

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

**INVESTIGACION DE TESIS.**

**“LA INFLUENCIA PSICOLÓGICA DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO, ANTE LA  
NUEVA GESTIÓN GUBERNAMENTAL EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS DEL ÁREA  
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”.**

**Presentado por:**

**Alfaro Hidalgo, Fidas Edgardo**

**carnet: AH02005**

**Parada Aparicio, Omar Alexander**

**carnet: PA03006**

**Director asesor:**

**Lic. Benjamín Moreno Landaverde**

**Coordinador general de procesos de grado:**

**Lic. Evaristo Morales.**

**Coordinador adjunto:**

**Lic. Carlos Armando Zelaya España.**

**Ciudad Universitaria, julio 2010.**

**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.**

*Debo agradecer a aquellas personas que Dios puso en mi camino, las cuales me brindaron valor y energías para culminar felizmente este viaje.*

*A Dios sobre todas las cosas, por cuidarme y velar por mí en mis momentos de mayor necesidad y angustia, por regalarme ángeles que custodiaron mi vida y no permitieron que cayera o desfilciera.*

*A mi madre Sonia Esperanza por darme el regalo de la vida y llevarme nueve meses en su vientre.*

*A mi padre Fidias Alfaro Arévalo, mi mejor amigo, porque supo escucharme, guiarme, reprenderme y consolarme en los momentos de mayor necesidad.*

*A mis hermanos Carlos y Sonia, por haber tenido la paciencia y madurez de compartir sus vidas conmigo, mil bendiciones a ellos porque la vida no hubiera sido tan divertida sino la hubiera disfrutado con ellos.*

*A mi hijo Víctor Alfaro, el ser que más amo en este mundo, porque gracias a él trace nuevas metas en mi vida. Porque ninguno de mis sueños significarían algo si no los pudiera compartir con él.*

*A Mauricio Herrera Saz, mi compañero de aventuras y sueños, mi hermano espiritual, mi socio, mi camarada y mi gran amigo.*

*A Américo Peña, mi entrenador de luchas y entrenador de la vida, por darme fuerzas físicas y morales, por darme habilidades de pelea y sociales, y por darme sobre todo su amistad y confianza.*

*A Jorge Barrera, Verónica Montenegro, Diana Meléndez, Noé Maravilla, William Donald y Stephanie Ramírez. Mi club de psicólogos y compañeros de batalla durante este trayecto.*

*Al Lic. Benjamín Landaverde, por permitirnos la oportunidad de trabajar de la mano con él durante este tiempo, y por tenernos la paciencia y dedicación que siempre le han caracterizado.*

*A Omar Parada, mi compañero de tesis, mi compañero de armas en este proyecto, mi consejero y mejor aliado para esta aventura. No cabe duda que las bendiciones que Dios le dio alcanzaron a llegar hasta mi propia vida y familia. Jamás te olvidare hermano.*

*Y finalmente un agradecimiento póstumo al Lic. Gianfranco Zapalla Bonzani, mi psicólogo y amigo, en el poco tiempo que compartimos fue la prueba viviente de que la labor que desarrollamos como profesionales de la salud mental, deja una huella en los corazones de las personas. Yo aun llevo la de él.*

**"EL TRABAJO DURO PUEDE SUPERAR EL TALENTO NATURAL"**

**FIDIAS EDGARDO ALFARO HIDALGO.**

## *Agradecimiento*

*A Dios todopoderoso sobre todas las cosas, que ha sido mi apoyo incondicional en los momentos mas difíciles de mi vida, Él siempre a estado ahí, es quien me ha dado la fuerza y la sabiduría necesaria, Él que en los momentos mas duros no solo a lo largo de carrera si no en toda mi vida en los cuales me he sentido desfallecer me ha infundado aliento y me ha dado la capacidad para sobrepasar todo obstáculo. Es Quien me motiva y me da la fuerza para ser mejor persona cada día.*

*Este logro hoy quiero dedicárselo a Él en primer lugar, ya que por el soy lo que soy y he podido llegar hasta aquí por su bendita voluntad, puedo decir con mucha satisfacción "hasta aquí me a ayudado Jehová" y no tengo ninguna duda que me seguirá ayudando y ira delante de mi abriéndome las puertas necesarias para que pueda alcanzar el éxito, con las fuerzas que el me da día a día y dando lo mejor de mi, no dudo que llegare mas lejos de lo que he imaginado. Gracias Señor por todo, aun por los momentos adversos de la vida, ya que hasta eso tiene un propósito para bien para los que te amamos y conocemos.*

*A mis padres Jorge Parada y Maria Aparicio que después de Dios me han ayudado y apoyado en todas las desiciones que he tomado, aun cuando tal vez no han estado de acuerdo, por su paciencia y comprensión, por las palabras de aliento que me brindaron en esos momentos difíciles a lo largo de toda la carrera, por la confianza que tuvieron en mi de poder alcanzar este existo, siempre me han tendido su ayuda y apoyo. Dedicó también este triunfo de mi vida a ellos ya que con mucho esfuerzo me han podido brindar no solo su apoyo económico si no también un apoyo moral y espiritual. Y me han sabido aconsejar y guiar por el camino correcto. Gran parte de lo que soy se lo debo a ellos. Han impreso en mí una huella imborrable que me hacen ser mejor como persona cada día.*

*A mis hermanos Jorge Parada y Luis Parada que indudablemente también han hecho posible con su apoyo y sus palabras de aliento que esto ocurra, siempre han estado ahí brindando de su respaldo y en los momentos de desaliento, me han brindado esas palabras de aliento para motivarme a seguir adelante a lo largo de esta carrera que por fin llega su culminación.*

*A todas aquellos amigos que han estado cerca de mi y que Dios puso en mi camino a lo largo del trayecto recorrido en la universidad, esas personas que con su palabras de animo también me han alentado a seguir adelante, con los cuales hemos luchado y nos hemos esforzado, nos hemos reído, nos hemos preocupado juntos, a todos ellos con los cuales hemos compartido tantas cosas, a ellos también agradezco especialmente a Fidias Alfaro no solo por su compañerismo y apoyo sino también por su amistad sincera y leal.*

*Al licenciado Benjamín Landaverde que también ha hecho posible que este momento se de, con sus valiosos aportes y orientaciones, no solo en este proceso sino a lo largo de toda la carrera, y a todos aquellos licenciados que han dejado una huella impregnada en mi, y a los cuales debo mi formación ética como profesional.*

*"Si clamares a la inteligencia, Y a la prudencia dieres tu voz; Si como a la plata la buscares, y la escudriñares como a tesoros, entonces entenderás el temor de Jehová, y hallarás el conocimiento de Dios. Porque Jehová da la sabiduría, y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia".*

**Proverbios 2:3-6**

OMAR ALEXANDER PARADA APARICIO

## **INDICE.**

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAG.</b>
<b>Introducción</b>	<b>i</b>
<b>Objetivos</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I - Marco Teórico.</b>	<b>2</b>
- <b>Antecedentes Históricos.</b>	<b>2</b>
- <b>Cambio Organizacional.</b>	<b>5</b>
- <b>Resistencia al Cambio.</b>	<b>8</b>
- <b>Causas de la resistencia al Cambio.</b>	<b>11</b>
- <b>Cambio de Paradigmas en las Organizaciones.</b>	<b>14</b>
- <b>Conflicto, Frustración y Malestares Psicológicos dentro de la Organización</b>	<b>16</b>
- <b>Consecuencias Psicosociales del cambio Organizacional</b>	<b>24</b>
<b>Capítulo II – Metodología.</b>	<b>27</b>
<b>Capítulo III – Análisis e Interpretación de resultados</b>	<b>33</b>
<b>Capitulo IV – Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>63 – 65</b>
<b>Capitulo V – Referencias Bibliográficas</b>	<b>66</b>
- <b>Programa de capacitación.</b>	<b>67</b>
- <b>ANEXOS</b>	<b>106</b>

## INTRODUCCION.

Actualmente la humanidad vive en un mundo de cambios, éstos suceden con tal rapidez, que muchos expertos opinan, que lo único estable es el cambio. En efecto, los cambios sorprenden al ser humano a cada instante. A veces casi sin que se dé cuenta y otras veces de manera consciente, van transformando y reinventando su mundo interno y externo de creencias y valores. Así, pues, los cambios, muy especialmente los que ocurren en los sistemas sociales, afectan a las personas y a las organizaciones, transformando valores, necesidades, roles, etc. Veamos algunos ejemplos del siglo XX: El automatismo y la extensión del uso de las computadoras son dos realidades de la explosión tecnológica. En el campo de las Comunicaciones, los transistores, satélites, televisión, cine, revistas, diarios, radio, han "acortado" las distancias y acercado a los hombres y obliga a otras personas a pensar en otras cosas que, en circunstancias distintas, podrían haber pasado inadvertidas. En el campo económico, aparecen empresas transnacionales, cuyos presupuestos muchas veces superan a los de los países subdesarrollados; los productos se vuelven obsoletos y anticuados de un día para otro, lo que incentiva un marcado consumismo. En la esfera política los cambios radicales en los gobiernos de Latinoamérica despiertan diferentes intereses y expectativas en las políticas y cultura de las organizaciones.

Los ejemplos anteriores sólo representan algunas de las situaciones que están ocurriendo alrededor del mundo, pero a la vez, permite la formulación de una pregunta muy importante: ¿qué ocurre con las personas y con las organizaciones en este mundo de cambios? Aparentemente no resulta fácil adaptarse a cambios físicos e innovaciones tecnológicas; no obstante, los cambios sociales y metodológicos son aún más difíciles de enfrentar.

Algunos estudios han retomado diferentes vertientes y posiciones respecto a la resistencia al cambio: en Colombia, por ejemplo, se llevó a cabo una investigación sobre "la Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público", a cargo de Mónica García Rubiano en Bogotá. En Bolivia, una investigación, analizó "la relación entre la resistencia al cambio y algunas variables socio demográficas y

organizacionales” en un supermercado, a cargo de Daniela y Böhrt de la Universidad Católica Boliviana de San Pablo. En el Salvador se ha llevado a cabo en el año 2008 un estudio sobre “los efectos psicológicos de la resistencia al cambio en trabajadores de empresas públicas y privadas, ante cambios institucionales en el área metropolitana del gran San Salvador”.

A partir de los esfuerzos anteriores, se vislumbra la posibilidad de investigar este fenómeno orientándolo hacia un nuevo rumbo de investigación: la resistencia al cambio vista desde la nueva coyuntura gubernamental que experimenta El Salvador en el año 2009. La situación actual ubica al profesional de la salud mental en un punto crítico en su campo de acción: ver como ese impacto repercute directamente en aquellas personas que detentan el nivel jerárquico más elevado dentro de las empresas y son los encargados de guiar en la mejor dirección posible a sus colaboradores, en consonancia con las nuevas políticas de gobierno de carácter externo.

Cabe destacar la importancia del abordaje e investigación de dicho fenómeno, puesto que el ser humano es un individuo integral, indivisible en sus características y por lo tanto los efectos de su entorno, sea cual fuere, tendrán implicaciones de carácter psicosocial.

El abordaje de la problemática antes descrita tiene una gran relevancia para los intereses de las organizaciones; y su abordaje se puede dar a través de la comprensión, capacitación y seguimiento que hacen de su recurso humano; sobre todo en aras de contribuir a disminuir en alguna medida el fenómeno y sus efectos negativos mediante programas de intervención psicoterapéuticas.

El presente proyecto de tesis está constituido de forma tal, que en el **capítulo I** se presenta el Marco Teórico, en donde se dan a conocer los Antecedentes Históricos del fenómeno a investigar, el concepto de Resistencia al Cambio, los Cambios de Paradigmas en las organizaciones, conflictos, frustración y malestares psicológicos dentro de la organización y finalmente las consecuencias psicosociales del cambio organizacional.

En el **capítulo II** se describe la metodología que dio paso a la elaboración y ejecución del proyecto de investigación, los métodos y técnicas utilizados, así como también se explica la manera de proceder para la descarga de datos recopilados e información recopilados en la investigación.

El **capítulo III** consiste en el análisis e interpretación de los resultados obtenidos 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 en estudio; en este análisis se muestra en primer plano los resultados obtenidos producto de la entrevista, consecutivamente se presenta el análisis de los resultados producto de la escala aplicada a los trabajadores de Empresas Públicas del Área Metropolitana del Gran San Salvador. Finalmente se presenta un diagnóstico de los resultados obtenidos.

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.

Al final se propone un Manual de Capacitación con intervención Psicoterapéutica, 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.**

### **General.**

Estudiar el grado de influencia psicológica de la resistencia al cambio ante la nueva gestión gubernamental, en los mandos ejecutivos, medios, intermedios y estratégicos de la zona metropolitana de San Salvador en las empresas públicas del área metropolitana de San Salvador.

### **Específicos.**

- Identificar la literatura y fuentes de información adecuadas a investigaciones relacionadas al fenómeno
- Determinar los efectos y consecuencias psicológicas que provoca la resistencia al cambio en los sujetos objetos de la investigación.
- Diseñar instrumentos en base a validez y confiabilidad que permitan la recolección de datos que verifiquen o anulen el impacto de dicho fenómeno.
- Elaborar una propuesta de un programa de capacitación con intervención psicoterapéutica para los sujetos que presentan dificultades para aceptar y adaptarse al cambio.

# CAPITULO I.

## MARCO TEORICO.

### 1.1 ANTECEDENTE HISTORICO.

Cambio es el concepto que denota la transición que ocurre cuando se transita de un estado a otro, por ejemplo: el concepto de cambio de estado de la materia en la física (sólido, líquido y gaseoso) o de las personas en su estado civil (soltero, casado, divorciado o viudo); o las crisis, o revoluciones en cualquier campo de los estudiados por las ciencias sociales, principalmente la historia, que puede definirse como ciencia del cambio<sup>1</sup>. Actualmente se vive en una era de vastas transformaciones sociales, con tanto poder y alcance como en las eras del renacimiento, la industria y la informática; y su avance ha sido tan veloz, que sus manifestaciones y beneficios para la humanidad han ocurrido a finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI, por lo que podemos asumir que todo ha sucedido en el ultimo parpadeo de la existencia del hombre en este planeta. Uno los cambios más significativos de la humanidad ha sido en el sector de la informática: las computadoras duplican la velocidad de sus procesadores cada 6 meses, casi garantizando la obsolescencia tecnológica tan pronto como hemos abierto el empaque, llevándonos a trabajar, aprender y vivir más y más rápido.

En El Salvador, la situación no es muy diferente en relación al fenómeno del cambio. La sociedad salvadoreña ha sido golpeada constantemente por el cambio a través de diferentes situaciones: un periodo significativo de guerra, desastres naturales, cambios políticos y actualmente sobrellevando una crisis económica mundial entre otros. Todo lo anterior obligo a los salvadoreños a reinventarse una y otra vez, como respuesta ante múltiples y constantes cambios.

Entre los fenómenos que más cambios han traído a El Salvador, se encuentra su extenso periodo de guerra y de rivalidad política entre ARENA y el FMLN . Fue un conflicto que

---

<sup>1</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com), "Concepto de cambio".

militarmente se definió como una Guerra de Baja Intensidad, o Guerra Popular Prolongada, como la denominaban las fuerzas guerrilleras del FMLN y que costó la vida a más de 75.000 personas entre muertos y desaparecidos.

Algunos factores que contribuyeron a la guerra fueron: la caída internacional del precio del café, los constantes fraudes electorales y el descontento de la población por la forma de gobernar de los militares. Entre algunos sucesos que encendieron los ánimos durante el conflicto armado destaca el asesinato del arzobispo de San Salvador, Óscar Arnulfo Romero en 1980.

El ambiente turbulento finalizó en 1992 cuando los combatientes del Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) formado por cinco agrupaciones de izquierda, y el gobierno de derecha del entonces presidente Alfredo Cristiani, de Alianza Republicana Nacionalista (ARENA), firmaron los "Acuerdos de Paz" el 16 de enero de 1992 en Chapultepec, México, que aseguraron reformas políticas y militares, pero no profundizaron en el aspecto social.

Si se hace referencia al triunfo electoral de Mauricio Funes y el FMLN, del 15 de marzo del 2009, existe un escenario mundial caracterizado por el derrumbe del modelo neoliberal y a nivel local un Estado Salvadoreño en bancarrota, producto de los últimos veinte años de gobiernos de derecha.<sup>2</sup> Esto obliga al nuevo gobierno y cada uno de los ministerios e instituciones, ha modificar la estructura económica y social del país, lo que al final derivara en un cambio en las personas a nivel individual, cambio en la sociedad misma, así como en las organizaciones y empresas dentro del territorio salvadoreño. Por lo tanto, no es de extrañar que se derive cierto nivel de resistencia de las personas, sobre todo a nivel empresarial, puesto que los cambios generan modificaciones tanto estructurales dentro de las organizaciones, como de procedimientos entre otros. Fenómeno que de no ser abordado con premura podría ser dañino para el entorno laboral.

---

<sup>2</sup> <http://migenteinforma.org/el-salvador-en-el-contexto-de-cambios-de-america-latina>

Tal como sostiene Robbins, (1996), uno de los resultados más sólidamente documentados de los estudios del comportamiento individual y organizacional es el hecho de que las organizaciones y sus miembros resisten el cambio. Un cambio puede producir lo que parece sólo una reacción mínima en el momento en que se inicia, pero luego la resistencia sale a la luz semanas, meses o hasta años después. O un solo cambio que en sí y de por sí puede tener poco impacto se convierte en la gota que derrama el vaso. La reacción al cambio puede acumularse y luego explotar en alguna respuesta que parece totalmente fuera de proporción a la acción de cambio que sigue. Desde luego, la resistencia simplemente se ha diferido y almacenado. Lo que surge es una respuesta a una acumulación de cambios anteriores<sup>3</sup>.

La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que nos muestra básicamente tres aspectos: 1) Habla de la importancia que el sistema concede al cambio, 2) Informa sobre el grado de apertura que la organización tiene, y 3) Facilita la detección de los temores que el sistema experimenta y los efectos que presiente. Las organizaciones están integradas por varios individuos, por lo que el efecto multiplicador de la resistencia individual, hace que la habilidad de una organización para cambiar, sea más lenta y más difícil de lograr que la de un individuo. Sin embargo, lo más importante es que la organización tenga dicha habilidad para cambiar, ya que si no lo hace, no sobrevivirá. Cuando el cambio llega voluntariamente, es más fácil de asimilar, ya que generalmente existe una actitud positiva hacia ese cambio y se sabe lo que éste involucra y en qué punto la situación va a ser diferente. Cuando el cambio es impuesto por la organización, la reacción con frecuencia es negativa o es más difícil de asimilar, ya que existen dudas sobre cómo afectará el cambio en la rutina diaria o en el futuro. Muchos trabajadores se sienten amenazados por el cambio, la organización debe de eliminar esa amenaza, de lo contrario la organización se verá afectada.

David Firth (2000) enuncia que las organizaciones no cambian, si no que es la gente la que cambia. Las organizaciones cambian en la medida en que los individuos que forman parte de ella cambian. Hacer que el cambio personal suceda es ubicarse fuera de la zona de

---

<sup>3</sup> Stephen P. Robbins (2004), Comportamiento Organizacional pág. 629

comodidad. Esto, por definición, exige el renunciar a la comodidad por la incomodidad, sea en la forma de ir aprendiendo y desarrollando nuevas destrezas y liberándose de antiguos supuestos y creencias. Aunque eventualmente las personas se acostumbren a los nuevos cambios que el mundo exterior le ofrece, tomara bastante tiempo en adaptarse a la incomodidad, a los nuevos hábitos, comportamientos y creencias. Cuando las personas se encuentran cómodas es innegable que el cambio no se está dando<sup>4</sup>.

## **1.2 CAMBIO ORGANIZACIONAL.**

Cambio en sentido general, es la acción de cambiar. Esto último es dar, tomar o poner una cosa por otra; además es variar, alterar. Mediante una breve reflexión nos damos cuenta que con el transcurso del tiempo las cosas varían, cambian, en múltiples situaciones estas crecen, se empequeñecen, adquieren otra forma, envejecen, mueren. Lo planteado puede ocurrirle a los seres vivientes u otros elementos materiales cualesquiera, como consecuencia de factores externos o internos, según sea el caso.

En las organizaciones se tiene en cuenta que son sistemas abiertos, y como tal con una interrelación y una interdependencia con el entorno, lo cual permite que estas sean vulnerables a las variaciones que ocurren en el ambiente. De igual manera, como cada organización conforma un sistema, está integrada por subsistemas cuya variación en alguno de estos trae consigo una afectación en los demás, así como en la organización en general.

“Manejar el cambio” es la realidad más dura y agotadora de las organizaciones actuales, porque cada cambio que se desee ejecutar requiere del cambio en el personal. Las organizaciones modernas trabajan en equipo y no como individuos aislados.

Andrew Van de Ven de la Universidad de Minnesota y Marshall Poole, de la universidad de Wisconsin, emprendieron una extensa revisión de la literatura interdisciplinaria para descubrir los muchos conceptos, metáforas y teorías utilizadas para explicar el cambio. Encontraron cuatro modelos básicos sobre los cuales parecen constituirse las teorías del cambio organizacional más difundidas<sup>5</sup>:

### 1. El modelo de fijación de metas.

---

<sup>4</sup> David Firth (2000), Lo Fundamental y lo más Efectivo Acerca del Cambio. Pg. 2 y 5

<sup>5</sup> David Firth (2000), Lo Fundamental y lo más Efectivo Acerca del Cambio. Pg. 29 y 30

La organización establece un resultado deseado y moviliza los recursos para alcanzarlo. Este es el modelo de cambio más común en los negocios.

2. El modelo del ciclo de vida.

En él se refleja el patrón secuencial del nacimiento, crecimiento, madurez, descenso y muerte que tienen todos los seres vivos. El cambio se presenta en todas las etapas, pero con frecuencia esta más marcado en la transición de una etapa a otra. Esa es la razón por la cual los seres humanos hacen cosas como celebrar “ritos de acontecimientos” del nacimiento, la pubertad, la edad adulta, la jubilación y el funeral.

3. El modelo de las fuerzas competitivas.

El tercer modelo supone un mundo en donde eventos, fuerzas y valores entran en conflicto entre sí por lograr el dominio. El cambio o la estabilidad son el resultado de la lucha por el poder entre los entes opuestos. Es un modelo en donde se demuestran todas las confusas luchas, negociaciones y compromisos en que a diario se ven envueltas las organizaciones.

4. El modelo de la evolución biológica.

En este, el cambio se presenta en un ciclo de variación, selección y conservación continuas. La variación ocurre de manera natural y aleatoria. La selección está determinada por la competencia en procura de los recursos escasos y el ajuste al entorno. La conservación se logra a través de fuerzas (incluida la inercia) que mantienen y perpetúan las formas existentes. Los periodos de evolución gradual pueden acentuarse de repente por momentos de cambio agudo.

Un aspecto importante a considerar es la tendencia natural de las personas de resistirse al cambio. Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura, que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas. Los

cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse adecuadamente.

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<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>

## FUERZAS EXTERNAS E INTERNAS PARA EL CAMBIO.



### 1.3 RESISTENCIA AL CAMBIO.

Es inevitable que exista resistencia al cambio; es desconcertarse por la gran cantidad de formas que adopta. La resistencia abierta se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje. La resistencia encubierta se expresa mediante demoras y ausentismo mayores, solicitudes de traslados, renuncias, pérdida de motivación, moral más baja y tasas de accidentes o errores más altas.



