



# **UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
ESCUELA DE PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL.**

**TEMA:**

**“ESTUDIO DEL IMPACTO PSICOLÓGICO POR EL PROCESO DE  
INESTABILIDAD ORGANIZACIONAL EN LOS EMPLEADOS DEL CREA,  
A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DEL TEST FIGS. CUENCA AÑO 2008.”**

**Tesis de Graduación Previa a la Obtención del Título de  
Psicóloga Laboral y Organizacional.**

**Director: Psic. Mario Moyano M.**

**Autor; Ana Gabriela Calle Chicaíza.**

**Cuenca – Ecuador  
2009.**

### **DEDICATORIA:**

El presente trabajo de investigación se lo dedico a todos mis seres queridos: A mi mami, mi abuelito, mi familia y amigos incondicionales que con su paciencia, ayuda y colaboración me dieron ánimo para continuar con mis objetivos.

Ustedes han sido mi pilar fundamental para perseverar y continuar con mi carrera. A todos y cada uno, Muchas gracias por su confianza

## **AGRADECIMIENTO**

Un sincero agradecimiento a todos los profesores de la carrera, por haber compartido sus conocimientos sobre esta noble ciencia, nuestra querida psicología laboral, a Mario Moyano por su guía, apoyo, paciencia y entrega en esta investigación, por su tiempo entregado para ayudarme a conseguir este logro académico. Un agradecimiento especial al Centro de Reversión Económica del Azuay, Cañar y Morona Santiago por haberme abierto las puertas de su institución para la realización de mi tesis.

## **RESUMEN**

La presente investigación consiste en un análisis del impacto psicológico en los empleados del CREA, por el proceso de inestabilidad que atraviesa la organización. Herramientas claves como Test de Frases Incompletas FIGS y una exhaustiva investigación a través de entrevistas y observación directa, permiten recopilar y analizar información importante sobre aspectos psicológicos, cognitivos y conductuales de los empleados que afectan su bienestar emocional, sentimental, laboral y sus relaciones interpersonales, para a su vez considerar las posibles causas de los problemas, las consecuencias a nivel personal y organizacional, Y también a plantear posibles soluciones que beneficien a todas las áreas importantes de la institución.

## **ABSTRACT**

This investigation consists of the analysis of the psychological impact of organizational instability in the workers of CREA, which is currently undergoing such processes.

Key tools, such as Figs Incomplete Phrases Test, and deep investigation, thought interviews and direct observation, allow compiling and analyzing of important information about psychological, cognitive and behavioral aspects of the workers which affect their emotional and working well being as well as their interpersonal relationships, after, the possible causes and consequences of the problems on a personal and institutional level are considered furthermore possible solutions, which will benefit all the important areas of the institution are proposed.

## INDICE

	Pág:
DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
ABSTRACT	III
INTRODUCCION	1
<b>CAPITULO 1:EL CENTRO DE RECONVERSIÓN ECONÓMICA DEL AZUAY, CAÑAR Y MORONA SANTIAGO.</b>	
1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS	3
1.2. 1.2 El Centro de Reconversión Económica y su estructura	4
1.2.1. Visión	5
1.2.2. Misión	5
1.2.3. Objetivos	5
1.2.4. Objetivos Estratégicos	5
1.2.5. Valores Corporativos	6
1.2.6. El Departamento de Recursos Humanos	7
1.3 Factores Comunes que generan conflicto en las organizaciones	8
1.3.1 Coordinación	8
1.3.2 Integración:	8
1.3.3 División de Trabajo	9
1.3.4 Poder, Autoridad y Liderazgo	10
1.3.5 Selección de Personal	12
1.3.6 Manejo del Talento Humano	13
1.4 ANÁLISIS COMPARATIVO DEL CREA:	15
1.5 CONCLUSIONES	19
<b>CAPITULO 2: PRINCIPALES PROBLEMAS PSICOLÓGICO ORGANIZACIONALES.</b>	
2.1 INTRODUCCIÓN	21
2.2 ESTRÉS	22
2.2.1 FACTORES CONTRIBUYENTES AL ESTRÉS	23
2.3 INESTABILIDAD EMOCIONAL	29
2.4 DEPRESIÓN	30
2.4.1 Los efectos de la depresión sobre el trabajo	30
2.4.2 Condiciones laborales que causan depresión	31
2.5 CONCLUSIONES:	33

## **CAPITULO 3: APLICACIÓN DEL TEST FIGS (PRUEBA DE FRASES INCOMPLETAS APLICADAS A LA INDUSTRIA)**

<b>3.1 INTRODUCCIÓN</b>	<b>34</b>
<b>3.2 GENERALIDADES</b>	<b>34</b>
3.2.1 Actitudes que pretende medir	35
3.2.2. Metodología	37
3.2.3 Aplicación de la Prueba de Frases Incompletas	38
<b>3.3 APLICACIÓN DEL TEST A LOS EMPLEADOS DEL CREA</b>	<b>40</b>
3.3.1: Resultados generales de la prueba FIGS	41
<b>3.4 CONCLUSIONES</b>	<b>52</b>

## **CAPITULO 4: MOTIVACIÓN**

<b>4.1 Introducción</b>	<b>54</b>
<b>4.2 Qué es la motivación</b>	<b>54</b>
<b>4.3 Teoría de las necesidades según Maslow y Mc. Clelland</b>	<b>58</b>
4.3.1 Teoría de las necesidades de Maslow	60
4.3.2 Teoría de las necesidades de Mc Clelland	63
<b>4.4 Tipos de Motivación</b>	<b>64</b>
4.4.1: Motivación intrínseca	64
4.4.2: Motivación extrínseca	65
<b>4.5 Teoría del establecimiento de metas de Edwin Locke</b>	<b>66</b>
<b>4.6 Conclusiones</b>	<b>68</b>

## **CAPITULO 5: ANÁLISIS DEL NIVEL MOTIVACIONAL A TRAVÉS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DEL CREA.**

**5.1 Introducción**  
70

**5.2 Aplicación de entrevistas al personal**  
70

**5.3 Análisis de respuestas de los empleados en la entrevista**  
71

**5.4 Comparación con las teorías de motivación de varios autores**  
82

**5.4.1: Comparación de la motivación de los empleados**  
85

con la teoría de motivación intrínseca.

**5.4.2: comparación de la motivación de los empleados**  
86

con relación a la teoría sobre motivación extrínseca:

**5.4.3. Comparación de la motivación de los empleados**  
86

con relación a la teoría sobre el establecimiento de metas:

**5.5 Conclusiones**  
87

**CONCLUSIONES GENERALES**  
90

**RECOMENDACIONES**  
92

**BIBLIOGRAFIA**  
94

**ANEXOS**  
96

## **INTRODUCCIÓN.**

La presente investigación realizada en el Centro de Reconversión de Azuay. Cañar y Morona Santiago (CREA), está basada en el interés por conocer el impacto psicológico a nivel personal y organizacional de los empleados de la institución por el proceso de cierre de la institución.

Apoyados en la información proporcionada por las autoridades, líderes de grupos, representantes de las diferentes direcciones y empleados de la misma, se ha podido recopilar información representativa y veraz sobre diferentes aspectos de orden organizacional que afectan a todo el recurso humano de la institución.

En el primer capítulo se abordará la historia de la organización y sus diferentes funciones dentro de la sociedad, se expone la estructura y demás componentes organizacionales que están estrechamente vinculados con la institución. Se hace un acercamiento al Departamento de Recursos Humanos y sus diferentes funciones dentro de la institución. Adicionalmente se realiza un análisis de los factores organizacionales que provocan conflictos en las organizaciones, su influencia y repercusión haciendo un análisis comparativo con el CREA. .

En el capítulo dos del estudio se hace un análisis de los factores psicológico organizacionales que afectan a las personas dentro de una institución y sus repercusiones a nivel personal, cognitivo y productivo de los empleados; factores importantes como el estrés, ansiedad, frustración laboral, adicciones y demás problemas que afectan en manera significativa a la institución inestabilidad emocional, depresión y las condiciones laborales que provocan estos problemas abordados de manera específica con su respectivo análisis a nivel institucional.

En el capítulo tercero, se hace un estudio exhaustivo sobre los temas antes mencionados, los resultados de la evaluación psicológica realizada a los empleados

a través del Test Psicológico FIGS o Prueba de Frases Incompletas con Aplicación a la Industria, la cual ayudará a esclarecer la situación en la organización y entender de mejor manera la dinámica de los problemas que afronta la institución,

En el capítulo cuatro la temática central es la Motivación, se expone de una manera clara y objetiva cada factor determinante en la conducta de los individuos a través del análisis de las teorías de diferentes autores, sus perspectivas sobre el tema y su incidencia en el individuo; para posteriormente relacionar con el capítulo cinco que es el análisis de motivación en los empleados en base a las teorías expuestas; Lo que se pretende es llegar así a conclusiones concretas y precisas sobre la situación en general de los empleados en cuanto a su estabilidad emocional y los efectos que tiene ésta con respecto a la motivación de las personas.

Por último, están incluidas las conclusiones generales sobre el tema de investigación, la influencia de diferentes elementos que inciden en la conducta de las personas y las recomendaciones adicionales para que un fenómeno de esta índole sirva de precedente para evitar cometer los mismos errores de una organización manipulada por el interés de ciertos grupos sociales.

**CAPITULO 1:  
EL CENTRO DE RECONVERSIÓN  
ECONÓMICA DEL AZUAY, CAÑAR Y  
MORONA SANTIAGO**

## CAPITULO 1

### EL CENTRO DE RECONVERSIÓN ECONÓMICA DEL AZUAY, CAÑAR Y MORONA SANTIAGO.

#### 1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS:

El Austro en tiempos pasados fue una región subdesarrollada en el ámbito económico, especialmente en la población campesina que no estaba preparada para producir sus tierras, el autor de la Reseña histórica del Centro de Reconversión Económica del Azuay y ex director del mismo centro, Sr. José Gallardo Román en el año 1975, indica que a pesar de la riqueza natural y cultural de la región, la población no sabía como mejorar su situación y, por lo tanto, los índices de pobreza iban en aumento, en Agricultura y Ganadería la base de la sustentación de la economía de nuestra región, se estaba produciendo apenas para autoabastecer las necesidades de los dueños de las tierras y del ganado, en la Industria y Artesanía se realizaban sombreros de paja toquilla y se producía alcohol, pero no eran los elementos suficientes para poder subsistir. Esta producción dejó de ser rentable cuando la competencia a nivel mundial con productos similares como el Ron importado puso a disposición sus productos. Sin embargo, cabe recalcar que a nivel mundial los artesanos de este tiempo fueron reconocidos como los mejores productores de sombreros de paja toquilla.

Explicar el desarrollo de servicios en esta región resulta difícil, había desatención marcada en los servicios básicos de salud, educación, desatención en construcciones, infraestructura, como vías, ausencia de edificios que constituyeran verdadero equipamiento social desde los cuales el gobierno, acorde con una política de trabajo accionaría activamente para promover e incentivar el desarrollo económico creando un organismo que permita este objetivo, a este organismo se lo denominó *Instituto De Recuperación Económica del Azuay y Cañar*.

Sin embargo, no se pudieron cumplir con los objetivos de desarrollo sustentable ya que si bien se hicieron algunas actividades como el desarrollo de la paja toquilla,

producción y elaboración de sombreros teñidos, También no se cumplió con los objetivos de recuperar las tierras y ayudar a combatir la pobreza de los campesinos. La Tarea de desarrollo que se le encomendó fue considerada como una *“FRUSTRACIÓN DE ASPIRACIONES”*.

Dada esta situación se buscó solucionar el problema de la región con una organización gubernamental, técnica y apolítica, en el que exista un encadenamiento operacional lógico y racional, que tienda a dinamizar y optimizar su funcionamiento y así lograr las finalidades que se le asignarían y coordinar todas las actividades encomendadas.

Es así que nació la institución del CREA o Centro de Reconversión Económica del Azuay, Cañar y Morona Santiago.

## **1.2 EL CENTRO DE RECONVERSIÓN ECONÓMICA Y SU ESTRUCTURA:**

Con el propósito y finalidades ya enunciadas se creó en el año de 1958 el Centro de Reconversión Económica del Azuay Cañar y Morona Santiago. “Por primera vez en Ecuador se habló de Regiones Económicas, determinadas por coincidencias de factores físicos y socio-culturales y de integración de regiones que tenían los mismos problemas”. (GALLARDO; 1975; PG. 9)

Esta institución está ubicada con sus oficinas principales en la ciudad de Cuenca y es conocida a nivel nacional como la Organización de Desarrollo Regional u ODR del Austro, además cuenta con fincas y granjas ubicadas en diferentes zonas del Azuay, Cañar y Morona Santiago.

En el sitio web de la institución <http://crea.gov.ec> encontramos la siguiente información:

**1.2.1 VISIÓN:** “El crea, organismo descentralizado y desconcentrado en la región centro sur del país; institución dinámica, competitiva, líder de la gestión del

desarrollo económico - productivo y en el manejo de los recursos naturales, en sinergia con los actores sociales, para generar productos de calidad, en base a la investigación, el avance científico y técnico, con principios de equidad social y responsabilidad ambiental. “(<http://crea.gov.ec/?q=nod e/3>)

**1.2.2 MISIÓN:** “Institución asesora y gestora de la investigación, estudio, planificación, coordinación y coejecución de planes, programas y proyectos a nivel local y regional para el desarrollo humano y sustentable”.

**1.2.3 OBJETIVOS:** “Mejorar los sistemas de producción y productividad, a través de crear condiciones productivas adecuadas que dinamicen la economía local y regional, generando empleo y valor agregado para mejorar la calidad de vida de la población

- Contar con un sistema que agrupe a los diferentes procesos en forma participativa a nivel institucional e Interinstitucional que permita trabajar coordinadamente en la construcción propositiva del desarrollo local y regional.
- Lograr un manejo sustentable de los recursos naturales, mediante su uso y aprovechamiento adecuado, lo cual estará dentro de una cultura ambiental.

**1.2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:**

- Promover y direccionar el desarrollo sustentable de la región, a través de la planificación estratégica y la ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo regional, local y de cuencas hidrográficas, que procuren el aprovechamiento, conservación y recuperación de los recursos naturales.
- Lograr eficiencia, eficacia y efectividad en el aprovechamiento de los recursos y capacidad instalada, mediante el asesoramiento y coordinación de acciones con los organismos locales, seccionales, entidades nacionales

e internacionales, públicas y privadas, que operen en la zona de su jurisdicción.

- Contribuir al mejoramiento e incremento de la producción y productividad de los sectores: agropecuario, pequeña industria, artesanía, ecoturismo y minería de la región, estableciendo las adecuadas interrelaciones y encadenamientos productivos.
- Determinar el grado de eficiencia, eficacia y efectividad de los objetivos y metas de planes, programas y proyectos de desarrollo sustentable, en coordinación con instituciones y organismos involucrados, mediante un proceso permanente de seguimiento y evaluación; y
- Determinar los cambios y transformaciones de la economía, el medio ambiente y de las condiciones de vida de la población regional, resultantes de la aplicación de las políticas públicas y sugerir alternativas para su mejoramiento al gobierno nacional”. Información recopilada de la página web de la institución”

#### **1.2.5 VALORES CORPORATIVOS:** (<http://crea.gov.ec/?q=node/9>)

- Profesionalismo
- Responsabilidad
- Equidad
- Experiencia
- Transparencia
- Confianza
- Eficiencia
- Participación
- Trabajo en equipo.

## **1.2.6 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA INSTITUCIÓN:**

El manejo del Talento Humano en la institución está a cargo de la dirección GERHUM o Gestión de Recursos Humanos cuyos objetivos son los siguientes:

- 1.- Definición real de las responsabilidades, tareas y finalidades de los puestos.
- 2.- Competencias del funcionario
- 3.- Evaluación del desempeño a los empleados de la institución.
- 4.- Tiempo productivo e improductivo de cada funcionario.
- 5.- Inventario actual de RRHH de la institución.

Las herramientas son las siguientes

- 1.- Manual de funciones ajustado a la realidad
- 2.- Grado de responsabilidad institucional
- 3.- Calidad de las relaciones interpersonales
- 4.- Motivaciones laborales
- 5.- Concepto de si mismos
- 6.- Porcentaje de tiempo desperdiciado o improductivo del crea
- 7.- Identificación de puntos críticos

Sin embargo estas ideas quedaron en objetivos que muy difícilmente se cumplirían a cabalidad por el rechazo que tenían los empleados a ser evaluados, muchos de ellos pusieron resistencia a este proceso y empezaron a correr rumores sobre los empleados considerados “problemáticos”, los empleados de mayor tiempo de servicio que posiblemente serían despedidos y los empleados ineficientes que correrían con la misma suerte, por lo que se tomó la decisión de hacer un diagnóstico de las necesidades de la institución y por ende aplicar algunos subsistemas de Recursos Humanos que permitieran tener información valiosa para tomar decisiones que beneficien a la institución y los empleados de la misma.

### **1.3 FACTORES COMUNES QUE GENERAN CONFLICTO EN LAS**

#### **ORGANIZACIONES:**

Para abarcar los problemas de una organización es necesario primero entender la dinámica de sus interacciones internas y externas y qué tipo de problemas humanos se presentan..

#### **1.3.1 COORDINACIÓN:**

Es importante reconocer que la sola idea de organizarse parte del hecho de que el hombre solo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos.

“En la sociedad moderna el hombre descubre que no tiene la habilidad, la fuerza, el tiempo o la resistencia necesarias para poder satisfacer sus necesidades básicas de alimento, techo y seguridad. Sin embargo, en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por sí solo”. (Schein. Psicología de la Organización. Pág.11)

En el caso de la institución la coordinación de las actividades está organizada por medio de los diferentes departamentos de la institución y cada uno de ellos se encarga de la realización de diferentes funciones tanto financieras, técnicas y humanas como es el caso de los departamentos de Contabilidad, Desarrollo Social y Ambiental (DESA), Departamento de Fomento y Desarrollo (FOPDES), etc. en donde cada una de las actividades es dirigida a los diferentes departamentos para que éstas se desarrollen en corto plazo y de la mejor manera.

#### **1.3.2 INTEGRACIÓN:**

Dentro de una sociedad es necesaria la conformación de grupos que tengan los mismos objetivos, metas e ideas que impulsen un trabajo conjunto y las buenas relaciones.

