización y mejora en las productividades de nuestro medio continúan avanzando.

Los empleados se resisten a cambiar por que esto produce un esfuerzo adicional en cada uno, lo cual afectaría en cambiar: estilos de vida, métodos para realizar las funciones en el puesto de trabajo, nuevas responsabilidades e incluso un nuevo puesto de trabajo.

Esto a la vez implica llevar a cabo una serie de situaciones estresantes que podrían conllevar un sobreesfuerzo para cada persona y así mismo un salario bien o poco remunerado.

La resistencia podría presentarse aun más en aquellos que no están acostumbrados a trabajar en equipo, los que se sienten amenazados por los cambios que produce lo desconocido, los que tienen absoluciones y no quieren dejar su estilo de vida porque creen que son incompetentes para cambiar sus costumbres.

## DIAGNÓSTICO

El uso de recursos disponibles, la habilidad para cambiar y la satisfacción son componentes importantes que procuran determinar el nivel de resistencia al cambio. Se concibe por disposición al cambio, a la actitud que orienta a la persona hacia la innovación y aceptación de la novedad. Siendo éste un concepto importante que considera el desarrollo de mayores habilidades en el recurso humano, que permita a las empresas enfrentar los cambios tanto externos como internos, para su supervivencia en un mundo dinámico y cambiante. Es necesario entonces, tomar en cuenta la satisfacción como la identificación de respuestas que reportan actitudes positivas hacia el propio trabajo y a la voluntad de hacer más de lo que se realiza. En definitiva, es importante una actitud positiva hacia el uso de recursos disponibles a través de respuestas relativas al éxito de la actividad laboral.

Cuando los empleados no logran combatir apropiadamente con la velocidad y profundidad del cambio que afecta su vida laboral, comienzan a mostrar signos de resistencia y comportamientos inadecuados.

Por un lado, es inevitable la resistencia al cambio en las personas ya que esta pudiera estar ligada a: **las percepciones, personalidad, hábitos, amenaza al poder y la influencia, temor a lo desconocido, razones económicas, entre otros.**

En la investigación realizada, los resultados que se obtuvieron mostraron que, las actitudes se distribuyen proporcionalmente, con una tendencia hacia una baja actitud hacia la disposición al cambio, satisfacción y uso de recursos disponibles en los empleados de las empresas investigadas, por lo que parece ser que existe un grado de resistencia al cambio, esto puede deberse a que los cambios dentro de las organizaciones generan en determinados momentos o situaciones ciertos niveles de incertidumbre o inseguridad, inestabilidad y estrés.

Entre las necesidades detectadas en las empresas tanto privadas como públicas, las cuales son efecto de la resistencia al cambio, se tienen las siguientes:

- Dificultades de comunicación
- Dificultades en las relaciones interpersonales
- Falta de motivación
- Problemas de autoestima
- Insatisfacción laboral
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Estrés laboral

Con todo lo anterior es preciso manifestar que las empresas presentan éstas dificultades las cuales serán abordadas por medio de diversas técnicas implicadas en un proceso de capacitación, en el cual cada una de las entidades laborales debe ejecutar mediante la guía de un Programa de Capacitación.

## **Propuesta de programa de capacitación**

Primeramente se implementara un programa de capacitación con el objetivo de abordar aquellas necesidades que presentan los empleados de las empresas privadas y públicas a través de diversos métodos, técnicas, e instrumentos idóneos que permitan una mayor eficiencia en el caso del empleado y eficacia para la organización, así como también permitirá el fortalecimiento de la misma y por ende el individuo será capaz de enfrentar y resolver con éxito nuevos desafíos y cambios institucionales.

### **1. Definición de Objetivos:**

Inicialmente se elaborarán los objetivos mediante los cuales se ejecutará todo el proceso que se pretende desarrollar. Un objetivo es la meta a la que se quiere llegar. Para diseñar programas de capacitación se requieren dos objetivos:

*a) Objetivos terminales*

*b) Objetivos específicos*

a) *Objetivos Terminales:*

Indican la conducta que mostrarán los participantes al finalizar el curso o programa de capacitación. Se refiere a la conducta pues según la teoría de aprendizaje todo conocimiento nuevo que adquiere una persona, produce en ella un cambio de conducta.

Al finalizar el curso sobre necesidades de capacitación los participantes serán capaces de completar todos los elementos implicados en su actividad laboral que ocurren en la realidad.

Luego de finalizar el curso los participantes serán capaces de enfrentar sus responsabilidades de manera más adecuada a la que generalmente lo han venido haciendo, se pretende que ellos sean capaces de tomar un papel activo en la solución de problemas a nivel organizacional y de índole interpersonal.

Los momentos que se llevarán a cabo son:

1. Definición de objetivos
2. contenidos
3. actividades
4. medios y evaluación.

Como se desprende de los ejemplos, y en consistencia con lo indicado, los objetivos terminales se refieren a las conductas que mostrarán los participantes una vez que finalicen el programa.

b) ***Objetivos Específicos:***

Son objetivos de menor nivel que se irán logrando conforme avanza el desarrollo del programa. Se refieren a conductas observables que el participante realiza y por lo tanto son directamente evaluables. Expresan un mayor grado de especificidad, por tal razón se les denomina también Objetivos Operacionales.

## **2. Definición de Contenidos**

Se refiere a las unidades que integran un programa de capacitación. Los objetivos que se plantean determinan los contenidos a considerar, pues son indicadores de los aprendizajes que se estiman alcanzar, de tal manera que el contenido deberá estar íntimamente ligado a los objetivos que se pretenden alcanzar en este caso estos se enfocarán en las problemáticas siguientes:

- Dificultades de comunicación
- Dificultades en las relaciones interpersonales
- Falta de motivación
- Problemas de autoestima
- Insatisfacción laboral
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Estrés laboral

Toda actividad de capacitación será diseñada tomando en cuenta los siguientes factores:

1. Definición de objetivos: Terminal y específicos
2. Definición de contenidos, derivados de los objetivos.



## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES

- ✚ El tema de la Resistencia al Cambio en las Organizaciones de nuestro país ha sido poco investigado y divulgado, puesto que existen muchos factores en nuestro medio que influyen directamente en los trabajadores; estos factores como los paradigmas, el conformismo, las reacciones actitudinales, son los en definitiva contribuyen a que la resistencia al cambio tenga mayor impacto tanto a nivel individual como organizacional.
- ✚ Las organizaciones pasan por procesos de cambio donde los afectados son los empleados, puesto que en ellos repercuten las consecuencias positivas y negativas de los mismos, en las organizaciones se dan el proceso de la resistencia desde los mandos operarios hasta el nivel jerárquico más alto se resisten a un cambio ya sea por la seguridad laboral o monetaria.
- ✚ La labor de los Psicólogos laborales ha tenido un papel determinante como verdaderos agentes de cambio, pues éstos proporcionan los recursos pertinentes que promueven la transformación de la relación entre los trabajadores y la organización, para que se de una correlación directa y cercana entre ellos, ya que en nuestro medio no se dan y esto favorece a que los factores como estrés e insatisfacción tomen fuerza y afecten su rendimiento laboral y organizacional.
- ✚ Otro aspecto importante que no se debe de perder de vista en las entidades laborales es la orientación y dirección que se les debe proporcionar a las mismas, en cuanto a la actitud del trabajador, justamente en lo concerniente a la resistencia al cambio, ya que por medio de dichas orientaciones se procederá a un mejor trato para los trabajadores maximizando en ello su disposición en las labores diarias y fortaleciendo de ésta forma su salud mental. Con ello se reduce a la baja motivación y la percepción inadecuada que se tiene de parte del trabajador.

## RECOMENDACIONES

- ✚ Las organizaciones que pasan por etapas de constante cambio deben promover programas de información para sus empleados, sobre los cambios que se llevan a cabo y unir esfuerzos para erradicar las posibles reacciones negativas que sean generadas por el mismo; con ello se logra un mejor entendimiento del tema y una mejor comprensión de la necesidad del cambio.
- ✚ Se le debe proporcionar tanto a la organización como a los mismos trabajadores soportes que les permitan obtener mayor tolerancia entre ellos, lo cual permitirá que surja una mejor productividad que promueva un buen clima laboral más sostenible que beneficie a los entes involucrados y finalmente a la misma sociedad.
- ✚ El Psicólogo Laboral debe conocer sobre aspectos que acontecen dentro de las empresas, precisamente con respecto a las relaciones entre los trabajadores y la organización. No solamente quedarse en un nivel técnico; sino también estudiar el factor psicológico, pues justamente es el verdadero trabajo de éste, para fomentar así un proceso de cambio y transformación en las mismas, en beneficio de la organización.
- ✚ Se recomienda contribuir con las empresas, proveyéndoles direcciones de soporte técnico y de desarrollo humano de cómo se debe manejar los efectos de un clima inadecuado, por ello es que se debe ayudar a manejar la resistencia en cualquier nivel de cambio positivo dentro de las entidades, ya que de la manera en que se maneje la actitud laboral, dependerá la mejor disposición de los trabajadores en su labor y relaciones, proporcionando a éstos una salud mental plena y favoreciendo así un adecuado ambiente laboral y personal, para que sepan canalizar adecuadamente los cambios que se den posteriormente.