Una de las formas más dañinas de la resistencia es la falta de participación y de compromiso de los empleados con los cambios propuestos, hasta cuando tienen oportunidades de participar. La resistencia al cambio proviene de fuentes diversas<sup>7</sup>:

#### Fuentes de Resistencia individual al cambio

- **Percepciones:** 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 establecida una comprensión de la realidad, se resisten a cambiarla. Las personas se resistirán a los posibles impactos del cambio sobre sus vidas.

- **Personalidad:** Algunos aspectos de la personalidad predispondrán a ciertas personas a resistirse al cambio tales como:

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.

La dependencia si se lleva a extremos 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.

- **Amenazas al poder y la influencia:** Algunas personas de las organizaciones contemplan el cambio como amenaza a su poder o influencia. 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.

- **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, brinda comodidad y seguridad. Que se convierta en una fuente principal de resistencia al cambio depende si las personas perciben ventajas en cambiarlo.

- **Temor a lo desconocido:** Enfrentarse a los desconocidos hace que la gran parte de personas se angustien, cada cambio importante de una situación de trabajo trae consigo un elemento de incertidumbre

---

<sup>7</sup> <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/129.htm>

- **Razones económicas:** Es lógico que los individuos que se resistan a los cambios que podrían reducir sus ingresos.

También hay que considerar que:

En ciertas 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 decisiones difíciles, algunos empleados rechazarán ascensos que exijan reubicarse o cambios importantes en los deberes y responsabilidades del empleo. Además, Los cambios en las rutinas de trabajo establecidas o en las tareas amenazan la seguridad económica. Los empleados temen que, luego de aplicados los cambios, no se desempeñarán tan bien y, no serán tan valiosos para la organización, los supervisores o los compañeros de trabajo.

#### Fuentes de Resistencia organizacional al cambio.

Hasta cierto grado la naturaleza de las organizaciones tiende a resistirse al cambio. Para asegurarse la eficacia y efectividad operacional, las organizaciones crearán fuertes defensas contra el cambio, con frecuencia el cambio se opone a intereses ya creados y daña 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.

- **Diseño de la organización:** Las organizaciones requieren estabilidad y continuidad para funcionar en forma eficaz. Esa necesidad legítima de una estructura también conduce a la resistencia al cambio. 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. 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. 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.

- **Limitaciones de recursos:** El cambio exige capital, tiempo y gente capacitada. Los directivos y empleados de una organización pueden haber 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.
- **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.
- **Convenidos interorganizacionales:** Generalmente los convenidos entre organizaciones imponen obligaciones a las personas que pueden limitar sus comportamientos.

#### 1.4 CAUSAS DE LA 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. El entendimiento de la resistencia también ayuda en el desarrollo de un buen plan de comunicación.

Los factores que motivan 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<sup>8</sup>:

- a) Miedo a lo desconocido.
- b) Falta de información - Desinformación
- c) Factores históricos.
- d) Amenazas al estatus.
- e) Amenazas a los expertos o al poder.
- f) Amenazas al pago y otros beneficios.

---

<sup>8</sup> <http://www.monografias.com/trabajos31/resistencia-al-cambio/resistencia-al-cambio.shtml>

- g) Clima de baja confianza organizativa.
- h) Reducción en la interacción social.
- i) Miedo al fracaso.
- j) Resistencia a experimentar.
- k) Poca flexibilidad organizativa.
- l) Aumento de las responsabilidades laborales.
- m) Disminución en las responsabilidades laborales.
- n) Temor a no poder aprender las nuevas destrezas requeridas.

#### Analizando las principales causas de resistencia al cambio.

- ❖ ***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. Cabe al respecto preguntarse acerca de la razón o motivo por el cual la información no circula correctamente, siendo la respuesta: el estilo de dirección. Distribuir información trascendental para el desarrollo organizacional es un elemento que motiva y satisface al personal. Hacer lo contrario genera una gran tensión en los empleados. Si resulta fundamental la correcta gestión de la información en momentos de calma, mucho más importante y trascendente resulta ello en momento de cambios y turbulencias.
- ❖ ***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. Cualquier cambio capaz de alterar las actividades desarrolladas o la forma en que se desarrollen provoca, además, un cambio en el esquema de las interacciones. Un nuevo método de trabajo o una nueva máquina, una modificación en la disposición

de la oficina, una distribución diferente de las funciones, influyen por fuerza sobre las relaciones surgidas y establecidas entre las distintas personas. Otro elemento es el tiempo de antigüedad del modelo que se quiere cambiar, así como el tiempo que llevan las personas objeto de cambio en sus respectivos puestos de trabajo. El cambio representa una amenaza para el status quo conquistado. Cuanto más haya invertido una persona en el sistema actual, mayor resistencia mostrará hacia un cambio.

- ❖ ***Amenaza al poder.*** De igual forma que en el caso de la amenaza al estatus, también existe una amenaza al sistema de relaciones de poder. En las organizaciones hay un tejido informal muy complejo diseñado a partir del grado de poder que poseen los distintos actores o componentes 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 sus posiciones. Si el cambio viene impulsado unilateralmente por la dirección, los actores más poderosos de la organización informal se enfrentarán al mismo. Si el impulso proviene de los actores que dominan la organización informal, la resistencia será la bandera de los actores con poder formal que no desean la consolidación de la organización de facto.
- ❖ ***Deficiente clima organizativo.*** Cuanto más negativo sea el clima organizacional vigente, más difícil será conducir una organización de un modelo 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.
- ❖ ***Miedo al fracaso y resistencia a experimentar.*** Ciertos empleados por causas tales como su edad, 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. Debe tenerse en cuenta que las personas que más invierten y se juegan ante un cambio organizativo son los jefes de 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 dotan de normas, reglas, códigos, pautas de conducta y redes de relaciones internas entre otras.

## **1.5 CAMBIO DE PARADIGMAS EN LAS ORGANIZACIONES.**

Abraham Maslow en su teoría de la Jerarquía de las necesidades humanas, planteó que los seres humanos son eternos buscadores de seguridad, y cuando la encuentran se aferran a ella, representada en “algo” (modelos, creencias) que se asume como cierto aunque sea falso, pero que será cierto en sus consecuencias.

La palabra paradigma es de origen griego, es un término científico, que en la actualidad es usado como sinónimo de modelo, teoría, percepción, marco de referencia, etc. El término tiene también una concepción en el campo de la psicología refiriéndose a acepciones de ideas, pensamientos, creencias incorporadas generalmente durante nuestra primera etapa de vida que se aceptan como verdaderas o falsas sin ponerla a prueba de un nuevo análisis<sup>9</sup>.

Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones. No se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer, pues esto puede acarrear inseguridad en cuanto al propio futuro de la propia organización. Hay algunos cambios que vienen como un huracán y no pide permiso para entrar, provocando una rápida inestabilidad si no se está preparado gerencialmente para el cambio. La alternativa, muchas veces, es saber lidiar con lo ocurrido intentando sacar el mejor provecho posible de la situación.

Por lo anterior, ha sido necesario en las instituciones y empresas capacitar, introducir una cantidad de enseñanzas vinculadas con la resistencia al cambio, la administración de la transición y del cambio propiamente dicho. Demás está recordar que el cambio no es

---

<sup>9</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Paradigma>

necesariamente malo, ni es una crisis, es sencillamente un transformación y la introducción de novedades, en este caso, en las empresa u organización.

Una de las tareas más difíciles que confrontan todos los directivos de organizaciones se relaciona con el hecho de conseguir cumplimiento de parte de sus propios participantes organizacionales internos. Los directivos ya confrontan demasiados problemas con el "contexto" que incluye una serie bastante compleja de factores y variables que por lo general no son controlables. Más aún, muchas de ellas pueden incluso llegar a poner "a riesgo" a toda la organización.

Para poder romper y cambiar los paradigmas de las personas podemos usar el MODELO DE LOS TRES PASOS DE KURT LEWIN. Según Lewin, todo comportamiento o situación es resultado de un equilibrio entre las fuerzas que impulsan y las fuerzas restrictivas. Básicamente, la idea que propone es de descongelar valores antiguos, cambiar y recongelar estos nuevos valores. A continuación se amplía un poco la forma de abordar los tres pasos<sup>10</sup>:

#### Descongelar:

Este paso comprende el hecho de crear conciencia de la necesidad de cambiar y de eliminar o reducir cualquier resistencia al cambio. Al iniciar el proceso de cambio la organización se encuentra en equilibrio. Esta primera etapa consistirá por tanto, en hacer tan evidente la necesidad del cambio que todos los integrantes del grupo lo acepten. Esta etapa es necesaria para superar la resistencia de las personas que dificultan el cambio y esto se podrá lograr de tres maneras: reforzando las fuerzas que favorecen el cambio, debilitando las que lo dificultan, o combinando las dos formas anteriores

---

10

### El cambio:

Consiste en alterar la situación de la organización. En esta etapa se fomentarán nuevos valores, actitudes y comportamientos, tratando de lograr que los miembros de la organización se identifiquen con ellos y los interioricen. Entre las actividades que habrá que llevar a cabo para lograr que esta etapa se desarrolle de la manera más efectiva están las siguientes: trazar un claro proyecto para la implementación del cambio; comunicarlo a todos los afectados; plantear retos atractivos que inciten a los afectados a moverse; formarles y entrenarles en las nuevas habilidades requeridas y desarrollar mecanismos de retroalimentación que permitan un seguimiento sobre la marcha del proceso de implementación.

### El recongelamiento:

Aquí se debe estabilizar a la organización después de que se ha operado el cambio. Convertir en regla general el nuevo patrón de comportamiento para que pueda arraigarse en los individuos y la nueva situación sea permanente.

## **1.6 CONFLICTOS, FRUSTRACION Y MALESTARES PSICOLOGICOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.**

En toda organización el conflicto es inevitable e incide significativamente en el comportamiento organizacional y desde luego, según la forma como se manipule, los resultados pueden ser desastrosos, el caos, o bien conducir a la organización a su eficiencia. Es por eso la relevancia de que la supervisión, el jefe entre otros, logren que la administración del conflicto constituya una parte fundamental del trabajo y de su verdadero estilo de liderazgo. En cuanto a la naturaleza y sus causas existen muchísimas aportaciones de acuerdo a los investigadores. Así algunos concluyen señalando que para definir la naturaleza del conflicto es preciso alcanzar los propios objetivos, aunque a veces puede ser muy difícil, debido a que nuestros objetivos suelen ir más allá del problema que se manifiesta en un momento dado. Wilmot y Hocker (1985) indican, que "el conflicto es una lucha expresa entre al menos dos partes interdependientes que perciben que sus objetivos son incompatibles, sus compensaciones son reducidas y la otra parte le impide alcanzar sus objetivos".



No hay que olvidar, que las organizaciones combinan el talento y las motivaciones de muchas personas para lograr metas que los individuos no podrían alcanzar actuando por sí solos. Por tanto, es inevitable que personas con diferentes obligaciones, capacitación y puestos lleguen a conclusiones diferentes y algunas veces opuestas. La misma diversidad de antecedentes y perspectivas que la organización requiere y estimula produce conflictos. Lo irónico es que la mayoría de las organizaciones desean que sus empleados simulen no estar en conflictos, lo negativo para los empleados es no poder hacerlo.

Cuando hay un impulso, un deseo, y la persona no es capaz de satisfacerlo, aparece entonces lo que en Psicología es comúnmente conocido como frustración. Que se manifiesta como un estado de vacío o de anhelo insaciado.

El proceso de madurez no es más que una larga carrera de obstáculos. A lo largo del desarrollo vital los seres humanos se encuentran con numerosas barreras que impiden o dificultan la realización de sus deseos e impulsos.

La auténtica madurez se consigue cuando se asumen las limitaciones. Cuando se logra convivir con las frustraciones producidas ante acontecimientos insuperables. Cuando las metas y objetivos se asientan sobre un plano real, relegando las fantasías al campo de la ensoñación.

Muchos problemas vienen del mundo de las frustraciones que desencadenan en las personas comportamientos agresivos tanto hacia el exterior como hacia el interior, transformando al individuo en un ser antisocial o autodestructivo.

Una persona puede sufrir heridas psíquicas como consecuencia de un acontecimiento o situación que influye de forma negativa en su vida. Algunos acontecimientos de la vida pueden marcar a las personas de manera decisiva ya sea por la intensidad de ese acontecimiento o ya sea porque se trate de alguien psicológicamente débil.

Por ejemplo, un desengaño amoroso puede hacer que una persona cambie de actitud respecto a las personas del sexo opuesto, puede producirse un distanciamiento afectivo o cierta desconfianza a la hora de plantearse la posibilidad de una nueva relación de pareja.

Los traumas pueden producirse a cualquier edad, aunque quizá la edad más frecuente sea la infancia y la juventud ya que son los periodos en los que personalidad no se ha configurado aún y cualquier acontecimiento puede influir de forma más decisiva.

Tampoco hay que pensar que determinados acontecimientos, como agresiones, humillaciones, abandono o pérdida, producen traumas de manera inevitable. La misma situación, puede influir de manera muy diferente en dos personas. Por ejemplo un suspenso puede motivar a un muchacho para estudiar más o cambiar su método de estudio, y puede también desmotivar por completo a otro que pierde la confianza en su capacidad para conseguir cosas por sí mismo.

De una experiencia dolorosa, unas personas aprenden, reflexionan y obtienen conclusiones positivas que les hacen por ejemplo más flexibles, tolerantes e incluso fuertes. Otras, sin embargo, se hunden y no ven salida.

**EL CONFLICTO:** Proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa, o está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses. Se puede afirmar que es obligado que las o una de las partes deban percibir el conflicto, si no ocurre, entonces el conflicto no existe

El análisis y la decisión se realizan al menos en cinco planos diferentes:

- Nivel fisiológico: Mecanismo de análisis y decisión está interconstruido dentro de la persona. El proceso es automático y escapa a la voluntad del individuo.
- Nivel inconsciente: Determinan cuales estímulos son agradables, convenientes o adecuados. El mecanismo de análisis y decisión es desconocido por el ser humano.
- Nivel emocional: La afectividad es preponderante en la decisión.
- Nivel de hábitos: Constituye una respuesta uniforme y automática ante el mismo estímulo. Tiene por objeto ahorrar tiempo y esfuerzo.
- Nivel consciente: Existe un análisis de estímulo y una decisión voluntaria.

### TIPOS DE CONFLICTO

Algunos autores clasifican los conflictos de manera general en Interpersonales e Intergrupales

### Conflicto interpersonal

Son los conflictos que surgen entre dos personas y representan un serio problema porque afectan profundamente a sus emociones. Surgen de diversas fuentes, como pueden ser:

- El cambio organizacional.
- Los choques de personalidad.
- Las escalas opuestas de valores.
- Las amenazas del status.

En estos conflictos se requiere proteger la autoimagen y autoestima contra el daño que le puedan causar los demás, por lo que si el concepto de sí mismo se ve amenazado, ocurre un serio malestar y la relación se deteriora dando lugar al conflicto.

Algunas veces las personalidades o los caracteres incompatibles de las dos personas provocan el choque, o bien el conflicto surge por deficiencias en la comunicación o por diferencias de percepción.

### Conflicto intergrupalo

Los conflictos entre dos o más grupos de personas también causan problemas serios a las empresas y a los individuos involucrados. En este tipo de conflicto cada grupo pretende disminuir la fuerza del otro, adquirir poder y mejorar su imagen (como en las pandillas juveniles).

Estos conflictos tienen su fuente de origen en diversas causas, como pueden ser:

- Distintos puntos de vista.
- Fidelidad al grupo o al líder del grupo.
- Rivalidad o lucha por la supremacía entre los líderes.
- Competencia por los recursos.

### Ventajas del conflicto

- ❖ Sirven de válvula de escape permitiendo que se libere la presión y trayendo a la superficie los problemas más ocultos, los cuáles pueden afrontarse y resolverse.
- ❖ Se estimula a los individuos a ser creativos y buscar mejores métodos que generen resultados de mayor satisfacción, al mismo tiempo que los impulsa a innovar y probar nuevas ideas.
- ❖ Ayuda a las partes en conflicto a lograr un mejor conocimiento de los demás y también de sí mismos.
- ❖ Cuando los conflictos se resuelven de conformidad para ambas partes, las personas se sentirán más comprometidas con la solución, lo que llevará no sólo al logro de los objetivos, sino también a una interrelación más sana y madura.

### Desventajas del conflicto

- ❖ Las posibles desventajas existen especialmente cuando el conflicto se sale de control y dura mucho tiempo o se vuelve demasiado intenso. También cuando se pretende evadir el conflicto y éste como una bola de nieve se va convirtiendo en un alud más difícil de manejar.
- ❖ Los conflictos interpersonales pueden deteriorar la disponibilidad para la cooperación y el trabajo en equipo, ya que a veces generan un clima de desconfianza que afecta o impide la coordinación de esfuerzos.

Algunas personas sufren un deterioro de su autoestima, en otros se afecta su motivación. Los dirigentes deben prevenir estas desventajas o efectos negativos del conflicto y anticipando las probables consecuencias, aplicar las estrategias adecuadas para que con un manejo inteligente no lleguen a presentarse.

Los conflictos pueden ser de tres tipos:

1. Acercamiento: Dualidad en la que dos situaciones se atraen.

2. Evitación: Dualidad en la que las dos situaciones son igualmente indeseables y producen aversión.

3. Acercamiento-Evitación: Dualidad producida por el deseo y la aversión de una misma tendencia.

#### CONSECUENCIAS DE LOS ESTADOS DE CONFLICTO Y FRUSTRACIÓN

- Angustia y ansiedad
- Inseguridad e indecisión
- Excitación e irritabilidad
- Resentimiento
- Generalización de la angustia
- Actitud de huida
- Agresividad
- Neurosis

LA FRUSTRACIÓN: Estado de aquel que está sometido a una situación insoluble, se ve privado de la satisfacción de un deseo defraudado en sus expectativas de recompensa o bloqueado en su acción.

Sentimiento que fluye cuando no se consigue alcanzar el objetivo que se ha propuesto y por el que se ha luchado. Se siente ansiedad, rabia, depresión, angustia, ira. Sentimientos y pensamientos autodestructivos para el sujeto.

#### ORIGEN DE LA FRUSTRACIÓN.

- Eliminar arbitrariamente objetos deseables.
- Impedir a los individuos que completen un trabajo.

- Inducir en los sujetos sentimientos de fracaso y la desconfianza hacia sus propias capacidades.
- Refrenar desde el exterior la expresión de los impulsos del individuo y la afirmación de su propia personalidad.
- Fomentar las discrepancias entre los deseos y las posibilidades de satisfacerlos.
- Implantar un liderazgo insatisfactorio.

### REACCIONES DE LA FRUSTRACIÓN

#### AGRESIÓN

La primera forma de reacción de la frustración es la agresión. La energía de la motivación se dirige asía el objeto frustrante, asía la barrera que se ha interpuesto entre el organismo y su objetivo, para quitarlo o destruirlo. Se dice entonces que la agresión es directa.

En otros casos puede suceder que la agresión se difiera de ocasión y se realice en forma indirecta.

#### EVASIÓN

Este es otra forma de respuesta de la frustración; la persona se aleja del objeto frustrante. La evasión puede ser parcial o total. En el primer caso se presentan dos posibilidades: evasión parcial física o evasión parcial psíquica. La evasión parcial física esta constituida por el ausentismo y los retardos.

En la evasión total, decide dejar el empleo o buscar otro. Se presenta entonces la rotación de personal; es decir, el número de personas que causa baja de la organización y a quienes hay que sustituir. Puede calcularse un porcentaje que indique la gravedad de la rotación; evidentemente, si esta es elevada, los costos de la organización ascenderán al tener que atraer a otras personas (anuncios en los diarios, o en otros medios de comunicación masiva). Al seleccionarlas y entrenarlas (al principio pueden cometer muchos errores, echar a perder material, tener mas accidentes de trabajo etc.). Además, los trabajadores que se retiren de la organización y se vayan frustrados serán propagandistas negativos de la misma (agresión diferida).

## REGRESIÓN

Toda persona atraviesa diversas etapas en su desarrollo. La regresión consiste en ir hacia atrás, volver a etapas ya superadas. En los niños pequeños es muy fácil de observar. Cuando el hijo único, acostumbrado a hacer el centro de la atención familiar, tiene que enfrentarse a un hermano menor recién nacido, puede regresar a conductas ya superadas: se chupa el dedo, habla como niño más pequeño, deja de avisar cuando tiene necesidad de ir al baño, etc.

## AISLAMIENTO

Si el trato con otras personas resulta frustrante, entonces sobreviene el aislamiento. La persona deja de tener contactos amistosos o de trabajo con sus compañeros, superiores o subordinado. Las razones pueden ser muchas: percepciones equívocas, problemas de personalidad, diferencias de edades, de culturas, etc.

## RACIONALIZACIÓN

Consiste en tratar de justificarse, en dar falsas razones para explicar ciertos hechos. La realidad es frustrante en estos casos; se prefiere disfrazarla. El estudiante que no prepara el examen final, es reprobado y exclama: “El profesor me reprobó porque le soy antipático”, constituye un claro ejemplo de racionalización.

## RESIGNACIÓN

Ante repetidas frustraciones, la motivación se desvanece, la persona se resigna a no alcanzar su objetivo. Si un empleado no es ascendido después de repetidas promesas que le ha hecho su jefe en ese sentido, termina por no creerle más.

## SUBLIMACIÓN

De todas las formas de respuesta a la frustración, ésta es la única positiva, la única que no agudiza los problemas; madura desde un punto de vista de la integración psicológica. Consiste en superar las causas de la frustración o darles una adecuada salida. Un ejemplo es el de Demóstenes; era tartamudo, lo cual le resultaba altamente frustrante, pero a fuerza de paciencia y ejercicios, llegó a ser uno de los más grandes oradores que ha tenido la

humanidad. Trabajar, estudiar hacer deportes para liberar la energía que ha producido la motivación y que no pudo llegar al objetivo, constituyen adecuadas formas de sublimación.

### CONSECUENCIAS DE LA FRUSTRACIÓN

- Agresividad
- Regresión y comportamiento infantil
- Tristeza y depresión
- Introversión

### **1.7 CONSECUENCIAS PSICOSOCIALES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.**

#### 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 psicosomáticas**

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<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> CRUZ, MOLINA, QUINTANILLA. “TESIS EFECTOS PSICOLOGICOS, RESISTENCIA AL CAMBIO”. Universidad de el Salvador, 2009, pag. 32

# CAPITULO II

## METODOLOGIA.

### 2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Se desarrollo una investigación de tipo DIAGNOSTICA, que permitió identificar factores y situaciones que se están produciendo en un entorno determinado que es llamado “espacio del diagnóstico”. Este diagnóstico no determino acciones sino que el análisis de él permitió identificar situaciones o fenómenos factibles de intervenir o transformar. Lo anterior implica, que derivado del diagnostico se abordo un problema concreto, libre de especulaciones, con la expectativa de hallar una respuesta al mismo. Sin dejar a un lado la rigurosa aplicación del método científico.

### 2.2 SUJETOS.

La cantidad de sujetos que participaron en la investigación fue de 100 entre hombres y mujeres, laborando todos ellos en 3 empresas públicas del área metropolitana de San Salvador.