De la coordinación de las actividades de cada uno de sus miembros se pueden satisfacer también las necesidades individuales. “La idea básica que subyace el

concepto de organización es, entonces, la idea del esfuerzo coordinado para la ayuda mutua". (Schein. Pág.12)

Si diferentes partes están haciendo cosas diferentes, se necesita entonces una función *integradora* que asegure que todos los elementos están buscando los mismos objetivos comunes.

La forma más típica de integración es someterse a una autoridad o a algún sistema selecto de subgrupos o individuos que asegure que hay una coordinación entre las partes guiando, limitando, controlando, informando y en general, dirigiendo las actividades de cada una de las partes.

La idea de coordinación implica que cada unidad se somete a algún tipo de autoridad para el logro de un objetivo común.

El problema radica en que la coordinación se acaba cuando una unidad decida actuar por interés propio e ignore las actividades de las demás unidades pero la idea de someterse a algún tipo de autoridad no implica necesariamente que exista control total sobre las actividades de los integrantes sino también incentivar la autogestión y la disciplina al hacer ciertas actividades.

La idea esencial que subyace a una organización es la existencia de algún principio de control que asegure la integración.

### **1.3.3 DIVISIÓN DE TRABAJO:**

"Unida al concepto de coordinación y al de logro de objetivos comunes está la idea de que los objetivos se pueden lograr más fácilmente si cada persona hace algo diferente pero en forma coordinada". (SCHEIN)

La sociedad ha descubierto que los objetivos se pueden lograr más eficientemente si lo que hay para hacer se reparte entre todos los miembros.

Lo ideal es que esta división se haga sobre la base del talento o habilidad innata para hacer algo, pero no siempre tiene que ser así, pues a la gente se le puede entrenar para hacer cosas diferentes.

La idea de la división de trabajo está ligada claramente a la idea de diferenciación de funciones, la organización puede lograr sus objetivos más fácilmente si establece diferencias con base en los tipos de tareas, localización geográfica, objetivos generales y específicos, recurso humano disponible dentro de la organización o cualquier otra racionalización.

#### **1.3.4 PODER, AUTORIDAD Y LIDERAZGO:**

Un elemento importante del contrato psicológico es la expectativa que tiene la organización o institución de que el nuevo empleado acepte el sistema de autoridad vigente, “Cuando una persona decide entrar a la organización implícitamente acepta también los reglamentos básicos que constituyen el sistema de autoridad. Dentro de unas áreas perfectamente definidas, la persona tiene que aceptar las órdenes que les dé otra persona o lo que estipula el reglamento, tiene que aceptar limitaciones a su propia conducta y abstenerse de cosas que vayan en contra del reglamento o de las órdenes dadas”. (SCHEIN pág. 22).

La autoridad no es lo mismo que el poder. El poder implica la habilidad para controlar a otros físicamente a través de la manipulación del premio o del castigo o través de la manipulación de la información.

El poder implica que otros de verdad no tengan alternativa porque no son lo suficientemente fuertes para tomar una determinación o porque no cuentan con los recursos necesarios para hacerlo.

La autoridad legítima por otra parte implica que los subordinados obedecen las reglas o normas voluntariamente porque aceptan también el sistema, es decir los reglamentos que reconocen a la persona, le ayudan a tomar decisiones y a cumplir órdenes que no atenten contra su bienestar. La autoridad es legítima cuando los miembros de una organización o de una sociedad llegan a un consenso sobre:

1: Las bases de donde se deriva esta ley y 2: el sistema por medio del cual se coloca a una persona en una posición de autoridad.

En otras palabras las personas obedecen una ley si está de acuerdo con el método que se utilizó para dictarla.

“La gente tolera y acepta órdenes aún cuando estas provienen de un mal jefe, solo cuando aceptan el sistema en su totalidad” (SCHEIN PÁG 23).

El liderazgo es conocido como la capacidad para influenciar en otros para que actúen de determinada manera; capaz de dar un ejemplo positivo para que los demás lo acepten y lo asimilen; puede usar su poder para guiar a alguien a un objetivo, mantenerse a cargo de actividades y delega a otros para que hagan determinadas cosas. El liderazgo es un elemento fundamental en las relaciones interpersonales, las cuales de por si ya son complejas y requieren de un aspecto sumamente importante y trascendental como es la comunicación.

**1.3.4.1 HABILIDAD PARA LA COMUNICACIÓN:** Los líderes son reconocidos por su habilidad de expresar e inducir a las personas no solo con su presencia sino con el recurso más importante conocido como SABER COMUNICARSE.

En el caso del liderazgo es necesario que la persona sea capaz de expresar con claridad ideas e información por medio de la exposición oral en una serie de situaciones, escucha bien, es capaz de escribir en forma clara y exponer ideas eficientemente y puede documentar actividades, es capaz de leer e interpretar información escrita; muestra sensibilidad a las diferencias culturales y de lenguaje en la comunicación.

Uno de los problemas más comunes en el liderazgo es la comunicación ineficaz, se pretende que un líder esté a cargo de un grupo de personas y que delegue, coordine y promueva actividades en las que todos estén de acuerdo y si no es así se cumpla con lo encomendado.

Sin embargo la realidad no es como se describe.

Al existir diferentes tipos de personas, preparación académica y personalidad las diferencias de pensamiento no son la excepción.

Resulta difícil decir a una persona qué hacer y cómo hacerlo, las relaciones interpersonales son un factor preponderante que muchas veces influyen en las actividades normales dentro de un cargo, es por ello que el liderazgo es uno de los elementos más complejos y al mismo tiempo de mayor éxito en las organizaciones cuando se conoce cómo manejarlo.

Por lo tanto, habiendo explicado estos cuatro elementos problema en las organizaciones, continuamos con los dos factores clave que se consideran la base de los conflictos organizacionales:

### **1.3.5 SELECCIÓN DE PERSONAL:**

Toda organización debe tener establecidos de una manera clara y definitiva las cualidades, conocimientos, actitudes y experiencias que requiere cada empleado, el problema de incorporar gente a una organización se reduce en lo siguiente: Una política de reclutamiento, selección, entrenamiento e inducción de las personas, que permita la eficiencia por parte de cada empleado no asegura automáticamente que las necesidades y expectativas que traen consigo los empleados cuando ingresan a la organización se puedan satisfacer.

Si la organización no satisface las necesidades mínimas que tiene el empleado de sentirse seguro y apreciado de tener oportunidades de crecer y desarrollarse, este puede alinearse, sentirse inseguro y amargado.

Entonces aparece un tema importante que es el de seleccionar a la persona idónea para cierto cargo, lo que implica satisfacer sus necesidades de forma general de tal manera que sus problemas personales no afecten a la organización, pero también existe otra posibilidad que es adecuar el puesto o el cargo según la persona, lo que se consideraría un error ya que ninguna empresa u organización está en la capacidad de hacerlo

Por lo tanto estos dos problemas serán situaciones constantes en las organizaciones para las cuales no existe una solución concreta.

Una tesis central es mantener las dos perspectivas:

La perspectiva del individuo: En la cual se pretende satisfacer sus necesidades por medio de la organización, y la del Administrador: En la cual se requiere utilizar el recurso humano para suplir las necesidades de la organización.

### **1.3.6 MANEJO DEL TALENTO HUMANO:**

Luego de seleccionar, entrenar y delegar a una persona en su cargo la empresa debe preocuparse por mantener por un largo periodo de tiempo la eficiencia del personal, ya que es importante que la persona por el solo hecho de pertenecer a la empresa u organización pueda sentirse responsable de sus tareas y procurar mejorar la situación de la organización a la que ingresó.

“La noción de un contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, pero que operan a toda hora entre un miembro o cualquier miembro o dirigente de la organización.

El contrato psicológico implica además que cada persona que desempeña un rol, tiene expectativas sobre cosas como el salario, jornadas laborales, prestaciones y ventajas del empleo, garantía de que no lo van a despedir intempestivamente, etc.

Estas expectativas tienen mucho que ver con el *SENTIDO DE DIGNIDAD* y de importancia de la persona”. (SCHEIN pág 21)

Como empleados o trabajadores esperamos que la organización a la cual brindamos nuestros servicios, pueda suplir nuestras necesidades en vez de crearnos otras, que nos brinde oportunidades de crecer y aprender, que nos haga saber cómo estamos haciendo las cosas.

La mayoría de los problemas que conllevan al descontento laboral, a las protestas y huelgas y a la deserción sea por despido o por renuncia, tienen mucho que ver con incumplimientos evidentes del contrato psicológico. La organización por su parte también tiene expectativas, por ejemplo que el empleado dé una buena imagen de

la organización, que le sea leal, que guarde los secretos de la organización y que todo lo que haga sea por el bien de ella es decir que esté siempre motivado y listo para sacrificarse por la organización.

Los desengaños más grandes que se llevan los administradores se presentan casi siempre cuando un buen empleado se desmotiva o parece que ya no quiere hacer mucho por la compañía.

La perspectiva de *desarrollo* puede ayudarnos a entender la dinámica de este problema, el contrato psicológico cambia en la medida en que las necesidades del individuo y de la organización cambian.

Lo que en un principio el empleado en sus primeros años de servicio esperaba de la organización no son las mismas expectativas cuando presta sus servicios por más de diez años, en la misma forma, lo que la organización espera de una persona durante un periodo acelerado de crecimiento puede ser completamente diferente de lo que esa misma organización espera cuando alcanza cierta estabilidad o cuando está sufriendo cambios económicos adversos.

“Al principio de su carrera, las necesidades y expectativas de la gente tiene que ver mucho con la necesidad de probarse a sí mismos, necesitan determinar si en realidad pueden contribuir en algo con la organización, si tienen la habilidad y la energía necesarias para realizar algún tipo de trabajo”. (Schein pág 22).

Por consiguiente esperan que la organización les dé oportunidades de demostrar que pueden hacer algo y por lo general sufren grandes frustraciones por la falta de interés que tiene la organización después de haber entrenado a las personas y haberlas ubicado en los puestos correctos, este desinterés provoca que ni la persona ni la organización se den cuenta de la capacidad y talento que se está perdiendo.

Es por ello que muchas empresas sienten que los empleados pueden responder mejor a sus expectativas, pero los empleados no lo hacen porque consideran que la

organización no les impulsa a prepararse y mucho menos a innovar en sus puestos de trabajo, lo que se convierte en un círculo vicioso que afecta a casi todas las organizaciones, a continuación se detallarán las razones de sus conflictos internos.

#### **1.4 ANÁLISIS COMPARATIVO DEL CREA:**

La institución sufrió varios cambios en el transcurso de estos años, las actividades que por muchos años fueron realizadas con éxito en la región simplemente dejaron de hacerse por diferentes razones ya sea por falta de fondos que el gobierno no asignaba a la institución, por la responsabilidad y actividades que con el tiempo se convirtieron en rutina para los empleados llegando a un punto grave de desmotivación y por ende la pérdida de proyectos que la institución sufrió debido a las razones mencionadas. Es importante destacar también que la edad de los empleados de la institución es de un promedio de 50 a 55 años y que de los trabajadores es mayor aún, lo que es considerable pensar que los esfuerzos que se hacen para la ejecución de obras son escasos.

Las nuevas políticas que el actual gobierno implementará en nuestro país con respecto al futuro de las Organizaciones de Desarrollo Regional. en todo el país, han obligado a la institución a tomar medidas en pro de la defensa y continuidad de la Institución, lo que se pretende al tomar estas decisiones es conocer a ciencia cierta cuales son los cargos que continuarán con partida, los cargos que desaparecerán y las personas idóneas para continuar en la institución en el caso de que el CREA continúe sus actividades como institución y quienes son las personas que deberán cesar sus funciones lo que afecta en el carácter pasivo o agresivo, autoestima y bienestar integral de los empleados, la institución en este momento está viviendo un problema común de las organizaciones inestables y próximas a desaparecer, los empleados se sienten desmotivados y preocupados por su actual situación dentro de la institución y por ende por su futuro laboral y económico.

Han existido una enorme cantidad de inconvenientes tanto entre compañeros de trabajo, problemas con autoridades y entre departamentos.

Como conocemos, la institución ha vivido una serie de cambios que han perjudicado enormemente sus actividades y por ende su eficiencia. Los problemas más comunes que se mencionarán ayudarán a entender con mayor facilidad el estado de la organización y a ampliar un poco más las razones por las cuales esta organización es inestable.

Si bien la organización es un conjunto de personas que están reunidas con mismo objetivo, la coordinación se convierte en un problema cuando los objetivos de los empleados se transforman en intereses propios o pierden el sentido de compañerismo y trabajo esforzado para la ayuda mutua. En la institución del CREA, la idea de integración se terminó cuando los objetivos de trabajo esforzado se convirtieron en inestabilidad laboral y amenazas de cerrar la institución, situación que duró 15 años, la integración se convirtió en problemas interpersonales, desmotivación y apatía.

Si bien la institución contaba con un elemento importante como el personal preparado, el desinterés por hacer un buen trabajo provocó que los proyectos que debían realizarse se perdieran y tomaran a cargo otras instituciones o empresas privadas, razón por la cual la institución perdió prestigio y su rol importante dentro del Austro y por ende descuidó su principal función que era la de desarrollar estas provincias como un ente generador de trabajo y productividad.

La falta de comunicación entre colegas y entre departamentos se hizo evidente cuando en las sesiones de empleados y autoridades se pedían informes de avances y resultados de los últimos años y ninguno de los departamentos tenían la información correcta, mucho menos completa. Lo que ocasionaban disputas y malos entendidos entre departamentos y entre colegas.

Las actividades o roles que deben cumplir los empleados no están correctamente delegados y las personas se sienten perjudicadas ya sea con mucha responsabilidad o con actividades poco retadoras y motivadoras.

El conflicto interno y externo que enfrentan las personas por la incertidumbre de sus trabajos, sumado a la impotencia que sienten al no poder hacer nada por la institución tras años de descuido provoca que uno a otro se culpen por la situación que viven.

El común de todos los empleados es atribuirse demasiada responsabilidad por el trabajo que deben cumplir, las actividades encomendadas y el corto plazo para entregar lo encomendado.

Muchos de ellos se quejan por la poca colaboración que tienen por parte de sus compañeros y por la falta de recursos tanto financieros como materiales para cumplir con sus funciones. Muchos de ellos sino en su totalidad mencionaban un sin fin de veces que no sabían para que realizaban cierta actividad si la institución iba a desaparecer sin siquiera saber a ciencia cierta que era lo que sucedería.

Además muchas personas estuvieron mal asesoradas por compañeros de trabajo que si bien no tenían un cargo de liderazgo, si influían de manera negativa a sus compañeros con actitudes, comentarios descomedidos y un total pesimismo sobre la institución, compañeros y autoridades.

La influencia que tenían los "LIDERES INFORMALES" sobre sus compañeros era tal, que en muchas oportunidades se dieron inconvenientes desde el rompimiento del reloj de marcación diaria, consumo de alcohol, en ciertas oficinas hasta gritos y acusaciones de ineficiencia hacia las autoridades de la institución.

Dentro del tema de liderazgo también se encuentra el contrato psicológico que consiste en las expectativas que tiene una persona sobre su empresa y así mismo la empresa del empleado, con respecto a la satisfacción de necesidades y el rendimiento de la persona en bien de la organización.

Este compromiso se terminó cuando las necesidades de los empleados se vieron satisfechas pero los resultados de sus actividades no fueron satisfactorios. La inestabilidad que vivieron por mucho tiempo produjo que los empleados perdieran el interés, el tiempo y por lo tanto la organización comenzó su decadencia y con eso el declive de la organización como elemento productivo de la sociedad.

Los reglamentos que en un principio fueron la pauta para mantener el orden y la disciplina dentro de la institución se convirtió en un obstáculo para hacer cumplir la jornada laboral y permitir los permisos frecuentes y las ausencias injustificadas en la organización, ya que muchos de los trabajadores se mantenían en las oficinas haciendo actividades que no correspondían a sus cargos, los empleados se ausentaban de sus puestos de trabajo y sin justificación alguna y en otros casos marcaban por la mañana y regresaban para marcar salidas.

Amparados en los reglamentos de la institución, las autoridades no podían llamarles la atención si no había cambios radicales en el reglamento de la institución.

Un factor importante de toda organización es la comunicación, en la institución el gran problema fue la falta de comunicación de parte de las autoridades con los empleados por el tiempo de inestabilidad que estaban viviendo, los empleados se sentían burlados e indignados por lo que estaba sucediendo y las autoridades no satisfacían sus inquietudes y se tornó en un completo hermetismo que lo único que producía era agravar los problemas en lugar de evitarlos.

En las asambleas que se realizaban con la asociación de empleados, hubo muchos desacuerdos y protestas por parte de los empleados contra las autoridades, por la falta de comunicación con respecto a sus puestos de trabajo, con el estado de la organización, con los posibles despidos que ocurrirían y con las preferencias que había hacia ciertos empleados, los mismos que amenazaron con realizar paros a las actividades y realizaron protestas en diferentes reuniones en las que participaron las autoridades de la región y del país en el caso del ministro del trabajo y del gobernador de la provincia.

Otro problema de la institución constituye la colocación del personal en los diferentes cargos, la mayoría de los empleados de la institución en un promedio de un 80% eran bachilleres y el restante 20% apenas eran profesionales o cursaban la universidad.

Es por ello que los empleados con poca o ninguna experiencia poseían cargos que muchas veces no merecían, muchos empleos fueron asignados por pago de favores en política, y con ningún proceso de selección formal de por medio.

### **1.5 CONCLUSIONES:**

El CREA, es una institución que se formó por la necesidad de desarrollo económico y social de la región del Austro, su actual situación de inestabilidad ha provocado que muchos de ellos se sientan desmotivados y por lo tanto se muestren totalmente apáticos a ciertas situaciones.

Los problemas que ha sufrido la institución son múltiples y han generado indignación, falta de compromiso hacia la institución, irrespeto hacia las autoridades y problemas interpersonales entre los compañeros.

Las personas que están a cargo de algunos puestos no están suficientemente preparadas para hacerlo de una forma eficaz y eficiente, buscan hacer lo que pueden y lo que han aprendido por medio de su experiencia, lo que no es suficiente en un medio que diariamente exige más de las personas, y consecuentemente se han perdido muchos proyectos que han perjudicado a la institución y el prestigio de la misma.