## **CAPITULO V**

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Ortiz Jurado, Norma Elizabeth y otros (1999)  
Desarrollo Organizacional y Empowerment (Tesis de Grado)  
Universidad **Centroamericana "José Simeón Cañas"**  
San Salvador

Cruz Ramírez, Ángel Javier y otros (1999)  
Resultado del Proceso de Reingeniería en la Industria de Bebidas en El Salvador  
(Tesis de Grado)  
**Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas"**  
San Salvador

Herrera, Oscar Wuilman 2002  
Revista Humanidades  
Universidad de El Salvador  
San Salvador

Stephen P. Robbins (2004)  
Comportamiento Organizacional  
Décima Edición  
Universidad Estado San Diego  
EE.UU.

Don Hellriegel, John W. Slocum, Richard W. Woodman (2003)  
Comportamiento Organizacional  
Octava Edición  
Editorial Internacional Thomson  
México D.F.

#### ***Fuentes Web***

[www.google.com](http://www.google.com)

# Programa de Capacitación

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

Universidad de El Salvador  
HACIA LA LIBERTAD POR LA CULTURA



**TEMA**

“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE NECESIDADES PSICOLÓGICAS A  
IMPLEMENTARSE EN LAS EMPRESAS PRIVADAS Y PÚBLICAS PERTENECIENTES  
AL ÁREA METROPOLITANA DEL GRAN SAN SALVADOR. ”

**PRESENTADO POR:**

CRUZ ALVARADO, SUCI EVILA  
MOLINA, ROBERTO STANLEY  
QUINTANILLA MARTÍNEZ, DAMARIS ABIGAIL

**Nº CARNÉ**

CA02037  
MM02021  
QM03005

**ASESORADO POR:**

LIC. BENJAMÍN MORENO LANDAVERDE

CIUDAD UNIVERSITARIA, JULIO DE 2008.

## ÍNDICE

<i>Contenido</i>	<i>Pág.</i>
Justificación	84
Objetivos	85
Políticas y Normas	86
Ámbito de Uso	88
Contenido del Programa	88
Conclusiones	93
Recomendaciones	94
Referencias Bibliográficas	95
Planificaciones del Programa	96

## **Justificación**

En la actualidad la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, se ha convertido en una de las bases sólidas en las organizaciones, no sólo para asegurar su sobrevivencia; sino también para enfrentar los retos laborales con los que se encara hoy en día cada organización. En este sentido, no se debe olvidar que también lejos de todo ese proceso técnico y administrativo se manifiesta la conducta de todo el recurso humano y al no existir el control regulador de sentimientos negativos, es cuando surge el conflicto en las relaciones interpersonales y no solo a un nivel operativo; sino también a un nivel ejecutivo y gerencial.

Cuando los empleados no logran lidiar apropiadamente con la velocidad y profundidad del cambio que afecta su vida laboral, comienzan a mostrar signos de resistencia y comportamientos inadecuados.

Por un lado, es inevitable la resistencia al cambio en las personas ya que esta pudiera estar ligada a: *las percepciones, personalidad, hábitos, amenaza al poder y la influencia, temor a lo desconocido, razones económicas, entre otros.*

Por tal razón, es importante llevar a cabo capacitaciones que promuevan: la motivación laboral, las buenas relaciones interpersonales, el trabajo en equipo; pero sobre todo la buena comunicación tanto organizacional como interpersonal que debe presentarse al interior de cada organización.

Este proceso debe ser guiado a través de los valores personales de cada uno de los empleados, que se compartan colectivamente para poder crear un ambiente armonioso en la organización, permitiéndoles que desarrollen al pleno sus habilidades y destrezas, no sólo para que la empresa sea beneficiada, sino también para que el trabajador se motive en sí mismo y en el ambiente al que es expuesto cotidianamente.

## **OBJETIVOS**

### **General**

- ψ Implementar un programa de capacitación enfocado en las necesidades que presentan empresas públicas y privadas del gran San Salvador a través de diversos métodos, técnicas e instrumentos que promuevan la armonía dentro de la organización.

### **Específicos**

- ψ Emplear una serie de técnicas orientadas a disminuir problemas de comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, liderazgo entre otros.
- ψ Desarrollar en los empleados habilidades que les permitan enfrentar y resolver con éxito nuevos desafíos del ámbito laboral.



## Políticas y Normas

Para una mayor eficacia en la ejecución del programa de capacitación, se presentan los siguientes preceptos:

<b>POLÍTICAS</b>	<b>NORMAS</b>
Todo trabajador/a debe asistir a las fechas establecidas para el desarrollo de las temáticas comprendidas en el programa de capacitación.	La Organización mediante su Departamento de Recursos Humanos determinará que trabajadores/as están aptos para asistir a las jornadas de capacitación de acuerdo a las necesidades que considere oportunas la misma.
Los responsables en desarrollar las capacitaciones deberán manifestar a la organización las necesidades de recursos que se requieran para llevar a cabo la capacitación y ejecutarla de una forma satisfactoria.	La Organización necesitará contar con materiales y equipo mínimo tales como salón de espacio adecuado y ventilado, mesa, sillas, cañón multimedia y/o computadora personal, para un desarrollo efectivo del programa de capacitación.
Las actividades contempladas en el programa de capacitación obedecen a los más altos estándares de calidad y de satisfacción para la Organización.	El programa de capacitación no representa una solución inmediata para resolver las diferentes problemáticas que se manifiestan en las diferentes empresas.

<p>Se deberá entregar un reconocimiento a los empleados y empleadas que asistan al desarrollo del programa de capacitación el cual haga constar su participación en el mismo.</p>	<p>Los encargados de dar las jornadas de capacitación deberán otorgarle a cada uno de los participantes un diploma de reconocimiento que haga constar su participación en el evento y para ello se necesitará que la Organización realice con anticipación una nómina de los empleados y empleadas que asistirán.</p>
<p>Los responsables en desarrollar las capacitaciones deberán manifestar una conducta de respeto hacia los participantes que asistan al programa.</p>	<p>Los encargados de dar las jornadas de capacitación no deberán tolerar de parte de los participantes conductas que atenten la integridad física y/o moral de los mismos, dando en ese momento como finalizada la capacitación.</p>
<p>Se deberá brindar un refrigerio a los empleados y empleadas que asistan al desarrollo del programa de capacitación como un incentivo para una mayor participación.</p>	<p>La Organización cooperará en lo concerniente al refrigerio que se le brinde a los empleados y empleadas en el desarrollo del programa de capacitación.</p>
<p>Las personas que se involucren en el desarrollo del programa de capacitación de las Organizaciones, deberán tener en cuenta las políticas y normas contempladas en el presente programa.</p>	<p>La organización que ejecute este programa de capacitación deberá tener en cuenta las políticas y normas contempladas en el mismo.</p>

## **Ámbito de Uso**

Este programa de capacitación está elaborado para ser aplicado en cualquier área donde existan dificultades en las relaciones humanas que se presenten interiormente en la empresa, se podrá disponer de este en el momento que se requiera, dicho plan de capacitación estará ubicado en lugares accesibles, es decir, en el área de Recursos Humanos, esto con el objetivo de proporcionar un instrumento que sea útil en el momento pertinente y cuando sea preciso en la organización.

## **Contenido del Programa**

La capacitación, se destina a brindar al personal conocimientos, principalmente de tipo técnico, administrativo y científico así como a prepararlos para ocupar un puesto diferente al que desempeña (transferencia y ascensos). Es una actividad sistemática planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos, en el proceso productivo mediante la entrega de desarrollo de habilidades para el mejor desempeño de los trabajadores.

El desarrollo es el crecimiento integral de los recursos humanos de modo que estos puedan afrontar y aprovechar todo su potencial o sus aptitudes para mantener la realización de su trabajo y asumir responsabilidades mayores a las que tiene en proporción a su capacidad.

Las siguientes áreas planteadas, son en las cuales se encontró necesidades de capacitación. En el proceso diagnóstico:

- Comunicación
- Relaciones interpersonales
- Motivación
- Autoestima

- Satisfacción laboral
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Estrés laboral

### • **La Comunicación**

Uno de los aspectos más importantes de las relaciones entre las personas es la comunicación, ya que a través de ella se logra intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes, y conocerse mejor. La comunicación permite expresar y saber más de nosotros mismos, de los demás y del medio en que vivimos.