#### CARACTERÍSTICAS DE LOS SUJETOS:

- Edad: entre los 20 – 50 años.
- Sexo: indiferente.
- Puestos: jefaturas, mandos medios, ejecutivos y operativos estratégicos; que laboren en empresas públicas.
- Tiempo en el puesto: entre 6 meses y un año.
- Tiempo en la empresa: entre un año o más dentro de las mismas.
- Profesión: Personal operativo y de mandos medios o intermedios.

## 2.3 METODOS.

Los métodos a utilizados en la investigación fueron la entrevista y la escala, puesto que ambos son privativos de las ciencias sociales: sociología, psicología, antropología, ecología y política. Lo anterior nos indica que tienen sus propios procedimientos o reglas empíricas con los cuales no solo se amplía y se verifica el conocimiento científico, sino que al mismo tiempo se ve aplicado el mismo, por lo tanto, son básicos en la investigación psicológica.

**Entrevista:** Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

**Escala:** Es el proceso por el que se diseña y calibra un dispositivo de medición, y la forma en que se asignan números (u otros índices), valores de escala a diferentes cantidades del rasgo, atributo o característica que se esté midiendo

## 2.4 TECNICAS.

Las técnicas a utilizarse para llevar a un plano operativo los métodos antes descritos:

- **Entrevista dirigida:** Se efectúa con base en un cuestionario y con una cédula que se debe llenar a medida que se desarrolla.
- **Escala de Likert:** escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando se responde a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se hace especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo).

-

## **2.5 INSTRUMENTOS.**

Los instrumentos que elaborados para recolectar la información fueron los siguientes:

**Guía de entrevista:** este instrumento consta de una cierta cantidad de preguntas elaboradas previamente por el investigador, con el fin de recolectar información en función de objetivos específicos, de las cuales se espera el entrevistado sea la fuente. (véase anexo 3)

**Guía de Escala situacional tipo Likert:** Instrumento que consiste en una serie de situaciones de la vida cotidiana, las cuales se tienen que contestar con una escala de likert que concuerde con todas las situaciones planteadas a los sujetos objeto de estudio. (véase anexo 4)

## **2.6 RECURSOS.**

**HUMANOS:** asesor, equipo de trabajo, sujetos descritos en la muestra, pertenecientes a las empresas objeto de investigación.

**MATERIALES:** O papelería, instrumentos de investigación, computadora, cañón, espacio físico adecuado para entrevistas, entre otros.

**FINANCIEROS:** los que el proyecto demande.

## **2.7 PROCEDIMIENTO.**

1. Se formo el equipo de investigación
2. Se contacto con el asesor.
3. Se elaboro la propuesta de tema de investigación
4. Se formulo el anteproyecto
5. Se Aprobó la propuesta de tema de investigación por el director asesor

6. Se elaboro el anteproyecto de tesis
7. Se reviso y aprobó el anteproyecto de tesis por el Director Asesor
8. Se llevo a cabo la Inscripción de Proceso de Grado en el periodo correspondiente
9. Se selecciono la muestra.
10. Se contacto con empresas públicas del Gran San Salvador, que contaran con los siguientes criterios:
  - a) Que brindaran accesibilidad para llevar a cabo la investigación.
  - b) Que contaran con una estructura organizacional definida.
  - c) Que tuvieran áreas o unidades de personal.
  - d) Las empresas que colaboraron en la investigación fueron:
    - CORREOS DE EL SALVADOR.
    - INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES DE EL SALVADOR.
    - FONDO DE INVERSION SOCIAL PARA EL DESARROLLO LOCAL
11. Se diseñaron instrumentos de investigación para la recolección de información. (véase anexo 1 y 2)
12. Se aplico prueba piloto a 25 trabajadores que coincidieran con los criterios requeridos.
13. Corrección y validación de los instrumentos mediante el uso del estadístico simple (porcentaje).
14. Análisis e interpretación de resultados
15. Se llevo a cabo la Elaboración del proyecto
16. Se Aplicaron instrumentos validados a trabajadores objeto de investigación.
17. Análisis e interpretación de resultados de la investigación:

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

El procesamiento de la información se llevo a cabo mediante la descarga de las respuestas de las entrevistas, como de las escalas, en un cuadro de Excel lo que facilito el estudio de los resultados de cada una de forma ordenada para su interpretación. Se detallo pregunta por pregunta, y se obtuvieron gráficos para su

comparación con otras respuestas. Todo esto facilitó en gran medida la interpretación de los resultados obtenidos.

Las áreas “abiertas” de la entrevista facilitaron la obtención de opiniones de malestar subjetivo de los sujetos y también permitió rescatar otros elementos de importancia para la investigación. Todo esto fortaleció el análisis cualitativo de manera sustancial.

Finalmente, se uso el estadístico simple para el análisis cuantitativo de la información.

18. Elaboración del informe final.
19. Presentación y aprobación de informe final.
20. Defensa de trabajo de grado.

## **2.8 ACTIVIDADES** (véase cronograma de actividades Pág. 32)

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Meses	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Contacto con el director asesor.						
Elaboración Propuesta de Tema de Investigación						
Formulación del Anteproyecto						
Aprobación Propuesta de Tema por Director Asesor						
Elaboración de Anteproyecto de Tesis						
Aprobación del Anteproyecto de Tesis por Coordinador general de procesos de grado						
Inscripción de Proceso de Grado						
Selección de la muestra						
Contacto con Empresas Públicas y Privadas						
Elaboración de instrumentos de investigación para la recolección de información.						
Aplicación de prueba piloto a 25 trabajadores						
Corrección y validación de instrumento aplicado en prueba piloto						
Análisis e interpretación de resultados mediante el estadístico simple.						
Elaboración del proyecto						
Aprobación del proyecto por el coordinador de procesos de grado.						
Aplicación de instrumentos validados a trabajadores objeto de investigación						
Análisis e interpretación de Resultados						
Elaboración del informe final						
Presentación del Informe Final						
Defensa de trabajo de grado						



# CAPITULO III

## ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.

### 3.1 DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS:

Guía de entrevista: este instrumento constaba de 14 preguntas de selección múltiple, y un área abierta a comentarios u opiniones de cada pregunta, dirigidas a mandos Ejecutivos, Medios, Intermedios y Estratégicos. Las preguntas fueron diseñadas según categorías específicas que representan fuentes diversas de resistencia al cambio de las cuales se derivan efectos psicológicos adversos y contraproducentes para las organizaciones:

- ψ Temor a lo desconocido.
- ψ Falta de información.
- ψ Antecedentes históricos.
- ψ Amenazas al poder.
- ψ Clima organizacional.
- ψ Flexibilidad organizativa.

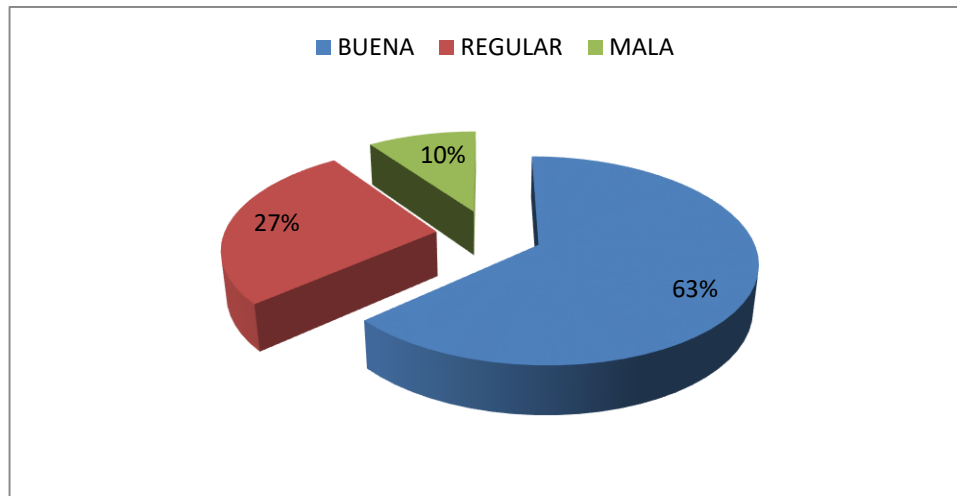
Con respecto a la escala de Likert, se trabajo con elementos de tipo Likert, es decir, declaraciones que se le hacen a los sujetos para que éstos las evalúen en función de su criterio subjetivo; generalmente se pide a los sujetos que manifiesten su grado de acuerdo o desacuerdo. Normalmente hay 5 posibles respuestas o niveles de acuerdo o desacuerdo: NUNCA, CASI NUNCA, FRECUENTEMENTE, CASI SIEMPRE Y SIEMPRE. Para objetos de esta investigación se crearon 12 ítems con diferentes circunstancias o situaciones, donde pudieran evidenciar efectos psicológicos experimentados por los trabajadores en el transcurso del último año. Los ítems evaluaban situaciones en las cuales los sujetos hubiesen experimentado:

- ψ Angustia y ansiedad.
- ψ Inseguridad e indecisión.
- ψ Excitación e irritabilidad.
- ψ Resentimiento.
- ψ Generalización de la angustia.

### 3.2 ANALISIS CUANTITATIVO.

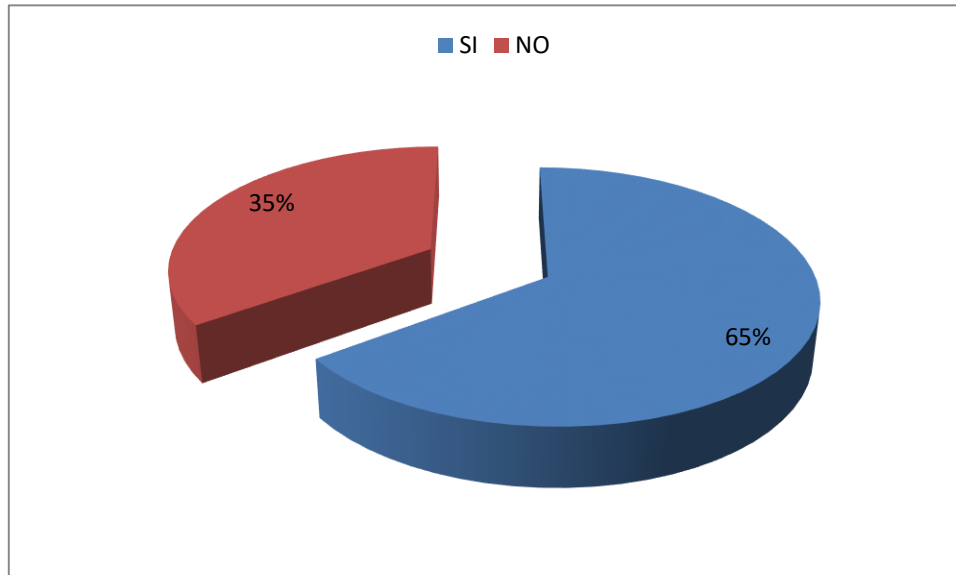
#### ENTREVISTA.

##### 1. ¿Cómo percibe usted la gestión del nuevo gobierno?



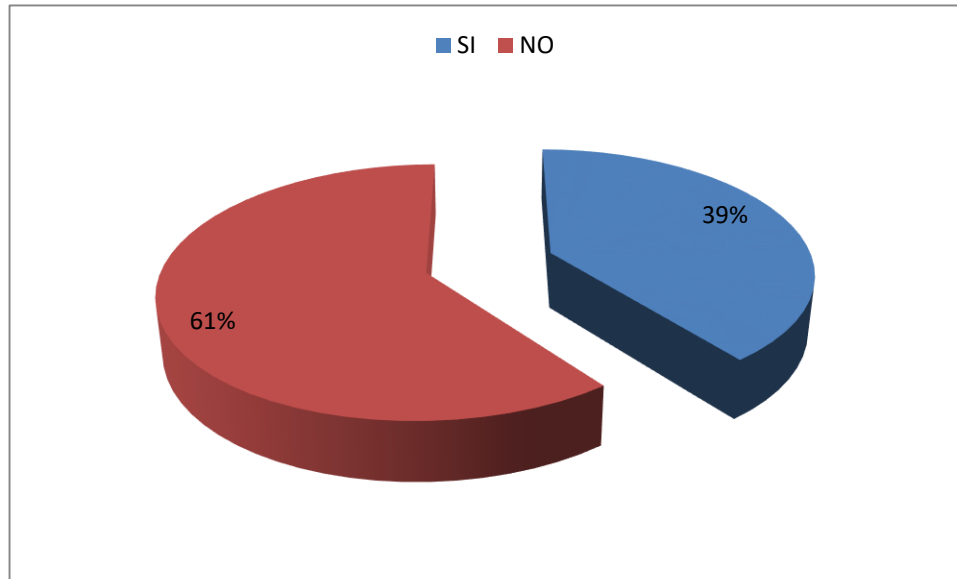
Un 63% de la muestra manifestó que la gestión del nuevo gobierno como BUENA. Un 27% opino que es REGULAR, y un 10% la ubico como MALA. La gente que opto por BUENA son personas que opinaron que este gobierno tenía un rumbo estratégico para fortalecer instituciones y eliminar la corrupción. Además se están creando espacios para innovación, sobre todo porque no han buscado partidismo sino que un interés real en la población. Por otra parte la gente que opina de forma REGULAR, son aquellos que perciben que este gobierno apenas está empezando, tal vez no es el gobierno sino la mezcla de situaciones tales como: la crisis económica y falta de experiencia para gobernar. Todavía este gobierno a su año de gestión está sentando sus bases y no ha podido despegar del todo. Para concluir, la gente que opto por MALA, comparten que la corrupción no se elimina fácilmente, además no se han dado los cambios que esperaban, también se denota una escasa unificación de criterios a la hora de gobernar. Hay división entre FMLN y los amigos de Mauricio, además hay altos índices de violencia e inseguridad mezclados con el alto costo de la vida. También se manifiestan que hay promesas no cumplidas tanto económicas como laborales.

2. ¿Ante el cambio de gobierno, en algún momento ha sentido temor de perder su trabajo?



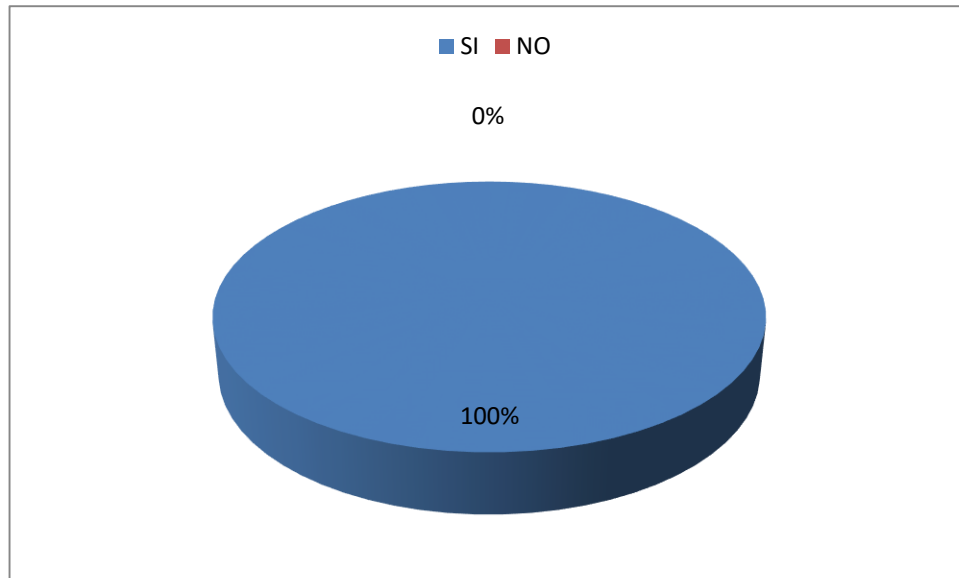
Un 65% de la muestra manifestó “SI” haber tenido temor de perder su trabajo. Mientras un 35% dijo que “NO” sintió ese temor. La gente que opino que “Si” se vio afectada por **rumores** dentro de la organización y la **mala información**. Había un desconocimiento de las políticas administrativas nuevas y un recorte de personal arbitrario. Por la permanencia en años en la institución se tiene la **incertidumbre** de ver al empleado como militante de un partido político y no como empleado, además, los jefes eran del gobierno anterior, las referencias de trabajo podían vincularlos con ellos. Mas que todo las **amenazas eran de carácter ideológico** y por el bombardeo de los medios en ese sentido. La gente que opto por la opción “NO”, manifestó que sus condiciones de trabajo mejoraron, muchos creen más en sus capacidades de trabajo y eso les brinda cierto grado de **seguridad**. Comparten que la organización no dio paso a ese temor porque no han perseguido al empleado público, más bien se despidió a las personas **incapaces**.

3. ¿Ha sentido temor de llegar a perder su posición dentro de la organización por las nuevas políticas gubernamentales?



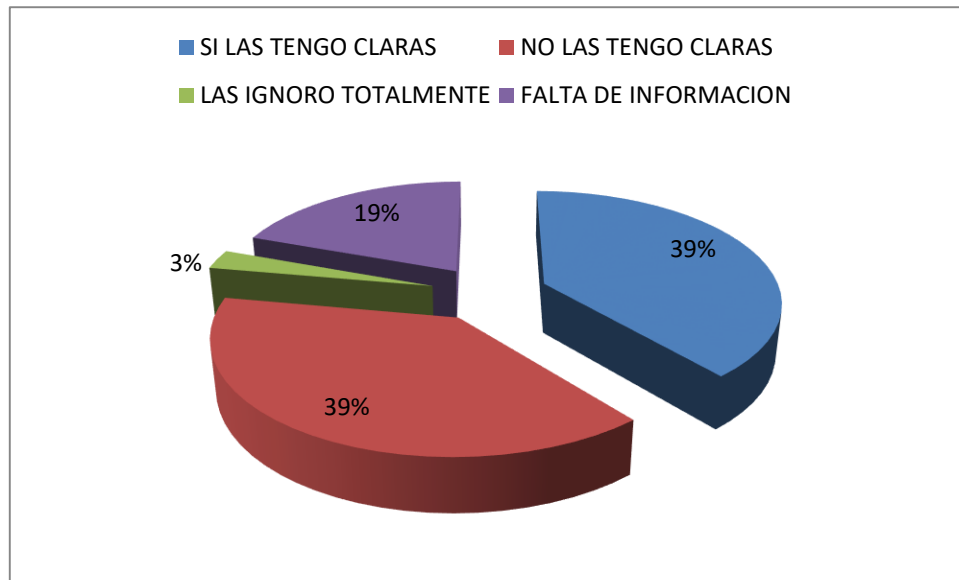
Un 39% de la muestra opino que “SI” tuvo temor de perder su posición dentro de la organización, mientras que un 61% sostuvo que “NO” tuvo ese temor. Las personas que eligieron SI tomaron en cuenta los siguientes factores para su decisión: no hay definición estricta de jefaturas, apertura de contrataciones laborales masivas, el gobierno es de alianzas, pérdida de poder del sindicato, reducción de responsabilidades y posicionamiento de auxiliares, traslados constantes, **idea distorsionada** del concepto de meritocracia, por falta de preparación académica de los empleados y finalmente por preferencias políticas. Por otro lado, el sector que tomo la opción “NO” se justifico en situaciones tales como: sentimiento de respaldo por su preparación académica, por edad y experiencia, eficiencia en sus labores, facilidad de adaptación, están claros sobre cuales serian las políticas a aplicar en los despidos, ejercen labores acordes a sus capacidades, la organización muestra señales de estabilidad laboral, existe una disminución de errores en el trabajo, se está valorando el conocimiento y el rendimiento de las personas que ya estaban trabajando con anterioridad.

4. ¿Considera usted que el cambio de nuevo gobierno ha influido de alguna manera en su organización?



El 100% opino que “SI” hubo influencia en su organización por el cambio de nuevo gobierno. La orientación de esta respuesta es debido a que hay muchas críticas y opiniones abiertas, para muchos influyo de manera positiva debido a que se reparten mejor las becas de estudios entre trabajadores y atienden mejor las necesidades de los empleados. También se han agilizado y dinamizado la gestión de proyectos y capacitaciones del nuevo personal. Hay una dirección propositiva y no impositiva, acompañado de políticas anticorrupción. Por otro lado tenemos los controles y procedimientos más específicos con altos grados de planificación, además de mejoría de sucursales. Sin embargo hay otros que opinan que si hubo influencia, pero que esta fue negativa sobre todo en factores como: el despido de jefaturas y gerencias con años de experiencia, los niveles de confianza entre algunos trabajadores y jefes dan paso al abuso, la mayoría de empleados se manifiestan **inseguros** y con **temor** a ser despedidos, y esto empeora porque el sindicato casi no tiene margen de acción. Además subió el nivel de **presión y exigencia**, porque hay más vigilancia del trabajo. Muchos trabajadores fueron sustituidos o enviados a otros cargos.

5. ¿Tiene usted claras las políticas del nuevo gobierno en relación al ámbito laboral?



El 39% opino que SI TENIA CLARAS las políticas del nuevo gobierno en relación al ámbito laboral. Un 39% indico NO TENERLAS CLARAS. Un 3% dijo IGNORARLAS TOTALMENTE y un 19% considera que hubo FALTA DE INFORMACION sobre dichas políticas. Los sujetos que SI tienen claras las políticas manifestaron que las principales son: estabilidad laboral, meritocracia, eliminación de corrupción, política de austeridad, entre otras. Muchos conocían dichas políticas por haber militado en el partido de gobierno, otros **investigaron por su cuenta** y unos cuantos buscaron personas que les explicaran y les dieran a conocer dichas políticas. Con respecto a las otras 3 categorías se dieron muchas opiniones: se habla mucho de las políticas pero no se **retroalimenta** a los empleados sobre las mismas, muy pocos las conocen en su totalidad, en algunos sectores se dieron reuniones y charlas para explicar políticas, algunos de los cambios aplicados fueron muy rápidos y tomaron de sorpresa a los trabajadores y no les dieron tiempo de indagar, muchos ante la impotencia de no poder hacer nada tomaron una actitud **conformismo**. Hay personas que ignoraban y siguen ignorando acerca de dichas políticas y viven su día a día laboral sin que el desconocimiento de esa información los afecte.