El desconcierto que sufren los empleados con respecto a sus puestos de trabajo ha iniciado una constante lucha por conocer el futuro de la institución y de sus puestos, muchas personas han sufrido cambios de conducta claramente visibles y poco deseables, los desacuerdos y los rumores son tan frecuentes que las relaciones

interpersonales se dañan y como resultado la institución se ha visto afectada y ha sufrido un sin número de adversidades

**CAPITULO 2:**

**PRINCIPALES PROBLEMAS  
PSICOLÓGICO ORGANIZACIONALES.**

## **CAPITULO 2**

### **PRINCIPALES PROBLEMAS PSICOLÓGICO ORGANIZACIONALES.**

#### **2.1 INTRODUCCIÓN:**

Una empresa en deterioro sufre de múltiples cambios, los niveles de producción decrecen o se estancan, la demanda de productos o servicios es casi nula y el talento humano experimenta cambios que afectan su bienestar personal, sus relaciones interpersonales y su eficiencia dentro de la organización.

Por consiguiente esta sensación de inseguridad provoca que haya especulaciones sobre su estabilidad laboral y como consecuencia se desencadenan una serie de problemas que afectan a la organización y a cada uno de los empleados desde problemas leves o menores, hasta disfunciones de orden complejo que afectan la salud y bienestar psicológico de las personas.

Estos problemas tienen un efecto devastador en las personas, la institución promueve cambios a corto plazo y toma decisiones en base a los problemas y no a las oportunidades, lo que se le denomina “Una organización enferma”, los síntomas más comunes de una organización en esta situación es la toma de decisiones apresuradas, “las organizaciones se concentran en objetivos a corto plazo al tomar cualquier decisión concreta y es posible que lo sustituyan por objetivos contradictorios al tomar la siguiente decisión” ( Parkes;1993; pg 31 ), busca hacer cambios en pro de la defensa de la organización, que implican estrategias que el personal no siempre está dispuesto a asumir, “Una de las razones que hacen que un cambio organizativo eficaz sea tan difícil es que este implica retirar autoridad, posición social, prestigio y seguridad a aquellos en el poder y, en consecuencia, amenaza su propia imagen y hace surgir resistencias o mecanismos de defensa, como represión, negación, estos mecanismos bloquean la consciencia de un hecho importante o inhiben una reacción adecuada ante ese hecho” (Parkes; La organización neurótica; 1993; pg 31),

En situaciones de inestabilidad las personas sienten muchas veces impotencia y desconcierto, el paso del tiempo y la desinformación provocan apatía, preocupación, estrés, ansiedad, irritación y por ende un ambiente no apropiado en general. Los problemas más graves son producto de la acumulación de los problemas antes mencionados y no resueltos a tiempo como la depresión, agresividad contra si mismos y contra otras personas o cosas, frustraciones, adicciones, etc. A lo que se le denomina Problemas Psicológicos Organizacionales. A continuación se hará una revisión detallada de los problemas psicológicos más comunes de una organización con lo problemas que presenta el CREA y su repercusión a nivel institucional.

## **2.2 ESTRÉS:**

El estrés no es atribuido únicamente a situaciones laborales sino también a causas de diferente origen, como cambios vitales, relaciones familiares y conyugales, enfermedades graves, desastres naturales, etc.

Sin embargo es considerable tener en cuenta que el dominio laboral contribuye significativamente en la variedad de demanda psicosociales a las que la persona está expuesta todo el tiempo. Es así que el estrés es denominado como: “Una relación entre la persona y su entorno que es percibida por la persona como impuesta o excediendo sus recursos y poniendo en peligro su bienestar”. (Lazarus y Folkman; 1984), en el ámbito laboral estas situaciones son conocidas como Estrés laboral que incorpora la idea de una “Interacción desfavorable entre los atributos del trabajador y las condiciones de trabajo que conducen a trastornos psicológicos y a conductas insanas y finalmente a la enfermedad” (Parker; pg 81),

El estrés laboral es un proceso interactivo entre las características individuales, con los estresores físicos y psicosociales que se encuentran en un ámbito laboral por ejemplo, el cargo, la naturaleza del cargo, las responsabilidades, el estatus, las actividades demandantes y la satisfacción laboral, lo que puede provocar ansiedad,

burnout, insatisfacción laboral, y los cambios conductuales que pueden ser los cambios en los hábitos alimenticios, consumo indebido de alcohol, consumo de cigarrillo, y la sobre exposición a estos factores que puede llevar a problemas crónicos como hipertensión, trastorno cardiovascular, depresión crónica, etc.

El experimentar estrés y ansiedad es hasta cierto punto beneficioso para una persona porque estas situaciones le permiten reaccionar de manera positiva y rápida ante ciertos problemas, forman el carácter y mantiene a la persona en condiciones estables y por lo tanto le permiten ser más eficiente en sus actividades. Pero cuando estas situaciones se convierten en un factor latente y amenazante se convierten en problemas difíciles de manejar o controlar provocan reacciones negativas para la persona y para los que le rodean, frustra su capacidad intelectual y afecta su autoestima.

### **2.2.1 FACTORES CONTRIBUYENTES AL ESTRÉS:**

Según el autor del libro Entrenamiento en manejo de Estrés y Ansiedad, Richard Suinn, existen tres factores principales contribuyentes al estrés y Ansiedad, estos factores son: Cultural, biológico y psicológico.

#### **2.2.1.1 FACTOR CULTURAL:**

Factor que es preponderante en un individuo en la medida que la sociedad espera ciertas actitudes y comportamientos, cierto estatus, valores, etc.

“Las cogniciones y percepciones de un individuo colorean las interpretaciones de esa persona del entorno como estresante, pero además, las tensiones que la sociedad pone en el individuo influyen en las percepciones internas y pensamientos de esa persona” (Suinn Richard, 1990, pág 31).

Es por ello que la sociedad que rodea a un individuo demanda ciertos requisitos para ser considerado una persona honrosa y con prestigio, al no poder cubrir esas expectativas la persona siente ansiedad que puede llevarle a una depresión leve o

en algunos casos profunda, altera su vida, pero más grave aún afecta su organismo provocando enfermedades.

Dentro de las organizaciones cada persona busca mantener un estatus, estabilidad, oportunidades de crecer y de ascender en sus cargos, cuando ninguno de estos elementos es satisfecho la persona se siente defraudada y poco motivada a continuar con sus actividades, se descuida de sus labores y por ende se convierte en una persona improductiva y poco eficaz.

#### **2.2.1.2 FACTOR BIOLÓGICO:**

El factor biológico es uno de los más visibles y palpables tanto para la persona como para los que le rodean, se manifiesta de diferentes maneras y actúa sobre la persona al punto de trastornar su cuerpo y su mente provocando reacciones de alarma y de defensa, los problemas más comunes provocados por el estrés han crecido de forma alarmante como: colon irritable, dermatitis con diferentes síntomas, enrojecimiento, erupciones, picazón, ardor, dolor, quemazón, soriasis, problemas cardiovasculares, derrames cerebrales, hipertensión, entre otros.

La fase de resistencia es conocida como el estadio en donde la persona busca aplacar la sensación de estrés. “ Durante esta fase hay una concentración de energía y una focalización del esfuerzo cuando el organismo comienza a ser alterado , el sistema biológico busca adoptar la defensa más óptima contra el suceso estresante, si se prolongan estas defensas y el estrés no se resuelve, entonces el desgaste de la adaptación lleva aun deterioro “ (Suinn Richard, 1990, pág 35).

#### **2.2.1.3 FACTOR PSICOLÓGICO:**

El factor psicológico actúa cuando las percepciones y cogniciones de una persona se ven alterados, cuando la persona siente que no puede manejar las situaciones y por lo tanto se siente impotente, la mayoría de estos trastornos se da cuando la persona siente que ha perdido el control de las situaciones y mira los problemas como algo amenazante y por lo tanto sufre de ataques de ansiedad.

Dentro de los factores psicológicos que afectan a una persona producto del estrés, están: Síndrome de burnout, ansiedad, preocupación excesiva, frustración laboral, baja autoestima y apatía que conllevan consecuencias graves a nivel organizacional como conductas vandálicas, adicciones, agresividad, etc.

#### **2.2.1.3.1 SINDROME DE BURNOUT:**

Este síndrome es conocido como desgaste físico y mental del individuo, es decir agotamiento, la persona se siente enferma, incapacitada de realizar actividades por iniciativa propia, la persona se satura de responsabilidades y no puede hacerlas de manera coherente y eficaz, la persona siente debilidad, sufre dolores de cabeza constantes, taquicardia entre otros síntomas.” Este desgaste provoca que las personas sientan impotencia, culpen a los demás por su situación, se sientan presionados a hacer actividades que les desagradan, se dejan dominar por su mal carácter y reaccionan con los que trabajan cerca de ellos. Muchas veces este síndrome está acompañado por trastornos de sueño y cambio en el peso del individuo, subidas aceleradas de peso y pérdida desmedida del apetito lo que les lleva muchas veces a sufrir anemias”. ( Balarezo, pg.97)

#### **2.2.1.3.2 ANSIEDAD:**

“La ansiedad actúa como un buscador de atención, aleja la atención de las preocupaciones o inquietud hacia esta experiencia subjetiva desagradable... el principal problema en los trastornos de la ansiedad no es la generación de la ansiedad sino los patrones o esquemas cognitivos hiperactivos respecto al peligro, que están estructurando continuamente las experiencias externas y/o internas como un signo de peligro” (Suinn Richard, 1990, pág 41).

Las creencias personales o suposiciones que tiene una persona con respecto al mundo que le rodea y su lugar en él son los componentes cognitivos que provocan ansiedad en una persona. Esta se puede presentar de diferentes maneras, ataques repentinos de ansiedad manifestados por la ingesta excesiva de alimentos

o por el contrario la persona pierde por completo el apetito, individuos que se agraden al arrancarse el cabello, morderse las uñas, pellizcarse los brazos, etc.

En la institución muchos empleados sufren los estragos de ansiedad al consumir café en cantidades exageradas, consumir comida chatarra en demasía, algunos empleados han perdido grandes cantidades de cabello por efecto de la preocupación excesiva en sus trabajos, personas que constantemente se mascan las uñas y se lastiman, etc.

En grupos cuyo comportamiento está ligado a la inseguridad de sus puestos de trabajo, se reconocen conductas como el ver el mundo como un lugar extremadamente peligroso y el pensamiento común es que la gente no es digna de confianza, los miembros del grupo rechazan que cualquier desgracia puede ser resultado de sus propios actos y las emociones predominantes que surgen de esta cultura de grupo son ira, odio, temor y desconfianza, estas son las maneras con las cuales estos grupos tratan de justificar su ansiedad y por lo tanto no solo los miembros de un grupo determinado se contaminan con estos pensamientos, sino que la organización en general se contagia de este problema, y actúan de manera negativa o en contra su lugar de trabajo sin medir las consecuencias de sus actos, este es uno de los problemas más grandes de la institución ya que los rumores de su posible cese de actividades hace que la gente especule sobre lo que sucederá, por lo tanto el nerviosismo de la gente aumenta, muchas mujeres sienten que no pueden controlar sus emociones y lloran, otras se alteran, los varones buscan espacios y tiempos para comentar sobre la situación y consumen alcohol, producto de este tipo de conductas, el reloj de marcación diaria fue violentado y arrancado de su lugar, un representante de la asociación de empleados irrumpió en la oficina de uno de los directores departamentales faltando al respeto e insultando a una autoridad de la institución, aunque los responsables fueron sancionados por sus actos con un mes y una semana sin actividades y sin derecho a remuneración, los

problemas en lugar de aplacarse se fueron intensificando, el hermetismo fue todavía mas grande y la paciencia de los empleados se desvanecía.

#### **2.2.1.3.3 FRUSTRACIÓN LABORAL:**

Este síntoma es común en personas que se exigen a sí mismos mucho más de lo que pueden dar, el problema básico está en las responsabilidades que la persona asuma en su cargo, conocido como."Demanda Cualitativa, se refiere a la cantidad de trabajo que un empleo impone, se caracteriza por sobrecarga laboral y presión de tiempo, mientras que en una carga laboral excesivamente baja y la infrautilización representan un extremo opuesto, tanto el exceso de trabajo como el defecto tienden a ser desfavorables en relación a niveles moderados". (Parkes; pág 89.)

Uno de los problemas básicos que se dan en las personas dentro de una empresa, institución u organismo es la carga excesiva de trabajo, pero en el caso de la institución del CREA, es todo lo contrario la cantidad de trabajo es baja ya que el mismo hecho de perder proyectos, actividades poco retadoras, proyectos pequeños con las comunidades que no exigen mayor esfuerzo y poca colaboración de los compañeros de trabajo, han provocado un estancamiento durante muchos años ,la poca inversión del gobierno hacia la institución y los problemas internos como la edad de los obreros que ya no pueden trabajar de manera adecuada, ha perjudicado a tal punto que se convierte en un círculo que difícilmente es resuelto por la forma como está estructurada y manejada la institución, la poca cantidad de trabajo hace que los empleados se despreocupen por sus labores y conforme pasan los años el problema se ha hecho más grave ya que implica que los empleados no acuden a sus trabajos para producir sino para cumplir con los horarios establecidos, ocuparse de actividades muy pequeñas, y las ideas que al principio se tuvieron para hacer que la organización resurja se han convertido en buenas intenciones y en proyectos que no han sido aprobados.

Este problema, sumado a la incertidumbre de sus puestos de trabajo dan como resultado diferentes reacciones como: alcoholismo, consumo excesivo de tabaco, consumo exagerado de café conocidos como Adicciones.

#### **2.2.1.3.3.1 ADICCIONES:**

Una adicción es considerada como el consumo excesivo o desmesurado e incontrolable de sustancias nocivas para la salud. como el tabaco, cafeína, alcohol, sustancias estupefacientes y psicotrópicas, producen niveles altos de sustancias peligrosas que alteran el equilibrio mental y físico de las personas, otras drogas que en lugar de ser beneficiosas perjudican la salud, estas drogas venenosas consumidas sin medida, son perjudiciales para el organismo de las personas dan una sensación de alerta, mantiene los niveles de atención e inhiben al individuo y por ende provoca conductas muchas veces insanas y poco deseables que dentro de cualquier institución u organismo no son aceptables.

Estas sustancias al ser consumidas de manera regular provocan dependencia, y en personas que están expuestas a este problema, este se agrava cuando se busca suplir esta necesidad de cualquier manera, en el caso del CREA, un porcentaje no tan representativo de personas que prestan sus servicios dentro de la institución consumen alcohol dentro de la institución en horas de trabajo a las que se las puede considerar como un grupo dependiente. Este problema dentro de la institución es conocido a nivel general, los compañeros de trabajo ya han identificado a las personas que sufren de este problema pero no se ha hecho nada la respecto sino que por el contrario son protegidos por los propios compañeros para no ser descubiertos por las autoridades en los momentos indicados en que están consumiendo alcohol.

### **2.3 INESTABILIDAD EMOCIONAL:**

Cuando una persona sufre cambios en su alrededor que no puede controlar, siente una enorme presión, se siente desconsolado e impotente, su autoestima tiende a disminuir y su idea sobre todo lo que le rodea se distorsiona al grado de crear más ansiedad y por lo tanto afectar su salud.

“La desilusión aparece cuando nuestra experiencia real acerca de algo queda muy por debajo de lo que esperábamos” (Yancey Philip, Pag 5)

El sentirse impotente ante una situación, provoca que las personas fracasen si no están lo suficientemente motivadas, cuando su futuro familiar, social o laboral está en manos de otras personas, siente desesperación y por lo tanto reacciona de maneras positivas o negativas, de cualquier forma, el cambio emocional es latente y la vulnerabilidad es más frecuente. Lo que tiene repercusiones a nivel cognitivo, afectivo y conductual.

La vulnerabilidad por situaciones adversas se manifiesta de diferentes maneras que pueden ser autodestructivas, se presenta de manera diferente en cada individuo y afecta de diferente forma a cada persona, algunas pueden llorar, desesperarse y deprimirse, otras personas pueden cambiar de hábitos y buscar nuevas formas de aceptar el problema con actividades diferentes y otras buscan culpar a los demás y tienen reacciones agresivas como maltrato físico o psicológico a otras personas.

Hay personas que cuando tienen tensiones se castigan, dejan de alimentarse, pierden el apetito, otras personas no duermen, y como consecuencia expresan su tensión de diferentes formas y muchas veces los que están a su alrededor se ven afectados por la ansiedad que experimentan, a veces descuidan su aseo personal y desatienden a su familia. Cuando hay problemas muchas personas no saben cómo combatir estas circunstancias, tienden a buscar enemigos y desconfían de sus propias capacidades.

Una reacción normal o natural, en todo ser humano es sentir temor por lo que le está sucediendo, lo que no es malo, a menos que se maneje mal la situación, si se usa el temor como una motivación a hacer bien las cosas se podrá conquistar el problema, pero si por el contrario eso lo desanima, y se da por vencido, el temor tarde o temprano lo derrotará. La cuestión es saber identificar las oportunidades y no dejarse vencer por su propia actitud.

## **2.4 DEPRESIÓN:**

La depresión es un escalón más profundo que afecta a una persona que está pasando por un momento difícil, empieza con una seria preocupación por los problemas, conductas indeseables, reacciones inexplicables y sentido de impotencia que afecta los sentidos, las emociones y la autoestima..

Una forma de lastimarse es reaccionar mal ante los problemas, las reacciones negativas señaladas anteriormente pueden ser el enojo y la amargura,

Las personas se sienten más deprimidas cuando creen que están solas, sufren cuando sienten frustración que no han exteriorizado sus preocupaciones, por no contárselas a nadie.

Con estas manifestaciones mencionadas de los problemas de origen interno y externo en una persona, podemos darnos cuenta que los empleados de la institución en su mayoría manifestaban estas conductas y por ende la institución en general es un complejo caos.

### **2.4.1 LOS EFECTOS DE LA DEPRESIÓN SOBRE EL TRABAJO:**

Los efectos de la depresión en el trabajo según la dirección electrónica ([http://www.geosalud.com/depresion/depresion\\_trabajo.htm](http://www.geosalud.com/depresion/depresion_trabajo.htm)), se refiere a los signos y síntomas de la depresión de la siguiente manera. "Aquellas personas que sufren una depresión se comportan de una forma no habitual en muchos aspectos de su

vida, tanto en casa como en el trabajo. Algunos cambios que pueden llegar a ser particularmente evidentes para los compañeros de trabajo o para sus jefes son:

- La lentitud y los errores frecuentes en el trabajo.
- Dificultades en la concentración con olvidos frecuentes.
- Un inadecuado cumplimiento horario.
- Una mayor frecuencia de ausencias injustificadas o de abandono del puesto de trabajo por enfermedad.
- Frecuentes discusiones y enfrentamientos con los compañeros de trabajo.