La comunicación sirve para expresar lo que se siente, lo que se necesita y lo que se piensa de los demás, para entender el mundo que nos rodea y para ser escuchados; también, para conocer a las personas con las que nos relacionamos diariamente

Las dificultades de comunicación surgen:

Cuando no escuchamos al otro u otra con atención, Cuando mandamos un doble mensaje y, por tanto, éste resulta contradictorio, Cuando hacemos suposiciones sobre lo que piensa o siente otra persona. A mejor comunicación, mejores relaciones.

### • **Relaciones Interpersonales**

Todas las personas establecemos numerosas relaciones a lo largo de nuestra vida, como las que se dan con nuestros padres, nuestros hijos e hijas, con amistades o con compañeros y compañeras de trabajo y estudio. A través de ellas, intercambiamos formas de sentir y de ver la vida; también compartimos necesidades, intereses y afectos. A estas relaciones se les conoce como relaciones interpersonales.

Lo que resulta increíble es que día a día, los seres humanos se pueden relacionar con tantas personas considerando que, como dice el refrán, "cada cabeza es un mundo", con sus propias experiencias, sentimientos, valores, conocimientos y formas de vida, las relaciones laborales en ocasiones se vuelven negativas y ello conlleva al bajo rendimiento de los empleados, entre otras consecuencias.

- **La Motivación**

"Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado". La palabra motivación se deriva del vocablo latino "movere", que significa mover. Es el nivel de deseo que una persona tiene para alcanzar una meta. Es única para cada empleado, esta condicionada por la experiencia y puede variar con el tiempo en la medida que las necesidades antiguas queden satisfechas y aparezcan otras nuevas.

Existen dos tipos de motivación:

**Intrínseca:** Surge dentro del sujeto, obedece a motivos internos.

**Extrínseca:** Se estimula desde el exterior ofreciendo recompensa.

- **Autoestima**

Se refiere a: La capacidad que tiene la persona de valorarse, amarse, apreciarse y aceptarse a sí mismo. El conjunto de las actitudes del individuo hacia mismo. Es la percepción evaluativa de uno mismo. Es el amor que cada persona tiene de si mismo.

Los estudios que relacionan la autoestima con la conducta laboral indican que sujetos con una alta autoestima se sienten competentes y anticipan el éxito, ocurriendo lo contrario en el otro caso.

## • Satisfacción laboral

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.

## • Liderazgo

Se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las **"cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos"**.

En resumen de teorías e investigación del liderazgo, se señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como **el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.**

## • Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo es más que un método o modelo operativo. Es una cultura basada en el concepto de integración de un equipo humano dentro de una empresa con el objetivo claro de alcanzar la meta mediante la interacción entre los miembros y un flujo operacional altamente coordinado.

La química o “dinámica” entre los miembros se fundamenta en la línea de pensamiento de las personas involucradas en el proyecto. Esto significa que el equipo es como las diferentes partes del cuerpo humano y debe “pensar con la misma cabeza”. O sea que aunque desarrollen diferentes funciones están integradas en un organismo y actúan coordinadamente utilizando un cerebro coordinador.

Una empresa puede tener varios proyectos interrelacionados con diferentes grupos trabajando en equipos. También puede tener un solo proyecto con toda la entidad trabajando en equipo.

- **Estrés Laboral**

El **estrés** es un estado de gran tensión nerviosa originado en la persona por el exceso de trabajo, las aspiraciones no satisfechas, la ansiedad, etc. Suele manifestarse a través de una serie de reacciones que van desde la fatiga prolongada y el agotamiento hasta dolores de cabeza, gastritis, úlceras, etc., pudiendo ocasionar incluso trastornos psicológicos.

Estrés normal:

El estrés normal no puede eliminarse, porque es una parte de nuestra vida, hasta puede ser positivo si sabemos manejarlo eficazmente.

Estrés patológico:

Cuando el estrés se transforma en una reacción prolongada e intensa es muy posible que desencadene serios problemas físicos y psíquicos.

Si no se libera al organismo de estos cambios ocurridos durante la fase de reconocimiento y consideración de la amenaza, se entra en un estado de estrés crónico.

## Conclusiones

- ❧ El programa de capacitación diseñado es aplicable tanto para las Organizaciones públicas o de carácter privado ya que no representa alguna **diferencia significativa en su implementación partiendo del principio de: "La actividad del trabajo que distingue al ser humano y lo dignifica, es universal"**.
- ❧ La capacitación es un proceso de impacto positivo para las Organizaciones en incrementar la productividad, la competitividad, desarrollar los recursos humanos de los empleados y en general promover la realización del ser humano en las diversas actividades de las Organizaciones como el beneficio a nivel social y económico.
- ❧ La calidad de capacitación y el desarrollo de recursos humanos dependen en buena medida, del nivel de conocimiento de la actividad de la investigación y de la creatividad de los capacitadores en el desarrollo del mismo.



## Recomendaciones

- ψ En la dinámica de mercado tanto en empresas públicas como privadas se ven inmersos los procesos globalizantes en especial en el área de Recursos Humanos, donde se deben priorizar los procesos de capacitación, en donde dichas categorías deben estar basadas en un diagnóstico de necesidades psicológicas de capacitación como aspecto fundamental y determinante en la calidad de funcionamiento del ser humano.
  
- ψ Los programas de capacitación deberían ser un proceso inherente a la dinámica de todas las Organizaciones por el positivo impacto en la preservación y trato de la clientela, en los niveles de calidad logrados, en la productividad global de la Organización y en la lucha por sectores más amplios del mercado; para lo cual deberían ser implementados y actualizarse cada año para mejorar las relaciones humanas en las interacciones formales y no formales de la Organización para alcanzar las características descritas anteriormente y principalmente potenciar los recursos humanos de los que disponen todos los empleados y empleadas.
  
- ψ Los Capacitadores para brindar un mejor servicio y llenar las expectativas como generadores de conocimientos en los procesos de capacitación e impregnarle un valor agregado a la labor se ven en la obligación de permanecer actualizándose de nuevos conocimientos que vayan surgiendo en diferentes áreas de forma constante y sobre todo desarrollar la capacidad de ser autodidacta y así contribuir al crecimiento de los seres humanos y de la economía nacional.

## Referencias Bibliográficas

- La Inteligencia Emocional  
Hendrie Weisinger  
Editorial Trillas, Madrid España, 1998
- Capacitación para la Calidad y Productividad  
Alejandro Mendoza Núñez  
Editorial Trillas  
México DF. Segunda Edición 1998
- Cotton, J. y Tuttle, J. (1986): Employee turnover. A meta-analysis and review with implications for research. En Peiro, J.M. y Prieto, F. (1996, eds.): Tratado de Psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto. Madrid. Síntesis Psicología.
- Korman, L. (1978): Psicología de la industria y de las organizaciones. Madrid. Marova.
- Dudikoff , " Elementos de Psicología " , México D. F., 1994.

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

**NOMBRE: “La Comunicación y Relaciones Interpersonales”**

**OBJETIVO GENERAL:** Mejorar la Comunicación entre los trabajadores, permitiendo así mayor permeabilidad en cuanto a las relaciones interpersonales.

**FECHA:** San Salvador, 2008

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
Presentación	Crear un ambiente de familiaridad y de reconocimiento entre participantes y terapeutas.	<p><b><u>Saludo y Presentación</u></b></p> <p>La actividad dará inicio con la respectiva presentación por parte de los terapeutas y de los pacientes que sean asignados. Posteriormente se llevará a cabo la entrega de gafetes y se le pedirá a cada uno de los participantes que escriba su nombre en el gafete y se lo coloque junto al pecho. Para luego pasar a la dinámica. Entregándoles a cada uno una hoja de papel y un plumón.</p>	<p><u>Humanos:</u></p> <p>Facilitadores</p> <p>Participantes</p> <p><u>Materiales:</u></p> <p>Papel</p> <p>Plumón</p> <p>Tirro</p> <p><u>Financieros:</u></p> <p>Los que el proceso demande.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Equipo facilitador.</li> <li>➤ Participantes</li> <li>➤ Equipo facilitador.</li> <li>➤ Participantes</li> </ul>	30 min.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Motivación e interés de los participantes hacia la actividad</li> <li>➤ Participación en la actividad</li> <li>➤ Concentración</li> <li>➤ Percepción visual de los participantes.</li> </ul>