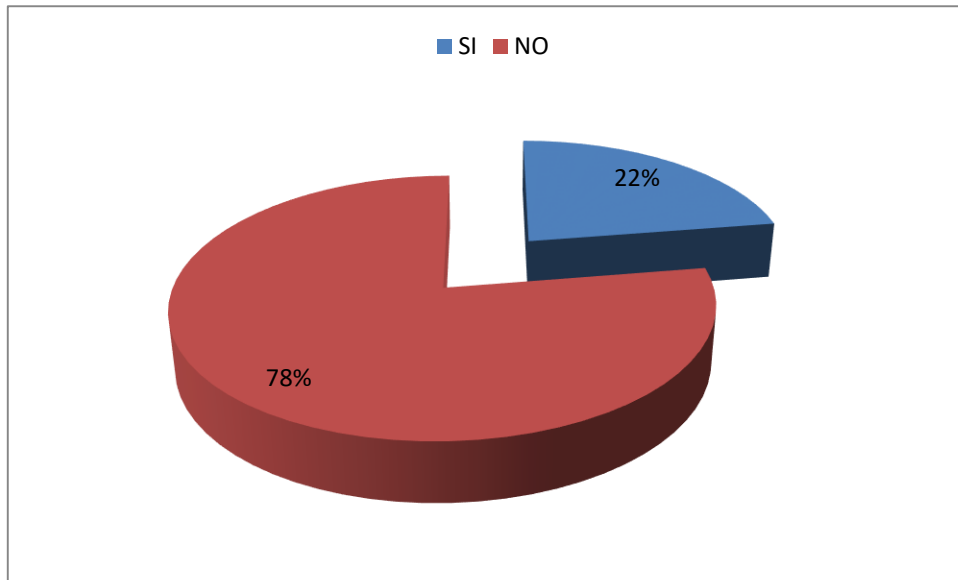
**6. ¿Cómo usted ha reaccionado en el pasado cuando cambios similares se dieron o estaban a puertas de llevarse a cabo?**



Un 35% de los entrevistados opinó que fueron AFECTADOS. Esta opinión fue debido a factores como: privatización, inflación, regresión económica y dolarización de otros gobiernos, además de la desarticulación de muchos sindicatos. Otro punto importante es la edad, el entorno económico y social. Por otro lado estaba la incertidumbre o desconocimiento del actuar de los gobiernos. Las personas que consideran NO VERSE AFECTADOS fue representado con un 30%, estos opinan que este cambio fue más gradual para ellos, y que además en otros gobiernos también tuvieron que adaptarse. También muchos opinan que independientemente quien este al mando ellos deben cumplir su trabajo. La gente QUE LE FUE INDIFERENTE son el 19% de la muestra, ellos comparten que no toman una posición porque aunque el cambio fue radical no les impactaba tan directamente. También se considera que no importa el gobierno, la corrupción siempre está presente, así como el compadrazgo. Al final un 16% opinó que todo SIGUE IGUAL puesto que no ven indicadores que este gobierno sobresalga o influya de manera particular en su organización. La diferencia radica en que en los gobiernos anteriores ya se conocía la línea política. El nuevo gobierno genera inseguridad por su poca claridad.

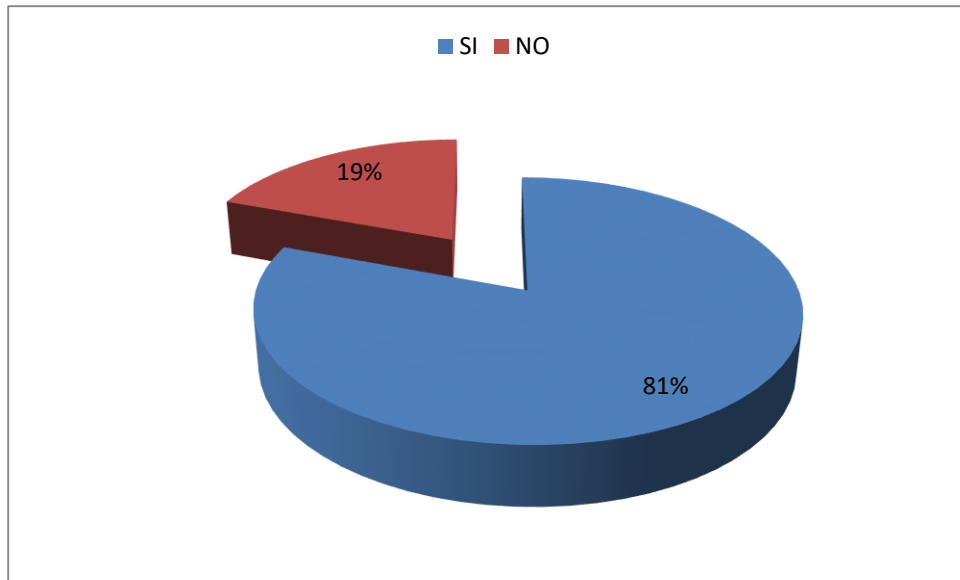


**7. ¿En algún momento se ha sentido amenazado de ser desplazado u opacado en su puesto de trabajo, por personas más familiarizadas o capaces en los cambios que han surgido en su organización por el cambio al nuevo gobierno?**



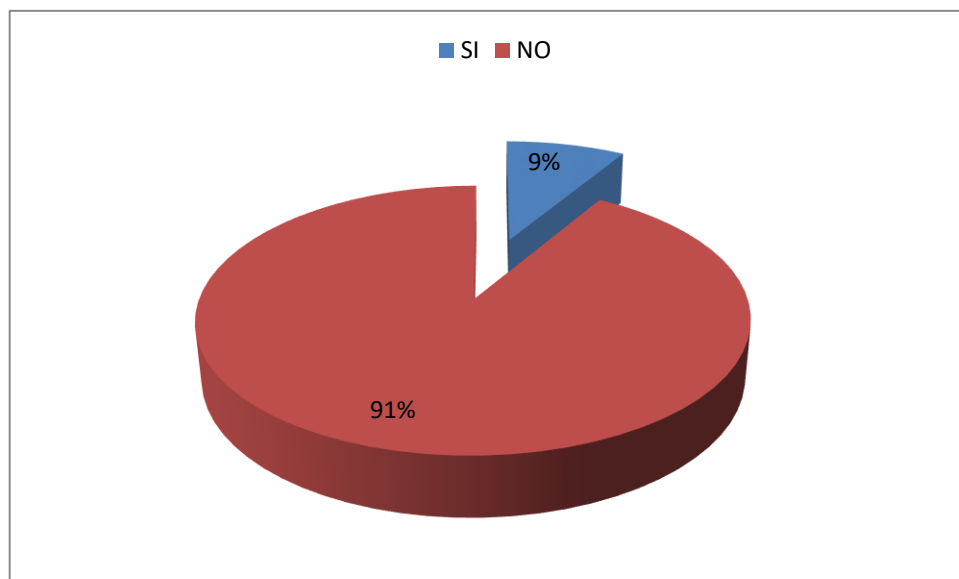
Un 22% de los sujetos manifiestan “SI” haberse sentido amenazado de ser desplazado u opacado, mientras un 78% dice “NO” haberse sentido amenazado de ninguna forma. Los que optaron por el “SI” comparten diferentes opiniones: que cada gobierno vela por las personas más cercanas a él, ha habido demasiadas contrataciones nuevas, porque sus puestos sean de confianza, por afinidad o cercanía a funcionarios, entre otros. Mientras que los que optaron por el “NO” manifiestan que han tenido promociones y oportunidades de superación, por otra lado algunos consideran que si llevan a feliz término su trabajo no tienen que verse afectados, si una persona es de avanzada edad hay que darle oportunidades a otros, además, los cambios se pueden dar en cualquier momento y nadie es indispensable, el conocer muy bien el trabajo da sensación de seguridad. Por lo tanto, en términos generales hay una opinión casi generalizada de que la organización no da paso a ese tipo de expectativas.

**8. ¿Se siente usted satisfecho/a de la empresa u organización para la cual trabaja?**



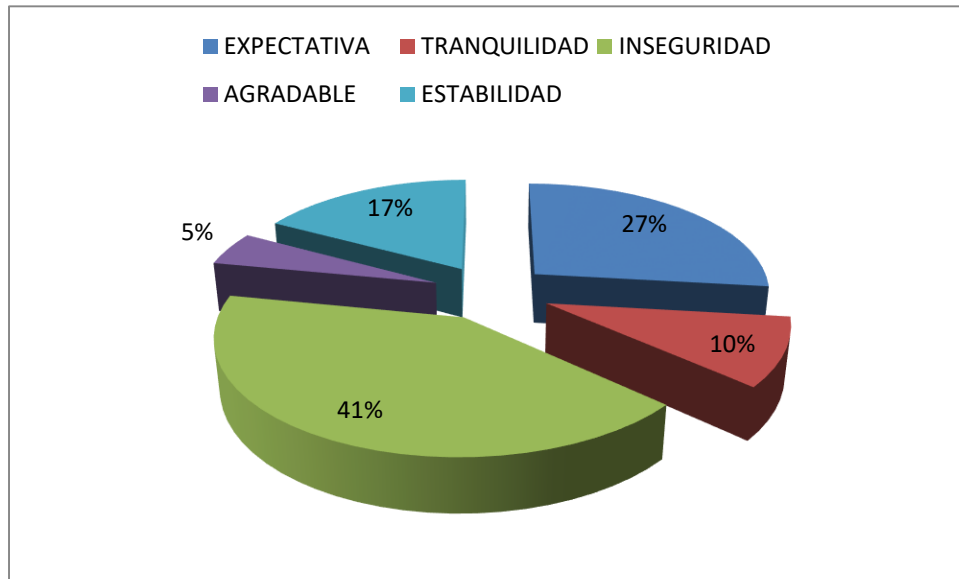
Un 81% manifiesta SI estar satisfechos con la organización para la cual trabajan. Solo un 19% parece estar en desacuerdo y NO estar satisfechos. Los que opinan que SI consideran haber logrado cierto nivel de estabilidad laboral, hay actitud de servicio e identificación con la organización, también sienten haberse desarrollado dentro de la organización tanto personal como profesionalmente además de sentirse útil a la población en general. Una buena parte considera que se cumplen los objetivos y la visión de la organización en función de sus retos, también se poseen horarios flexibles para el trabajador, sin dejar a un lado la satisfacción económica y de crecimiento personal. Todo en función para cumplir las expectativas de los empleados. Por el lado contrario, aquellos que optaron por “NO” sentirse satisfechos manifestaron que: la presión es más grande ahora por la vigilancia y supervisión, notan cierta indiferencia para los empleados, se ha promovido a gente no idónea y dejan de lado a aquellos más antiguos dentro de la organización además de no retribuir los esfuerzos del trabajador.

**9. ¿Con la llegada del nuevo gobierno ha sentido usted temor de perder beneficios o ver reducidos sus ingresos dentro de su organización?**



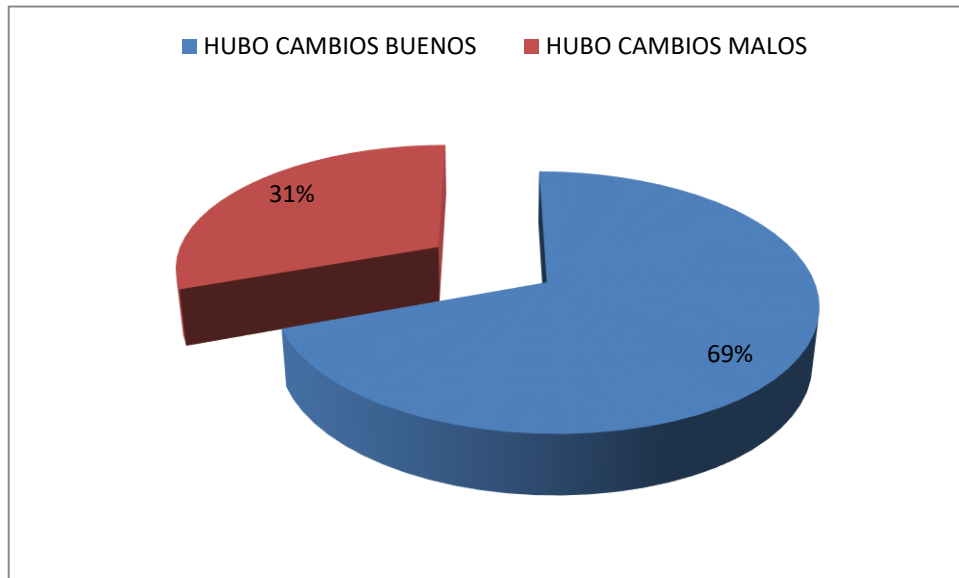
Un 9% opino “SI” tener temor de perder beneficios o ver reducidos sus ingresos dentro de su organización. Esto debido a que la mayoría manifestaba tener mucha incertidumbre, si hubo reducción salarial en algunos casos, se resiente el hecho de que están bajo contratos anuales y no por ley de salarios. El resto representado por un 91% de la muestra consideran que “NO” han sentido temor de de perder beneficios o ver reducidos sus ingresos dentro de su organización por la llegada del nuevo gobierno. Las personas que dijeron que no argumentaron que por que este gobierno ha generado estabilidad, además que nadie puede tocarles el salario aunque lo degraden de puesto, porque así es la ley, ha habido más equidad, no existen mayores beneficios que perder, sin embargo las personas que no sienten temor de perder beneficios o de ver reducidos sus ingresos, tampoco ven la posibilidad de que les aumente el salario.

## 10. ¿Cómo ha percibido el ambiente de su empresa después del cambio de gobierno?



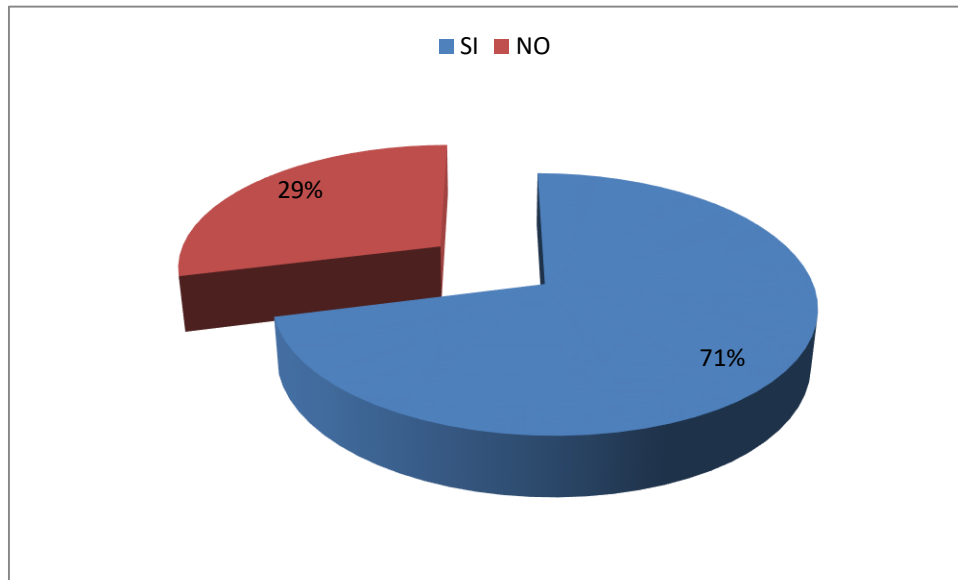
Un 27% manifestó que les generó expectativa, ya que todo fue gradual, que a pesar que no sabían que es lo que iba a cambiar pero trataban de verlo con optimismo ya que confiaban en que respetarían las leyes laborales, no obstante siempre están vigilantes, mientras que un 5% opinó que el ambiente se había tornado agradable, ya que muchas cosas han mejorado para bien, otro 10% manifestó que el ambiente de su empresa se había tornado tranquilo después del cambio ya que muchos se han ido dando cuenta de que la política de este gobierno no es de despidos masivos, el otro 17% opinó que el cambio había traído estabilidad ya que la gente que debió haberse quitado fue quitada y la comunicación se vio más fluida, además hay más equidad, mientras que el 41% restante dijo haber percibido un ambiente de inseguridad después del cambio de gobierno puesto que mucha gente está con temor de perder su trabajo, debido a que están por contrato no por ley de salario, además de esto ha habido grupos que hacen el ambiente pesado, al no conocer el funcionamiento de este gobierno no deja de generar incertidumbre, además se ha sobrecargado de trabajo, el temor aumenta cuando se dieron cuenta que hay gente que busca posiciones por afinidad política, aparte de ello hay pruebas de que han despedido mucha gente.

**11. ¿Cuál ha sido su percepción de la influencia que ha ejercido el cambio de gobierno en su organización?**



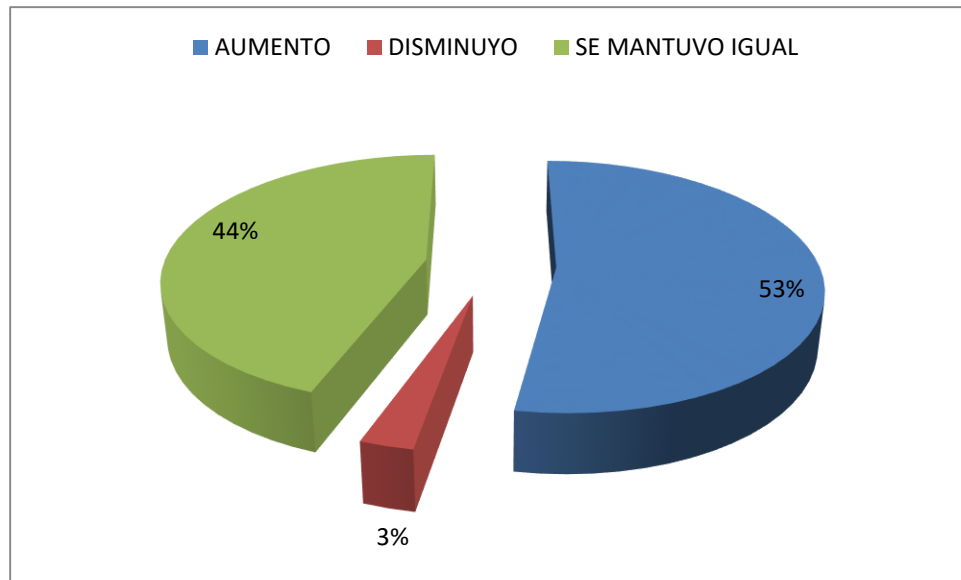
El 69% considera que hubo cambios buenos, sobre todo en aspectos como: han quedado más claras las funciones de cada persona según su puesto. Hubo modificaciones en áreas jerárquicas. Se le ha dado más valor al personal de la institución, utilización de uniforme de trabajo. No se debe dejar atrás un cambio de actitud hacia los empleados, mejoras en infraestructura y servicios. También se cuenta con más publicidad para ser más competitivos. Se dice también que hubo despidos de personal nocivo para la institución. Hay más respeto a mandos inferiores. Un 31% dijo que hubieron cambios malos, sobre todo en despido masivo de personal, recortes presupuestarios, burocracia para hacer pedidos por la política de austeridad, extremada vigilancia al trabajador, mucha fiscalización, poca posibilidades de maniobra para el sindicato, y además hay poca unificación de criterios y por lo tanto se generan conflictos.

**12. ¿Ha percibido usted cambios de procedimientos dentro de su empresa debido a las nuevas políticas gubernamentales?**



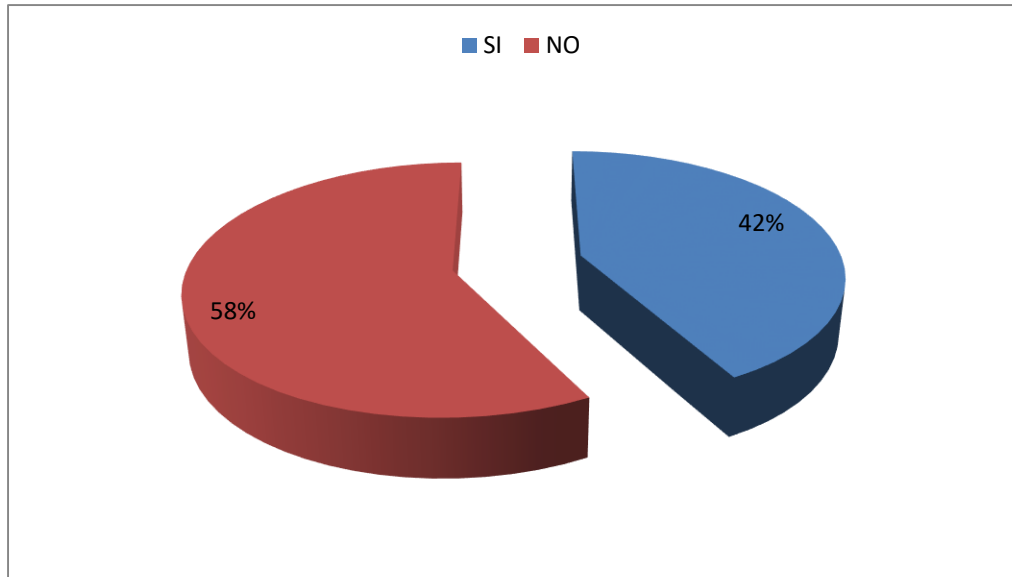
Un 71% opino que hubo cambios de procedimientos dentro de la organización debido a las nuevas políticas gubernamentales sobre todo en: se cambiaron procedimientos funcionales de cada área, se han readecuado todos los departamentos, hay una mejor descripción de procedimiento se están creando nuevos manuales de procedimiento, se ha implementado rotación en los puestos de trabajo, reestructuración regional para ser más rentables, concretar la actividad financiera, automatizar la captación de fondos, registros de ventas a nivel nacional, monitoreos de errores, en selección de personal, procesos de arqueo, ajustes en áreas administrativas, intensificación de normas de calidad, nuevas líneas de trabajo, entre otros. Un 29% dijo que no hubo mayores cambios de procedimientos por: ya habían procesos establecidos, algunos opinan que todo se mantiene igual sin mayores cambios, simplemente ya existían formas de hacer las cosas pero no se seguían al pie de la letra como se hace ahora.

**13. ¿Con la llegada del nuevo gobierno hubo algún cambio a nivel de responsabilidades en su puesto de trabajo?**



Un 53% opina que aumentaron responsabilidades en el puesto de trabajo con la llegada del nuevo gobierno, muchos opinaron que muchos jefes quieren demostrar la capacidad de sus colaboradores y hay mas carga de trabajo. Se les ha capacitado y luego se les delega trabajo debido a que ahora están más preparados. También hay que recordar que esto obedece a nuevos planes de trabajo generados para dar una nueva imagen a la institución y hacerla mas funcional según los parámetros del nuevo gobierno y gestión, por lo cual esto también ocasiona cierto grado de estrés y cansancio . Solo un 3% opina que ha disminuido pero no supieron dar razones de peso. Mientras que un 44% consideran que las cargas de trabajo y responsabilidades se mantienen igual simplemente que ahora es menos estresante y hay más oportunidad para la convivencia.

**14. ¿Ante la inminente llegada de cambios a su organización, tuvo en algún momento la iniciativa de acercarse a alguien para informarse sobre lo que pasaría?**

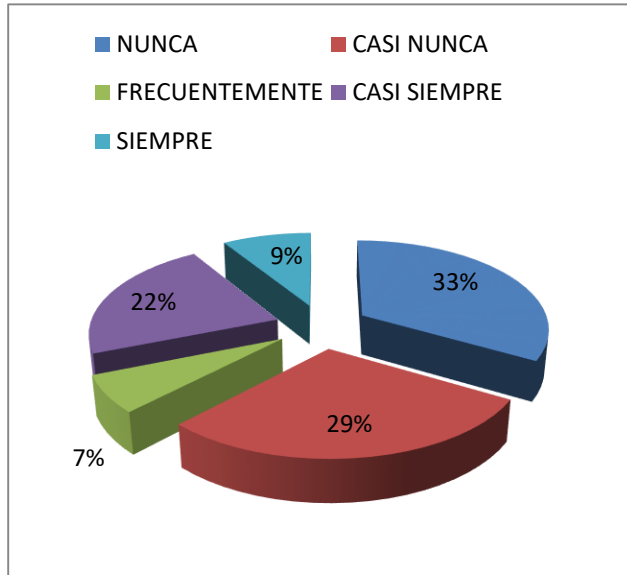


Un 42% opino que SI tomo iniciativa de acercarse a alguien para informarse sobre lo que pasaría en su organización ante la inminente llegada de cambios. Esto debido a que como hay nuevas formas de llevar a cabo las cosas se tuvo que preguntar a las personas que sabían, entre más cercano era el cambio y afectaba el trabajo de forma directa, más se sentía la necesidad de buscar una guía. El nivel de confianza que hay ente jefes y trabajadores favorece el acercamiento para salir de dudas. Por otra parte algunos manifiestan que no era tan difícil conseguir información y esclarecer dudas. La institución hizo lo posible para informar a sus trabajadores en opinión de ellos, solo era cuestión de auto informarse por y tener voluntad de hacerlo. Finalmente un 58% opino que no tomo ninguna iniciativa, esto debido a que había un nivel de conformismo a lo que pudiera pasar, además se sentían inseguros de hacerlo, no sabían a quien preguntar y no había la confianza adecuada. Algunos por su parte simplemente no quisieron hacerlo porque no les nació la voluntad. Muchos adoptaron la posición de aprender en la marcha, pero otros consideran que tienen tanto trabajo que no había tiempo de andar investigando. Solo unos pocos se auto informaban a su manera. Algunos creen que el cambio fue tan rápido que no hubo oportunidad de estudiarlo profundamente.