La depresión puede por tanto tener importantes consecuencias sobre la capacidad del trabajador para desempeñar su actividad laboral de forma efectiva. Algunas personas con depresión tienen incluso que dejar de trabajar por completo durante cierto tiempo a causa de la gravedad de sus síntomas. Muchos, sin embargo, intentarán continuar luchando conscientes de que su rendimiento es peor del habitual. La identificación de una persona que sufre una depresión, posibilitará una ayuda efectiva, acelerará su retorno a un nivel de funcionamiento mejor, y reducirá mucho sufrimiento innecesario”

([http://www.geosalud.com/depresion/depresion\\_trabajo.htm](http://www.geosalud.com/depresion/depresion_trabajo.htm)).

#### **2.4.2 CONDICIONES LABORALES QUE CAUSAN DEPRESIÓN:**

Para la mayoría de las personas el trabajo les aporta una estructura en su vida diaria y la oportunidad para hacer amigos, así como una forma de aumentar su autoestima y su sentido de competencia. Para la inmensa mayoría de la gente un trabajo fijo y bien pagado puede ser de gran beneficio reduciendo el riesgo de depresión y generándoles felicidad. “No resulta por tanto sorprendente que aquellos que se han quedado parados recientemente o que llevan muchos meses sin trabajo presenten un mayor riesgo de desarrollar una depresión que los que continúan empleados. La información disponible nos permite afirmar que cierto tipo de trabajos se asocia con un aumento del riesgo de insatisfacción laboral y de estrés.

Unas condiciones laborales inadecuadas, tales como oficinas con un espacio físico reducido y un ambiente congestionado, las fábricas ruidosas, y las tiendas calurosas y mal ventiladas pueden contribuir a la aparición de estrés y tensión (<http://blogs.diariosur.es/lapsicoanalista/2008/5/20/atender-depresion-los-empleados-ayuda-las-empresas>)

Algunos aspectos del propio trabajo pueden ser importantes. Aquellos trabajos en los que un empleado se siente con pocas oportunidades para utilizar sus conocimientos, habilidades o destrezas, o los trabajos que son repetitivos o rutinarios, parecen particularmente propensos para dar lugar a insatisfacción laboral y baja autoestima. La incertidumbre sobre si se desarrolla adecuadamente el trabajo, o sobre cambios futuros en el empleo, puede dar lugar a sentimientos de preocupación y tensión. Los jefes difíciles que intimidan y critican continuamente a sus empleados empeorarán cualquier sentimiento de inseguridad existente en los mismos.

“Los empleados que consideran que no pueden opinar sobre la forma en que su trabajo está organizado o que piensan que las decisiones son impuestas desde arriba estarán predispuestos a la frustración. La introducción de sistemas informáticos tiene efectos beneficiosos en la eficiencia de las empresas al ahorrar considerable cantidad de tiempo, pero, al mismo tiempo, conlleva más presión para la realización de los trabajos y demanda decisiones más rápidas, que pueden dar lugar a estrés entre los empleados. La informatización de las empresas también tiene consecuencias de gran alcance en la forma en que éstas han sido estructuradas, lo cual puede en sí mismo afectar a la gente que trabaja en las mismas. (<http://www.gobiernodecanarias.org/sanidad/scs/susalud/susalud.htm>). En la institución del CREA, la inseguridad por el uso de los sistemas informáticos también fueron un obstáculo en el desarrollo de sus actividades, las personas tenían temor de utilizar los equipos y se estresaban al no querer pedir ayuda.

Es por ello que en el departamento de Recursos Humanos, con estos antecedentes, sugirió un estudio de impacto psicológico a todos los empleados de la institución. Se buscó una herramienta que cubriera áreas importantes de las personas y que permitiera tener información detallada y completa de la situación emocional, anímica y laboral de los empleados.

## **2.5 CONCLUSIONES:**

En la institución del CREA, los problemas de índole psicológica son claramente visibles, las personas se sienten inseguras por su futuro en la organización e inconscientemente han adoptado conductas que en cualquier otra institución no son aceptables, el uso indebido de alcohol, las reacciones agresivas frente a autoridades y compañeros de trabajo, la preocupación profunda sobre su futuro laboral, el sentimiento de impotencia sobre ciertas circunstancias y la falta de confianza hacia sus compañeros ha desencadenado varias consecuencias que han afectado profundamente su estado de ánimo y carácter.

Este estudio comparativo de los principales problemas psicológicos organizacionales con los del Centro de Reversión Económica del Azuay ha permitido entender mejor las reacciones, preocupaciones y expectativas que se han formado los empleados al rededor de varios años de inestabilidad laboral, para de esta manera procurar entender a cabalidad la situación de la institución y por ende el futuro laboral de los empleados de la misma.

**CAPITULO 3**

**APLICACIÓN DEL TEST FIGS**

**(PRUEBA DE FRASES INCOMPLETAS**

**APLICADAS A LA INDUSTRIA)**

## **CAPITULO 3**

### **APLICACIÓN DEL TEST FIGS**

#### **(PRUEBA DE FRASES INCOMPLETAS APLICADAS A LA INDUSTRIA)**

##### **3.1 INTRODUCCIÓN:**

Con los antecedentes mencionados sobre la situación de la institución y el comportamiento de los empleados, el departamento de Recursos Humanos decidió buscar una herramienta que permita recopilar información sobre aspectos importantes de los empleados con respecto a sus puestos de trabajo, responsabilidad laboral y su satisfacción en ellos.

Se buscó una herramienta que brindara información básica de la persona y que abordara temas de interés que descubran diferentes áreas de la vida de una persona, con esta información se tendrían indicios del porqué de ciertos problemas y se conocería un poco más sobre las opiniones que tiene la gente sobre el trabajo, responsabilidad, autoestima, motivación y relaciones interpersonales. Se buscó una batería psicológica que cubriera de forma completa estos temas y se escogió el test FIGS como la prueba que cubriría las áreas de interés anteriormente mencionadas.

##### **3.2 GENERALIDADES:**

El test FIGS o Prueba de Frases Incompletas con Aplicación a la Industria, fue creado por el autor Jaime Grados en el año 2001, nació de la necesidad de aplicar pruebas que se adaptaran a nuestra realidad y que mostraran los intereses de las personas dentro de su lugar de trabajo o que quisieran ingresar a un lugar de trabajo.

El test Figs es un instrumento de empleo que trata de recoger información sobre varios aspectos de la persona por medio de frases incompletas, mide cuatro actitudes importantes e influyentes dentro de las organizaciones.

### **3.2.1 ACTITUDES QUE PRETENDE MEDIR:**

Las actitudes que se pretendían medir fueron determinadas por un equipo de psicólogos especializados en selección del personal que consideraron las siguientes áreas importantes:

#### **“AREA 1: RESPONSABILIDAD:**

“DEFINICIÓN FUNCIONAL: Es el cumplimiento voluntario a los patrones sociales establecidos: (industrialmente es conveniente detectar dirección e intensidad de la tendencia del sentido de responsabilidad)

#### **ACTITUD**

Cumplimiento en el puesto: Interés y forma de cumplimiento de sus tareas. Afán de superación, conducta sostenida, adecuación al puesto.

Dentro de la responsabilidad se toman en cuenta ciertos factores adicionales como:

ACTITUD 1. Cumplimiento en el puesto. Interés y forma de cumplimiento de sus tareas, Afán de superación, conducta sostenida : adecuación al puesto.

ACTITUD 2: Percepción/ significado de la empresa. Se intenta detectar qué representa la empresa para el examinado y si tiende a ampliar sus objetivos a los de la institución.

ACTITUD 3: Colaboración y equidad en el ambiente de trabajo. Capacidad para ponderar sus situaciones o influencias de los prejuicios al brindar su colaboración, Reconocimientos de los méritos ajenos. Adopción o descarga de su responsabilidad

ACTITUD 4: Ante situaciones inesperadas: tendencias de conducta ante situaciones inesperadas o de apremio”. (Grados; pg. 45).

**ÁREA 2 RELACIONES INTERPERSONALES:**“DEFINICIÓN FUNCIONAL: en el área de relaciones interpersonales estamos considerando la forma de comportamiento del individuo en sus relaciones con sus semejantes. Se intenta

detectar cuáles son las estructuras y mecanismos que tiende a manejar el individuo en su modo de relacionarse con sus semejantes.

ACTITUD 1. Ante el padre: Percepción de la figura paterna.

ACTITUD 2. Ante la madre: Percepción de la figura materna.

ACTITUD 3: Ante la familia. Percepción de la integración familiar índole de los vínculos que la unen a ella.

ACTITUD 4: Hacia el o la esposa, novio o novia: percepción de la figura del sexo complementario o influencia que ejerce en la conducta del sujeto en estudio.

ACTITUD 5. Hacia la autoridad: percepción de la autoridad y tendencia de conducta frente a ella.

ACTITUD 6: Ante los compañeros: tendencias que manifiesta y mecanismos que utiliza para relacionarse con personas de su nivel en las diversas fases de su conducta.

ACTITUD 7: Hacia los subordinados: actitudes y trato que tiende a mostrar al relacionarse con personas de nivel inferior o subordinados.

ACTITUD 8: Hacia las personas externas. Público, consumidores, familiares, trabajadores, autoridades oficiales, proveedores, etc. Tendencias de su conducta y actitud que adopta". (Grados; pg. 46).

### **AREA 3: MOTIVACIONES:**

"Definición Funcional: Es el estado psíquico cuyo potencial energético matiza y orienta la conducta

ACTITUD 1: Necesidad de logro: Tipo de pulsiones que tienden a inducir al individuo a desear superarse en el grupo en que se desenvuelve

ACTITUD 2: Necesidades afiliativas

ACTITUD 3: Ante intereses fundamentales: Exploración de la intensidad y dirección de estímulo e intereses que tienden a motivarlo.

ACTITUD 4: Ante el trabajo: Tipo de satisfactor que el trabajo representa para el sujeto.

ACTITUD 5. Ante logros y frustraciones: Tendencia d relación e influencia mde la frustración o éxitos en la conducta. Medida y modo en que dichos factores afectan el comportamiento.

ACTITUD 6: Metas u objetivos; Exploración para detectar cuáles son sus metas a corto y largo plazo y actitud que adopta ante ellas. .”(Grados pg.47)

#### **AREA 4: CONCEPTO DE SÍ MISMO:**

**“Definición funcional: Suposición del concepto de los demás sobre sí mismo.**

ACTITUD 1: Rasgos y tendencias características: Actitudes que tiende a adoptar y roles a desempeñar. Constantes de su modo de ser.

ACTITUD 2: Percepción de sus habilidades: Concepto de sus habilidades y autovaloración con respecto a las mismas.

ACTITUD 3: Temores: intento de detectar qué puede infundirle temor y tendencias de conducta frente a sus temores.

ACTITUD 4. Ante el sexo. Tipo de impulsos sexuales que muestra y forma que tiende a manejarlos.” (Grados; pg. 49).

Cada área y aptitud tiene una descripción funcional que expresa qué se entendió y qué quiso medir en cada una de ellas.

#### **3.2.2. METODOLOGÍA:**

La prueba está avalada por 20 psicólogos con experiencia en selección y promoción de personal que trabajaron de forma independiente y contaron con los mismos estándares de calificación para así poder llegar a una conclusión uniforme que garantizara la seguridad y eficacia de la prueba, se trabajó sin intervención ni contacto con ninguno de sus colegas y se tomaron 17 actitudes con 68 frases incompletas.

Las frases incompletas de esta prueba están estructuradas de la siguiente manera:

1: No utiliza el pronombre “yo” en las diversas oraciones.

2: Evita la formulación de oraciones que presenten un notorio carácter personal como:

Jorge quería saber; .....

En la calle principal ella encontró.....

3: Utiliza material dirigido a adultos, con fines industriales.

### **3.2.3 APLICACIÓN DE LA PRUEBA DE FRASES INCOMPLETAS:**

“Este método consiste en pedirle al examinado que complete una serie de Frases incompletas con las siguientes indicaciones:

“A continuación, encontrará una serie de frases incompletas que deberá completar en la forma más espontánea y rápida posible. Los factores esenciales para estimar sus respuestas son la sinceridad y rapidez con que trabaje”. (Grados pg. 24)

“Las instrucciones hacían énfasis en la rapidez, ya que en la selección de personal los candidatos suelen dar respuestas meditadas que reflejan una actitud muy positiva. A menudo los sujetos perciben las pruebas y entrevistas psicológicas como un matiz del que depende que obtengan un trabajo determinado” (Grados pg. 24)

En esta oportunidad la prueba no sería utilizada para fines de selección sino para medir el grado de alteración e inestabilidad que sentían los empleados con respecto a su trabajo. Sin embargo es importante aclarar que las reacciones antes mencionadas serían las mismas a pesar de no ser utilizada para selección de personal.

La prueba FIGS, fue tomada en el transcurso de tres meses, dos meses que se emplearon para hacerlo a los empleados de la institución, en diferentes horarios y cada miércoles de la semana y el último mes fue destinado para aplicar la prueba a los empleados de las diferentes provincias tanto en el Cañar como Morona Santiago.

Las instrucciones que se dan al examinado están encaminadas a obtener respuestas sinceras no censuradas. Por lo general, las pruebas de frases incompletas no están estandarizadas y su calificación se realiza cualitativamente". (Grados, pág 13).

La administración de la prueba puede ser individual o colectiva, oral o escrita, no se toma en cuenta el tiempo de reacción y permite conocer aspectos de la personalidad de un individuo.

"Estos reactivos se diseñaron con el objeto de estimular respuestas de rabia, amor, felicidad, admiración, odio, auto humillación, preocupación, ficción compensatoria, pesar, jactancia, orgullo, rencor, negativismo, compensación, vergüenza, temor, interés, repulsión, evasión y deseo." (Grados pág. 2).

Con la aplicación del método de frases incompletas lo que se pretende es obtener las siguientes ventajas:

1. Evocar directamente la respuesta emocional.
2. Permitir una respuesta libre.
3. Evitar la elección forzada (como en los inventarios de personalidad).

Los siguientes son ejemplos de algunos reactivos que se utilizan.

1. Mi meta es: .....
2. Lo que más me gusta.....
3. Siento miedo de: .....
4. Cuando la suerte está en mi contra:.....

Además cada una de las respuestas estaban sujetas al criterio de quien las calificaba, además la prueba tiene una hoja adicional en donde el examinador puede tomar nota de ciertos aspectos importantes que llamen su atención Además de una escala especial de Sacks y Levy que se utiliza en otras pruebas de frases incompletas, y se hace de la siguiente manera.

"Se analizan los cuatro reactivos de cada actitud y se gradúa la calificación de la misma según siguiente escala:

*1: Para respuestas que reflejan perturbación grave. El examinado requiere de ayuda externa para manejar sus problemas en esta actitud.*

*2: Problemas leves: El examinado tiene conflictos con esta actitud pero es capaz de manejarlos.*

*3: Sin problemas significativos en esta actitud.” (Grados pg.18).*

De acuerdo con este procedimiento de calificación, puede señalarse cuales son las áreas de conflicto que manifiesta el examinado, con el fin de determinar la posibilidad de una integración óptima de la persona con la organización, además de que el psicólogo está en posibilidades de hacer una descripción de la mecánica de la conducta del individuo según las respuestas registradas.

### **3.3 APLICACIÓN DEL TEST A LOS EMPLEADOS DEL CREA:**

La prueba Figs, fue aplicada a 168 empleados de la institución en reuniones planificadas con las diferentes direcciones de la institución procurando de esta manera recopilar la mayor información posible, se realizaron en el transcurso de tres meses hasta llegar a la administración de la totalidad de los empleados.

Con la información de los diferentes problemas que se vivieron en la institución desde la pérdida de proyectos de desarrollo para las comunidades, el rompimiento del reloj de marcación, consumo de alcohol en las instalaciones y oficinas de la institución, las agresiones verbales hacia los directores de los distintos departamentos, la desmotivación por realizar sus trabajos, los chismes infundados sobre compañeros de trabajo, y la incertidumbre sobre el futuro de la institución, lo ideal fue tomar estas pruebas para saber lo que cada empleado pensaba y cómo consideraba su situación personal dentro del CREA. (Formato Test FIGS; ver anexo 1.)

Las pruebas fueron administradas a los empleados de la institución en el salón de reuniones según el departamento al que pertenecían, se formaron talleres con un grupo aproximado de 20 personas por día, las instrucciones fueron dadas al

principio de la prueba recalando que esta prueba era personal y recalando que los resultados no serían utilizados para ninguna clase de decisión que tomaran las autoridades de la institución.

### **3.3.1: RESULTADOS GENERALES DE LA PRUEBA FIGS.**

Las respuestas de los empleados a manera general fueron las siguientes.

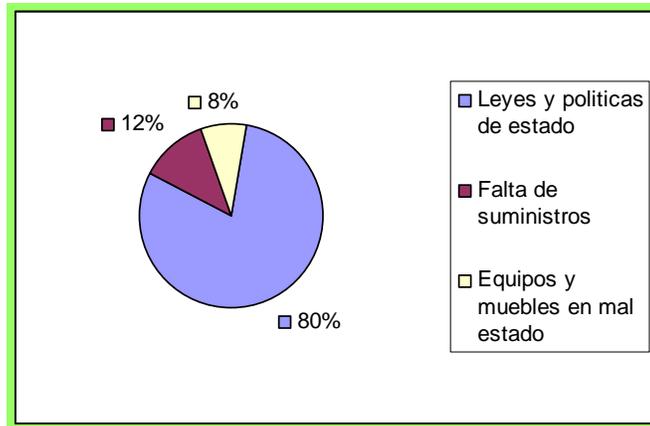
#### **1: RESPONSABILIDAD:**

Percepción y significado de la empresa:: Según las respuestas a las preguntas 17, 34, 51 y 68 encaminadas a obtener información sobre responsabilidad en los trabajadores, se obtuvieron los siguientes datos.