	<p>Hacer conciencia de la importancia que tiene la transmisión del mensaje para lograr la comprensión de este por parte de las demás personas</p>	<p>La consigna:  “se les pide a todos por favor que en esa hoja de papel que se les ha entregado escriban:  1- su nombre, edad, cosas que les gusta hacer, comida favorita, etc., y se la coloca en el pecho.  2-Todos se pasean por la sala procurando relacionarse con los demás al leer lo escrito por el otro.  Finalmente se reflexionará  Se solicita cinco voluntarios y se les pide que esperen afuera del área de capacitación.</p> <p><b><u>El Rumor</u></b>  La consigna:  Al grupo que permanece en el salón se les pide que tenga una actitud lo mas imparcial posible.  “Guarden silencio y también sus</p>	<p><u>Humanos:</u>  Facilitadores  Participantes</p> <p><u>Materiales:</u>  Plumón  Cañón  Laptop.  Pizarra  Papelógrafo.</p> <p><u>Humanos:</u>  Facilitadores  Pacientes.</p> <p><u>materiales</u>  Hojas de papel</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Equipo facilitador.</li> <li>➤ Participantes</li> <li>➤ Equipo facilitador.</li> <li>➤ Participantes</li> </ul>	<p>45 minutos</p> <p>45 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Participación de los empleados.</li> <li>➤ Realización de la actividad que se le asignó.</li> <li>➤ Atención en cuanto a las consignas y el desarrollo de las actividades.</li> <li>➤ La comprensión de la dinámica.</li> <li>➤ El ánimo y aceptación de la actividad.</li> <li>➤ Participación del paciente.</li> <li>➤ Realización de la actividad que se le asignó.</li> <li>➤ Atención en cuanto a las consignas y el</li> </ul>
--	---	---	--	--	-------------------------------------	---

	<p>Ser capaz de distinguir la diferencia entre la transmisión de un mensaje y el dialogo.</p>	<p>emociones”.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se hace entrar el primer voluntario y se le muestra</li> <li>2. ( y también al grupo que permanece en el salón) una foto, diapositiva, cuadro, etc. que sea significativa.</li> <li>3. Después se le dice que el debe describir oralmente lo que ha visto al segundo voluntario. Después que el primero le trasmitió lo que vio al segundo, este debe transmitir lo que oyó del primero al tercer voluntario.</li> <li>4. El último escribe en la pizarra o Papelógrafo lo que capto de la descripción que le dio su compañero.</li> </ol>	<p>bond. Lápices.</p>			<p>desarrollo de las actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La comprensión de la dinámica.</li> <li>➤ El ánimo y aceptación de la actividad.</li> </ul>
--	---	---	---------------------------	--	--	--

	<p>Compartir intercambiar aptitudes y habilidades de comunicación.</p>	<p>5. Se vuelve a mostrar, a todos(as) , la foto, imagen... El quinto voluntario comunica al resto lo que vio en la foto, imagen... y lo compara con lo que el oyó de esa figura.</p> <p><b>Haz lo que se te dice”</b></p> <p>Los empleado se ordenará en forma de en semicírculo, se les proporcionará una hoja de papel en blanco y un lápiz..</p> <p>Se le pide la participación a un voluntario El será el comunicador y se sentara al centro del semicírculo, de espalda al resto y algo más adelante que los demás, de modo que no vean que hay en el papel que tiene en las manos.</p> <p>La consigna:</p> <p>1. “La tarea consiste en</p>	<p><u>Humanos:</u></p> <p>Facilitadores Pacientes</p> <p><u>Materiales:</u></p> <p>Caja de cartón. Papel bond. Plumón.</p>		<p>30 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Participación del paciente.</li> <li>➤ Realización de la actividad que se le asignó.</li> <li>➤ Atención en cuanto a las consignas y el desarrollo de las actividades.</li> <li>➤ La comprensión de la dinámica.</li> <li>➤ El ánimo y aceptación de la actividad.</li> </ul>
--	--	---	--	--	-------------------	--

		<p>reproducir en el papel que tiene cada uno, lo que su compañero comunicador transmite”.</p> <p>2. “Se trabajara en completo</p> <p>Se prepara una caja (puede ser también una bolsa), con una serie de tiras de papel enrolladas en las cuales se escribirán algunas tareas (cantar, bailar, silbar, bostezar, contar un cuento, un chiste, etc.)</p> <p><b>“La cajita de las sorpresas”</b></p> <p>La consigna:</p> <p>➤ Por favor sentémonos todos en círculo, aquí tenemos una muy bonita caja, dentro de ella hay muchas sorpresas bonitas. Y esa cajita pasará de mano en mano por cada uno de nosotros mientras suena una canción, al parar la canción la caja se queda</p>				
--	--	---	--	--	--	--

		<p>con la última persona que la posea. Todos participaremos.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Al interior de la caja hay unos papelitos y la persona en quien haya quedado la caja sacará uno y realizará lo que se le pide, deberá leer en voz alta.</li><li>➤ El juego continuará hasta cuando se hayan acabado las papeletas.</li><li>➤ ¿Se ha entendido?</li></ul> <p>Finalmente se reflexionará.</p>				
--	--	--	--	--	--	--



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

NOMBRE: **“Trabajo en Equipo, Satisfacción y Motivación”**

**OBJETIVO GENERAL:** Desarrollar actividades encaminadas a desarrollar habilidades que promuevan el trabajo en equipo y la motivación entre los empleados.

**FECHA:** San Salvador, 2008

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
<b>presentación</b>	Mostrar la importancia de preparar el terreno, antes de formar grupos, despertando interés, motivando, creando inquietud.	<p>Sin mayor motivación se pide que salgan al frente 8 voluntarios.</p> <p><b>“Voluntarios para formar un grupo”</b></p> <p>La consigna:</p> <p>2- preguntar al resto del grupo por que no salieron.</p> <p>3- preguntar a los otros por que salieron.</p> <p>4- Plenaria diversidad de temores e inquietudes de las personas frente a determinada situación.</p>	<p><u>Humanos:</u></p> <p>Facilitadores participantes</p> <p><u>Materiales:</u></p> <p>Espacio abierto y pupitres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Equipo facilitador.</li> <li>➤ Participantes</li> </ul>	30 minutos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Iniciativa a participar.</li> <li>➤ Integración al grupo.</li> <li>➤ La participación en cuanto a reflexionar.</li> </ul>

	<p>Lograr que se aprecie el sentido de colaboración y trabajo en equipo.</p>	<p><b>“Modelemos un tipo de grupo”.</b></p> <p>Se inicia con un introducción en la cual se les explica los cuatro tipos de grupos que hay. En todo grupo humano se dan diversas actitudes que conviene estudiar para prevenir los daños que un mal grupo puede hacer en el conjunto.</p> <p>La consigna:</p> <p>Sociodrama: se divide el grupo en cuatro subgrupos y se les entrega una hoja con las características de cuatro grupos diferentes.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. grupo cerrado: Un grupo con rosca en donde no dejan participar a nadie.</li> <li>2. grupo cianuro: todo lo miran con actitud de crítica destructiva.</li> <li>3. grupo montón: Unidos sin ningún interés por que cada uno busca lo suyo.</li> <li>4. Grupo integrado: colaboración y amistad entre sus integrantes.</li> </ol>	<p><u>Humanos:</u></p> <p>Facilitadores participantes</p> <p><u>Materiales:</u></p> <p>Espacio abierto y pupitres. Papel bond.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Equipo facilitador.</li> <li>➤ Participantes</li> </ul>	<p>45 Minutos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Iniciativa a participar.</li> <li>➤ Integración al grupo.</li> <li>➤ La participación en cuanto a reflexionar.</li> </ul>
--	--	--	--	--	------------------------	--

	<p>Descubrir lo que el grupo piensa, su marco teórico sobre un tema idea, etc.</p> <p>Promover la participación</p>	<p>5. finalmente se reflexiona sobre todo lo anterior.</p> <p>Primero se les pide que se reúnan en grupos de cinco personas.</p> <p><b>“Interpretación de símbolos”</b></p> <p>La consigna:</p> <p>2- se les dice a los participantes que dibujen un símbolo sobre el tema que les interés (relacionado con el trabajo en equipo).</p> <p>3- Se van interpretando los símbolos de uno en uno.</p> <p>4-Cada grupo dibuja su símbolo tratando de recoger elementos significativos dentro de cada sub grupo.</p> <p>5- Plenaria un grupo expone y los demás tratan de interpretarla.</p> <p><b>“El alambre pelado”</b></p> <p>Se le pide a un compañero que salga del salón. El resto de sus compañeros se</p>	<p><u>Humanos:</u></p> <p>Facilitadores participantes</p> <p><u>Materiales:</u></p> <p>Espacio abierto. Papel bond. Plumón. Colores.</p> <p><u>Humanos:</u></p> <p>Facilitadores</p>		<p>45 Minutos</p> <p>20 minutos</p>	<p>➤ Iniciativa a participar.</p> <p>➤ Integración al grupo.</p> <p>➤ La participación en cuanto a reflexionar.</p> <p>➤ Iniciativa a participar.</p>
--	---	--	--	--	---	---