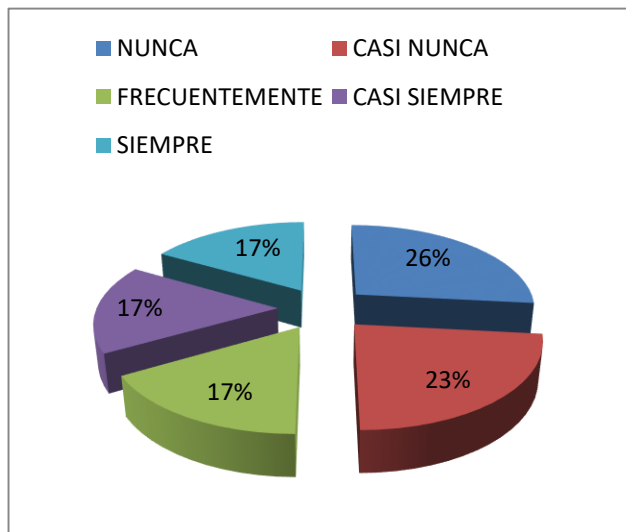
## ESCALA DE LICKERT.

### 1. En algún momento durante mi trabajo me he sentido angustiado/a.



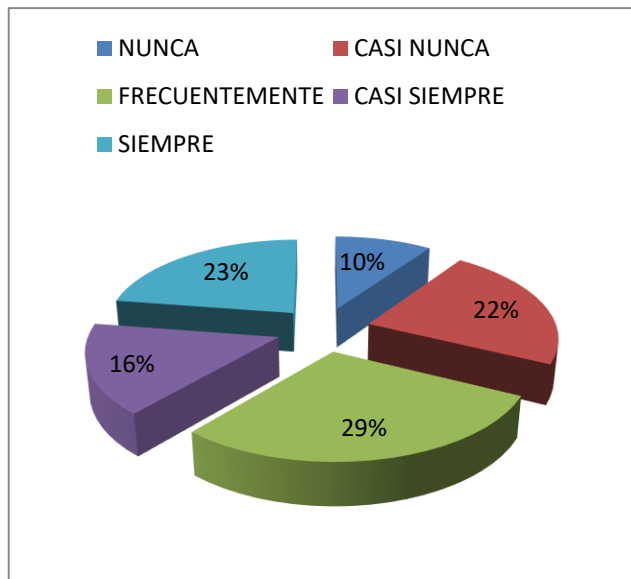
El 33% opina que nunca siente angustia, un 29% opina que casi nunca adolece de angustia, por otro lado un 38% que se encuentra repartido en las áreas frecuentemente, casi siempre y siempre están más expuestas a la angustia.

### 2. En algunas ocasiones me he sentido inseguro/a con respecto a la estabilidad en mi trabajo.



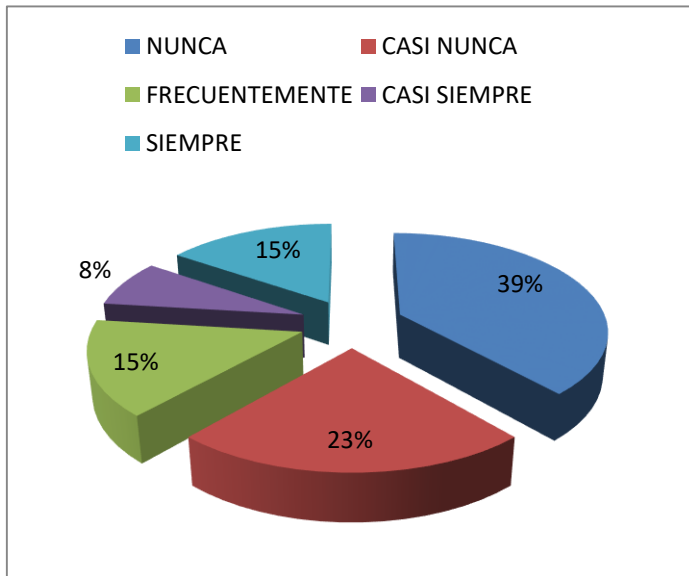
Un 26% opina que nunca se sienten inseguros, un 23% opina que casi nunca se han sentido inseguros. Un 51% representa a la población que oscila entre frecuentemente, casi siempre y siempre. Lo cual deja a un poco más de la mitad de la muestra susceptible a este fenómeno.

### 3. Hay ocasiones en las cuales me siento molesto/a por muchas cosas



Un 10% comparte nunca sentirse molesto, otro 22% casi nunca se molesta. Mientras tanto un 68% de la muestra considera que frecuentemente, casi siempre o siempre se sienten molestos.

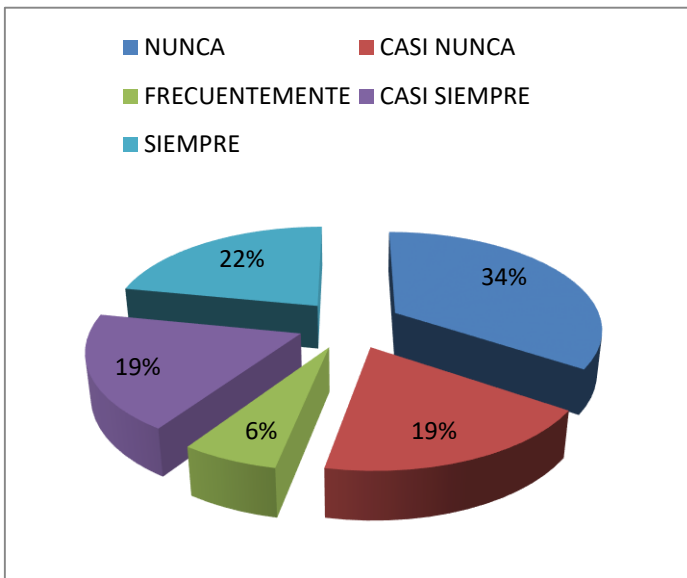
### 4. A veces no quisiera estar en mi trabajo y preferiría descansar un poco más.



Un 39% opina que nunca tiene deseos de estar fuera de su trabajo y descansar mas. Un 23% opina que casi nunca se siente de esa forma. Un 38% representa a las categorías frecuentemente, casi siempre y siempre. Lo cual nos indica que en este grupo existe la posibilidad de albergar sentimientos tales como: **huida, evasión, propensión al abandono.** Posiblemente se de de manera aislada la **falta de compromiso**

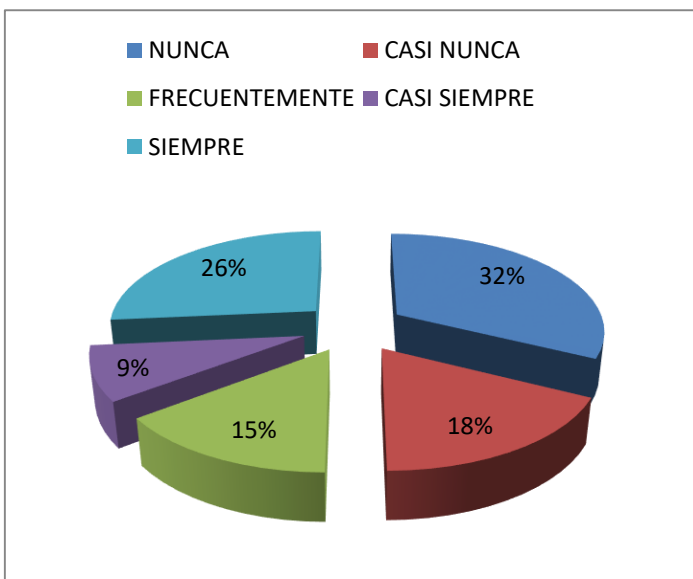
**organizacional.**

### 5. Hay momentos que tengo deseos de irme a casa y dejar todo atrás.



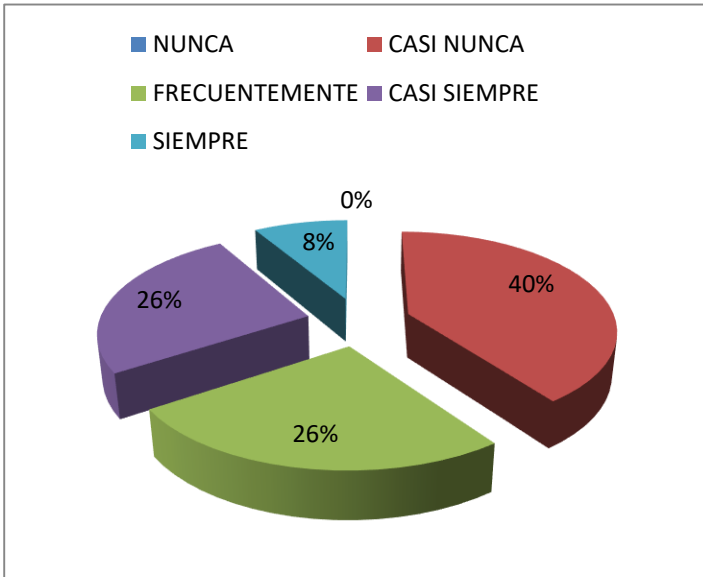
Un 34% opina que nunca abandonaría su trabajo ni dejaría todo atrás. Un 19% opino que casi nunca alberga ese tipo de pensamientos. Pero un 47% de la muestra repartida entre las categorías frecuentemente, casi siempre y siempre, muestran que el fenómeno es latente en ellos. Por lo tanto existe la posibilidad de albergar sentimientos tales como: **actitud de huida, evasión parcial, frustración y propensión al abandono.**

### 6. En ocasiones desearía alejarme de todo y de todos.



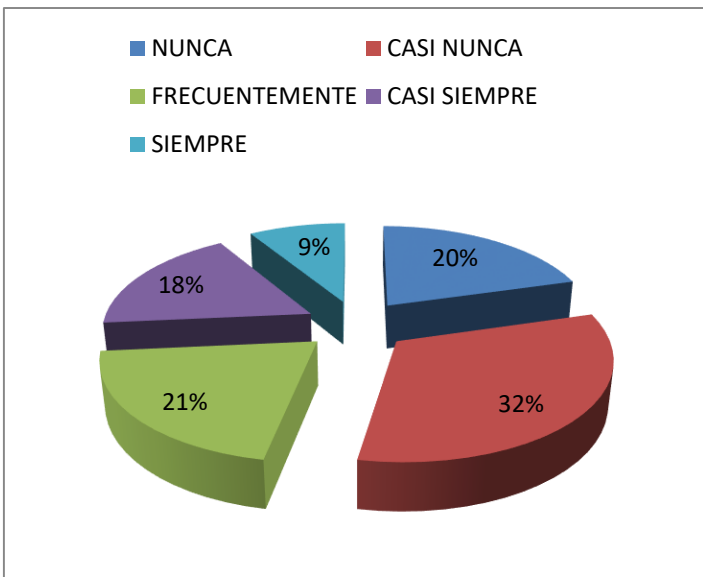
Un 32% de la muestra opina que nunca tiene deseos de alejarse de todo y de todos. Un 18% opina que casi nunca se siente así. La mitad de la muestra representada por un 50% oscilan entre frecuentemente, casi siempre y siempre. Aquí se infieren malestares psíquicos tales como: **mobbing, aislamiento, frustración y burnout.**

### 7. Simplemente me dedico a hacer mi trabajo sin reclamar nada.



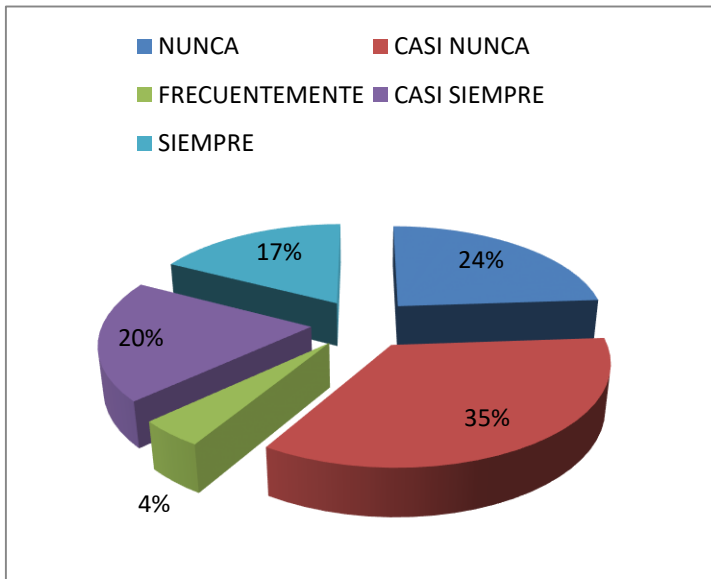
Un 40% opina que casi nunca ha tenido este tipo de sentimientos. Un 26% frecuentemente tiene este tipo de sentimientos,. Un 26% casi siempre se siente de esta forma. Y finalmente un 8% dice que siempre tiene este tipo de sentimientos. Aquí se evidencia fenómenos como **resignación, burnout con actitud pasiva y frustración, se desvanece las motivaciones intrínsecas.**

### 8. Muchas veces trato de opinar poco y no discuto con las demás personas.



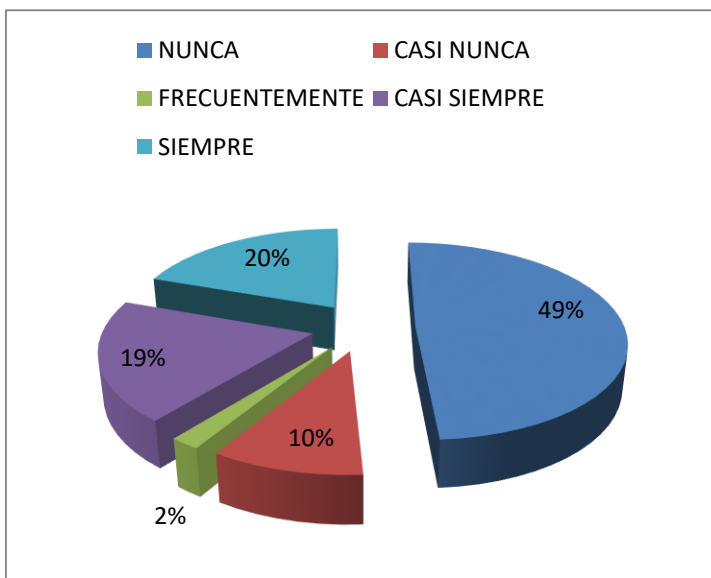
Un 20% nunca opina o discute con los demás. El otro 20% casi nunca lo hace. Frecuentemente un 21% se siente de esta forma. Un 18% casi siempre lo experimenta, y un 9% siempre se siente así. Aquí podemos encontrar fenómenos como: **resignación, baja autoestima y desconfianza.**

### 9. He sentido que me dan dolores y molestias físicas en mi trabajo



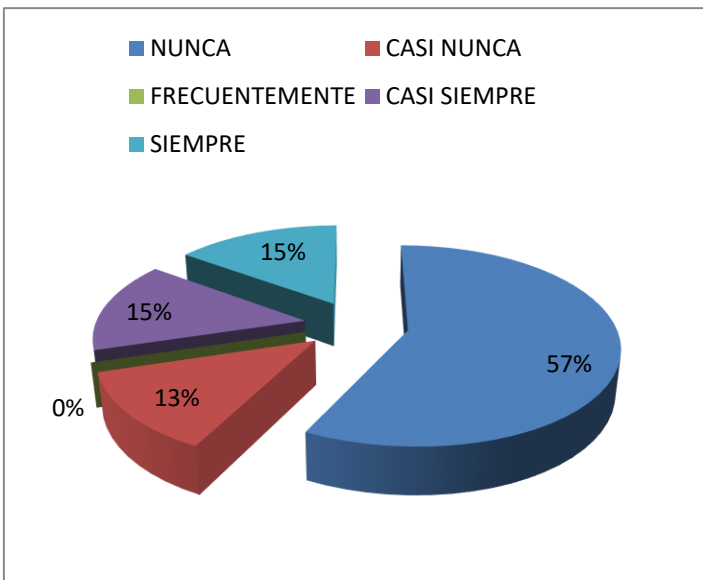
24% de la muestra considera que nunca ha sentido dolores y molestias físicas en el trabajo. Un 35% opina que casi nunca lo padece. Un 4% apenas lo siente con frecuencia. Un 20% dice que casi siempre experimenta esa situación. Finalmente un 17% siempre lo manifiesta. Aquí se maneja al categoría de **quejas psicosomáticas**.

### 10. A veces creo que no puedo más y quisiera abandonarlo todo.



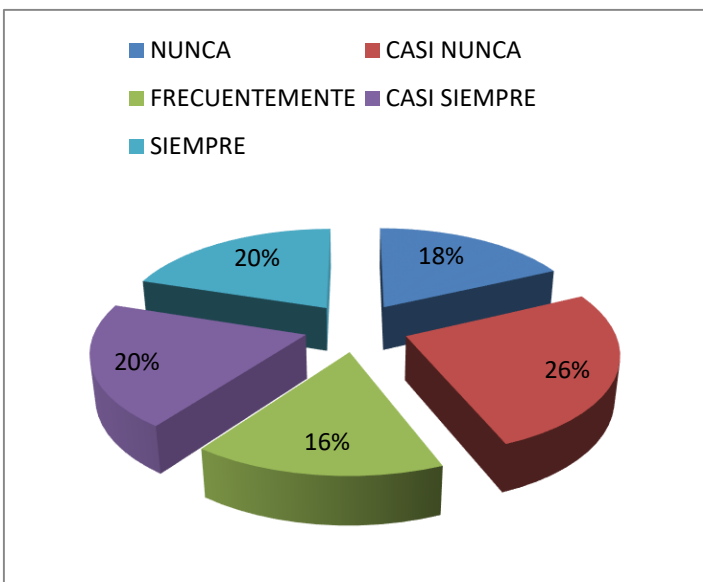
Casi la mitad de la muestra, un 49%, nunca ha manifestado no poder más y abandona todo. Un 10% casi nunca percibe este tipo de pensamientos. Un 2% frecuentemente lo padece. Un 19% casi siempre lo manifiesta. Y finalmente un 20% siempre experimenta esta sensación. Aquí se manifiestan: **propensión al abandono, pérdida de sentimiento de pertenencia, falta de compromiso organizacional**.

**11. Muchas veces termino mi trabajo porque debo hacerlo y no porque lo considere importante.**



Un 57% nunca se ha sentido así. Un 13% casi nunca lo ha experimentado. un 15% casi siempre se siente de esa forma. Finalmente un 15% siempre manifiesta este tipo de sentimientos. Aquí destacan fenómenos tales como: **ansiedad y depresión.** También está presente el **burnout.**

**12. En algunos momentos considero que las cosas jamás cambiarán y todo seguirá igual.**



Un 18% nunca se ha sentido así. Otro 26% casi nunca lo ha experimentado. un 16% frecuentemente tiene esa sensación. Un 20% casi siempre tiene ese tipo de pensamientos. Al final solo un 20% siempre se siente así. Aquí se manifiesta la **Resignación con algunos sentimientos de minusvalías.**

## TABLAS DE VACIADO DE RESULTADOS.

<b>ENTREVISTA</b>		
-------------------	--	--

pr1	BUENA	63	TOTAL 100
	REGULAR	27	
	MALA	10	

PR2	SI	65	TOTAL 100
	NO	35	

PR3	SI	39	TOTAL 100
	NO	61	

PR4	SI	100	TOTAL 100
	NO	0	

PR5	SI LAS TENGO CLARAS	39	TOTAL 100
	NO LAS TENGO CLARAS	39	
	LAS IGNORO TOTALMENTE	3	
	FALTA DE INFORMACION	19	

PR6	ME AFECTARON	35	TOTAL 100
	NO ME AFECTARON	30	
	ME FUE INDIFERENTE	19	
	TODO FUE IGUAL	16	

PR7	SI	22	TOTAL 100
	NO	78	

PR8	SI	81	TOTAL 100
	NO	19	

PR9	SI	9	TOTAL 100
	NO	91	

PR10	EXPECTATIVA	27	TOTAL 100
	TRANQUILIDAD	10	
	INSEGURIDAD	41	
	AGRADABLE	5	
	ESTABILIDAD	17	
PR11	HUBO CAMBIOS BUENOS	69	TOTAL 100
	HUBO CAMBIOS MALOS	31	
PR12	SI	71	TOTAL 100
	NO	29	
PR13	AUMENTO	53	TOTAL 100
	DISMINUYO	3	
	SE MANTUVO IGUAL	44	
PR14	SI	42	TOTAL 100
	NO	58	



**ESCALA.**

PR 1	NUNCA	33	TOTAL 100
	CASI NUNCA	29	
	FRECIENTEMENTE	7	
	CASI SIEMPRE	22	
	SIEMPRE	9	

PR2	NUNCA	26	TOTAL 100
	CASI NUNCA	23	
	FRECIENTEMENTE	17	
	CASI SIEMPRE	17	
	SIEMPRE	17	

PR3	NUNCA	10	TOTAL 100
	CASI NUNCA	22	
	FRECIENTEMENTE	29	
	CASI SIEMPRE	16	
	SIEMPRE	23	

PR4	NUNCA	39	TOTAL 100
	CASI NUNCA	23	
	FRECIENTEMENTE	15	
	CASI SIEMPRE	8	
	SIEMPRE	15	

PR5	NUNCA	34	TOTAL 100
	CASI NUNCA	19	
	FRECIENTEMENTE	6	
	CASI SIEMPRE	19	
	SIEMPRE	22	

PR6	NUNCA	32	TOTAL 100
	CASI NUNCA	18	
	FRECIENTEMENTE	15	
	CASI SIEMPRE	9	
	SIEMPRE	26	

PR7	NUNCA	0	TOTAL 100
	CASI NUNCA	40	
	FRECUENTEMENTE	26	
	CASI SIEMPRE	26	
	SIEMPRE	8	

PR8	NUNCA	20	TOTAL 100
	CASI NUNCA	32	
	FRECUENTEMENTE	21	
	CASI SIEMPRE	18	
	SIEMPRE	9	

PR9	NUNCA	24	TOTAL 100
	CASI NUNCA	35	
	FRECUENTEMENTE	4	
	CASI SIEMPRE	20	
	SIEMPRE	17	

PR10	NUNCA	49	TOTAL 100
	CASI NUNCA	10	
	FRECUENTEMENTE	2	
	CASI SIEMPRE	19	
	SIEMPRE	20	

PR11	NUNCA	57	TOTAL 100
	CASI NUNCA	13	
	FRECUENTEMENTE	0	
	CASI SIEMPRE	15	
	SIEMPRE	15	

PR12	NUNCA	18	TOTAL 100
	CASI NUNCA	26	
	FRECUENTEMENTE	16	
	CASI SIEMPRE	20	
	SIEMPRE	20	

### 3.3 ANALISIS CUALITATIVO.

El nuevo gobierno no manejo de manera exitosa los programas o alternativas que permitieran asimilar el cambio que se darían en diferentes ámbitos, sobre todo en el área laboral, específicamente en el sector publico. No hubo mecanismos dirigidos a romper paradigmas y “descongelar”<sup>12</sup> aquellos pensamientos que no permitían ver claramente la necesidad del cambio. En este aspecto se dio mucha **falta de información** y poco acercamiento a la personas.