Los empleados en general, tienen una idea correcta de la responsabilidad como trabajadores dentro de una institución, conocen cuáles son sus responsabilidades y deberes de sus cargos, muchos aspiran a poder desarrollarse en la institución y poder brindar sus conocimientos adquiridos en base a la oportunidad que se les brinde sin las barreras que cualquier empresa pública impone, la totalidad de empleados consideran a la institución como su segundo hogar por la permanencia que han tenido durante muchos años en la misma. Sin embargo han afirmado tener los siguientes problemas, que indican, son los principales factores que no les permite cumplir con sus trabajos, es así que el 80% de los empleados encuentra el problema de la política y de las leyes nacionales que rigen la institución como un obstáculo para realizar tareas por iniciativa propia dentro de la institución, el 12% afirma que la falta de recursos materiales es otro obstáculo para el desarrollo de sus tareas, por la tardanza con la que llegan los materiales o simplemente no se les provee de lo que necesitan y el 8% afirma que otros problemas son: falta de movilización, equipos y muebles en mal estado.

## GRÁFICO 1

### OBSTÁCULOS QUE IMPIDEN EL BUEN DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS:

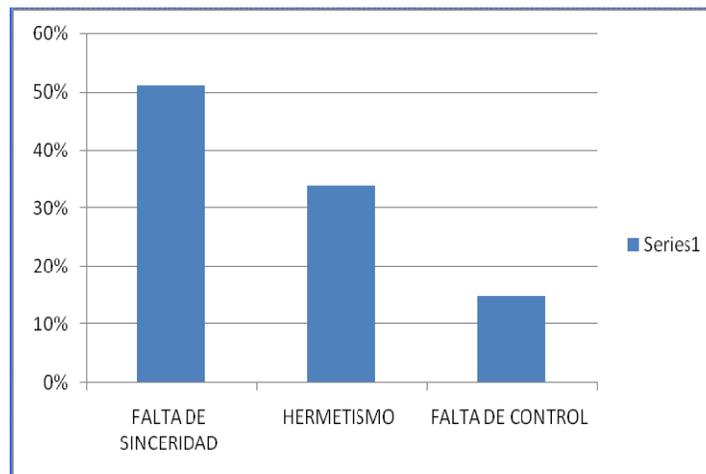


.Autor: Ana Gabriela Calle Ch.

#### 4: Ante situaciones inesperadas: Tendencias de conducta ante situaciones inesperadas o de apremio.

## GRÁFICO 2.

### TENDENCIAS DE CONDUCTA.



Autor: Ana Gabriela Calle Ch.

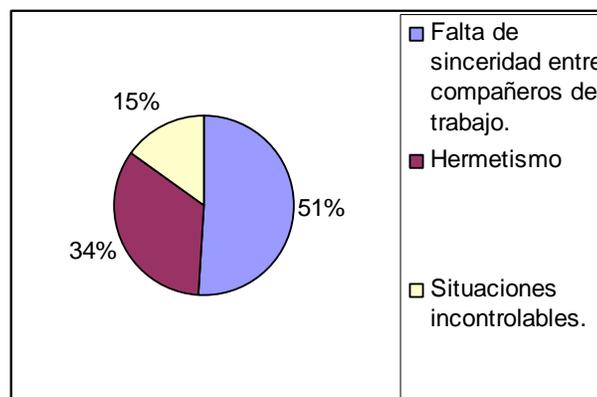
Según las respuestas a las preguntas 4, 21, 38 y 55, una actitud que todos los empleados comparten y están en acuerdo, es el reaccionar ante situaciones difíciles con calma, la mayoría acuerda que actuar cautelosa y tranquilamente es

uno de los factores más importantes para mantener la calma y enfrentar situaciones inesperadas.

Sin embargo, lo que desconcierta al 51% de empleados es la falta de sinceridad entre compañeros de trabajo, el 34% frente al hermetismo con los que se manejan ciertas situaciones en la empresa, y el 15% cuando viven circunstancias que no pueden manejar por sí mismos es decir, que no están en sus manos.

### GRÁFICO 3

#### **FACTORES QUE DESCONCIERTAN A LOS EMPLEADOS.**



Autor: Ana Gabriela Calle Ch.

## **2: RELACIONES INTERPERSONALES:**

**1. Ante el padre:** En las preguntas 1,18, 35, 52, con respecto a la figura paterna las respuestas son las siguientes: El 91% de los empleados han afirmado que tienen un vínculo muy fuerte de consideración, cariño y respeto hacia la figura paterna, 3% de los empleados aseguran no tener ningún vínculo con su padre, y el 6% afirma que su padre ha fallecido.

**2. Ante la madre:** En las preguntas 9,26, 43, 60 con respecto a su Percepción de la figura materna las respuestas son:

La totalidad de los empleados afirma que su madre es uno de los motivos por los cuales trabajan y salen adelante, su percepción frente a la figura materna es positiva y expresan un profundo respeto.

**3. Ante la familia:** En las preguntas 5, 22, 39, 56 la percepción de la integración familiar, índole de los vínculos que lo unen a ella las respuestas son: El total de empleados consideran que la familia es uno de los elementos más importantes con los cuales han podido surgir y de los cuales son responsables de su sostén y de su bienestar.

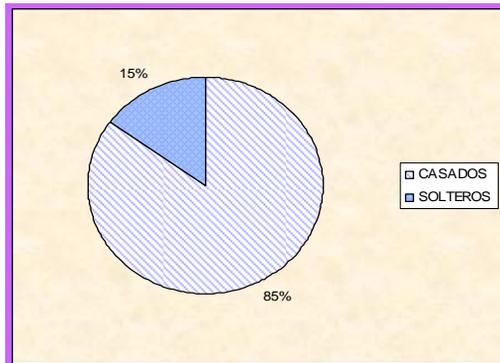
**4. Ante el esposo o esposa:** En las preguntas 12, 29, 46, 63 de percepción de la figura del sexo opuesto complementario o influencia en la conducta que ejerce en el sujeto de estudio las respuestas son: Para este estudio se ha dividido entre personas casadas y solteras, las personas viudas o viudos, divorciados y separados conforman el grupo de casados que representan un 85% del total de empleados, y un segundo grupo está conformado por solteros y solteras de la institución que representan un 15% de los empleados, este grupo está considerado de la siguiente manera ya que ellos no tienen todavía formada una familia directa sino que pertenecen a un núcleo familiar independiente.

A continuación los resultados del primer grupo de personas: Un 80% de los empleados casados de la institución han afirmado que esperan que sus cónyuges sean felices y que permanezcan mucho tiempo más con ellos o ellas, tienen un profundo sentimiento de confianza frente a la figura complementaria, el 15% restante afirma haber perdido a su esposo o esposa sus opiniones no han reflejado ningún desequilibrio sino que recuerdan a sus esposos y esposas como personas que influyeron de manera positiva en su vida personal, familiar y laboral, un 5% están divorciados o separados de sus parejas, en este caso ninguno de los empleados han pronunciado ninguna opinión respecto a su situación actual con sus parejas

Del total de empleados solteros, el 70% tienen una pareja actual. Su idea de la imagen complementaria no varía, ellos consideran a sus parejas como un apoyo moral muy fuerte, y un porcentaje del 30% de solteros afirma no tener pareja.

#### GRÁFICO 4

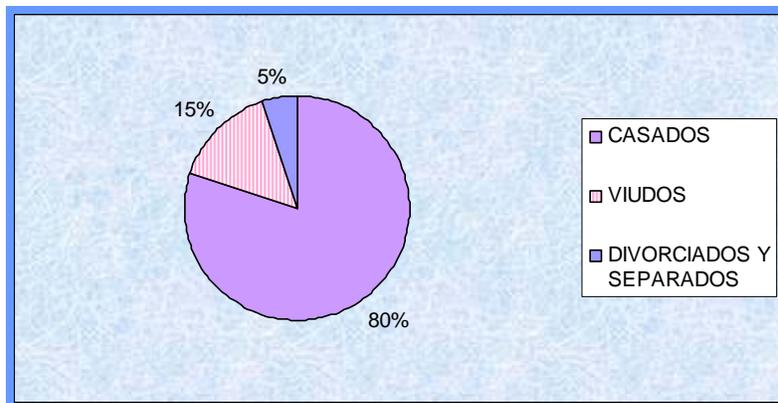
#### DIVISIÓN FAMILIAR DE LOS EMPLEADOS DE LA INSTITUCIÓN:



Autor: Ana Gabriela Calle Ch.

#### GRÁFICO 5

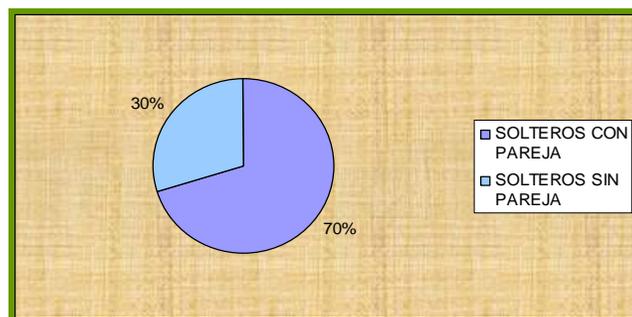
#### SUBDIVISIÓN DEL PRIMER GRUPO DE EMPLEADOS CASADOS



. Autor: Ana Gabriela Calle Ch.

#### GRÁFICO 6

#### SUBDIVISIÓN DEL SEGUNDO GRUPO DE SOLTEROS DE LA INSTITUCIÓN:

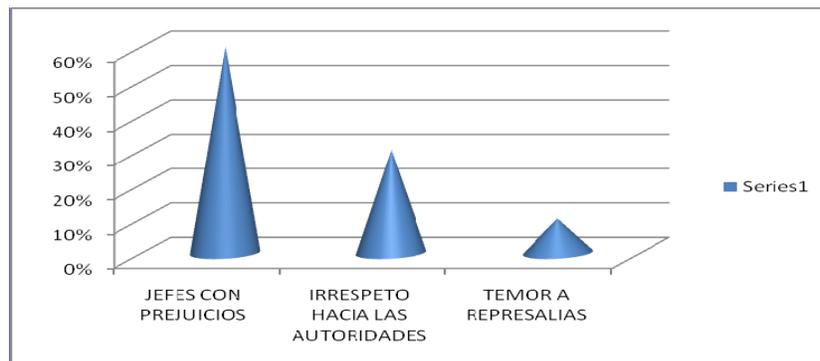


Autor: Ana Gabriela Calle Ch.

**5 Ante la Autoridad:** Las respuestas a las preguntas 15, 32, 49 y 66 de percepción de autoridad y tendencia de la conducta frente a ella son de insatisfacción y poca consideración hacia la autoridad, expresan que su desinterés, desmotivación y mal sentir son motivados por el mal uso del poder de los jefes, al afirmar que los directivos no saben cómo utilizar su influencia y autoridad. Afirman que muchos de ellos son inflexibles y poco comprensivos que no saben escuchar las opiniones de sus subordinados y que muchas veces toman decisiones sin percatarse del perjuicio a sus propios compañeros de trabajo.

**GRÁFICO 7**

**HACIA LAS AUTORIDADES:**



Autor: Ana Gabriela Calle Ch.

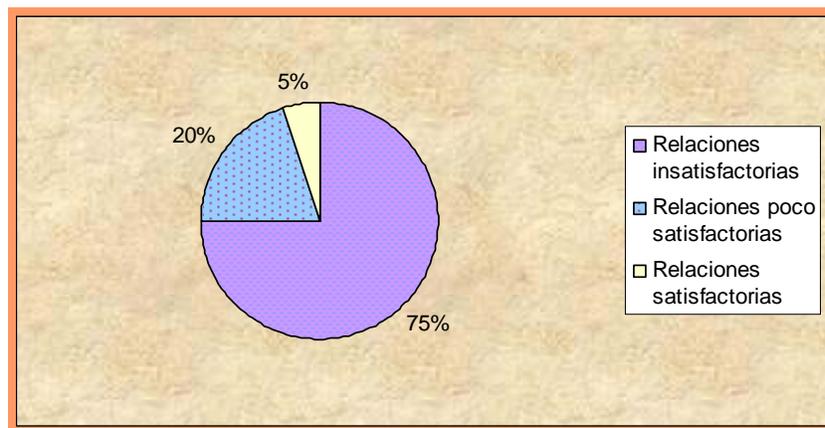
El 60% de los empleados consideran que los jefes de departamento traen consigo varios prejuicios que impiden que haya una buena comunicación entre jefes y compañeros y que esto, perjudica sobremanera las buenas relaciones interpersonales, en conclusión, consideran que su relación con el jefe no es buena y que tienen poca estima hacia su autoridad, Un 30% afirma que no tienen ningún respeto por sus autoridades porque desde los primeros días de su mandato se sintieron humillados y poco respetados por quienes son sus jefes, esto acarrea varios conflictos y en consecuencia la completa apatía entre jefe y subordinado. Y un 10% de empleados no respondió las preguntas por temor a las represalias que se tomarían si un jefe tuviera acceso a esta información.

**6 Ante los compañeros:** Las preguntas sobre Tendencias que manifiesta y mecanismos que utiliza para relacionarse con personas de su nivel en las diferentes fases de la conducta, son las siguientes:

Los empleados sienten mucha inconformidad con sus compañeros al afirmar que al querer cumplir con sus actividades se encuentran con personas poco colaboradoras, esto obstaculiza si nivel de rendimiento y provoca sentimientos de impotencia ya que sienten temor a las reacciones de sus propios compañeros de trabajo, afirman que existe mucha envidia y egoísmo entre compañeros y que es mejor tener cuidado de las actividades que realizan y de los comentarios que emiten ya que están sujetos a chismes infundados o con mala intención.

**GRÁFICO 8**

**RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS**



. Autor: Ana Gabriela Calle Ch.

Un 75% de los empleados dicen sentirse incómodos con esta situación y que sus relaciones interpersonales son insatisfactorias, un 20% de los empleados consideran que sus relaciones interpersonales no son sólidas es decir poco satisfactorias, y un 5% considera que la relación entre compañeros es satisfactoria.

**7 Hacia los subordinados: Actitudes y trato que tiende a mostrar al relacionarse con personas de nivel inferior o subordinados.**

La mayoría afirma que hay un gran hermetismo por parte de los jefes a los subordinados y viceversa al referirse unos de otros, el problema radica en que en esta situación los jefes procuran no involucrarse y mucho menos comprometerse con los empleados por temor a la situación de la gente en la institución.

Por su parte, los empleados procuran no dar motivos a los jefes para evitar problemas que los perjudique en su permanencia en la institución.

Los jefes, líderes y directores se sienten insatisfechos con el rendimiento que encontraron y el choque que tuvieron al desempeñar su cargo..

**8 Hacia las personas externas: En las preguntas 8, 25, 42 y 59 sobre opiniones con respecto al público, consumidores, familiares, trabajadores, autoridades oficiales y tendencias de su conducta y actitud que adoptan, las respuestas han sido las siguientes:**

Los 100% de empleados han manifestado que el ser productivos es la razón por la cual la sociedad en especial las comunidades han podido desarrollarse, consideran que mucha gente tiene razones para superarse, que es necesario que las personas que dependen de su trabajo se sientan apoyadas y que les disgusta las personas que se dejan manipular por los demás y actúan no por convicción sino por interés.

**3: MOTIVACIONES:**

**Necesidades Afiliativas en la organización:** Las preguntas 3, 19, 36, 53, en cuanto al Tipo de pulsiones que tienden a inducir al individuo a desear superarse en el grupo en que se desenvuelve arrojan los siguientes resultados:

Un porcentaje de 89% de los empleados expresan que los grandes objetivos que tienen es el de superarse y seguir produciendo, sin embargo no encuentran en la institución la oportunidad de hacerlo, expresan que la empresa no apoya en este

tipo de iniciativas y por lo tanto han perdido muchas oportunidades de aprender y de aportar a la organización, que sus compañeros no apoyan sus objetivos y que al contrario, manipulan a otras personas para desanimarles, que es mejor integrar un grupo de personas con los mismos intereses y necesidades, que sean solidarios y esforzados por un mismo fin, pero que eso no lo encuentran en el CREA, porque estas situaciones en lugar de unirlos ha hecho que cada uno busque sus propios intereses sin meditar el daño hacia otras personas.

Y el 11% de los empleados consideran que nos les interesa si la institución apoya o no sus iniciativas porque consideran que a estas alturas lo que la empresa haga o no con ellos ya no tiene mayor trascendencia.

**Ante logros y frustraciones: Tendencia de reacción o influencia de la frustración o éxitos en la conducta.**

En este sentido un 98% de los empleados expresan que ante frustraciones son capaces de buscar alternativas que les permitan solucionar los problemas y seguir adelante, que no se dejan influenciar por ello, se sienten estimulados cuando sienten que los demás confían en su capacidad, que si algo no está bien tratan de compensar ese error con una mejor actitud hacia su trabajo y hacia las personas que fueron perjudicadas por sus errores, el 2% considera que se sienten desconcertados cuando las cosas no les sale bien y cuando se presentan situaciones peligrosas de las cuales no tienen control, que les resulta difícil reaccionar de forma rápida, que esto les provoca ansiedad y que muchas veces se sienten enfermos y con mala actitud hacia su trabajo.

**Ante el trabajo:** Las preguntas 16, 33, 50, y 67, con respecto al Tipo de satisfactor que el trabajo representa para el sujeto han arrojado los siguientes resultados.

Los empleados comentan en la prueba que su trabajo es el recurso que les permite cubrir sus necesidades, superarse, producir y mantenerse ocupados.

La mayoría de los empleados son de edad muy avanzada que han dedicado su vida y su trabajo en el CREA, estas personas son las que han visto a la Institución

crecer. Los empleados la consideran como su segundo hogar y a su trabajo como parte de sus vidas, El 90% de los empleados tiene claro que su trabajo es el que les permite satisfacer sus necesidades económicas, permite su desarrollo como personas, enriquece sus conocimientos y es el lugar donde invierten una buena parte de su tiempo, el 10% restante corresponde a empleados que afirman que han encontrado en otras actividades una forma de sustento económico, que es a lo que dan más importancia comentan, no se preocupan por su futuro laboral y consideran que es el término de un ciclo de su vida como funcionarios públicos.

**Metas y objetivos: Exploración para detectar cuáles son sus metas a corto y largo plazo y actitud que adopta ante ellas.**

Ciertamente la prueba ha sido un gran aporte al brindar información de calidad con respecto a las metas de corto o largo plazo que tienen los empleados frente a su futuro profesional y personal.

La mayoría de los empleados no tienen metas trazadas para su futuro en el caso de que la institución deje de existir.

Las personas han vivido con esta incertidumbre durante largos años en los cuales se han visto amenazados con abandonar sus puestos, lo que hasta el momento no ha ocurrido, por lo que han perdido el interés en buscar alternativas de desarrollo y de subsistencia a futuro.