	<p>grupal.</p>	<p>forman en un círculo de pie y tomados del brazo y se les explica que el círculo es un circuito eléctrico, dentro del cual hay un alambre que está pelado, que se le pedirá al compañero que está afuera que lo descubra tocando las cabezas de los que están en el círculo. La consigna:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se ponen todos de acuerdo que cuando toque la cabeza del sexto compañero (que es el que representa el alambre pelado), todos al mismo tiempo y con toda la fuerza posible pegarán un grito.</li> <li>2. Se llama al compañero que estaba fuera, se le explica sólo lo referente al circuito eléctrico y se le pide que se concentre para que descubre el cable pelado. Finalmente se reflexiona.</li> </ol>	<p>participantes</p> <p><u>Materiales:</u> Espacio abierto.</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Integración al grupo.</li> <li>➤ La participación en cuanto a reflexionar.</li> </ul>
--	----------------	---	---	--	--	--

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

**NOMBRE: “Autoestima y liderazgo”**

**OBJETIVO GENERAL:** Fortalecer el autoestima y valía personal de los empleados

**FECHA:** San Salvador, 2008

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
<b>presentación</b>	Que las personas se reconozca a si mismo tal cual son.	El monitor en voz alta lee las premisas, a las cuales el individuo va a responder individualmente.  <p style="text-align: center;"><b>“Si yo fuese” ...</b></p> <p style="text-align: center;">La consigna:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si fuese una flor sería ...</li> <li>2.- Si fuese un animal sería ...</li> <li>3.- Si fuese un pájaro sería ...</li> <li>4.- Si fuese un árbol sería ...</li> <li>5.- Si fuese un mueble sería ...</li> <li>6.- Si fuese un instrumento musical sería ...</li> <li>7.- Si fuese un edificio sería ...</li> <li>8.- Si fuese un país extranjero sería ...</li> <li>9.- Si fuese un juego sería ...</li> <li>10.- Si fuese un color sería ...</li> </ol>	<p><u>Humanos:</u></p> Facilitadores participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Facilitadores</li> <li>➤ Participantes</li> </ul>	30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nivel de aceptación personal con respecto a la realización de la dinámica,</li> <li>➤ Colaboración en cuanto a preguntas y respuestas.</li> <li>➤ Seguimiento y atención de las consignas.</li> <li>➤ Nivel de reflexión.</li> </ul>

	<p>Propicia el manejo creativo de la expresión verbal escrita para ayudar al fortalecimiento de la autoimagen de los participantes</p>	<p>11.- Si fuese una hora del día sería ... 12.- Si fuese un mes del año sería ...</p> <p>Cada individuo responde según sus sentimientos a cada una de las preguntas, una vez realizado esto, se pasa a comentarlas con su compañero diciendo el porqué de las respuestas reflexionándolas.</p> <p style="text-align: center;"><b>“Caricias por escrito”</b></p> <p>Se solicita a los participantes que tomen dos o tres hojas carta y las doblen en ocho pedazos, cortándolas posteriormente lo mejor que puedan.</p> <p style="text-align: center;">La consigna:</p> <p>II. En cada uno de los pedazos tienen que escribir por el inverso, uno a uno, los nombres de sus compañeros.</p> <p>III. Por el reverso, escriben en dos líneas o renglones, un pensamiento, buen deseo, verso, o una combinación de estos, dirigido al compañero designado en cada pedazo de papel.</p>	<p><u>Humanos:</u> Facilitadores participantes</p> <p><u>Materiales:</u> Papel. Bond. Lapiceros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Facilitadores</li> <li>➤ participantes</li> </ul>	<p>30 minutos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nivel de aceptación personal con respecto a la realización de la dinámica,</li> <li>➤ Colaboración en cuanto a preguntas y respuestas.</li> <li>➤ Seguimiento y atención de las consignas.</li> <li>➤ Nivel de reflexión.</li> </ul>
--	--	--	--	--	--------------------	---

	<p>Que el participante aprenda a describir y a expresar emociones y a establecer conductas deseadas.</p>	<p>IV. Al terminar son entregados a los destinatarios en propia mano.</p> <p>V. Se forman subgrupos de 4 ó 5 personas para discutir la experiencia.</p> <p>VI. Cada subgrupo nombra a un reportero para ofrecer en reunión plenaria sus experiencias.</p> <p style="text-align: center;"><b>“Como expreso mis sentimientos”</b></p> <p>Los facilitadores. Pide a los participantes que digan los sentimientos que experimentan con más frecuencia (Tormenta de Ideas). El los anota en hoja de rotafolio. Estos suelen ser: Alegría Odio Timidez inferioridad Tristeza Satisfacción Bondad Resentimiento Ansiedad Éxtasis Depresión etc. Amor Celos Coraje Miedo Vergüenza Compasión</p> <p style="text-align: center;">La consigna:</p> <p>1. El instructor integra subgrupos de 5 personas y les indica que cada uno de los miembros deberá expresar a las otras personas tantos sentimientos como pueda (10 minutos).</p>	<p style="text-align: center;"><u>Humanos:</u></p> <p>Facilitadores participantes</p> <p style="text-align: center;"><u>Materiales:</u></p> <p>Papel. Bond. Lapiceros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Facilitadores</li> <li>➤ participantes</li> </ul>	<p>30 a 45 minutos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nivel de aceptación personal con respecto a la realización de la dinámica.</li> <li>➤ Colaboración en cuanto a preguntas y respuestas.</li> <li>➤ Seguimiento y atención de las consignas.</li> <li>➤ Nivel de reflexión.</li> </ul>
--	--	--	--	--	-------------------------	---

	<p>Identificar los desafíos del compromiso dinámico actual de las organizaciones para la formación de líderes competentes</p>	<p>2. Al terminar de expresar los sentimientos todos los miembros del subgrupo se analizan cuáles son los sentimientos que mejor expresan y en cuales tienen mayor dificultad.</p> <p>4. finalmente se organiza una breve discusión sobre la experiencia.</p> <p>El instructor dice a lo participantes:</p> <p style="text-align: center;"><b>“La mesa”</b></p> <p style="text-align: center;">La consigna:</p> <p>Se solicita a los participantes que formen grupos de tres personas y luego que identifiquen a un moderador, así permitirán la participación activa de las personas que ellos han identificado.</p> <p>1. Reunir a los equipos, para darles las indicaciones.</p> <p>2. Formar a los grupos y darles hojas de papel y lápices para que puedan escribir las impresiones de los líderes.</p>	<p><u>Humanos:</u> Facilitadores participantes</p> <p><u>Materiales:</u> Papel. Bond. Lapiceros.</p>		<p>30 min.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nivel de aceptación personal con respecto a la realización de la dinámica.</li> <li>➤ Contribución en cuanto a preguntas y respuestas.</li> <li>➤ Seguimiento y atención de las consignas.</li> </ul>
--	---	--	--	--	----------------	--



		<p>3. Luego se discute el tema y finalmente el líder que más apoyo tenga será el ganador y el que moderara un tema en especial al equipo.</p> <p>Finalmente se organiza una breve discusión sobre la experiencia.</p>				➤ Nivel de reflexión.
--	--	---	--	--	--	-----------------------

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

**NOMBRE: “Estrés Laboral”**

**OBJETIVO GENERAL:** reducir los niveles de estrés en el personal, Para asegurar un mejor desempeño personal y laboral.

**FECHA:** San Salvador, 2008

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
presentación	Llevar a los empleados a un nivel de relajación que les permita un mayor equilibrio en cuanto a los niveles de estrés.	<p>Se les explicará que la respiración es un puente por el que se pasa de un estado consciente y voluntario a un estado de relajación trascendente e involuntaria, se pondrá música de fondo.</p> <p style="text-align: center;"><b>“Meditación y respiración”</b> La consigna:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concentrarse en la respiración es un instrumento ideal para bloquear los pensamientos extraños, tranquilizar y poner la mente en blanco, y reemplazar el desorden mental por un único objeto de contemplación.</li> <li>2. Cuando esté relajado, cierre los ojos y empiece a concentrarse en el ritmo y la calidad de su respiración.</li> <li>3. La respiración no debe ser forzada, pero</li> </ol>	<p><u>Humanos:</u> Facilitadores participantes</p> <p><u>Materiales:</u> Espacio abierto. Tollas. Radio grabadora. Cd’s con música relajante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Facilitadores</li> <li>➤ participantes</li> </ul>	30 minutos aproximadamente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El nivel de concentración.</li> <li>➤ El seguimiento de las consignas.</li> <li>➤ El grado de participación.</li> <li>➤ La reflexión que realice cada uno de los participantes.</li> </ul>

		<p>sí un poco más lenta y superficial que lo normal.</p> <p>4. Sienta cómo su estomago sube y baja suavemente cada vez que respire.</p> <p>5. Durante un rato piense "adentro" mientras el aire entra por la nariz, y "afuera" cuando suelte el aire por la nariz o por la boca.</p> <p>6. Luego empiece a contar cada inspiración, repitiendo la palabra "uno" o contando de uno a diez.</p> <p>7. Concéntrese en la respiración, déjese hipnotizar por ella: excluya todos los pensamientos de su mente.</p> <p>8. Si cuenta mientras respira, visualice los números cada vez que inspire "plantándolos" mentalmente en el centro de su estomago.</p> <p>9. No se apresure ni se anticipe al próximo número, deje que cada uno se derrita suavemente en el siguiente.</p> <p>10. abra los ojos lentamente.</p>				
--	--	--	--	--	--	--