El **temor a la perdida** de trabajo por la entrada del nuevo gobierno, deriva de los **rumores, falta de información o información no adecuada**. Todo esto también genero **incertidumbre**, sobre todo porque las amenazas se perfilaban de carácter ideológico y político. La **falta de seguridad y sentimientos de incapacidad** se hicieron presentes.

Ante la constante ola de despidos y contrataciones, y también el número de empleos de confianza que se otorgaron por alianzas políticas, fomentaron sentimientos relacionados con la **amenaza al status quo o al poder**. Esto es más tangible en las gerencias y puestos de confianza, jefaturas, etc. Esto demuestra también niveles **de indiferencia** de las organizaciones hacia el personal.

Los niveles de control y evaluaciones de desempeño se han vuelto más estrictos por las políticas de meritocracia, la mayoría manifiesta sentir niveles de **presión y estrés** ante esa situación, a tal punto que se manifiesta el **temor a experimentar cosas nuevas por miedo al fracaso**. Esto conlleva a mayores niveles de **inseguridad** y por lo tanto a cometer más errores en la labores.

Las personas que militaron en el partido que ahora están en el poder, conocían en su mayoría las políticas aplicadas al ámbito laboral por el nuevo gobierno, por su misma afinidad al partido, y porque llegaron a dichas instituciones a ocupar cargos de confianza. Pero, la mayoría desconocía casi en su totalidad las nuevas políticas aplicadas a su organización por el nuevo gobierno. Aquí es más que evidente la **falta de información** por parte de los empleados. Además el **conformismo y resignación** están presentes puesto que muy pocos empleados buscaron instruirse por su cuenta en este punto.

En los **factores históricos** todos se vieron afectados de una forma u otra, la mayoría adopto una actitud de **desconfianza** independientemente del partido que entrara en el gobierno. Cada cambio que se dio en el pasado trajo sus repercusiones, por lo tanto en este punto también se maneja cierto nivel de **indiferencia** por no ser raro que cada gobierno cometa errores, sobre todo en el manejo de instituciones.

---

<sup>12</sup> MODELO DE LOS TRES PASOS DE KURT LEWIN

El **temor** a perder el empleo fue más persistente, que el temor a perder beneficios o a una reducción de ingresos. **El status quo se ve amenazado** y esto da pie a sensaciones de **ansiedad**.

El clima laboral maneja mucha **expectativa**, sobre todo porque los cambios radicales que se dieron, contribuyeron a que se crearan sentimientos de **inestabilidad e inseguridad**, especialmente en los primeros días de la llegada de la nueva gestión, porque fue allí donde se evidencio el impacto sobre los empleados.

Al cambiar muchas de las jefaturas y puestos de confianza, quedo evidenciada la **escasa flexibilidad organizativa** sobre todo en las redes de relaciones internas entre los empleados. Muchos manifestaron que los cambios que se dieron en la organización tanto en procedimientos como en personal fueron innecesarios. La mayoría opina que la responsabilidad en sus puestos ha aumentado y eso genera **malestar** porque su carga laboral también aumento, eso en el caso de algunos empleados.

Hay una **falta de iniciativa** a la hora de informar sobre los cambios de la organización, y a su vez la **falta de interés** de muchos empleados de auto informarse o de acercarse a las personas idóneas para aclarar sus dudas, esto un demuestra deficiente clima organizacional por parte de la organización y poca flexibilidad por parte de los empleados a asimilar los cambios. Esto ocasiona que algunos trabajadores intenten que el cambio fracase y no se lleve cabo.

Ahora bien al llevar a cabo sus funciones, muchos trabajadores experimentan todo tipo de **malestares psíquicos**, en este caso los más recurrentes en el transcurso del último año de trabajo, el cual concuerda con el primer año de gestión del nuevo gobierno fueron: **angustia, inseguridad, irritabilidad, sentimientos de huida y evasión, propensión al abandono del trabajo, falta de compromiso organizacional, frustración, aislamiento, resignación, desconfianza, baja autoestima, malestares psicosomáticos, perdida de sentimientos de pertenencia, falta de compromisos organizacionales, ansiedad, depresión y sentimientos de minusvalía.**

### 3.4 DIAGNOSTICO.

Entre las principales causas de resistencia al cambio que se encontraron en las organizaciones donde se llevo a cabo la investigación podemos mencionar:

- ψ Falta o escasas de información.
- ψ Factores históricos
- ψ Razones económicas.
- ψ Limitaciones de recursos
- ψ Amenazas al status quo y al poder.
- ψ Miedo al fracaso y resistencia a experimentar.
- ψ Escasa flexibilidad organizativa.

Otras causas de resistencia al cambio, pero de carácter individual son: la percepción de los sujetos y sus hábitos. También podemos mencionar el temor a lo desconocido, y por lo tanto se debe mencionar que debido a esto hay efectos psicológicos muy particulares derivados de la resistencia al cambio, sobre todo relacionados con la llegada del nuevo gobierno a las instituciones públicas, estos son:

- ψ Angustia.
- ψ Inseguridad
- ψ Irritabilidad.
- ψ Falta de motivación.
- ψ Estrés
- ψ Sentimientos de huida y evasión.
- ψ Propensión al abandono del trabajo.
- ψ Falta de compromiso organizacional.
- ψ Frustración.
- ψ Aislamiento.
- ψ Resignación y conformismo.

- ψ Desconfianza.
- ψ Baja autoestima.
- ψ Malestares psicosomáticos.
- ψ Perdida de sentimientos de pertenencia.
- ψ Falta de compromisos organizacionales.
- ψ Ansiedad, depresión y sentimientos de minusvalía.

### **RESOLUCION DEL DIAGNOSTICO:**

Si existe la Resistencia al Cambio por parte de los empleados de instituciones públicas del gran San Salvador, en las áreas de mandos medios, ejecutivos, intermedios y estratégicos; y esta resistencia está fuertemente vinculada con los cambios generados en las instituciones públicas por la llegada de la nueva gestión gubernamental.

Cuando no hay mucha información sobre las políticas a aplicar por parte del nuevo gobierno, o no existen, se da paso a la inseguridad y la angustia, estas a su vez contribuyen a que se generen conductas tales como: abandono del trabajo, ataques de ansiedad y malestares psicosomáticos en los empleados. Sin dejar atrás sentimientos de frustración, desconfianza y baja autoestima. La suma de todos lo anterior con lleva a la perdida de sentimientos de pertenencia a la organización y de paso del compromiso hacia ella.

Los despidos masivos amenazaron el status-quo y el poder del trabajador. Además los recortes de presupuesto y endurecimiento de las normas organizacionales, promovieron el miedo a experimentar cosas nuevas y fracasar en el intento.

Cuando el trabajador percibe que no es informado o tomado en cuenta por la organización se encierra en una actitud de aislamiento e impotencia, reaccionando con conformismo y resignación a las situaciones que se le presentan como adversas.

# CAPITULO IV

## CONCLUSIONES.

- ψ Actualmente en El Salvador se está empezando a tomar conciencia en las instituciones y organizaciones, sobre la importancia de medir y valorar el impacto del fenómeno de la resistencia al cambio en el área psicológica de sus trabajadores. Puesto que de ahí se derivan situaciones y sentimientos que afectan el clima organizacional hasta el punto de verse afectadas las labores cotidianas de la organización en general.
- ψ La falta o escases de información dentro de la organización, genera sentimientos de angustia e inseguridad, provocando a la larga posibles situaciones tales como abandono del trabajo, crisis de ansiedad y malestares psicosomáticos en sus trabajadores. También, al dejar que los sentimientos de frustración se conviertan en un malestar psíquico recurrente, derivarían en conductas de desconfianza y baja autoestima, sin dejar atrás una perdida en el sentimiento de pertenencia a la organización y de un compromiso hacia ella.
- ψ Las amenazas al status quo y al poder, se ven retroalimentadas por el temor de perder el empleo. Situaciones como recortes presupuestarios o normas dentro de la organización más estrictas, fomentan en el trabajador el miedo al fracaso y temor a experimentar cosas nuevas
- ψ Cuando el empleado siente que no es informado o tomado en cuenta en los cambios, automáticamente toma una actitud de aislamiento e impotencia. Lo cual a la larga lo acostumbrara a enfrentar los cambios organizacionales con conformismo y resignación.

ψ Es apremiante la necesidad de hacer un abordaje a las problemáticas antes descritas desde el punto de vista psicoterapéutico y enfocado a disminuir la intensidad y recurrencia del fenómeno. Por lo tanto se deben diseñar planes de capacitación enfocados en las características de los sujetos, tipo de organización para la cual trabajan y centrado en las problemáticas de tipo psicosocial manifestadas a través de la investigación.



## RECOMENDACIONES

- ψ Se debe promover investigaciones similares a esta pero orientadas sobre todo al área privada, para tener márgenes de comparación y ampliar el margen de acción de los profesionales de la salud mental sobre todo esta área tan novedosa como lo es la Resistencia al Cambio en El Salvador.
- ψ Los planes de capacitación deben ir acompañados de planes de seguimiento y procesos de retroalimentación constantes, debido a que la resistencia adopta múltiples facetas. La retroalimentación permitirá estar sondeando el fenómeno y adaptando cambios en las capacitaciones, dirigidos a atacar directamente los puntos clave en juego.
- ψ Los departamentos de recursos humanos, desarrollo organizacional, áreas de personal, etc. Deberían de tener una revisión exhaustiva sobre los posibles beneficios de la aplicación de programas de capacitación en torno a la resistencia al cambio, y manejar dicha información dentro de sus manuales de procedimientos.
- ψ La información de esta investigación pudiese servir como un referente a funcionarios y personas allegadas al nuevo gobierno, para tomarlo en cuenta al momento de instaurar cambios o reformar organismos e instituciones públicas y tener más apertura por parte de los trabajadores al tomar en cuenta los efectos psicológicos que dichos cambios podrían ocasionar en ellos.

# CAPITULO V

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- 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.
- David Firth (2000)  
Lo Fundamental y Mas Efectivo Acerca del Cambio  
Primera edición.  
Editorial Mc Graw Hill.
- <http://www.angelfire.com/emo/tomaustin/Met/guiacuatrodiseno.htm>
- <http://manuelgalan.blogspot.com/2008/12/definicion-de.html>
- <http://www.ucb.edu.bo/Publicaciones/Ajayu/volumen%202.2/analisis%20de%20la%20resistencia%20al%20cambio%20en%20un%20supermercado.pdf>
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

# **PROGRAMA DE CAPACITACION.**



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

**TEMA.**

**“PROGRAMA DE CAPACITACION PSICOTERAPEUTICA A IMPLEMENTARSE EN LAS EMPRESAS PUBLICAS DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”.**

**Presentado por:**

**Alfaro Hidalgo, Fidas Edgardo**

**carnet: AH02005**

**Parada Aparicio, Omar Alexander**

**carnet: PA03006**

**Asesorado por:**

**Lic. Benjamín Moreno Landaverde**

**Ciudad Universitaria, julio 2010.**

# ÍNDICE

<i>Contenido</i>	<i>Pág.</i>
Justificación	70
Objetivos	71
Políticas y Normas	72 - 73
Ámbito de Uso	74
Contenido del Programa	75
Conclusiones	79
Recomendaciones	81
Planificaciones del Programa	82

## JUSTIFICACION.

La resistencia al cambio es un fenómeno que abarca diferentes ámbitos. En las organizaciones o instituciones muy pocas veces se atiende a las señales de alerta que arrojan los trabajadores al ver su estabilidad y entorno laboral amenazado por cambios de políticas, estructura, procedimientos, etc.

Las áreas de recursos humanos deben adoptar una actitud vigilante e investigativa para detectar los sectores, la intensidad y el tipo de resistencia que está presentando. No es poco común que así como hay variabilidad de puestos y estructuras en una organización, así de variables pueden ser las manifestaciones de resistencia en cada una de ellas.

Aquí se presenta una alternativa para abordar la problemática desde el punto de vista psicoterapéutico, dado que es a nivel psíquico que esas manifestaciones van evolucionando hasta presentarse a nivel de conducta en las áreas de trabajo.

El diseño del programa es a base de planificaciones y jornadas de capacitación que permitan abordar mas de alguno de los efectos psicológicos de la resistencia al cambio. De esa forma serán abordados hasta 3 o 4 temáticas relacionadas al tema en una sola jornada, utilizando al máximo los recursos disponibles de la organización.

# OBJETIVOS

## General.

- Realizar y ejecutar un programa de intervención psicoterapéutico, con el propósito de disminuir los efectos psicológicos causados por los constantes cambios que puede generar una transición política en las instituciones públicas a través de diversos métodos y técnicas.

## Específicos

- ◆ Utilizar técnicas psicoterapéuticas dirigidas a disminuir el malestar psicológico como el temor, estrés, ansiedad, depresión, angustia, minusvalía personal, sentimientos de huida y abandono etc. Que pueden crear un clima laboral muy deficiente afectando no solo a los individuos como tal sino a la organización como tal.
- ◆ Proporcionar a los empleados las herramientas necesarias para afrontar los desafíos que trae una vida laboral que está en constante cambio por la globalización y los fenómenos sociales y políticos.
- ◆ Ayudar a las instituciones públicas a fortalecer el clima laboral, generando en sus empleados un nivel de satisfacción, a través de la disminución paulatina de la resistencia al cambio.

## **POLÍTICAS**

- Los empleados deben asistir a las jornadas de capacitación en las fechas y horarios establecidos para el adecuado desarrollo del contenido del programa.
- El desarrollo del programa requerirá una serie de recursos y materiales por parte de la organización para la implementación de todas las jornadas comprendidas dentro del programa de capacitación.
- Los facilitadores serán responsables de generar un clima de respeto y de confianza hacia los participantes en cada una de las jornadas comprendidas en el programa.
- Se deberá proporcionar refrigerio a cada uno de los participantes que asistan a cada una de las jornadas, como una motivación extra.
- Por cada contenido desarrollado se deberá tomar un receso de 5 a 10 minutos para disminuir la incomodidad y aburrimiento.
- Para las personas que implemente o deseen implementar este programa de capacitación deberán tomar en cuenta cada una de las políticas y normas aquí descritas y citar a los autores del mismo.
- Las actividades contempladas en el programa de capacitación obedecen a los más altos estándares de calidad y de satisfacción para la Organización.
- A todos los participantes se les deberá entregar una certificación que haga constar que finalizaron un proceso de capacitación satisfactoriamente.



## **NORMAS**

El departamento de recursos humanos de la institución donde se desarrolle este programa de capacitación, seleccionara de acuerdo a las necesidades y requerimientos de dicha organización quienes asistirán al programa de capacitación

La organización deberá proporcionar todas las herramientas, materiales y equipos tales como un salón amplio con aire acondicionado o muy bien ventilado, laptop (computadora portátil), cañón multimedia, sillas mesas, papelería y todo aquello que el programa requiera, para un adecuado desarrollo del programa de capacitación.

Los facilitadores no toleraran una falta de respeto o amenaza a su integridad física o moral de parte de cualquier participante, inmediatamente suceda eso se suspenderá dicha jornada y se informara al departamento de Recursos Humanos de dicha Institución.

La organización estará obligada a proporcionar el refrigerio para cada una de las Jornadas, el cual proporcionara a todos los participantes.

Todos los participantes tendrán derecho a tener un receso de 5 a 10 minutos entre cada uno de los contenidos de la jornada.

La organización que implemente este programa está obligada a respetar todas las políticas y normas aquí contempladas y a citar a los autores de dicho programa de capacitación

Este programa de capacitación no pretende ser una solución inmediata a las problemáticas que se presentan en la Institución, más bien es una herramienta que proporcionara una luz para poder disminuir en alguna medida dichas problemáticas.

La Institución en la cual se desarrolle el programa de capacitación será la encargada de elaborar los diplomas de certificación que se entregaran a cada participante del programa de capacitación de acuerdo al listado y control que tendrán de cada uno de ellos.

## **ÁMBITO DE USO**

Este programa ha sido elaborado con el propósito de contribuir al desarrollo de las Instituciones públicas fortaleciendo el clima laboral de las mismas. La investigación ha sido realizada en Instituciones públicas las cuales fueron: INDES, FISDL y Correos de El Salvador, esto no significa que este programa no pueda ser aplicado en otras instituciones del sector público. Ya que el fenómeno Investigado es un fenómeno carácter universal, por lo cual dicho programa puede ser aplicado en otras instituciones que presenten o manifiesten las mismas necesidades. Es mas este programa puede ser aplicado en instituciones del sector privado en la medida que estas manifiesten el mismo fenómeno de las instituciones públicas, es decir la resistencia al cambio en relación al nuevo gobierno. Dicho programa estará disponible para ser aplicado en el departamento de Recursos humanos.

# CONTENIDO DEL PROGRAMA.

## LAS TEMATICAS A ABORDAR DENTRO DEL PROGRAMA SON:

### COMUNICACIÓN

Tradicionalmente, la comunicación se ha definido como "el intercambio de **sentimientos**, **opiniones**, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales". Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor. En el proceso comunicativo, la información es incluida por el emisor en un paquete y canalizada hacia el receptor a través del medio. Una vez recibido, el receptor decodifica el mensaje y proporciona una respuesta.

### TEMOR O MIEDO

El **miedo** o **temor** es una emoción caracterizada por un intenso sentimiento habitualmente desagradable, provocado por la percepción de un peligro, real o supuesto, presente, futuro o incluso pasado. Es una emoción primaria que se deriva de la aversión natural al riesgo o la amenaza, y se manifiesta tanto en los animales como en el ser humano.

### FRUSTRACION.

La frustración es una respuesta emocional común a la oposición. Relacionado a la ira y la decepción, que surge de la percepción de resistencia al cumplimiento de la voluntad individual.. Las causas de la frustración pueden ser internas o externas. En las personas, la frustración interna puede surgir de problemas en el cumplimiento de las metas personales y deseos, las pulsiones y necesidades, o tratar con las deficiencias observadas, tales como la falta de confianza o temor a situaciones sociales.

### CONFLICTO

Un **conflicto humano** es una situación en que dos individuos o dos grupos de individuos con intereses contrapuestos entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente neutralizantes de las del otro individuo o grupo, con el objetivo de dañar, eliminar a la parte rival y lograr la consecución de los objetivos que motivaron dicha

confrontación. Incluso cuando la disputa sea de palabra (en tal caso se substituye la eliminación física por la búsqueda de humillación y vergüenza del rival).

### IRA E IRRITABILIDAD.

La **ira** es una emoción que se expresa con rabia, enojo, resentimiento, furia, irritabilidad. Los efectos físicos de la ira incluyen aumento del ritmo cardiaco, presión sanguínea y niveles de adrenalina y noradrenalina. Algunos ven la ira como parte de la respuesta cerebral de atacar o huir a una amenaza o daño percibidos. La ira se vuelve el sentimiento predominante en el comportamiento, cognitivamente, y fisiológicamente cuando una persona hace la decisión consciente de tomar acción para detener inmediatamente el comportamiento amenazante de otra fuerza externa. La ira puede tener muchas consecuencias físicas y mentales.

### ANSIEDAD.

Estado que se caracteriza por un incremento de las facultades perceptivas ante la necesidad fisiológica del organismo de incrementar el nivel de algún elemento que en esos momentos se encuentra por debajo del nivel adecuado, o -por el contrario- ante el temor de perder un bien preciado. La ansiedad tiene una función muy importante relacionada con la supervivencia, junto con el miedo, la ira, la tristeza o la felicidad.

### DEPRESIÓN.

El **término médico** hace referencia a un síndrome o conjunto de síntomas que afectan principalmente a la esfera afectiva: la tristeza patológica, el decaimiento, la irritabilidad o un trastorno del humor que puede disminuir el rendimiento en el trabajo o limitar la actividad vital habitual, independientemente de que su causa sea conocida o desconocida. Aunque ése es el núcleo principal de síntomas, la depresión también puede expresarse a través de afecciones de tipo cognitivo, volitivo o incluso somático

## MOTIVACION.

En psicología y filosofía, **motivación** son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con voluntad e interés.

La Motivación en el trabajo. La palabra motivación deriva del latín motus, que significa «movido», o de motio, que significa «movimiento». La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

La motivación exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado; ésta puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo. Siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese algo es necesario o conveniente. La motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad o conveniencia, o bien a dejar de hacerlo.

## AUTOESTIMA.

En Psicología, la **autoestima**, también denominada **amor propio** o **auto apreciación**, es la percepción emocional profunda que las personas tienen de sí mismas. Puede expresarse como el amor hacia uno mismo. El término suele confundirse con el narcisismo o el coloquial *ego* (egocentrismo), que referencia en realidad una actitud ostensible que demuestra un individuo acerca de sí mismo ante los demás, y no la verdadera actitud u opinión emocional que este tiene de sí. Es un aspecto básico de la inteligencia emocional.

## MINUSVALIA.

La minusvalía está en relación con el valor atribuido a la situación o experiencia de un individuo cuando se aparta de la norma. Se caracteriza por la discordancia entre el rendimiento o status del individuo y las expectativas del individuo mismo o del grupo en concreto al que pertenece. La minusvalía representa, pues, la consecuencia cultural, social, económica, y ambiental que para el individuo se derivan de la presencia de la deficiencia y discapacidad, la desventaja surge del fracaso o incapacidad para satisfacer las expectativas

o normas del universo del individuo. Así pues, la minusvalía es el entorpecimiento en la capacidad de mantener lo que podría designar como "roles de supervivencia".

### INSEGURIDAD.

La **inseguridad**, se puede definir como la dificultad para escoger entre diferentes opciones para conseguir un objetivo determinado. Así como, la duda constante ante si lo que hemos hecho o dicho, nosotros mismos u otras personas, es acertado o no.

## Conclusiones

- El grado de influencia generada por resistencia al cambio ante la nueva gestión gubernamental, produce efectos psicológicos en los empleados del sector público en los mandos ejecutivos, medios, intermedios y estratégicos, sobre todo en los tres últimos, ya que por lo general son los que se mantienen en un cambio de gobierno dentro de la organización y los que sufren de manera directa dichos efectos, lo que genera un clima organizacional negativo afectando no solo a los trabajadores como tal si no también a la organización misma.
- Se pudo contrastar la teoría con la realidad de algunas empresas publicas Salvadoreñas, encontrando que en su gran mayoría, la teoría se cumple en la práctica ya que el efecto psicológico de la resistencia al cambio se puso de manifiesto al interior de dichas organizaciones.
- Se determino las consecuencias y efectos psicológicos específicos que se presentan en los sujetos objetos de investigación, donde las principales causas fueron: Falta o escasas de información, factores históricos, razones económicas, limitaciones de recursos, amenazas al status quo y al poder, miedo al fracaso y resistencia a experimentar, escasa flexibilidad organizativa, temor a lo desconocido, la percepción de lo sujetos y sus hábitos, de estos se derivan los efectos psicológicos que fueron evidentes en los empleados dentro de los cuales se detectaron Angustia, Inseguridad, Irritabilidad, falta de motivación, estrés, sentimientos de huida y evasión, propensión al abandono del trabajo, falta de compromiso organizacional, frustración, aislamiento, resignación y conformismo, desconfianza, baja autoestima, malestares psicossomáticos, Perdida de sentimientos de pertenencia, falta de compromisos organizacionales, ansiedad, depresión y sentimientos de minusvalía.