#### **4: CONCEPTO DE SÍ MISMO:**

**Percepción De sí mismo:** Las preguntas 7, 24, 41 y 58, sobre El concepto de sí mismo y de los demás sobre sí mismo, dan las siguientes respuestas:

El 100% de los empleados se consideran a sí mismos como personas tranquilas, trabajadoras, buenas personas, responsables, solidarios, objetivos, conciliadores y buenos amigos. El 80% afirma que los demás tienen diferentes conceptos sobre ellos, han afirmado que piensan que son de mal carácter, serios, poco dedicados, irresponsables, altamente influenciables y manipulables. Sin embargo es necesario

considerar que esta información no es dada por sus compañeros sino que es una proyección de sus pensamientos sobre sí mismos, lo que manifiesta una baja autoestima e inseguridad, el 20% restante asevera que no le importa lo que los demás piensan sobre ellos, que les tiene sin cuidado lo que piensan las personas sobre sí mismos y que este pensamiento no influye en sus conductas ni reacciones frente a sus compañeros de trabajo.

**Percepción de sus habilidades: Según las preguntas 13, 30, 47, y 64, respecto al Concepto de sus habilidades y autovaloración, se ha obtenido la siguiente información:**

La totalidad (100%), de los empleados afirman tener habilidades en diferentes ámbitos, aseguran ser muy buenos en sus actividades dentro de sus trabajos y fuera de él, que la entidad ha limitado sus funciones y que en muchos casos sienten que han desperdiciado su tiempo en proyectos sin resultados, por las barreras que las políticas de la institución y los reglamentos de las entidades públicas han ejercido sobre muchas de sus actividades.

**Temores:** Las preguntas 10, 27, 44, y 61 en cuanto al Intento de detectar qué puede infundirle temor y tendencias de conducta frente a sus temores han arrojado la siguiente información:

La totalidad de los empleados tienen temor a cesar sus actividades dentro de la Institución, muchos de ellos no tienen metas fijas ni a corto ni largo plazo. A pesar que este problema ha estado latente durante mucho tiempo, las personas no han trazado ningún plan que les ayude a afrontar un posible cese de funciones, Este temor crece más cuando la información no es clara como algunos empleados expresan y cuando se maneja la información con hermetismo y sin consideración alguna con ellos.

El problema se agrava más cuando el 90% de las personas expresan sentirse burladas por cómo se manejan las cosas dentro de la institución, muchas de ellas

se molestan por la falta de información, afirman sentirse decepcionados cuando en largas reuniones de directores se hablan un sin número de temas que no son informados a nadie, estas actitudes provocan enojo, ira y desesperación.

El 10% restante de empleados afirman que lo que suceda con la institución es producto de varios factores, que son situaciones que están fuera de control y que se sienten tranquilos con lo que suceda, porque independientemente de lo que suceda con la institución, ellos se consideran buenos funcionarios, este 10% de empleados es el grupo de personas que coincidentalmente respondieron que habían encontrado otra forma de sustento y que también estaban dedicados a otras actividades fuera de la institución.

### **3.4 CONCLUSIONES:**

Los resultados obtenidos de la aplicación del Test Figs, permite sacar las siguientes conclusiones con respecto a la situación emocional, anímica, motivacional, personal e interpersonal.

En el área de responsabilidad la totalidad considera que sus resultados serían mejores si se les dotara de suministros y materiales que necesitan para realizar su trabajo, su concepto de la institución es muy aceptable considerando que han prestado sus servicios durante muchos años y como aseguraron la institución no les da las facilidades para especializarse y mucho menos hacer su trabajo con iniciativa propia lo que ha convertido sus trabajos en monótonos y poco retadores.

En cuanto a relaciones interpersonales, los empleados consideran a sus compañeros de trabajo como personas poco confiables, afirman que es difícil llevar buenas relaciones y que están sujetos constantemente a críticas y envidias de parte de sus compañeros, en cuanto a su pensamiento sobre la autoridad, aseguran no tener respeto a sus líderes por las situaciones que se han estado dando en el transcurso de este tiempo, considera a sus jefes como intransigentes, poco comprensivos y autoritarios. Se sienten burlados por la forma como manejan la

información dentro de la institución y se sienten impotentes al no saber de qué manera hacer su trabajo.

Respecto a sus familias su pensamiento sobre ellas es bueno, se consideraría que esta área de su vida es la que les infunde tranquilidad, les anima a continuar y les da apoyo en tiempos difíciles.

En el área motivacional, los empleados consideran que han hecho las actividades que les correspondían en la institución, Sin embargo este proceso de inestabilidad provocó que las actividades que realizaban se estanquen o que se hagan con menos rapidez, muchos de ellos sienten incertidumbre y aseguran sentirse enfermos, estresados y con poca iniciativa para continuar con sus actividades. En el área de Concepto de sí mismos, muchos empleados consideran que su autoestima se ha visto afectada con lo que está sucediendo, muchos de ellos aseguran sentirse incompetentes, poco responsables, de mal carácter, serios, lo que es un factor sumamente negativo para ellos considerando que el hecho de sentirse incompetentes provoca mucha más inseguridad en sus capacidades, perjudica sus capacidades y eficiencia en sus trabajos. Muchos de los funcionarios no han tomado medidas frente a la posible disolución de sus trabajos, muchos sienten ansiedad sobre lo que pueda ocurrir sin embargo no han reaccionado ante las situaciones que suceden y por ende su futuro depende únicamente de las decisiones que se tomen a nivel gubernamental sobre la desaparición de la institución.

# **CAPITULO 4**

## **MOTIVACIÓN**

## **CAPITULO 4**

### **MOTIVACIÓN**

#### **4.1 INTRODUCCIÓN:**

Uno de los mayores motores para impulsar a las personas a realizar actividades en beneficio de sí mismos, de los demás y de su organización es la motivación; Este elemento primordial ayuda a la persona a actuar como un ser independiente, a descubrir nuevas habilidades y a desenvolverse dentro de su sociedad como una persona útil, dinámica y esforzada.

En este capítulo se abarcarán temas como la motivación intrínseca, motivación extrínseca, las necesidades primordiales de una persona, qué provoca en el individuo la satisfacción de las mismas y los beneficios a nivel organizacional por su rendimiento óptimo dentro de la empresa; Además se hará un análisis sobre la perspectiva con la que varios autores conciben la motivación y sus diferentes teorías, con el objetivo de encontrar respuestas a las diferentes manifestaciones de conducta aceptable e inaceptable de los individuos; Se considerará el nivel de motivación laboral, por ser uno de los puntos clave en la efectividad de la organización, ya que de ello depende su productividad y desarrollo, si el recurso humano de una empresa es efectivo y productivo al 100%, éste se verá reflejado en su vida personal, social, profesional y cultural.

#### **4.2 QUÉ ES LA MOTIVACIÓN:**

Para entender que es la motivación es necesario entender qué es lo que causa la conducta, cómo es que las personas se esfuerzan tanto por lograr ciertas cosas y porqué simplemente huyen cuando se trata de realizar otras.

La motivación es una fuerza que impulsa a la persona a actuar de determinada manera; según el autor Jhon Marshall es importante preguntarse qué es lo que impulsa la conducta, cuál es el motivo de una persona para actuar como lo hace?; “Observamos que la gente se comporta, pero no conocemos las causas subyacentes de su comportamiento. Contemplamos a la gente desplegar un gran

esfuerzo y persistencia (o ninguno en absoluto), pero las razones de ese comportamiento continúan siendo inobservables. La razón principal por la que la motivación tiene un lugar tan importante en el campo general de la psicología es porque ayuda a explicar el comportamiento que observamos” (Marshall Reeve Jhon; pg. 4).

“La motivación está determinada por una serie de factores entrelazados de manera muy compleja que abarca características de la personalidad, de la familia, del ambiente social, actitudes, intereses, deseos, que influyen de manera directa en la consecución de metas personales, por lo que al no tener una estabilidad, intervienen de forma inmediata en el logro de la satisfacción personal, los conflictos y su resolución en uno y otro sentido, produciendo que estos vayan evolucionando y se conviertan en motivaciones psicológicas. (<http://www.eumed.net/libros/2008c/446/Variable%20Motivacion%20Intrinseca.htm>).

Según Robbins, la motivación es el resultado de las interacciones del individuo y la situación, que varía tanto de un individuo a otro y del momento que está viviendo esta persona.

“La motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. (Robbins; pg. 168).

En conclusión, podemos decir entonces, que la motivación es una pulsión o un impulso que es determinado por una necesidad, que mientras más fuerte es la misma, la persona lucha más por suplirla.

La motivación afecta la iniciación de ciertas conductas y pensamientos, la persistencia, el cambio, la dirección de la meta y la eventual terminación del comportamiento.

Existen tres factores clave para la motivación en una persona, el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades. (Robbins; pg. 168)

“**El esfuerzo** es una medida de intensidad. Cuando alguien está motivado, el o ella se dedica con ahínco a su meta”.

Con altos niveles de motivación es improbable obtener resultados favorables de desempeño al menos que el esfuerzo esté canalizado en beneficio de la organización. Por lo tanto se debe tener en cuenta la calidad del esfuerzo, el que esté dirigido hacia las **metas de la organización** y que es consistente con éstas.

**La necesidad** es un estado interno que hace que los resultados parezcan atractivos.

“Una necesidad insatisfecha crea tensión que estimula el impulso dentro del individuo. Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas particulares que, si se logran, satisfarán la necesidad y favorecerán la reducción de la tensión.” (Robbins; pg. 168).

Gráfico1. Adaptación del libro Comportamiento Organizacional. Autor Robbins. Pg: 168



Los autores Robbins y Marshall, coinciden en sus teorías al afirmar que la motivación provoca reacciones por parte del individuo que le hacen luchar por suplir una necesidad emergente. “Por tanto podemos decir que los empleados motivados están en un estado de tensión. Para aliviar esta tensión, ejercen un esfuerzo. Mientras más grande sea la necesidad, más grande será el nivel de esfuerzo. Si

ese esfuerzo conduce a la satisfacción de la necesidad, la tensión se reduce. En el comportamiento en el trabajo, esta reducción de la tensión del esfuerzo debe también ser dirigida hacia las metas organizacionales. Por tanto, es inherente a nuestra definición de la motivación el requerimiento de que las necesidades individuales deben ser compatibles y consistentes con las metas de la organización.” (Robbins; pg. 169).

Otro aporte de Marshall señala que “Explicar qué le proporciona a la conducta de una persona su energía y dirección se relaciona con procesos que tienen fortaleza, que son fuertes, intensos y persistentes. La energía implica que el comportamiento posee un propósito; que está encaminado hacia el logro de una meta particular. Los motivos son experiencias internas, necesidades, cogniciones y emociones” (Marshall; pg. 5). Los motivos identifican necesidades, cogniciones y emociones para identificarlos de mejor manera estos tres factores son tipos específicos de motivos.

**Las Necesidades** Son condiciones dentro del individuo que resultan esenciales y necesarias para la preservación de la vida y la nutrición, el crecimiento y el bienestar. El hambre y la sed son tipos de necesidades fisiológicas y son dos causas motivacionales.”Sirven al organismo al generar afectos, deseos e impulsos de lucha que motivan cualquier conducta necesaria para conservar la vida” (Marshall; pg. 6).

**Las Cogniciones** “Se refieren a sucesos mentales específicos, como las creencias y expectativas a estructuras organizadas como las de Autoconcepto. Se centran alrededor de las formas de pensamiento y de conocimiento relativamente duraderas de las personas.” (Marshall; pg.6).

**Las Emociones** “Organizan y controlan cuatro aspectos interrelacionados de la experiencia: Sentimientos, preparación fisiológica, (la forma en que nuestro cuerpo se mueve para satisfacer requerimientos situacionales), función, (qué queremos

lograr), y expresión ( cómo comunicamos nuestra experiencia interna públicamente a otros). (Marshall; pg. 7).

Por medio del control de estos cuatro factores de la experiencia en un esquema coherente, las emociones nos permiten reaccionar de manera adaptativa a los acontecimientos importantes de nuestras vidas, por ejemplo cuando nos sentimos amenazados, sentimos miedo, nuestro ritmo cardiaco se acelera queremos huir y la comisura de nuestros labios se contraen de una forma que otros pueden notarlo, otras emociones como la ira, y la alegría muestran reacciones similares y coherentes.

### **4.3 TEORIA DE LAS NECESIDADES SEGÚN MASLOW Y MC. CLELLAND:**

Las Teorías de la motivación nacieron en los años cincuenta, de la necesidad de explicar la dinámica de las personas en sus conductas, reacciones, motivos, experiencias cogniciones y emociones.

#### **4.3.1 TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW:**

La idea principal de las Teorías de Maslow sobre la motivación es la de que los seres humanos poseen necesidades en el nivel orgánico. Maslow propuso que un cúmulo de necesidades interrelacionadas que gobiernan y organizan todas las otras necesidades dentro de una jerarquía que se presenta desde potentes necesidades de supervivencia hasta las relativamente débiles necesidades de crecimiento.

“Probablemente la teoría de motivación más conocida es la jerarquía de necesidades de Maslow, el formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades éstas son:

**1: Fisiológica:** Incluye el hambre, la sed, el refugio, el sexo, y otras necesidades físicas.

**2: Seguridad:** Incluye la seguridad y al protección del daño físico y emocional.

**3: Social:** Incluye el afecto, la pertenencia, la aceptación y al amistad.

**4: Estima:** Incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención.

**5. Autorrealización:** El impulso de convertirse en lo que es uno capaz de volverse, incluye el crecimiento, lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción con uno mismo, todos estos elementos componen la personalidad e impulsan a ser cada vez mejores en lo que hacemos o que abandonemos actividades con las cuales no nos sentimos identificados.

“Conforme cada una de estas necesidades se satisface sustancialmente, la siguiente se vuelve dominante. El individuo avanza hacia arriba por los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría diría que aunque ninguna necesidad se satisface por completo, una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva. Así que, de acuerdo con Maslow, si se quiere motivar a alguien necesita saber en qué nivel de jerarquía está actualmente esta persona, y enfocarse en satisfacer aquellas necesidades del nivel que esté inmediatamente arriba.” ( Robbins; pg. 170)

Gráfico número 2:

Título: Pirámide de las Necesidades de Maslow. .



Maslow separó estas cinco necesidades en órdenes altos y bajos. Las necesidades fisiológicas y de seguridad se describieron como de orden bajo, y la social, la estima y la autorrealización, como necesidades de orden alto.

La diferenciación entre los dos órdenes se hizo según la premisa de que las necesidades de nivel alto se satisfacen internamente y las necesidades de bajo orden se satisfacen de manera externa.

**Necesidades de orden bajo:** Las necesidades que se satisfacen de manera externa; las necesidades fisiológicas y de seguridad.

**Necesidades de orden alto:** Las necesidades que son satisfechas internamente, las necesidades sociales, de estima y de autorrealización.

La presentación jerárquica expresa tres temas fundamentales sobre la naturaleza de las necesidades humanas.

Según Maslow estos tres temas son:

“1: Las necesidades se arreglan por sí mismas dentro de la jerarquía de acuerdo con la potencia o la fuerza.

2: Mientras aún más abajo está la necesidad en la jerarquía, más pronto aparece en el desarrollo.

3: Las necesidades en la jerarquía se satisfacen de manera secuencial, de la más baja a la más alta, desde la base de la pirámide hasta su vértice.” (Marshall; pg. 374).

#### **4.3.2 TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE McCLELLAND:**

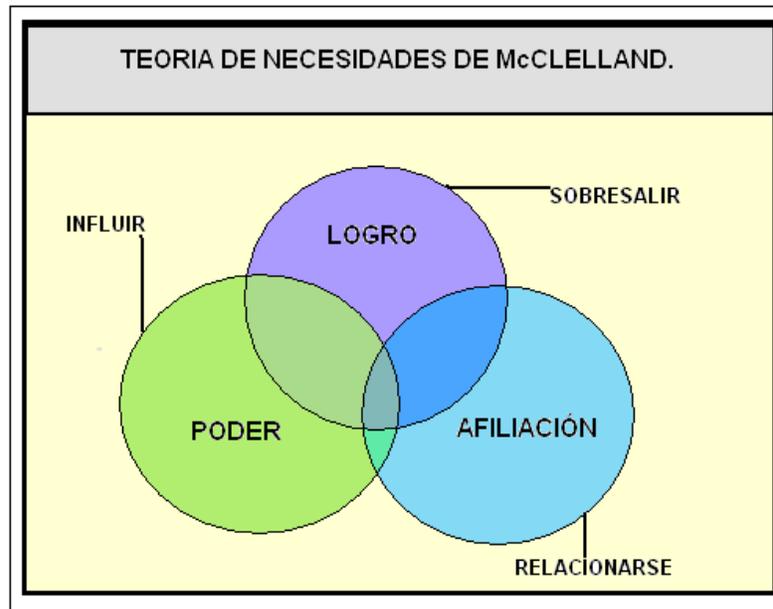
Esta Teoría de Necesidades fue desarrollada por David Mc Clelland y sus asociados, se enfoca en tres necesidades: Logro, Poder y Afiliación.

“**Necesidad de Logro:** El impulso de sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.

**Necesidad de Poder:** La necesidad de hacer que otros se comporten en una forma en que no se comportarían.

**Necesidad de Afiliación:** El deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas.” (Robbins; pg. 175).

Gráfico 3



Autor: Ana Gabriela Calle Ch.

**4.3.2.1. Necesidad de Logro:** Muchas personas sienten el impulso de tener éxito, luchan por su logro personal y no tanto por las recompensas del éxito. Tienen un deseo de hacer algo mejor o más eficientemente que lo que han hecho antes.

“En la investigación sobre la necesidad de logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de hacer mejor las cosas, buscan situaciones en las que tengan la responsabilidad personal de dar soluciones a problemas, situaciones en las que pueden recibir una rápida retroalimentación sobre su desempeño a fin de saber fácilmente si están mejorando o no, y situaciones en las que puedan establecer metas desafiantes. Los grandes realizadores son jugadores, les disgusta tener éxito por la suerte. Prefieren el reto de trabajar en un problema y aceptar la responsabilidad personal del éxito o del fracaso, en lugar de dejar el resultado al azar o las acciones de otros. De manera muy especial, evitan lo que perciben ser tareas muy fáciles o muy difíciles. Quieren

superar obstáculos, pero quieren sentir que su éxito ( o fracaso) se debe a sus propias acciones. Esto significa que les gustan las tareas de dificultad intermedia. (Robbins, pg. 176).