	<p>Animar y energizar a un grupo fatigado</p>	<p>Reflexionar al final sobre la experiencia que se ha tenido.</p> <p>El facilitador solicita a los participantes que se pongan de pie y formen una fila (o círculo).</p> <p>Se marca en el suelo una línea que represente la orilla del mar y los participantes se ponen detrás de la línea.</p> <p style="text-align: center;"><b>“Mar adentro, mar afuera”</b></p> <p style="text-align: center;">La consigna:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El facilitador indica a los participantes que cuando de la voz de “mar adentro”, todos dan un salto hacia delante de la raya. A la voz de “mar afuera” todos deberán dar un salto hacia atrás de la raya. Lo anterior debe hacerse en forma rápida y los que se equivoquen saldrán del juego.</li> <li>2. El ejercicio termina cuando se tiene un ganador.</li> <li>3. Al término del ejercicio el instructor dirige una discusión sobre las conductas y actitudes mostradas en el desarrollo del mismo.</li> </ol>	<p><u>Humanos:</u> Facilitadores participantes</p> <p><u>Materiales:</u> Espacio abierto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Facilitadores</li> <li>➤ participantes</li> </ul>	<p>15 minutos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El nivel de concentración.</li> <li>➤ El seguimiento de las consignas.</li> <li>➤ El grado de participación.</li> <li>➤ La reflexión que realice cada uno de los participantes.</li> </ul>
--	---	---	---	--	--------------------	---

	<p>Llevar a los participantes a un nivel de relajación muscular por medio de la meditación.</p>	<p><b>“Soy consciente de”...</b></p> <p>Se les pide a los participantes que se sienten tranquilamente y escuche los ruidos que hay a su alrededor, preste la misma atención a cada uno de ellos sin dar importancia a uno más que al otro.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cierre los ojos</li> <li>2. Escuche al mismo tiempo que oye pasar los automóviles, al igual que oye su respiración, una música a lo lejos, voces...</li> <li>3. Dígase a sí mismo, soy consciente de todos los ruidos que me rodean.</li> <li>4. Cuando sus pensamientos salgan a la superficie, escúchelos. Permítase escuchar todo lo que provenga de su mente: sentimientos, sonidos, olores; escuche su cuerpo, sus recuerdos.</li> <li>5. Deje que sus pensamientos vaguen libremente, no los fuerce ni los analice y preste a cada uno la misma atención.</li> <li>6. Observe que su mente es la fuente de todos sus pensamientos.</li> <li>7. Dígase a sí mismo “soy consciente de mis pensamientos, de mi cuerpo y de mis sensaciones. En este momento y en este lugar estoy sintiendo una</li> </ol>	<p><u>Humanos:</u> Facilitadores participantes</p> <p><u>Materiales:</u> Espacio abierto. Tollas. Radio grabadora. Cd’s con música relajante.</p>		<p>30 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El nivel de concentración.</li> <li>➤ El seguimiento de las consignas.</li> <li>➤ El grado de participación.</li> <li>➤ La reflexión que realice cada uno de los participantes.</li> </ul>
--	---	--	---	--	-------------------	---

		<p>serie de cosas. Tengo mi propia vida y en este momento la estoy sintiendo.</p> <p>8. Abra los ojos, lentamente.</p> <p>9. Reflexionar, detenidamente sobre la experiencia de cómo se sintió. ¿que tipo de pensamientos suele ocupar su mente?, ¿Qué pensamientos indican que clase de persona es, que puede y no puede hacer, que debería y no debería hacer?</p>				
--	--	--	--	--	--	--

Anexos

Guía de Observación

**Objetivo:** Recopilar información acerca de las condiciones físicas en las que los empleados se desenvuelven dentro de la organización.

**Empresa:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_ **Hora:** \_\_\_\_\_

1-El ambiente de trabajo se percibe limpio y ordenado

Sí            ::  
No            ::

Observaciones adicionales:

---

2-La infraestructura del lugar de trabajo es la adecuada para las tareas laborales que se realizan

Sí            ::  
No            ::

Observaciones adicionales:

---

3-La empresa se encuentra en un lugar accesible (zona tranquila, aseada, buena ubicación)

Sí            ::  
No            ::

Observaciones adicionales:

---

4-El empleado tiene alguna limitación física

Sí            ::  
No            ::

Observaciones adicionales:

---

5-El tono o intensidad de voz es el adecuado para el cargo que desempeña:

Adecuado            ::  
Inadecuado            ::

Observaciones adicionales:

---

6-El estado de ánimo presentado por la persona que desempeña este cargo es:

Bueno                ::  
Regular             ::  
Inadecuado         ::

Observaciones adicionales:

---

7- El estado del equipo laboral en este cargo es:

Bueno                ::  
Regular             ::  
Malo                 ::

Observaciones adicionales:

---



8- El uniforme y accesorios (medios de prevención) que posee el empleado es:

- Adecuado y aseado                    ::
- Aseado pero incompleto            ::
- No adecuado, ni aseado             ::

Observaciones adicionales:

---

9- El aseo de mesas es:

- Bueno                                    ::
- Regular                                 ::
- Malo                                     ::

Observaciones adicionales:

---

10-El aseo de baños es:

- Adecuado                               ::
- Inadecuado                            ::

Observaciones adicionales:

---

11-La presentación física del personal es:

- Adecuada                               ::
- Inadecuada                            ::
- Aseada                                 ::
- Sucia                                    ::

Observaciones adicionales:

---

12-El lugar en el que desempeñan su trabajo es lo suficientemente ventilado y adecuado para la realización de esta:

- Sí   ::
- No                                        ::

Observaciones adicionales:

---

13-Se denota satisfacción en la mayoría de las personas que laboran en los puestos evaluados de la empresa:

- Sí   ::
- No                                        ::

Observaciones adicionales:

---

14-¿Cómo son las relaciones que se dan dentro del área evaluada?:

Con el jefe:

---

El jefe con ellos:

---

Observaciones adicionales:

---

**Guía de Entrevista para Empleados  
PILOTO**

**Objetivo:** Obtener información de los trabajadores a cerca del fenómeno “Efectos Psicológicos de la Resistencia al Cambio que presentan trabajadores de empresas públicas y privadas ante cambios institucionales en el área metropolitana del Gran San Salvador.”

**Indicaciones:** A continuación se presentan una serie de preguntas a cerca del fenómeno para darle respuesta de una forma sincera y objetiva de acuerdo a como lo perciba en su puesto de trabajo.

**I. Datos Generales**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_  
 Departamento o Área: \_\_\_\_\_  
 N°: \_\_\_\_\_  
 Puesto: \_\_\_\_\_  
 Tiempo en el puesto \_\_\_\_\_  
 Tiempo en la Empresa: \_\_\_\_\_  
 Profesión u Oficio: \_\_\_\_\_  
 Nivel Académico: \_\_\_\_\_  
 Edad: \_\_\_\_\_  
 Sexo: M\_\_ F\_\_

**II. Datos Específicos**

**1. Actitud**

1-¿Considera que su jefe inmediato le exige demasiado?

Sí .....  
 No .....  
 A veces .....

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2-¿Cómo reaccionaría ante nuevas normas y políticas de la empresa que afectarían su puesto de trabajo?

Me molestaría .....  
 Lo acepto como un reto .....  
 Me es indiferente .....

3-¿Cómo reaccionaría ante el cambio de jefe inmediato de su departamento?

Lo aceptaría .....  
 No lo aceptaría .....  
 Indiferencia .....

4-¿Considera que se adaptaría a nuevos cambios tecnológicos en la empresa?

Sí .....  
 No .....

¿Por qué? \_\_\_\_\_

5-¿Cómo percibe usted a su jefe?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

6-Si a usted lo cambiaran a otro departamento, ¿cómo lo tomaría?

---

---

## 2. Motivación

7-¿Considera que su trabajo es reconocido y valorado por su jefe inmediato?

Sí            ::  
No             ::  
A veces       ::

¿Por qué?

---

8-¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?

Sí            ::  
No             ::

¿Por qué?

---

9-¿Considera que su trabajo está bien remunerado?

Sí            ::  
No             ::

¿Por qué?

---

## 3. Satisfacción

10-¿Le gusta su trabajo?

Sí            ::  
No             ::

¿Por qué?

---

11-¿Cómo se siente con su jefe?

Bien           ::  
Mal            ::

¿Por qué?

---

12-¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la formación y experiencia que usted posee?

Sí            ::  
No             ::

¿Por qué?