- Los programas capacitación psicoterapéutica representa una de los caminos más viables y esenciales para dinamizar el desarrollo de las instituciones públicas, promoviendo de esta manera un nivel de satisfacción en los empleados, que disminuya el malestar psicológico que se puedan generar por todas circunstancias de cambio y transformación al interior de las organizaciones ya sea por factores internos o externos a la organización los cuales son inevitables.



## RECOMENDACIONES

- Es necesario contar con herramientas que contribuyan a disminuir los efectos psicológicos que causa la transición de un nuevo gobierno en las empresas públicas, sobre todo en los mandos medios, intermedios y estratégicos que son los que más sufren el impacto del cambio, estas herramientas son programas de capacitación psicoterapéuticos que ayudaran a disminuir dichos efectos en los empleados mejorando de esta manera el clima organizacional.
- Es recomendable que todo departamento de Recursos Humanos de las Instituciones públicas echen mano de los programas de capacitación psicoterapéutica, para poder contribuir en alguna medida en el desarrollo individual de los empleados y de esta manera beneficiar así a toda la organización, es por ello que dichos programas son importantes no solo de tenerlos a la mano sino de estar actualizándolos por lo menos cada 6 meses y no tomar estos programas como meros cursos teoricos o talleres que se olvidaran con el tiempo.
- Los procesos de capacitación deben ser muy bien ejecutados bajo los más altos niveles de calidad y profesionalismo, ya que de esto depende en alguna medida el desarrollo de las organizaciones, por ello se le debe dar la importancia debida al desarrollo adecuado de diagnósticos de necesidades de capacitación que nos brinden un panorama adecuado de las instituciones para poder intervenir con un programa idóneo a las necesidades encontradas.
- Los capacitadores tendrán que estar en un proceso constante de actualización para poder mejorar y brindar calidad y profesionalismo en su aporte a las organizaciones.

**PLANIFICACIONES DEL  
PROGRAMA.**

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

**NOMBRE: “autoestima y valoración personal.”**

**OBJETIVO GENERAL:** Tener una mejor valoración personal y de las capacidades individuales, con el propósito de afrontar sentimientos de minusvalía, autoestima e inseguridad.

**FECHA:** San Salvador, 2010

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
<b>Saludo y presentación</b>	Que se conozcan facilitadores y participantes de la jornada	Se procede a ponerse de pie todo el mundo, el facilitador expresa que desea conocer a los participantes de la jornada y que ellos también lo conozcan. El facilitador dicen lo siguiente: “mi nombre es .... Estoy muy agradecido de que me den la oportunidad de brindarles esta capacitación, y algo me hace sentir orgulloso de mi mismo es...” se les pide a cada participante que digan su nombre es voz alta y después que compartan algo de si mismos que los haga sentirse orgullosos.	<u>Humanos:</u> Facilitadores y participantes.  <u>Materiales:</u> Espacio abierto y sillas.	Equipo facilitador.	15 – 20 Min.	Nivel de integración. Nivel de participación. Nivel de reflexión.
<b>Charla de apertura</b>	Dar a conocer el objetivo de la jornada, la agenda a desarrollarse y compartir las expectativas que tienen los participantes sobre la misma.	Se les explicara paso a paso con un papelografo, los diferentes puntos a trabajarse en la jornada, en el cual se les pedirá su completa colaboración para poder llevar a feliz término cada punto de agenda expuesto.	<u>Humanos:</u> Facilitadores y participantes  <u>Materiales:</u> Espacio abierto, sillas, papelografo y plumones	Equipo facilitador.	15 – 20 Min.	Nivel de atención. Nivel de participación.

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
<p><b>Baja autoestima</b></p> <p><b>Inseguridad</b></p> <p><b>Temor</b></p>	<p>Desarrollar en el trabajo la seguridad y la confianza en si mismo, para que de esta manera contribuya al logro de los objetivos tanto personales como lo de la organización.</p>	<p>Se pide al grupo formar parejas, preferentemente con aquellas personas que están más cerca de ellas dentro de la empresa, una vez formadas las parejas se les repartirá a cada miembro de la pareja dos pagina de papel y un lápiz a cada uno de los miembros escribirá como encabezado de la paginas la palabra “características” y un signo +, en la siguiente pagina escribirá la misma palabra solamente que agregara un signo - Posteriormente el facilitador dará la siguiente consigna al primer miembro de la pareja “en la hoja con el signo + escriba las características positivas que a observado de su pareja, y de lo que usted a observado que mejor hace en su puesto de trabajo, luego hará lo mismo con la hoja que contiene el signo menos.</p> <p>Posteriormente usted conversara con su pareja y le hará ver por qué usted ve esas características tanto positivas como negativas como tratando de justificar lo escrito en ese papel de la forma más descriptiva y completa posible, finalmente usted dirá a su pareja que puede mejorar en su características negativas y romperá la hoja de las características negativas frente a él, le dará la hoja con las características positivas para que las pegue en un lugar visible en su trabajo. Tratará de ser lo más sincero/ posible”, para terminar se invertirán los papeles y se repetirá el proceso.</p>	<p><u>Humanos:</u> Facilitador o facilitadores Participantes</p> <p><u>Materiales:</u> Hojas de papel Plumones o lápiz</p>	<p>Equipo facilitador.</p>	<p>30 min</p>	<p>Interés y motivación de los participantes en tomar parte de la actividad.</p> <p>Atención de los participantes</p> <p>Concentración</p>

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
<p><b>Baja autoestima</b></p> <p><b>Inseguridad</b></p> <p><b>Temor</b></p>	<p>Lograr que las personas puedan derribar las barreras impuestas por ellas mismas debido a que no les permiten tener un buen concepto propio; mejorar la imagen de ellas mismas, generando así más seguridad personal, mediante el intercambio de comentarios y cualidades personales.</p>	<p>Muchas personas han crecido con la idea de que no es "correcto" el autoelogio o, para el caso, elogiar a otros. Con este ejercicio se intenta cambiar esa actitud al hacer que equipos de dos personas compartan algunas cualidades personales entre sí. En este ejercicio, cada persona le da a su compañero la respuesta a una, dos o las tres dimensiones siguientes sugeridas: Dos atributos físicos que me agradan de mí mismo. Dos cualidades de personalidad que me agradan de mí mismo. Una capacidad o pericia que me agradan de mí mismo. Explicar que cada comentario debe ser positivo. No se permiten comentarios negativos. (Dado que la mayor parte de las personas no ha experimentado este encuentro positivo, quizá necesiten un ligero empujón de parte de usted para que puedan iniciar el ejercicio).</p> <p>Se les aplicará unas preguntas para su reflexión: ¿Cuántos de ustedes, al oír el trabajo asignado, se sonrió ligeramente, miró a su compañero y le dijo, "Tú primero"?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Fue difícil señalar una cualidad al iniciar el ejercicio?</li> <li>• ¿Cómo considera ahora el ejercicio?</li> </ul> <p>El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.</p>	<p><u>Humanos:</u> Facilitador o facilitadores Participantes</p>	<p>Equipo facilitador</p>	<p>15 min.</p>	<p>Nivel de integración. Nivel de participación. Nivel de reflexión.</p>

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
<b>Baja autoestima</b> <b>Inseguridad</b> <b>Temor</b>	<p>Desarrollar la conciencia de nuestros propios logros.</p> <p>Practicar mediante el reconocimiento público de otros.</p> <p>Concientizarse de sus propias respuestas en reconocimiento de otros.</p>	<p>El facilitador explica los objetivos del ejercicio. Discute la importancia del reconocimiento de otros y el efecto de estos factores en el concepto que se tiene de uno mismo, en la motivación y comportamientos. Cada participante se le provee de Hojas blancas y un lápiz y se les pide que hagan una lista de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Dos cosas que hago bien.</li> <li>2.- Un logro reciente.</li> <li>3.- Una pequeña frase que me gustaría que se hubiera dicho.</li> </ol> <p>Los participantes se juntarán en parejas para intercambiar la información que tienen en sus listas, aclarando y explicando lo que sea necesario.</p> <p>Cada miembro elaborará una carta de reconocimiento para su pareja, basándose en la información recibida. La carta será escrita directamente a su pareja, no a una tercera persona.</p> <p>Se intercambiarán las cartas para leerlas y reflexionar su contenido sin hablar. Se reúne nuevamente todo el grupo, y se les dice a los participantes que tendrán la oportunidad de presentar y recomendar a su pareja ante el grupo. Cada miembro por turno, se parará</p>	<p><u>Humanos:</u> Facilitador o facilitadores Participantes</p> <p><u>Materiales.</u> Hojas blancas y lápices para cada participante.  Hojas de papel papelgrafo y marcadores</p>	Equipo facilitador	45 min	<p>Nivel de integración. Nivel de participación. Nivel de reflexión. Nivel de compromiso Nivel de identificación con los demás.</p>

		<p>atrás de su compañero con sus manos puestas en los hombros del otro, y presenta a su pareja ante el grupo. La persona que está siendo introducida no comenta nada en ese momento.</p> <p>Después de que todos los miembros hayan sido presentados, las personas podrán aclarar cualquier información dada acerca de ellos.</p> <p>El facilitador brevemente explica la idea que lo que una persona dice que otra habla mucho de ella y sugiere a los participantes que también reflejaron sus valores mediante la presentación de sus compañeros.</p> <p>El facilitador reúne a las parejas y les pide que resuman la actividad mediante la discusión de sus comportamientos, como sus sentimientos acerca de sus presentaciones orales y la carta.</p> <p>El facilitador pide a los participantes que discutan lo que han aprendido acerca de ellos durante el ejercicio.</p> <p>Se reúne el grupo entero y el facilitador les pide que opinen acerca de los factores que tienen influencia en dar y recibir elogios. Se invita a los miembros del grupo a relacionar esta experiencia de sus relaciones con otros, y sugerirán aplicaciones prácticas de sus aprendizajes en situaciones de trabajo. El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.</p>				
--	--	--	--	--	--	--

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
<b>Baja autoestima</b> <b>Inseguridad</b> <b>Temor</b>	Dejar aflorar los temores a través de una catarsis grupal, con el propósito de escuchar con empatía y de liberarse de sentimientos de temor.	Motivación breve, luego a todas las personas se les pide escribir personalmente y sin mayor orden sus temores o/y inseguridades y esperanzas con relación al trabajo. El facilitador pide que cada cual escoja los dos más fuertes. Cada persona va leyendo uno sin explicarlo, y el facilitador lo va anotando, procurando sintetizar en el tablero o papelografo, hay que agilizar este paso y motivar a la gente para que hagan el esfuerzo de escucharse, se hace una segunda vuelta para que expliquen porque de ese temor de manera breve (probablemente haya lagrimas aquí, es importante no cortar a la persona si eso pasa hay que dejar que se exprese). Finalmente todos mencionaran rápidamente una esperanza que tengan siempre en relacionado al trabajo dentro de la empresa. Se enumera los datos: los participantes eligen las dos que más les impresionen. Se escogen de los que más votos tuvieron, dos temores y dos esperanzas. Se realiza una plenaria para analizar temores y esperanzas, y finalmente el facilitador llevara al grupo a la reflexión acerca del temor, la inseguridad y la baja estima y como afecta esto en nuestro desempeño.	<u>Humanos:</u> Facilitadores participantes  <u>Materiales:</u> Hojas de papel Plumones o lápiz papelografo	Facilitadores	30 Min.	Nivel de participación Nivel de concentración Nivel de reflexión Nivel de empatía



Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
<p><b>Baja autoestima</b></p> <p><b>Inseguridad</b></p> <p><b>Temor</b> (Cierre y despedida)</p>	<p>Recordarles a los participantes que uno de los regalos más importantes de la vida son ellos mismos.</p>	<p>Se hace un círculo con el grupo, luego se les presenta una caja a cada uno de ellos. Y se les pide que piensen en los regalos más importantes que la vida les ha dado. Luego se les pide que abran la caja, y al hacerlo se verán reflejados en unos espejos que están al fondo de la caja, lo cual les hará verse y valorarse a si mismo. El facilitador propiciara un momento de reflexión en relación al ejercicio.</p>	<p><u>Humanos:</u> Facilitador o facilitadores Participantes</p> <p><u>Materiales.</u> Cajitas pequeñas Espejos pequeños.</p>	<p>Equipo facilitador</p>	<p>10 min</p>	<p>Nivel de reflexión.</p>

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

**NOMBRE: “Búsqueda de la paz interior.”**

**OBJETIVO GENERAL:** Alcanzar la relajación con el propósito de disminuir los niveles de estrés, irritabilidad ansiedad y depresión.

**FECHA:** San Salvador, 2010

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
<b>Saludo e integración</b>	Crear un clima de confianza entre los y las participantes, que permita generar el deseo de participar en el grupo.	Se les pasará un “bol” con papeles dentro, deben elegir uno solo y no deben abrirlo hasta que se les indique. Posteriormente, cuando ya todos tengan su papel en mano, se les pedirá abrirlo y reproducir el sonido que representa lo que está escrito (en los papeles escritos el nombre de animales). Pedirles que por medio de ese sonido se reconozcan y formen grupos. A manera de introducción se motiva al grupo a la integración.	<u>Humanos:</u> Facilitadores participantes  <u>Materiales:</u> Espacio amplio, de ser posible al “aire libre” Papelitos con nombres de animales	Facilitadores	10 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>
<b>Charla de apertura</b>	Dar a conocer el objetivo de la jornada, la agenda a desarrollarse y compartir las expectativas que tienen los participantes sobre la misma.	Se les explicara paso a paso con un papelografo, los diferentes puntos a trabajarse en la jornada, en el cual se les pedirá su completa colaboración para poder llevar a feliz término cada punto de agenda expuesto.	<u>Humanos:</u> Facilitadores y participantes  <u>Materiales:</u> Espacio abierto, sillas, papelografo y plumones	Facilitadores.	15 – 20 Min.	Nivel de atención. Nivel de participación

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
<b>Angustia</b> <b>Ansiedad</b> <b>Depresión</b>	<p>Reducir los niveles de ansiedad, y depresión en grupo.</p> <p>Provocar un ambiente más relajado en el grupo.</p>	<p>El facilitador le pedirá al grupo que cada uno se siente en una posición cómoda, con los antebrazos apoyados en los muslos y las piernas ligeramente separadas, apoyando los pies en el suelo. Al mismo tiempo, deben cerrar los ojos y tratar de concentrarse en las palabras que dirá.</p> <p>Pasos a seguir:</p> <p>a) El facilitador comenzará a decir en un tono de voz suave y monótona y con un ritmo suave: "Aflojen los músculos del brazo izquierdo, los músculos del brazo izquierdo comienzan a relajarse poco a poco, se tornan blandos, flojos, suaves, sueltos, relajados, poco a poco se van tornando pesados cada vez más pesados, ...el brazo izquierdo se torna pesado, pesa, pesa más, y más, y más".</p> <p>b) Cuando el facilitador observe que los miembros del grupo se han concentrado, harán lo mismo sucesivamente para cada pierna, el tronco, etcétera.</p> <p>c) Continúa diciendo: "Todos los músculos del cuerpo están relajados, flojos, los brazos, las piernas, el cuello, los hombros, la espalda, el tronco, el abdomen,...se sientan relajados, tranquilos, agradablemente relajados y tranquilos, cada vez más relajados y tranquilos,... los brazos se van tornando caliente, cada vez más caliente, agradablemente caliente, se tornan pesado, cada vez más pesado, cada vez más pesado,</p>	<p><u>Humanos:</u> Facilitadores y participantes.</p> <p><u>Materiales:</u> Espacio abierto y sillas.</p>	Equipo facilitador.	15 – 20 Min.	<p>Nivel de concentración</p> <p>Nivel de compromiso.</p> <p>Nivel de relajación.</p>

		<p>esta sensación de calor y peso se va transmitiendo a las piernas, las piernas se van tornando calientes y pesadas, cada vez más calientes y pesadas, cada vez se sienten más tranquilos, más suaves, agradablemente relajados".</p> <p>d) Una vez lograda la relajación, el facilitador dirá: "En la medida en que cuente hasta tres, sus músculos se irán recuperando poco a poco, abrirán los ojos y seguirán tranquilos y relajados. Uno, dos y tres".</p>				
--	--	--	--	--	--	--

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
<b>Angustia</b> <b>Ansiedad</b> <b>Depresión</b> (cierre y despedida)	Liberar la tensión emocional provocada por las circunstancias laborales, con el propósito de dar un mejor a porte.	El facilitador les dirá que ponga una toalla en el piso y que se recuesten. Les irá dando las siguientes consignas. Están tumbados con los ojos cerrados..... Se van alejando de los ruidos y exigencias cotidianas, comienzan a visualizarse con todo tipo de detalles descendiendo por un camino que desemboca en la playa..... Se ven recorriendo el camino..... Hace un día cálido, y la sensación es agradable..... Una fresca brisa en la frente los refresca..... Sienten como los pies se hundan levemente en la arena caliente y les gusta, es una sensación agradable, muy agradable..... Desde ahí pueden mirar al horizonte, ven el azul del mar..... Ven el azul del cielo..... tienen la sensación de estar rodeado de azul un azul que les relaja y les llena, les invade y les sosiega..... Perciben los olores salobres del mar, de la arena, escuchan el sonido del viento al filtrarse entre las hojas de unos árboles cercanos..... Se tumban en la arena caliente y se relajan, los granos de arena comunican su calor a su espalda y disuelven la tensión como un azúcarillo se disuelve en agua caliente..... El cielo azul, el mar azul les relajan..... El sonido del viento entre las hojas les relaja..... El sonido de las olas les relaja..... Sienten la relajación y la calma..... Se permiten permanecer en este estado unos momentos y se preparan para abandonar el ejercicio..... Regresan a esta habitación, y toman conciencia del estado de relajación en que se encuentran, se dan cuenta que pueden volver a esta playa interior a relajarse cuando lo deseen, saben que su imaginación es una fuente de calma y de paz. El facilitador	<u>Humanos:</u> Facilitador o facilitadores Participantes  <u>Materiales.</u> Toallas	Equipo facilitador	15 min	Nivel de compromiso. Nivel de concentración Nivel de relajación.

		reflexiona de las sensaciones que cada uno experimento en el ejercicio e invita al grupo a practicar este ejercicio en sus casas, para liberar la tensión emocional acumulada.				
--	--	--	--	--	--	--

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
<b>Angustia</b> <b>Ansiedad</b> <b>Depresión</b> (cierre y despedida)	Liberar sentimientos negativos, con el propósito encontrar un nivel de relajación	El facilitador repartirá una hoja de papel, posteriormente dará las siguientes consignas: “por favor escriban una carta que nadie pueda ver solamente ustedes, en la cual expresen todo lo que ustedes sienten, tal y como lo sienten, sin adornos, escriba todos los pensamientos desagradables, perversos y dañinos que haya tenido alguna vez en relación con los compañeros de trabajo que tal vez le hayan causado algún malestar, o un jefe que muchas veces consideré difícil y que usted sienta que le genera mucho estrés y ansiedad. Después todos en una ceremonia de celebración quemaran las cartas. Posteriormente el facilitador guiara al grupo a un reflexión del ejercicio.	<u>Humanos:</u> Facilitador o facilitadores Participantes  <u>Materiales.</u> Hojas de papel lapiceros	Equipo facilitador	30 min	Nivel de atención. Nivel de atención Nivel de compromiso en la realización del ejercicio.

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

**NOMBRE:** “autodescubrimiento de intereses y motivación personal.”

**OBJETIVO GENERAL:** Tener una mejor valoración y conocimiento sobre los motivos personales para salir adelante en la vida e identificar lo que motiva a otros a salir adelante.

**FECHA:** San Salvador, 2010

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
<b>Saludo y integración.</b>	Generar un ambiente propicio para la integración del grupo y haya así mayor confianza.	Al empezar la reunión se les pedirá a cada uno de los participantes que hablen de sí mismo, pero lo harán de una manera diferente. En la mesa habrá una caja de fósforos, cada persona, tomara un fósforo y lo encenderá en su turno y deberá de hablar de ella misma y sus metas en la vida mientras dure el tiempo que el fósforo este encendido, esto para generar integración y confianza.	<u>Humanos:</u> Facilitadores y participantes.  <u>Materiales:</u> Espacio abierto y sillas.	Equipo facilitador.	15 – 20 Min.	Nivel de integración. Nivel de participación. Nivel de reflexión.
<b>Charla de apertura</b>	Dar a conocer el objetivo de la jornada, la agenda a desarrollarse y compartir las expectativas que tienen los participantes sobre la misma.	Se les explicara paso a paso con un papelografo, los diferentes puntos a trabajarse en la jornada, en el cual se les pedirá su completa colaboración para poder llevar a feliz término cada punto de agenda expuesto.	<u>Humanos:</u> Facilitadores y participantes  <u>Materiales:</u> Espacio abierto, sillas, papelografo y plumones	Equipo facilitador.	15 – 20 Min.	Nivel de atención. Nivel de participación.



Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
<b>Motivación</b> <b>Propensión al abandono</b> <b>Abandono</b> <b>Falta de compromiso organizacional</b>	<p>Ayudar a los participantes a descubrir cuál de las cuatro áreas de vida les es de mayor significado en el momento actual, para poder elaborar objetivos, actividades y necesidades de cambio dentro de su situación actual en cada área.</p>	<p>El Facilitador reparte a los participantes los cuestionarios ¿Cómo es mi situación actual?, uno por cada participante. El Facilitador solicita voluntarios que quieran comentar sus resultados en el grupo. Luego pide a los participantes que hagan comentarios finales del ejercicio.</p> <p>El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida. El cuestionario retomara aspectos de la vida personal, familiar, trabajo y la relación con el mundo que nos rodea.</p>	<p><u>Humanos:</u> Facilitadores y participantes.</p> <p><u>Materiales:</u> Espacio abierto y sillas. Cuestionario y lapiceros.</p>	Equipo facilitador	20 min.	Nivel de concentración. Nivel de reflexión Nivel de participación.
<b>Motivación</b> <b>Propensión al abandono</b> <b>Abandono</b> <b>Falta de compromiso organizacional</b>	<p>Facilitar a los participantes pensar más profundamente en algunos de sus deseos y aspiraciones y lo que están haciendo para lograrlos.</p>	<p>El Facilitador dice a los participantes: "<b>Su médico les ha informado que sólo les queda un año de vida. Describan cómo cambiaría su vida esta noticia</b>". Se da tiempo a que los participantes piensen y escriban sobre la pregunta anterior. Luego el Facilitador les menciona lo siguiente: "<b>Si ustedes desean cambiar su vida en esa dirección, ¿Qué los detiene para hacerlo ahora mismo?</b>". Finalmente El Facilitador integra subgrupos de 4 personas y les pide que comenten sus respuestas a la pregunta anterior. En grupo se hacen comentarios sobre el ejercicio y como se sintieron. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.</p>	<p><u>Humanos:</u> Facilitadores y participantes.</p> <p><u>Materiales:</u> Espacio abierto y sillas. Papel y lapiceros</p>	Equipo facilitador	45 min.	Nivel de concentración. Nivel de reflexión Nivel de participación.