Los grandes realizadores se desempeñan mejor cuando perciben su probabilidad de éxito en un 50%, les disgusta, no les gustan los desafíos demasiado grandes porque no asumen el éxito de forma completa, tampoco sumen responsabilidades demasiado fáciles o bajas pues consideran que no es un reto para sus habilidades.

“Cuando hay una oportunidad en la que la posibilidad de éxito es igual a la del fracaso, existe una ocasión óptima de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos”.( Robbins; pg. 176).

**4.3.2.2. Necesidad de Poder:** Es el deseo de tener impacto, de ser influyente y controlar a los demás. Los individuos con el deseo de poder disfrutan de estar a “cargo”, luchan por influenciar con sus ideas y actos a los demás, prefieren ser colocados en situaciones competitivas y orientadas al estatus, y tienden a estar más interesados en el prestigio, reconocimiento y la obtención de influencia en los demás que en el desempeño eficaz. Es necesario diferenciar el deseo de poder positivo con la influencia negativa que puede ejercer en los demás, ya que un poder limitado a situaciones negativas en lugar de promover un desarrollo eficaz y beneficioso, convierte a las personas en individuos incapaces de formarse de manera correcta y promueve el vandalismo y reacciones violentas.

**4.3.2.3. Necesidad de Afiliación:** “Es el deseo de ser aceptado por los demás. Las personas con una alto sentido de aceptación, luchan por la amistad, prefieren las situaciones cooperativas en lugar de las competitivas y desean relaciones que involucran un alto grado de entendimiento mutuo.” (Robbins; pg. 177).

Las personas con deseo de Afiliación buscan mantener las buenas relaciones entre compañeros de trabajo, luchan por afianzar las amistades y buscan acercamientos que beneficien a las dos partes con el fin de mejorar mas que el desempeño, las buenas relaciones y evitan en lo sumo los conflictos.

La necesidad de Afiliación es la que menos han prestado atención los psicólogos pero la necesidad que más impacta a una persona cuando empieza un trabajo o para desarrollar el mismo, ya que sin buenas relaciones interpersonales los individuos no son capaces de manejarse correctamente y mucho menos de realizar sus actividades de manera óptima y eficaz.

Los seres humanos somos considerados seres sociables, si una persona percibe malestar y rechazo, los resultados de sus actividades serán insuficientes a pesar de su esfuerzo, cuando no tiene la colaboración de los demás, tiende a perder autoestima y es seguro que en un corto plazo renuncie a sus responsabilidades debido a la impotencia que siente.

#### **4.4 TIPOS DE MOTIVACIÓN:**

Para reconocer cuál es el motivo por el cual diferentes personas reaccionan a una determinada manera es necesario identificar dos tipos motivaciones que son diferentes entre sí pero que gobiernan la conducta y las reacciones del individuo en diferentes circunstancias.

Estos tipos de motivación tienen sus orígenes en las teorías conductistas y señala que todo ambiente en el que nos encontremos discrimina entre conductas deseables e indeseables. Más aún, casi todo ambiente nos recompensa en una forma u otra para realizar los comportamientos deseables y nos castiga al efectuar los comportamientos indeseables. Como resultado, a menudo seguimos nuestras tendencias hedonistas (acercamiento al placer y alejamiento del dolor) y nos involucramos en aquellos cursos de acción que creemos producirán recompensa y evitarán el castigo. Con el tiempo, aprendemos preferencias para comprometernos en conductas particulares, porque dichas conductas tienen una historia en nosotros que asocia con consecuencias reforzantes. No es que desarrollemos un deseo por mostrar cualquier otra conducta particular. En vez de ello, lo que queremos es hacer cualquier cosa por la que el ambiente nos recompense por realizarla.

.Una conducta en una persona es causada por dos motivos, una de origen interno y otra de origen externo, la de origen interno es propiciada por una necesidad, pero esta no es suficiente, una persona tal vez también presente esa misma conducta debido a una razón externa; Un ejemplo de sucesos externos que motivan a la gente pueden ser el dinero, los resultados, la aprobación de otros, los elogios que puede recibir, las costumbres culturales, las leyes y sus consecuencias, etc.

“Las necesidades generan estados motivacionales dentro de nosotros, estas necesidades muchas veces pueden ser intangibles. La gente muchas veces no genera su propia motivación desde el interior, en vez de ello, suelen volverse pasivas y recurren al ambiente para suministrarse motivación. La experiencia nos enseña que existen dos formas para disfrutar una actividad de manera intrínseca y extrínseca.” (Marshall; pg.129).

#### **4.4.1: MOTIVACIÓN INTRÍNSECA:**

“Es la inclinación innata de comprometer los intereses propios y ejercitar las capacidades personales para, de esa forma, buscar y dominar los desafíos máximos. La motivación intrínseca emerge de manera espontánea de las necesidades psicológicas orgánicas, la curiosidad personal y los empeños innatos por crecer. Puesto que las personas presentan necesidades psicológicas orgánicas innatas, cuentan con los medios para experimentar satisfacciones espontáneas inherentes al comprometerse con actividades importantes” (Marshall; pg. 130).

Las personas tienen la motivación de seguir creciendo y desarrollándose pero con frecuencia se topa con obstáculos, por inaccesibilidad de oportunidades, recursos o limitaciones de tiempo, limitaciones culturales etc., los cuales influyen de manera directa en la productividad de la empresa. Cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de interés personal, efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca (Reeve, 1994). En otras palabras, cuando la

conducta está autorregulada, surge de los intereses, curiosidades, necesidades y reacciones personales.

Cuando una persona se siente autodeterminada y competitiva experimenta motivación intrínseca como una fuerza motivacional natural que energiza el comportamiento en ausencia de recompensas y presiones extrínsecas, la fuerza que mueve a las personas a comportarse de determinada manera en busca de satisfacción personal es la misma fuerza que le impulsa a seguirse preparando para futuras oportunidades de auto desafiarse.

Un sujeto con una motivación intrínseca fuerte está claramente ligado a una necesidad de logro que según McClelland es una persona en busca de sobresalir en relación con un grupo de estándares y por el éxito de sus tareas.

#### **4.4.2: MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA:**

“La motivación debe su origen a sucesos presentes en el ambiente. Surge de una cierta motivación “haz esto, y obtendrás aquello”; y existe como una motivación “para”. Es una razón creada en forma ambiental para incentivar y persistir en una acción, La motivación extrínseca significa un medio para un fin: el medio es la conducta y el fin es alguna consecuencia”. ( Marshall; pg. 130).

La diferencia esencial entre los dos tipos de motivación reside en la fuente que energiza y dirige la conducta. Con la conducta motivada intrínsecamente, la motivación emana de necesidades internas y la satisfacción que la actividad proporciona, con la conducta motivada extrínsecamente, la motivación surge de incentivos y consecuencias que se hacen contingentes en el comportamiento observado.

El incentivo es un suceso ambiental que atrae o aleja a una persona respecto a una acción particular. Los incentivos siempre preceden a la conducta y al hacerlo crean en la persona una expectativa de que están por llegar consecuencias reforzantes positivas, o desagradables. Los incentivos no causan la conducta, en vez de ello

afectan la posibilidad que se fortalezca o se debilite una respuesta, El incentivo es la señal situacional que marca la posibilidad de que una conducta produzca consecuencias de recompensa o castigo, este conocimiento acerca del valor del incentivo de un estímulo se aprende mediante la experiencia, tal proceso de aprendizaje conforma nuestra conducta dirigida a metas, pues los incentivos positivos ocasionan la conducta de aproximación, mientras que los negativos causan el comportamiento de evitación.

Los incentivos pueden ser positivos o negativos, los positivos pueden ser una sonrisa, la presencia de familiares o amigos, un permiso, un sobre con un cheque, etc. Lo que una persona espera por una acción que conduce a obtener una retribución a lo que se llama Refuerzo positivo. Los incentivos negativos de igual manera pueden ser una mueca, la presencia de enemigos y competidores, un sobre con una amonestación, estos incentivos negativos pueden tener dos funciones, la primera que es la de decepcionar a la persona y alterar su carácter o la segunda que es la de llamar la atención y de incentivar al sujeto a reaccionar sobre esa situación adversa a lo que se llama reforzador negativo.

#### **4.5 TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS DE EDWIN LOCKE:**

Edwin Locke fue el primer investigador que propuso el establecimiento de metas, afirmó que las intenciones de trabajar hacia una meta es una fuente muy importante de motivación en el trabajo.

“Las metas le dicen al empleado lo que necesita realizar y cuánto esfuerzo tendrá que hacer. La evidencia apoya fuertemente el valor de las metas. En concreto, podemos decir que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles, y que la retroalimentación conduce a un mejor desempeño que el logrado en su ausencia”.(Robbins; pg. 180).

Si los factores como la habilidad y la aceptación de las metas se mantienen constantes, podemos también establecer que mientras más difícil sea la meta, más alto será el nivel de desempeño. Pero, es lógico asumir que las metas fáciles tienen más probabilidad de que sean aceptadas, pero una vez que un empleado acepta una tarea difícil, ejercerá un alto nivel de esfuerzo hasta lograrla, reducirla o abandonarla.

Las personas son más eficientes cuando tienen una retroalimentación sobre su rendimiento, con esta información se alienta o se estanca al individuo, un análisis sobre la participación y los resultados de cada persona en el caso de un empleado es muy importante ya que de esto depende su permanencia y buen desempeño en el desarrollo de todas sus actividades a corto o largo plazo.

“La gente se comporta mejor cuando obtiene retroalimentación de qué tan bien está progresando hacia sus metas, ya que aquella les ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que quieren hacer, es decir, la retroalimentación actúa como un comportamiento guía. Pero no todas las retroalimentaciones son igualmente potentes. La retroalimentación auto generada es aquella en la que el empleado puede monitorear su propio progreso, esta retroalimentación ha estado mostrando ser un motivador más poderoso que la retroalimentación generada en forma externa, es decir la que es dada por terceras personas”. (Robbins; pg.181).

Si las personas en especial los empleados participan en el establecimiento de las metas de la organización lo más probable es que su rendimiento crezca o supere los niveles esperados, si sus metas particulares están directamente vinculadas con las metas de la organización, la eficiencia nivel general en la organización será mucho más elevada, la productividad crece y las exigencias de cada persona, sumado a las exigencias del grupo permiten un crecimiento organizacional mucho más acelerado y fuerte, con buenas bases de convicción de trabajo en equipo y responsabilidad.

“La teoría del establecimiento de metas presupone que un individuo está *comprometido*, con la meta, esto es, que está determinado a no disminuirla ni abandonarla. Es más probable que esto ocurra cuando las metas se fijan en público, cuando el individuo tiene un *Locus de control interno* y cuando las metas se establecen por el individuo que tiene que lograrlas, que si alguien más las asigna. La **autoeficiencia** se refiere a la creencia individual de que se es capaz de realizar la tarea. Mientras más alta sea su autoeficiencia, más seguridad tendrá en su habilidad de alcanzar el éxito en la tarea, Así en situaciones difíciles, encontramos que es más probable que gente con una autoeficiencia baja relaje su esfuerzo o que se dé por vencida, mientras que aquellos con una autoeficiencia alta tratarán más duro de controlar el desafío. Además los individuos altos en autoeficiencia parecen responder a la retroalimentación negativa con un esfuerzo y motivación mucho mayores, donde aquellos con una autoeficiencia baja probablemente relajen su esfuerzo cuando reciban retroalimentación negativa. Finalmente, la teoría del establecimiento de metas está ligada a la cultura, en algunos países se asume que los empleados están bien asignados son razonablemente independientes, buscan metas desafiantes, no así en países que no tienen los mismos privilegios, el establecimientos de metas en estos casos es individual y muy pocos casos existen que los jefes busquen alternativas de cambio y desarrollo organizacional”. (Robbins, pg. 181).

#### **4.6 CONCLUSIONES:**

En este capítulo se abarcan diferentes temas de índole motivacional que impulsan a la gente a actuar de determinada manera para alcanzar sus metas. Se hace una distinción entre lo que son las necesidades y los impulsos de una persona para conducirse de determinada manera con el fin de satisfacer una necesidad inmediata, Según las teorías de las necesidades de Maslow y McClelland indican qué factores motivacionales funcionan para que la persona reaccione ante ciertas

circunstancias que en este caso si se habla del CREA son factores que se ven claramente amenazados por las circunstancias

Según el autor Mc Clelland, las necesidades de una persona se dividen en tres elementos: Necesidades de Logro, Poder y Afiliación que en el caso del personal son factores que han incidido en el comportamiento y estabilidad emocional de los empleados..

Un factor importante también es la Motivación Intrínseca conocida como un sentimiento interno que no es observable pero que permanece latente con el fin recordarle el motivo de su esfuerzo y como un motor mental que ayuda a cumplir con sus metas y la motivación extrínseca que en cambio, es la motivación que aparece del exterior es decir del medio donde la persona se desenvuelve, resulta atractiva para muchas personas e involucra reforzadores que mantiene una conducta esperada en ciertas situaciones, estos temas ligados a las necesidades de los empleados forman todo una dinámica de necesidades latentes en cada persona.

la teoría del establecimiento de metas es trascendental, ya que los objetivos de las personas deben estar de acuerdo a las necesidades de la organización y cada persona debe participar de las metas trazadas dentro de la misma, de esta manera se siente más involucrada en la organización y asume responsabilidades por iniciativa propia que le ayudan a si misma y permiten un crecimiento importante en la organización.

Estos temas permiten que tengamos una pauta para reconocer los problemas motivacionales que afronta la organización y poder así sacar conclusiones precisas sobre la situación que viven las personas en el área motivacional y apoyados en los resultados del test aplicado con respecto a la incertidumbre que sienten por el proceso de inestabilidad que afronta la institución.

## **CAPITULO 5:**

# **ANÁLISIS DEL NIVEL MOTIVACIONAL A TRAVÉS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DEL CREA.**

## **CAPITULO 5**

### **ANÁLISIS DEL NIVEL MOTIVACIONAL A TRAVÉS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DEL CREA.**

#### **5.1 INTRODUCCIÓN:**

El interés por conocer el estado psicológico de los empleados de la Institución ha despertado más expectativas de las que se tuvieron al principio de la investigación, ya que los datos encontrados en la aplicación del Test FIGS sobre la motivación de los empleados no abarcaba más información de la que la batería permitía. Las conductas cada vez más agresivas, la incertidumbre y los cambios repentinos de carácter de los empleados, los conflictos entre compañeros de trabajo, el hermetismo con el que manejan las autoridades el tema del futuro de la organización y un nuevo problema de una supuesta selección de los empleados que posiblemente continuarían en la institución, provocó que los mismos tomaran medidas como huelgas, suspensión de las actividades por varios días exigiendo información por parte de las autoridades, reuniones sin previo aviso de la asociación de los empleados, las visitas del ministro del Trabajo y otras autoridades a nivel nacional en la Institución con reuniones a puertas cerradas y una serie de rumores, incitaron a la gente a comportarse a la defensiva y a buscar soluciones para la institución tardías y desesperadas.

Se necesitaba una alternativa que permitiera ampliar esta información para poder así confirmar datos importantes o ampliar temas de interés que necesitaban ser abarcados de forma más profunda.

#### **5.2 APLICACIÓN DE ENTREVISTAS AL PERSONAL:**

Considerando la importancia de la información sobre el estado actual de los empleados y la premura de obtener datos más profundos, se buscó un recurso que ayudara a obtener información personal que de otra manera no podría ser recopilada.

Se estructuró una entrevista que abarcara los mismos temas del test psicológico como motivación, gusto por el trabajo, satisfacción, relaciones interpersonales, autoestima, situación actual de la institución. Esta entrevista sería un medio para sacar conclusiones definitivas sobre el proceso de inestabilidad que sufre la institución y su repercusión en los empleados, al abordar temas de interés se podría conocer cómo una institución en crisis puede influir tanto en sus colaboradores al sentirse incapaces de hacer algo por mantener su trabajo.

La entrevista se realizó a una muestra de 25 personas que representan el 20,83% de las 120 personas que laboran en las oficinas de la ciudad de Cuenca, número que se consideró prudencial para administrar a los empleados, considerando que las autoridades habían restringido el acceso a la institución y prohibido a los empleados emitir ningún comentario al respecto, la entrevista fue realizada a este grupo de personas sin ningún tipo de clasificación personal y bajo el consentimiento del director de la institución en el plazo de dos días.

La entrevista consta de dos partes: La primera que está compuesta por nueve preguntas cerradas y de opción múltiple, estas preguntas abarcan áreas como: área laboral, interpersonal, y personal. Las siguientes 5 preguntas son de carácter cualitativo y abarcan temas sobre autoestima, relación jefe- empleado y situación actual de la organización, estas preguntas contienen respuestas personales de los 25 empleados que laboran en los diferentes departamentos de la institución de diferentes edades y funciones, sobre lo que consideran atraviesa actualmente la institución y las posibles causas de los problemas de la misma.

La entrevista utilizada se encuentra en el anexo 2.

### **5.3 ANÁLISIS DE RESPUESTAS DE LOS EMPLEADOS EN LA ENTREVISTA:**

En la primera parte que contiene preguntas de opción múltiple de las entrevistas realizadas a los 25 empleados se han obtenido los siguientes resultados.

## Área Laboral

### 1: LE GUSTA SU TRABAJO ACTUAL?

Tabla 1

No me gusta	0
Preferiría alguna otra cosa	3
Lo acepto, no me gusta ni me disgusta	3
Me gusta bastante	19
Total	25

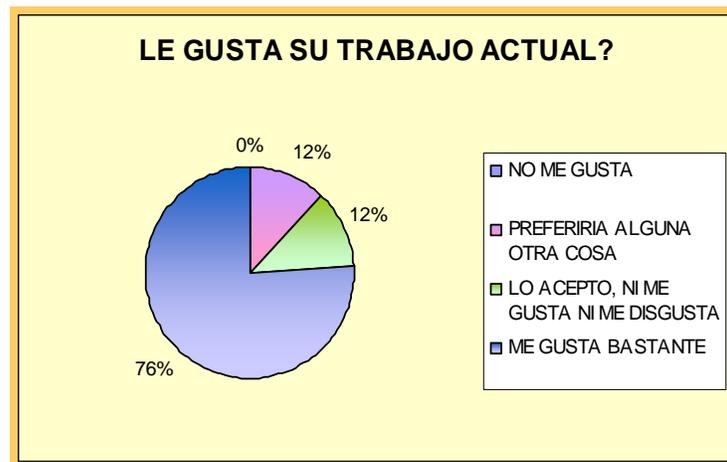


Gráfico 1. Autor: Ana Gabriela Calle Ch.