---

## 4. Jefe y Superiores

13-¿Cuándo su jefe le pide que realice una actividad, qué hace?

Acepta inmediatamente        ::  
Toma tiempo para pensarlo     ::  
Inventa una excusa            ::  
Lo rechaza                      ::

14-¿Si se le pide que haga un trabajo que no es parte de sus funciones, qué haría?

Acepta inmediatamente        ::  
Toma tiempo para pensarlo     ::  
Inventa una excusa            ::  
Lo rechaza                      ::

15-¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?

Sí ..

No ..

¿Por qué? \_\_\_\_\_

16-¿Considera que trabaja en equipo con su jefe?

Sí ..

No ..

A veces ..

¿Por qué? \_\_\_\_\_

## 5. Relaciones Interpersonales

17-¿Cómo se lleva con sus compañeros de trabajo?

Bien ..

Mal ..

A veces bien o mal ..

¿Por qué? \_\_\_\_\_

18-¿Cómo se llevan sus compañeros de trabajo entre ellos?

Bien ..

Mal ..

A veces bien o mal ..

¿Por qué? \_\_\_\_\_

19-¿Considera que trabaja en equipo con sus compañeros de trabajo?

Sí ..

No ..

A veces ..

¿Por qué? \_\_\_\_\_

## 6. Comunicación

20-¿Cómo se comunica con sus compañeros de trabajo?

Bien ..

Mal ..

A veces bien o mal ..

¿Por qué? \_\_\_\_\_

21-¿Cómo es la comunicación al interior de la empresa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

22-¿Cómo es la comunicación con su jefe inmediato?

Buena ..

Mala ..

A veces buena o mala ..

## 7. Redes Sociales

23-¿Cómo se siente con su familia?

Bien ..

Mal ..

¿Por qué? \_\_\_\_\_

24-¿Siente apoyo de sus de su familia en los momentos que lo necesita?

Sí            ::  
No             ::  
A veces       ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

25-¿Siente apoyo de sus amigos cuando los necesita?

Sí            ::  
No             ::  
A veces       ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

### **8. Estrés**

26-¿Se ha sentido fatigado últimamente en su puesto de trabajo?

Sí            ::  
No             ::  
A veces       ::

27-¿Ha sentido con frecuencia dolores de cabeza en horas de trabajo?

Sí            ::  
No             ::  
A veces       ::

### **9. Identificación con la Empresa**

28-¿Cómo se siente en la empresa?

Bien           ::  
Mal            ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

29-¿Se siente parte de la empresa?

Sí            ::  
No             ::  
A veces       ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

30-¿Se siente orgulloso de trabajar para su empresa?

Sí            ::  
No             ::  
A veces       ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

### **10. Paradigmas**

31-¿Cree que los cambios son necesarios en las empresas?

Sí            ::  
No             ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

## 11. Valores y Ética

32-¿Cuándo un compañero de trabajo tiene una dificultad laboral usted qué hace?

Le ayuda                    ...

No le ayuda                ...

Le es indiferent         ...

¿Por qué? \_\_\_\_\_

## Guía de Entrevista para Jefes PILOTO

**Objetivo:** Obtener información de los trabajadores a cerca del fenómeno “Efectos Psicológicos de la Resistencia al Cambio que presentan trabajadores de empresas públicas y privadas ante cambios institucionales en el área metropolitana del Gran San Salvador.”

**Indicaciones:** A continuación se presentan una serie de preguntas a cerca del fenómeno para darle respuesta de una forma sincera y objetiva de acuerdo a como lo perciba en su puesto de trabajo.

### I. Datos Generales

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_  
 Departamento o Área: \_\_\_\_\_  
 N°: \_\_\_\_\_  
 Puesto: \_\_\_\_\_  
 Tiempo en el puesto: \_\_\_\_\_  
 N° de Colaboradores: \_\_\_\_\_  
 Tiempo en la Empresa: \_\_\_\_\_  
 Profesión u Oficio: \_\_\_\_\_  
 Nivel Académico: \_\_\_\_\_  
 Edad: \_\_\_\_\_  
 Sexo: M\_\_ F\_\_

### II. Datos Específicos

#### 1. Actitud

1-¿Considera que en su calidad de jefe exige demasiado?

Sí            ::  
 No            ::  
 A veces     ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2-¿Cómo reaccionaría ante nuevas normas y políticas de la empresa que afectarían su puesto de trabajo?

Me molestaría            ::  
 Lo acepto como un reto    ::  
 Me es indiferente         ::

3-¿Cómo reaccionaría ante el cambio de jefe inmediato de su área?

Lo aceptaría             ::  
 No lo aceptaría         ::  
 Indiferencia             ::

4-¿Cómo percibe usted el cambio de autoridades?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

5-¿Considera que se adaptaría a nuevos cambios tecnológicos en la empresa?

Sí            ::  
 No            ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

## 2. Motivación

6-¿Considera que su trabajo es reconocido y valorado por su jefe inmediato?

Sí                    ::

No                    ::

A veces            ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7-¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo en la empresa?

Sí                    ::

No                    ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

8-¿Considera que su trabajo está bien remunerado?

Sí                    ::

No                    ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

## 3. Satisfacción

9-¿Le gusta su trabajo?

Sí                    ::

No                    ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

10-¿Cómo se siente con sus colaboradores?

Satisfecho            ::

Insatisfecho         ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

11-¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la formación y experiencia que usted posee?

Sí                    ::

No                    ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

## 4. Jefe y Superiores

12-¿Cuándo su jefe inmediato le pide que realice una actividad, qué hace?

Acepta inmediatamente    ::

Toma tiempo para pensarlo   ::

Inventa una excusa         ::

Lo rechaza                 ::

13-¿Si se le pide que haga un trabajo que no es parte de sus funciones, qué haría?

Acepta inmediatamente    ::

Toma tiempo para pensarlo   ::

Inventa una excusa         ::

Lo rechaza                 ::

14-¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe inmediato?

Sí                    ::

No                    ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_



15-¿Considera que trabaja en equipo con su jefe inmediato?

Sí            ::  
No             ::  
A veces       ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

### 5. Relaciones Interpersonales

16-¿Cómo se lleva con sus colaboradores del área o departamento bajo su cargo?

Bien            ::  
Mal             ::  
A veces bien o mal   ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

17-¿Cómo se llevan sus colaboradores de entre ellos?

Bien            ::  
Mal             ::  
A veces bien o mal   ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

18-¿Cómo comunica o informa a los colaboradores de cambios o reconocimientos?

\_\_\_\_\_

19-¿Considera que trabaja en equipo con sus colaboradores?

Sí            ::  
No             ::  
A veces       ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

### 6. Comunicación

20-¿Cómo se comunica con sus colaboradores del área o departamento bajo su cargo?

Bien            ::  
Mal             ::  
A veces bien o mal   ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

21-¿Cómo es la comunicación al interior de la empresa?

\_\_\_\_\_

22-¿Cómo es la comunicación con su jefe inmediato?

Buena            ::  
Mala             ::  
Regular           ::

### 7. Redes Sociales

23-¿Cómo se siente con su familia?

Bien            ::  
Mal             ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

24-¿Siente apoyo de sus de su familia en los momentos que lo necesita?

Sí            ::  
No             ::  
A veces      ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

25-¿Siente apoyo de sus amigos cuando los necesita?

Sí            ::  
No             ::  
A veces      ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

### 8. Estrés

26-¿Se ha sentido fatigado últimamente en su puesto de trabajo?

Sí            ::  
No             ::  
A veces      ::

27-¿Ha sentido con frecuencia dolores de cabeza en horas de trabajo?

Sí            ::  
No             ::  
A veces      ::

### 9. Identificación con la Empresa

28-¿Cómo se siente en la empresa?

Bien           ::  
Mal            ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

29-¿Se siente parte de la empresa?

Sí            ::  
No             ::  
A veces      ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

30-¿Se siente orgulloso de trabajar para su empresa?

Sí            ::  
No             ::  
A veces      ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

### 10. Paradigmas

31-¿Cree que los cambios son necesarios en las empresas?

Sí            ::  
No             ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

### 11. Valores y Ética

32-¿Cuándo un compañero de trabajo tiene una dificultad laboral usted qué hace?

Le ayuda            ::  
No le ayuda        ::  
Le es indiferente    ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

### Guía de Entrevista para Empleados

**Objetivo:** Obtener información de los trabajadores a cerca del fenómeno “Efectos Psicológicos de la Resistencia al Cambio que presentan trabajadores de empresas públicas y privadas ante cambios institucionales en el área metropolitana del Gran San Salvador.”

**Indicaciones:** A continuación se presentan una serie de preguntas a cerca del fenómeno para darle respuesta de una forma sincera y objetiva de acuerdo a como lo perciba en su puesto de trabajo.