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
<b>Motivación</b> <b>Propensión al abandono</b> <b>Abandono</b> <b>Falta de compromiso organizacional</b>	<p>Autodescubrir los motivos personales.</p> <p>Sensibiliza al participante en el uso asertivo de la seguridad personal a través de la autoevaluación.</p>	<p>El facilitador solicita a los participantes que identifiquen a nivel individual cuáles son los elementos o hechos que les proporcionan seguridad en la familia, el trabajo y la sociedad (cinco por lo menos en cada área), y que lo expresen por escrito en hojas tamaño carta.</p> <p>El siguiente paso es formar equipos de 4 o 5 personas pidiéndoles que lleguen a conclusiones subgrupales y que las anoten en hojas de papelógrafo que al terminar se cuelgan de las paredes.</p> <p>El facilitador pasa entonces a tabularlas según los conceptos de la pirámide de necesidades de Abraham Maslow, contabilizando y sacando porcentajes de cada uno de ellos.</p> <p>Se propicia la reflexión y se trata de llegar a conclusiones.</p> <p>El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.</p>	<p><u>Humanos:</u> Facilitadores y participantes.</p> <p><u>Materiales:</u> Espacio abierto y sillas. Hojas blancas de papelógrafo, lápices, plumones y cinta adhesiva.</p>	Equipo facilitador	45 min	<p>Nivel de concentración.</p> <p>Nivel de reflexión</p> <p>Nivel de participación.</p>

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
<b>Motivación</b> <b>Propensión al abandono</b> <b>Abandono</b> <b>Falta de compromiso organizacional</b>	Mostrar que la motivación es interna, pero los incentivos externos pueden iniciar la acción en los humanos.	<p>I. Dado que la motivación es a menudo un lugar común, recalque que la motivación se refiere a algo "interno, no externo, que da el motivo para hacer una cosa". Para ilustrarlo diga al grupo "por favor levanten la mano derecha". Espere un instante, dele las gracias al grupo y pregúnteles: ¿Por qué hicieron eso? La respuesta será: "Porque usted nos lo dijo." "Porque dijo 'por' favor" etc.</p> <p>II. Después de 3 o 4 respuestas, dígales: muy bien. Ahora ¿me hacen el favor todos de ponerse de pie y levantar sus sillas?</p> <p>III. Lo más probable es que nadie lo haga. Continúe: "Si les dijera que hay billetes dispersos en el salón debajo de las sillas, podría eso motivarlos para ponerse de pie y levantar sus sillas" Todavía, casi nadie se moverá; entonces dígales: "Permítanme decirles que sí hay billetes de banco debajo de algunas sillas." (Por lo general, se levantarán dos o tres asientos y muy pronto los seguirán lo demás. Conforme encuentran los billetes, señale: "Aquí hay uno, allí en el frente hay otro," etc."</p> <p>IV. Se les aplicarán unas preguntas para su reflexión:</p> <p>¿Por qué necesitó más esfuerzo para motivarlos la segunda vez?</p> <p>¿Los motivó el dinero? (Haga hincapié en que el dinero muchas veces no actúa como</p>	<p><u>Humanos:</u> Facilitadores y participantes.</p> <p><u>Materiales:</u> Espacio abierto y sillas. Billetes de banco (o quizá monedas) ocultos y sujetos con cinta adhesiva debajo de las sillas de los asistentes</p>	Equipo facilitador	20 min	Nivel de interés. Nivel de reflexión Nivel de participación

		<p>motivador.)</p> <p>¿Cuál es la única forma real de motivar? (Acepte cualquier respuesta pertinente, pero insista en que la única forma de lograr que una persona haga algo, es hacer que lo desee. ¡No hay otro modo!</p> <p>V. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.</p>				
--	--	---	--	--	--	--

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

**NOMBRE: “Superando la frustración.”**

**OBJETIVO GENERAL:** desarrollar habilidades para abordar sentimientos de frustración, conflicto,

**FECHA:** San Salvador, 2010

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
<b>Saludo e Integración.</b>	Generar un ambiente propicio para la integración del grupo y haya así mayor confianza.	El facilitador ubica al grupo en círculo. La primera persona sale al centro, hace un gesto o movimiento característico suyo y seguidamente habla de cómo le ha ido en esa semana. Vuelve al grupo y en ese momento salen todos dando un paso hacia delante y repiten su gesto. Así cada uno de los integrantes del grupo.	<u>Humanos:</u> Facilitadores y participantes.  <u>Materiales:</u> Espacio abierto y sillas.	Equipo facilitador.	15 – 20 Min.	Nivel de integración. Nivel de participación. Nivel de reflexión.
<b>Charla de apertura</b>	Dar a conocer el objetivo de la jornada, la agenda a desarrollarse y compartir las expectativas que tienen los participantes sobre la misma.	Se les explicara paso a paso con un papelografo, los diferentes puntos a trabajarse en la jornada, en el cual se les pedirá su completa colaboración para poder llevar a feliz término cada punto de agenda expuesto.	<u>Humanos:</u> Facilitadores y participantes  <u>Materiales:</u> Espacio abierto, sillas, papelografo y plumones	Equipo facilitador.	15 – 20 Min.	Nivel de atención. Nivel de participación.

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
<b>Frustración</b> <b>Irritabilidad</b> <b>Agresividad</b>	Reflexionar, aceptar y aprender de las vivencias problemáticas, dolorosas y/o conflictivas	<p>El Facilitador solicita a los participantes que seleccionen a una persona de los asistentes que le inspire confianza.</p> <p>II. El Facilitador les indica que se sienten frente a frente y piensen una situación problemática, dolorosa o desagradable, la cual uno de ellos debe relatar a su compañero, mientras lo escucha atentamente, sin comentarios ni críticas, sólo expresando su comprensión. Una vez que ha terminado, la persona que escucha deberá preguntarle que piensa que le pudo haber enseñado esta circunstancia.</p> <p>III. Al terminar esta actividad, se cambian los papeles, y se realiza el mismo procedimiento.</p> <p>IV. Se comenta en grupo el ejercicio.</p> <p>V. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.</p>	<u>Humanos:</u> Facilitadores y participantes	Equipo facilitador	30 min	Nivel de comprensión. Nivel de reflexión Aplicación en la vida diaria

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
<b>Frustración</b> <b>Irritabilidad</b> <b>Agresividad</b>	<p>Que los participantes concienticen el impacto que tiene el entorno en la actitud personal.</p>	<p>El Facilitador inicia una breve conversación con el grupo: ¿A quién le ocurrió algo en la semana que quisiera compartir con el grupo? ¿Qué noticia de la actualidad nacional les llamó la atención?</p> <p>II. El Facilitador divide al grupo en subgrupos de cuatro integrantes cada uno.</p> <p>III. El Facilitador les señala recortes con titulares, fotografías y pregunta al grupo: ¿Sabían ustedes de estas noticias?</p> <p>El Facilitador escucha algunas opiniones y comenta: Los medios de comunicación destacan más las noticias negativas que las positivas. A veces nosotros nos contagiamos y en nuestras conversaciones diarias hacemos algo parecido; destacamos más lo malo que nos ocurre que lo bueno. Cada uno recuerde las cosas buenas que le han ocurrido en el transcurso del último año. Elija una de ellas y coméntela en su equipo.</p> <p>VI. Los equipos eligen aquella que más les impacto y su protagonista la plática a todo el grupo.</p> <p>V. Las personas elegidas por los equipos comparten su buena noticia.</p> <p>VI. Cada buena noticia provoca en nosotros muchos sentimientos, nos hace valorar la</p>	<p><u>Humanos:</u> Facilitadores y participantes</p> <p><u>Materiales:</u> Salón amplio. Recortes de noticias de periódicos Carteles con mensajes positivos.</p>	Equipo facilitador	30 min.	<p>Nivel de comprensión.</p> <p>Nivel de reflexión</p> <p>Aplicación en la vida diaria</p>

		<p>vida.</p> <p>VII. En la pared o en el pizarrón están pegados letreros con diferentes mensajes positivos. El Facilitador invita a un representante de cada equipo que retire un letrero.</p> <p>VIII. Les indica que tienen que trabajar sobre la importancia que tiene el mensaje que seleccionaron en la actitud.</p> <p>IX. Los subgrupos se reúnen en sesión plenaria y un representante de cada subgrupo presenta las conclusiones a las que llegaron.</p> <p>X. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.</p>				
--	--	---	--	--	--	--



Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
<b>Frustración</b> <b>Irritabilidad</b> <b>Agresividad</b>	<p>Reconocer la diferencia entre experimentar sentimientos de enojo y conceptualizar racionalmente lo que ocurre en una situación de enojo.</p> <p>Ayudar a otros a reconocer las situaciones que les provoca enojo.</p> <p>Permitir procesar situaciones críticas en un grupo en conflicto.</p>	<p>El instructor solicita a los miembros del grupo, que completen verbalmente algunas oraciones señaladas en el papelógrafo, relacionadas con situaciones de enojo, por ejemplo:</p> <p>a) Llego a enojarme cuando....</p> <p>b) Cuando me enojo yo digo...</p> <p>c) Cuando me enojo yo hago...</p> <p>d) Cuando alguien se encuentra cerca de mí y está enojado, yo....</p> <p>e) Consigo controlar mi enojo mediante...</p> <p>(Frasas incompletas que de preferencia, se anotan en el papelógrafo).</p> <p>Se genera una discusión, tomando como punto de partida las expresiones manifestadas por los participantes. Cada participante, hace un estimado de las ocasiones en que llega a sentirse enojado, molesto o irritado (por semana o por día). Estos estimados, se anotan en el papelógrafo y se discuten grupalmente acerca de la cantidad de enojo que puede experimentar una persona. El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.</p>	<p><u>Humanos:</u> Facilitadores y participantes</p> <p><u>Materiales:</u> Espacio abierto, sillas, papelógrafo y plumones</p>	Equipo facilitador	30 min	<p>Nivel de comprensión.</p> <p>Nivel de reflexión</p> <p>Aplicación en la vida diaria</p>

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
<b>Frustración</b> <b>Irritabilidad</b> <b>Agresividad</b>	<p>Ayudar a los participantes a descubrir su respuesta en las situaciones tensas y que provocan frustraciones.</p> <p>Analizar los aspectos que ocasionan en un grupo los valores, los estereotipos y los prejuicios individuales.</p> <p>Ayudar a los participantes a conocerse mejor y aceptar las opiniones o sentimientos de los demás.</p>	<p>El Facilitador explica los objetivos de la experiencia y divide a los participantes en subgrupos de 6 a 12 personas.</p> <p>Se le entrega a cada participante la hoja de trabajo número 1, y se les da la instrucción de que en forma individual completen el espacio en blanco del diálogo de las dos caricaturas y escribirán una nota breve de lo que supusieron sobre cada situación. Cada subgrupo discute las respuestas realizadas por sus miembros a cada situación, analizando los efectos probables para cada respuesta.</p> <p>Se distribuye la hoja de trabajo número 2. Cada participante de nuevo trabaja independientemente en las dos situaciones descritas en las caricaturas. Cada subgrupo discute sus respuestas a la segunda hoja de situaciones y tratan de derivar generalizaciones sobre una efectiva respuesta tensa a situaciones tensas y de frustración entre personas.</p> <p>El Facilitador abre la discusión entre los participantes de todo el grupo, extrayendo las generalizaciones de cada subgrupo. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida. las caricaturas deben reflejar situaciones comunes del lugar del trabajo.</p>	<p><u>Humanos:</u> Facilitadores y participantes</p> <p><u>Materiales:</u> Espacio abierto, sillas,</p> <p>Hoja de trabajo de frustraciones y tensiones número 1.</p> <p>Hoja de trabajo de frustraciones y tensiones número 2.</p> <p>Hoja de trabajo de frustraciones y tensiones número 3.</p> <p>Lápices para cada participante.</p>	Equipo facilitador	45 min	<p>Nivel de comprensión.</p> <p>Nivel de atención.</p> <p>Nivel de participación.</p> <p>Nivel de cohesión grupal</p>

**ANEXOS.**

# **ANEXO 1**



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

PILOTAJE

**“ENTREVISTA PARA MANDOS EJECUTIVOS, MEDIOS, INTERMEDIOS Y ESTRATÉGICOS”.**

**Objetivo:** Recolectar información acerca del fenómeno de la resistencia al cambio ante la nueva gestión gubernamental en empleados del sector público y privado del área metropolitana de San Salvador

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

1- ¿Cómo percibe usted la gestión del nuevo gobierno?

Buena \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2- ¿Ante el cambio de gobierno, en algún momento ha sentido temor de perder su trabajo?.

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Porque?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3- ¿Ha sentido temor de llegar a perder su posición dentro de la organización por las nuevas políticas gubernamentales?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Porqué?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4- ¿Considera usted que el cambio de nuevo gobierno ha influido de alguna manera en su organización?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Porqué?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5- ¿Tiene usted claras las políticas del nuevo gobierno en relación al ámbito laboral?

Si las tengo claras \_\_\_\_\_

No las tengo claras \_\_\_\_\_

Las ignoro totalmente \_\_\_\_\_

Falta de información \_\_\_\_\_

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6- ¿Cómo usted ha reaccionado en el pasado cuando se dieron los cambios de los anteriores gobiernos?.

Me afectaron. \_\_\_\_\_

No me afectaron \_\_\_\_\_

Me fue indiferente \_\_\_\_\_

Todo fue igual \_\_\_\_\_

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7- ¿En algún momento se ha sentido amenazado de ser desplazado u opacado por personas más familiarizadas en los cambios que han surgido en su organización por el cambio al nuevo gobierno?

Si he sentido amenaza \_\_\_\_\_

No me he sentido amenazado \_\_\_\_\_

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8- ¿Cómo se siente usted en su empresa?.

Bien \_\_\_\_\_

Mal \_\_\_\_\_

¿Porque?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9- ¿Cómo ha percibido el ambiente de su empresa después del cambio de gobierno?

Ha afectado \_\_\_\_\_

No ha afectado \_\_\_\_\_

¿De que forma?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10- ¿Cuál ha sido su percepción de la influencia que ha ejercido el cambio de gobierno en su organización?

Hubo cambios buenos \_\_\_\_\_

Hubo cambios malos \_\_\_\_\_

explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11- ¿Ha percibido usted cambios de procedimientos dentro de su empresa debido a las nuevas políticas gubernamentales?

Si

No

¿Por qué?

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



# **ANEXO 2**



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

Guía de Observación

**PILOTAJE**

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

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

CATEGORIA	INDICADORES	RESPUESTAS ALTERNATIVAS
<b><i>El empleado</i></b>	¿Cómo se percibe el empleado en general en su puesto de trabajo?	Satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/>
	¿Cómo se percibe el empleado en términos de actividad?	Activo <input type="checkbox"/> Pasivo <input type="checkbox"/> Distraído <input type="checkbox"/>
	¿Cómo se observa que son las relaciones laborales que el empleado establece con sus compañeros y su jefe?	Buenas <input type="checkbox"/> Regulares <input type="checkbox"/> Malas <input type="checkbox"/>
	¿Se observa en el empleado alguna limitación física que pueda interferir con sus obligaciones?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

	¿El empleado tiene a la mano las herramientas o instrumentos adecuados para realizar sus actividades de manera efectiva?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
<b>Aseo personal</b>	¿Cómo se observa la presentación física del personal?.	Adecuada <input type="checkbox"/> Inadecuada <input type="checkbox"/> Desaliñada <input type="checkbox"/>
	¿Cómo es el aseo personal?.	Adecuado <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Inadecuado <input type="checkbox"/>
	¿El uniforme que posee el empleado es?	Completo y limpio <input type="checkbox"/> Incompleto y sucio <input type="checkbox"/> Limpio pero incompleto <input type="checkbox"/>

CATEGORIA	INDICADORES	RESPUESTAS ALTERNATIVAS
<b>Aseo de las Instalaciones</b>	¿Cómo es el aseo de la empresa en general?.	Adecuado <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Inadecuado <input type="checkbox"/>
	¿El aseo del lugar de trabajo es?	Adecuado <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Inadecuado <input type="checkbox"/>
	¿Cómo es el aseo de los baños de la empresa?	Adecuado <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Inadecuado <input type="checkbox"/>

	¿Cómo es el aseo de los lugares estratégicos de la empresa?	Adecuado <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Inadecuado <input type="checkbox"/>
<b>Infraestructura</b>	¿la empresa se encuentra en un lugar accesible (zona tranquila, buena ubicación, buen clima, etc)?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	¿La infraestructura del lugar de trabajo es la adecuada para las tareas laborales que se realizan?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	¿El lugar en el que desempeñan su trabajo es lo suficientemente ventilado y adecuado para la realización de las tareas asignadas?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	¿El lugar de trabajo está lo suficientemente iluminado?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	¿La distribución de los muebles o equipo es el adecuado para la realización de las tareas?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	¿La empresa posee una cafetería donde los empleados puedan consumir sus alimentos?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

	¿Cuenta la empresa con áreas de descanso para sus trabajadores?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
<b>Carga Mental</b>	¿Se llevan a cabo trabajos repetitivos?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	¿Se dan periodos de descanso o pausas durante la jornada de trabajo?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	¿Existe la posibilidad de ausentarse del puesto de trabajo?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	¿Requiere el trabajo altos niveles de atención y concentración?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

<b>Riesgos Laborales</b>	¿Hay riesgos de accidentes?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	¿Existen personas trabajando cerca de él o	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

<b>Comunicación.</b>	ella?	
	¿Se dan las condiciones durante el trabajo para hablar con los compañeros?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
<b>Cooperación.</b>	¿Se da algún nivel de cooperación o complemento en el trabajo entre compañeros?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
<b>Horarios</b>	¿La jornada de trabajo se lleva a cabo en el siguiente horario?	Días de la semana:  Horas al día:  Turnos:

**Observaciones adicionales.**

---



---



---



---



---



---



---

# **ANEXO 3**



**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

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

**“ENTREVISTA PARA MANDOS EJECUTIVOS, MEDIOS,  
INTERMEDIOS Y ESTRATÉGICOS”.**

**Objetivo:** Recolectar información acerca del fenómeno de la resistencia al cambio ante la nueva gestión gubernamental en empleados del sector público y privado del área metropolitana de San Salvador

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

1- ¿Cómo percibe usted la gestión del nuevo gobierno?

Buena \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

TEMOR A LO DESCONOCIDO

2- ¿Ante el cambio de gobierno, en algún momento ha sentido temor de perder su trabajo?.

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Porque?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3- ¿Ha sentido temor de llegar a perder su posición dentro de la organización por las nuevas políticas gubernamentales?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Porqué?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

FALTA DE INFORMACION



4- ¿Considera usted que el cambio de nuevo gobierno ha influido de alguna manera en su organización?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Porqué?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5- ¿Tiene usted claras las políticas del nuevo gobierno en relación al ámbito laboral?

Si las tengo claras \_\_\_\_\_

No las tengo claras \_\_\_\_\_

Las ignoro totalmente \_\_\_\_\_

Falta de información \_\_\_\_\_

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### ANTECEDENTES HISTORICOS.

6- ¿Cómo usted ha reaccionado en el pasado cuando cambios similares se dieron o estaban a puertas de llevarse a cabo?.

Me afectaron. \_\_\_\_\_

No me afectaron \_\_\_\_\_

Me fue indiferente \_\_\_\_\_

Todo fue igual \_\_\_\_\_

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### AMENAZAS AL PODER.

7- ¿En algún momento se ha sentido amenazado de ser desplazado u opacado en su puesto de trabajo, por personas más familiarizadas o capaces en los cambios que han surgido en su organización por el cambio al nuevo gobierno?

Si he sentido amenaza \_\_\_\_\_

No me he sentido amenazado/a \_\_\_\_\_

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### CLIMA ORGANIZACIONAL.

8- ¿se siente usted satisfecho/a de la empresa u organización para la cual trabaja?.

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

¿Porque?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9- ¿Con la llegada del nuevo gobierno ha sentido usted temor de perder beneficios o ver reducido sus ingresos dentro de su organización?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

¿Porque?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10- ¿Cómo ha percibido el ambiente de su empresa después del cambio de gobierno?

Expectativa \_\_\_\_\_

Tranquilidad \_\_\_\_\_

Inseguridad. \_\_\_\_\_

Agradable. \_\_\_\_\_

Estabilidad \_\_\_\_\_

¿De que forma?:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA

11- ¿Cuál ha sido su percepción de la influencia que ha ejercido el cambio de gobierno en su organización?

Hubo cambios buenos \_\_\_\_\_

Hubo cambios malos \_\_\_\_\_

explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12- ¿Ha percibido usted cambios de procedimientos dentro de su empresa debido a las nuevas políticas gubernamentales?

Si

No

¿Por qué?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13- ¿Con la llegada del nuevo gobierno, hubo algún cambio a nivel de responsabilidades en su puesto de trabajo?

Aumento \_\_\_\_\_

Disminuyo. \_\_\_\_\_

Se mantuvo igual. \_\_\_\_\_

¿Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14- ¿Ante la inminente llegada de cambios a su organización, tuvo en algún momento la iniciativa de acercarse a alguien para informase sobre lo que pasaría?

Si

No

¿Por qué?

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

# **ANEXO 4**



## ESCALA PARA MANDOS EJECUTIVOS, MEDIOS, INTERMEDIOS Y ESTRATÉGICOS

**Objetivo:** Obtener información de puestos estratégicos acerca del fenómeno “La influencia psicológica de la resistencia al cambio, ante la nueva gestión gubernamental en las empresas públicas del área metropolitana de san salvador en los mandos ejecutivos, medios, intermedios y estratégicos”.

**Indicaciones:** lea atentamente la siguiente lista. Son situaciones o circunstancias sobre acontecimientos que suelen pasar en su entorno laboral. Piense si últimamente ha percibido algunos de los elementos que se le presentan y si se han dado en el transcurso del último año. Marque con una “X” en una casilla lo que más se adecue a lo que ha experimentado.

NUNCA	CASINUNCA	FRECUENTEMENTE	CASISIEMPRE	SIEMPRE
-------	-----------	----------------	-------------	---------

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. En algún momento durante mi trabajo me he sentido angustiado/a.                            | □ | □ | □ | □ | □ |
| 2. En algunas ocasiones me he sentido inseguro/a con respecto a la estabilidad en mi trabajo. | □ | □ | □ | □ | □ |
| 3. Hay ocasiones en las cuales me siento molesto/a por muchas cosas.                          | □ | □ | □ | □ | □ |
| 4. A veces no quisiera estar en mi trabajo y preferiría descansar un poco más.                | □ | □ | □ | □ | □ |
| 5. Hay momentos que tengo deseos de irme a casa y dejar todo atrás.                           | □ | □ | □ | □ | □ |
| 6. En ocasiones desearía alejarme de todo y de todos.   | □ | □ | □ | □ | □ |
| 7. Simplemente me dedico a hacer mi trabajo sin reclamar nada.                                | □ | □ | □ | □ | □ |
| 8. Muchas veces trato de opinar poco y no discuto con las demás personas.                     | □ | □ | □ | □ | □ |
| 9. He sentido que me dan dolores y molestias físicas en mi trabajo                            | □ | □ | □ | □ | □ |
| 10. A veces creo que no puedo más y quisiera abandonarlo todo.                                | □ | □ | □ | □ | □ |
| 11. Muchas veces termino mi trabajo porque debo hacerlo y no porque lo considere importante.  | □ | □ | □ | □ | □ |
| 12. En algunos momentos considero que las cosas jamás cambiaran y todo seguirá igual.         | □ | □ | □ | □ | □ |