#### I. Datos Generales

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_  
 Departamento o Área: \_\_\_\_\_  
 Puesto: \_\_\_\_\_  
 Tiempo en el puesto \_\_\_\_\_  
 Tiempo en la Empresa: \_\_\_\_\_  
 Profesión u Oficio: \_\_\_\_\_  
 Nivel Académico: \_\_\_\_\_  
 Edad: \_\_\_\_\_  
 Sexo: M\_\_ F\_\_

#### II. Datos Específicos

1- *¿Cómo se siente en la empresa?*

Bien        ::  
 Mal         ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2- *¿Se siente orgulloso de trabajar para su empresa?*

Sí         ::  
 No        ::  
 A veces   ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

3- *¿Le gusta su trabajo?*

Sí         ::  
 No        ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

4- *¿Considera que su trabajo es reconocido y valorado por su jefe inmediato?*

Sí         ::  
 No        ::  
 A veces   ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

5- *¿Considera que su trabajo está bien remunerado?*

Sí         ::  
 No        ::

6- *¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la formación y experiencia que usted posee?*

Sí         ::  
 No        ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7-¿Le gustaría que exista rotación de personal en el departamento o área?

Sí .....

No .....

¿Por qué? \_\_\_\_\_

8-¿Cómo reaccionaría ante el cambio de jefe inmediato de su departamento?

Lo aceptaría .....

No lo aceptaría .....

Indiferencia .....

Depende de la persona .....

¿Por qué? \_\_\_\_\_

9-¿Cómo percibe usted a su jefe?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10-¿Cómo se siente con su jefe?

Bien .....

Mal .....

¿Por qué? \_\_\_\_\_

11-¿Considera que su jefe inmediato le exige demasiado?

Sí .....

No .....

A veces .....

¿Por qué? \_\_\_\_\_

12-¿Si se le pide que haga un trabajo que no es parte de sus funciones, qué haría?

Acepta inmediatamente .....

Toma tiempo para pensarlo .....

Inventa una excusa .....

Depende de la función .....

Lo rechaza .....

¿Por qué? \_\_\_\_\_

13-¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?

Sí .....

No .....

14-¿Considera que trabaja en equipo con su jefe?

Sí .....

No .....

A veces .....

Si es necesario .....

¿Por qué? \_\_\_\_\_

15-¿Considera que se adaptaría a nuevos cambios tecnológicos en la empresa?

Sí .....

No .....

¿Por qué? \_\_\_\_\_

16-¿Cómo se lleva con sus compañeros de trabajo?

Con unos bien, con otros mal                    ..  
Guardo la distancia                               ..  
No me parece la forma de pensar de unos    ..  
Busco la manera de aceptarlos como son     ..

17-¿Cómo se comunica con sus compañeros de trabajo?

Bien   ..  
Mal   ..  
A veces bien o mal                             ..

¿Por qué? \_\_\_\_\_

18-¿Cómo es la comunicación con su jefe inmediato?

Buena   ..  
Mala   ..  
A veces buena o mala                         ..

19-¿Cómo se llevan sus compañeros de trabajo entre ellos?

Bien   ..  
Mal   ..  
A veces bien o mal                             ..

¿Por qué? \_\_\_\_\_

20-¿Considera que trabaja en equipo con sus compañeros de trabajo?

Sí    ..  
No    ..  
A veces    ..

¿Por qué? \_\_\_\_\_

21-¿Cree que los cambios son necesarios en las empresas?

Sí    ..  
No    ..

¿Por qué? \_\_\_\_\_

### Guía de Entrevista para Jefes

**Objetivo:** Obtener información de los trabajadores a cerca del fenómeno “Efectos Psicológicos de la Resistencia al Cambio que presentan trabajadores de empresas públicas y privadas ante cambios institucionales en el área metropolitana del Gran San Salvador.”

**Indicaciones:** A continuación se presentan una serie de preguntas a cerca del fenómeno para darle respuesta de una forma sincera y objetiva de acuerdo a como lo perciba en su puesto de trabajo.

#### I. Datos Generales

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_  
 Departamento o Área: \_\_\_\_\_  
 Puesto: \_\_\_\_\_  
 Tiempo en el puesto \_\_\_\_\_  
 Tiempo en la Empresa: \_\_\_\_\_  
 Profesión u Oficio: \_\_\_\_\_  
 Nivel Académico: \_\_\_\_\_  
 Edad: \_\_\_\_\_  
 Sexo: M\_\_ F\_\_

#### II. Datos Específicos

1- *¿Cómo se siente en la empresa?*

Bien            ::  
 Mal             ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2- *¿Se siente orgulloso de trabajar para su empresa?*

Sí                ::  
 No               ::  
 A veces        ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

3- *¿Le gusta su trabajo?*

Sí                ::  
 No               ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

4- *¿Considera que su trabajo es reconocido y valorado por su jefe inmediato?*

Sí                ::  
 No               ::  
 A veces        ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

5- *¿Considera que su trabajo está bien remunerado?*

Sí                ::  
 No               ::

6- *El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la formación y experiencia que usted posee?*

Sí                ::  
 No               ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7-¿Le gustaría que exista rotación de personal en el departamento o área?

Sí            ::

No            ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

8-¿Cómo reaccionaría ante el cambio de jefe inmediato de su departamento?

Lo aceptaría            ::

No lo aceptaría        ::

Indiferencia            ::

Depende de la persona    ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

9-¿Cómo percibe usted a su jefe?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10-¿Cómo se siente con su jefe?

Bien            ::

Mal            ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

11-¿Considera que su jefe inmediato le exige demasiado?

Sí            ::

No            ::

A veces        ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

12-¿Si se le pide que haga un trabajo que no es parte de sus funciones, qué haría?

Acepta inmediatamente    ::

Toma tiempo para pensarlo    ::

Inventa una excusa        ::

Depende de la función        ::

Lo rechaza            ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

13-¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?

Sí            ::

No            ::

14-¿Considera que trabaja en equipo con su jefe?

Sí            ::

No            ::

A veces        ::

Si es necesario    ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

15-¿Considera que se adaptaría a nuevos cambios tecnológicos en la empresa?

Sí            ::

No            ::

¿Por qué? \_\_\_\_\_

16-¿Cómo se lleva con sus colaboradores?

Con unos bien, con otros mal                    . . .  
Guardo la distancia                                   . . .  
No me parece la forma de pensar de unos       . . .  
Busco la manera de aceptarlos como son       . . .

17-¿Cómo se comunica con sus colaboradores?

Bien   . . .  
Mal   . . .  
A veces bien o mal                                 . . .

¿Por qué? \_\_\_\_\_

18-¿Cómo es la comunicación con su jefe inmediato?

Buena   . . .  
Mala   . . .  
A veces buena o mala                             . . .

19-¿Cómo se llevan sus colaboradores entre ellos?

Bien   . . .  
Mal   . . .  
A veces bien o mal                                 . . .

¿Por qué? \_\_\_\_\_

20-¿Considera que trabaja en equipo con sus colaboradores?

Sí   . . .  
No   . . .  
A veces   . . .

¿Por qué? \_\_\_\_\_

21-¿Cree que los cambios son necesarios en las empresas?

Sí   . . .  
No   . . .

¿Por qué? \_\_\_\_\_



### Escala para Empleados - Jefes

**Objetivo:** Obtener información de los trabajadores a cerca del fenómeno “*Efectos Psicológicos de la Resistencia al Cambio que presentan Trabajadores de Empresas Públicas y Privadas ante Cambios Institucionales en el Área Metropolitana del Gran San Salvador*”.

**Indicaciones:** Lea atentamente la siguiente lista. Son problemas y molestias que casi todo el mundo sufre alguna vez. Piense si a usted le ha pasado en las últimas semanas, incluyendo el día de hoy. Marque con una cruz (x) la casilla que más se adecue a lo que usted ha experimentado.

	Nunca	Casi Nunca	Frecuentemente	Casi siempre	Siempre
1. Las funciones que realizo me hacen sentirme útil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. He llegado a tener miedo de perder mi trabajo por alguna razón determinada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Considero mi puesto de trabajo como muy estable .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Me considero capaz de realizar mis funciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Me cuesta adaptarme a nuevos procedimientos o políticas dentro del área de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. En ocasiones temo incomodar a mi jefe al equivocarme o fracasar en algo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. He tenido la sensación de que trabaja más que sus compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. He tenido la impresión de que a su jefe no le gusta trabajar con usted.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. He tenido la sensación de nerviosismo cuando ve a su jefe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Pensar en la aceptación de mi jefe obstruye mi rendimiento laboral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Siento pánico cuando voy a presentar una actividad importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Al realizar una actividad que no está dentro de mis funciones la realizó satisfactoriamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. He tenido la idea de que otra persona puede desempeñar mejor mi trabajo ante nuevos cambios tecnológicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. He tenido la impresión de que a mis compañeros se les olvida Invitarme a reuniones fuera del trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. He tenido la impresión de que mi jefe me percibe como un empleado poco eficiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Me preocupa pensar que al nuevo jefe no le satisfaga mi desempeño laboral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>