El 12% de los entrevistados afirman que preferirían otro trabajo, el siguiente 12% aseguran que aceptan su trabajo que no les gusta ni les disgusta, el 76% de los entrevistados dicen que les gusta su trabajo.

## 2: HASTA QUÉ PUNTO LE AGRADA SU TRABAJO

Tabla 2

No me gusta	0
Me es indiferente	1
Me gusta	9
Me entusiasma	7
Me encanta	4
No responde	4
Total	25

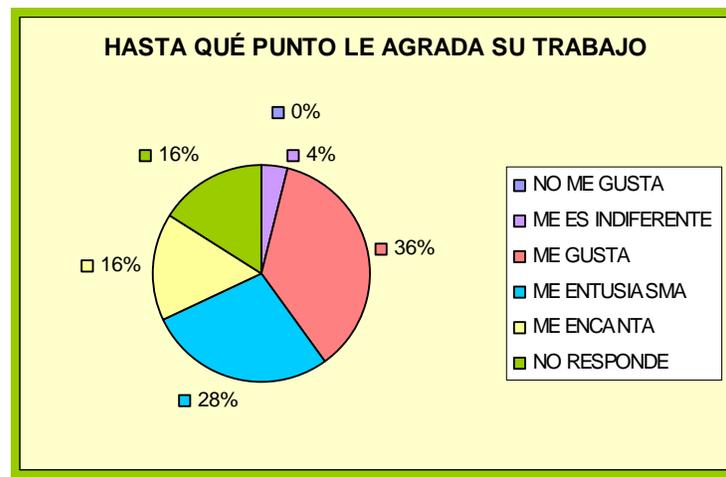


Gráfico 2. Autor: Ana Gabriela Calle Ch.

El 4% de los entrevistados aseguran que su trabajo les es indiferente, el 36% dice que les gusta su trabajo, el 28% afirma que les entusiasma su trabajo, al 16% les encanta su trabajo y el otro 16% prefiere no responder la pregunta por diferentes razones, entre ellas por las repercusiones que pueden provocar sus respuestas.

**3: MARQUE UNA DE LAS RESPUESTAS QUE SIGUEN, PARA MOSTRAR EL TIEMPO QUE SE SIENTE SATISFECHO EN SU TRABAJO:**

Tabla 3

En todo momento	7
Casi siempre	6
Buena parte del tiempo	2
La mitad del tiempo aproximadamente	3
A veces	2
Raramente	0
Nunca	0
No responde	5
TOTAL	25

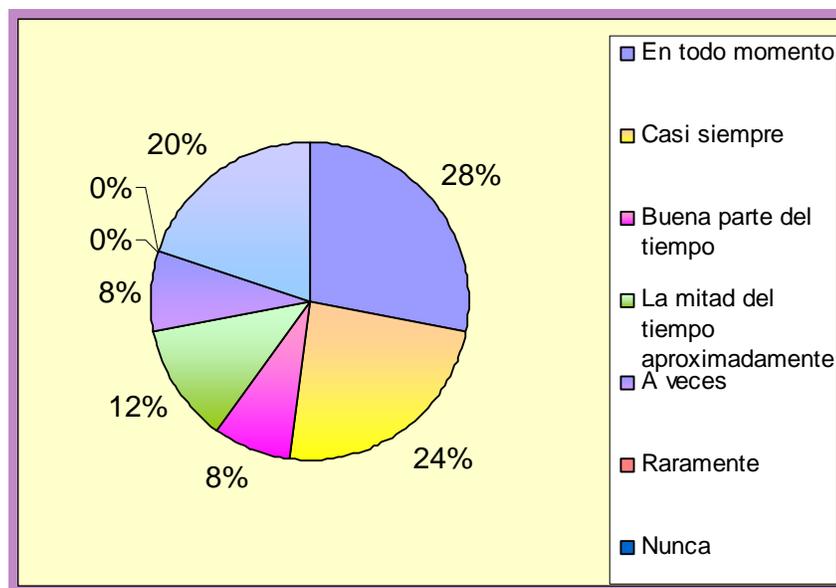


Gráfico 3. Autor: Ana Gabriela Calle Chh.

El 35% de los entrevistados aseguran sentirse satisfechos en todo momento en sus trabajos, el 30% casi siempre, el 10% dice sentirse satisfecho la mitad del tiempo aproximadamente, el 10% dice sentirse a veces satisfecho dentro de sus trabajos, ninguno considera que raramente o nunca se siente satisfecho.

**4: MARQUE DE ACUERDO A LO QUE PIENSA SOBRE UN CAMBIO DE TRABAJO:**

Tabla 4

Dejaría este trabajo inmediatamente, si pudiera encontrar otro	0
Aceptaría casi cualquier otro trabajo en el que ganara lo mismo que ahora	1
Me gustaría cambiar de empleo y de ocupación	3
Me gustaría cambiar mi empleo por otro en el mismo campo de ocupación	4
No me siento interesado en cambiar de empleo, pero lo haría si encontrara algo mejor	6
No veo ningún trabajo por el cual pudiera cambiar el que ya tengo	1
No deseo cambiar mi empleo por ningún otro	6
NO RESPONDE	4

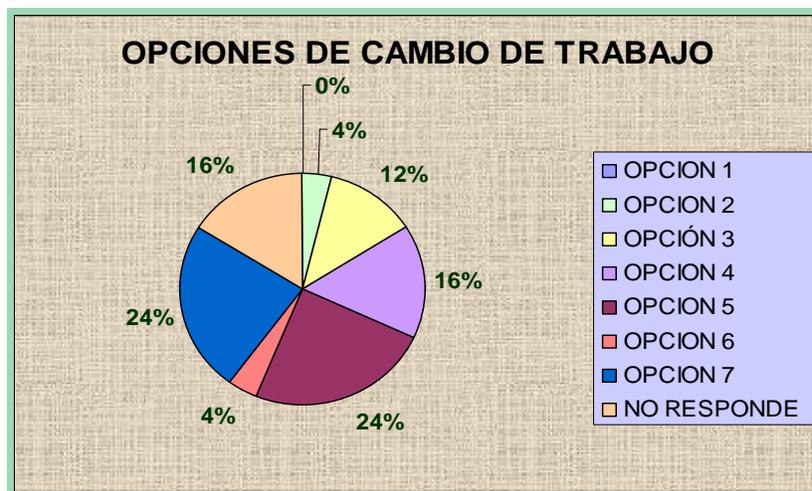


Gráfico 2. Autor: Ana Gabriela Calle Ch.

Los entrevistados han respondido lo siguiente: el 4% asegura que aceptaría casi cualquier otro trabajo en el que ganara lo mismo que ahora, al 12% les gustaría cambiar de empleo y de ocupación, al 16% les gustaría cambiar de empleo por otro en el mismo campo de ocupación, el 24% no se siente interesado en cambiar de empleo pero lo haría si encontrara algo mejor, el 4% no ve ningún trabajo por el cual pudiera cambiar el que ya tiene, el 24% no desea cambiar su empleo por ningún otro y ninguno dejaría su trabajo inmediatamente si pudiera encontrar otro.

**5: EN COMPARACIÓN CON OTRAS EMPRESAS DE LA COMUNIDAD, CÓMO TRATA LA INSTITUCIÓN A SUS EMPLEADOS?**

Tabla 5

A.	La mayoría de instituciones son mejores.	0
B.	Algunas instituciones son mejores.	9
C.	Tan bien como la institución promedio	6
D.	Nuestra institución es mejor que muchas	5
E.	Nuestra institución es decididamente mejor que todas.	4
F.	No responde	1



Gráfico 5. Autor: Ana Gabriela Calle Ch.

El 36% de los entrevistados consideran que algunas instituciones en cuanto al trato a sus empleados son mejores, el 24% que la institución trata a sus trabajadores tan bien como una institución promedio, el 20% considera que su institución es mejor que muchas, el 16% dice que su institución es mejor que todas, un 4% no emite ningún comentario y ninguna persona piensa que todas las empresas en cuanto al trato a sus empleados son mejores que el CREA.

## 6: LA MAYORIA DE LOS COMPAÑEROS DE MI DIRECCIÓN SON:

Tabla 6

POCO AMISTOSOS	10
INDIFERENTES HACIA MI	9
BUENOS	3
COOPERATIVOS	1
MUY AMISTOSOS	2

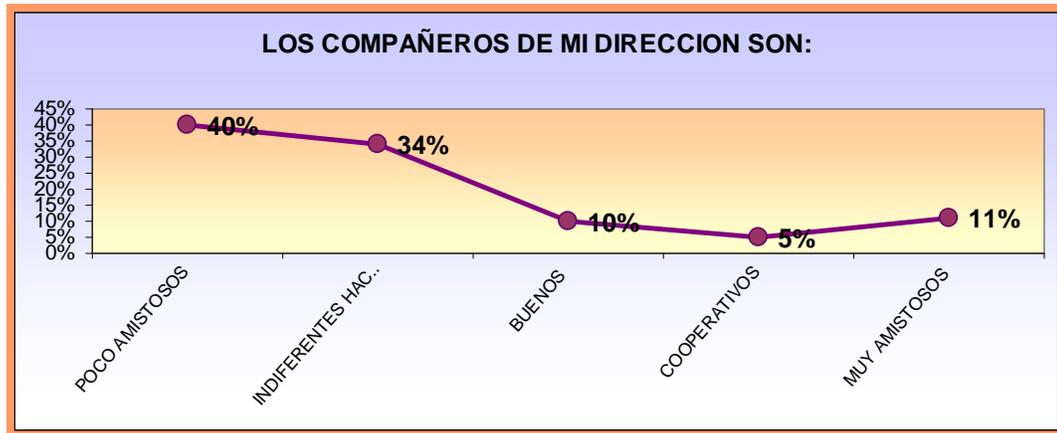


Gráfico 6. Autor: Ana Gabriela Calle Ch.

El 40% de los empleados entrevistados consideran que sus compañeros de trabajo son poco amistosos, el 34% que son indiferentes hacia ellos, el 10% que son buenos, el 5% que son cooperativos y el 11% que son muy amistosos.

## 7: UNO DE LOS IMPEDIMENTOS PARA LLEARNOS MEJOR ES:

Tabla 7

Mis compañeros tienen intereses diferentes a los míos	13
Tenemos muchos desacuerdos en el área laboral	0
Tenemos muchos desacuerdos en el área personal	1
Mis compañeros de trabajo no entienden lo que busco con mi trabajo	1
No responde	10

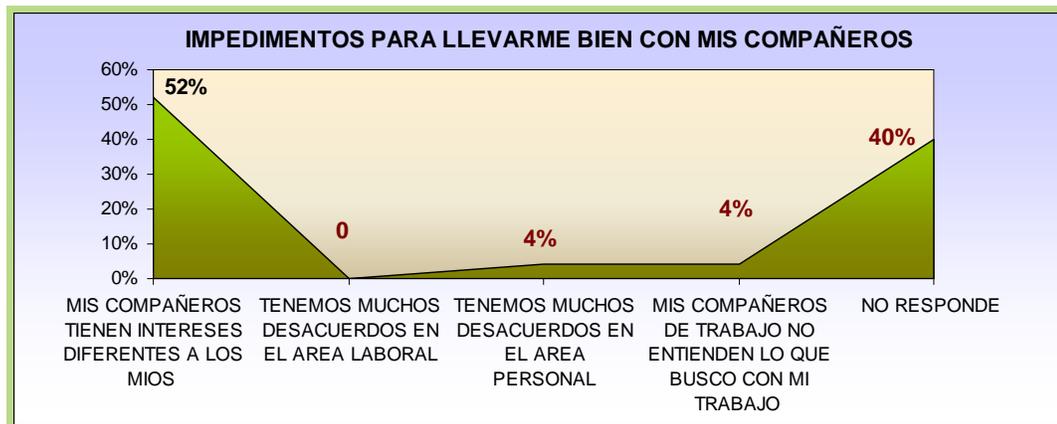


Gráfico 7. Autor: Ana Gabriela Calle Ch.b

El 52% de los entrevistados aseguran que sus compañeros tiene intereses diferentes a los de ellos, ninguno de ellos tienen desacuerdos en el área personal, el 4% tiene muchos desacuerdos en el área personal, el 4% se sienten incomprendidos por sus compañeros de trabajo, y el 40% prefiere no emitir ningún comentario sobre sus compañeros de trabajo.

## ÁREA PERSONAL:

### CONSIDERO QUE:

Tabla 8

Mi trabajo es mucho mejor que el que realizan otras personas	16%	4
Soy capaz de hacer diferentes tareas	52%	13
No puedo desarrollarme en mi área dentro de la institución	8%	2
Siento que otras personas podrían hacer mi trabajo mejor que yo	24%	6



Gráfico 8. Autor: Ana Gabriela Calle Ch.

El 16% de los empleados consideran que su trabajo es mucho mejor que el que realizan otras personas, el 52% que son capaces de hacer diferentes tareas, el 8% consideran que no pueden desarrollarse en su área dentro de la institución, y un 24% siente que otras personas podrían hacer su trabajo mejor que ellos.

**PRINCIPALES PREOCUPACIONES:**

Tabla 9

Siento temor de no poder llenar las expectativas de los demás	28%	7
Creo que tengo experiencia en mis actividades pero no soy el único que puedo hacerlas	64%	16
Mi estabilidad emocional se ha visto afectada por los cambios que se han dado en la institución.	8%	2



Gráfico 9. Autor: Ana Gabriela Calle Ch.

El 28% de los empleados entrevistados sienten temor de no poder llenar las expectativas de los demás, el 64% consideran tener experiencia en sus actividades pero no son los únicos que pueden hacerlas y un 8% considera que su estabilidad emocional se ha visto afectada por los cambios que se están dando en la institución.

En la segunda parte están contenidas las preguntas de opinión personal. A continuación los resultados:

**1: EN QUÉ MANERA LA INESTABILIDAD DE LA INSTITUCIÓN HA AFECTADO SU TRABAJO?**

El 45% de los empleados entrevistados consideran que su rendimiento en el trabajo es el mismo, pero que la cantidad de actividades se ha reducido por la propia situación de la institución y porque muchos proyectos están suspendidos.

El 55% consideran que no les ha afectado en sus trabajos, que siguen realizando las mismas actividades y que mientras no exista nada oficial seguirán con sus mismas actividades.

**2: CÓMO ÉSTA SITUACIÓN DE INESTABILIDAD HA AFECTADO SU RELACIÓN CON SUS AUTORIDADES?**

El 65% de los entrevistados opinan que las relaciones frente a sus autoridades es de continua indiferencia, por el nivel de desconfianza que se ha generado a nivel institucional, el 15% opinan las autoridades son prepotentes, mientras más alejados estén las relaciones son más cordiales y que les incomoda la presencia de sus jefes y un 20% prefirieron no responder esta pregunta por temor a represalias que pudieran tener sus opiniones.

**3: QUÉ CONDUCTAS USTED HA VISTO, SON PRODUCTO DE LA INESTABILIDAD QUE ESTÁ SUFRIENDO LA INSTITUCIÓN?**

Entre las conductas más citadas están:

El 25% de los entrevistados opinan que hay un alto nivel de prepotencia y desconfianza frente a las autoridades, un 60% consideran a la ruptura del reloj de marcación como producto del periodo que está viviendo la institución, un 15% hace referencia a los constantes desacuerdos y malentendidos entre compañeros de la institución.

#### **4: EN QUÉ MANERA ESTA SITUACIÓN DE LA INSTITUCIÓN LE HA AFECTADO EMOCIONALMENTE?**

Un 45% afirma que su carácter ha cambiado y por ende sus relaciones familiares se han visto afectadas, el 25% considera sentirse impotentes debido a que no pueden hacer nada ya que es una situación que no pueden controlar, un 10% afirma sentirse preocupados y ansiosos por lo que pueda ocurrir y un 20% Afirma sentirse enfermos, muchos de ellos sufren dolores de cabeza constantes, dolores de cuello y espalda producto de la tensión y el estrés.

#### **5: QUÉ SITUACIONES CREE USTED SON LAS QUE PROVOCARON LOS PROBLEMAS EN LA INSTITUCIÓN HASTA LLEVARLA AL ESTADO EN EL QUE SE ENCUENTRA?**

Un 90% opina que los gobiernos de turno han politizado la institución, que muchos de los empleados tienen sus puestos debido a favores políticos, Un 5% opina que es producto de la ineficiencia de la institución debido a que los empleados sentían garantizados sus puestos de trabajo y por ende su rendimiento no era el ideal y un 5% considera que las políticas adoptadas por el gobierno para terminar con las Organizaciones de Desarrollo Regional motivaron a que la institución atravesase esta situación

Con estos antecedentes y opiniones de los empleados sobre diferentes aspectos importantes de la institución es pertinente hacer la siguiente comparación.

#### **5.4 COMPARACIÓN CON LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN DE VARIOS AUTORES:**

Según las teorías motivacionales expuestas en el capítulo anterior, la institución se identifica con varios factores expuestos, por lo que es necesario un análisis general de las mismas.

Según Robbins, la motivación es el resultado de las interacciones del individuo y la situación, que varía tanto de un individuo a otro y del momento que está viviendo

esta persona. Es así que en el caso de los empleados de la institución el tema de motivación es uno de los elementos clave ya que considerando el periodo de inestabilidad de la institución, las personas no pueden trabajar sin temor a ser suspendidos en cualquier momento, sus actividades y dedicación son mínimas y por ende los resultados poco alentadores. Además el mismo autor afirma que “La motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. (Robbins; pg. 168).

Las conductas observadas dentro de la institución y según las opiniones de los empleados respecto a la institución, ayudan a entender que la organización sufre un nivel muy alto de desmotivación ya que muchos de los empleados no saben si realizar ciertas actividades por el desconocimiento de si determinada tarea sirve o no sirve para la institución, por ende muchos de ellos han decidido no realizarlas porque consideran que su esfuerzo ha sido inútil.

Los tres factores clave para la motivación en una organización que cita Robbins conocidas como: Esfuerzo, Metas organizacionales y Necesidades dentro de una organización, en el caso del CREA no son factores que permanezcan latentes entre los empleados. Los esfuerzos que pudieron haber hecho para evitar esta situación de incertidumbre no los hicieron en el momento apropiado, las metas organizacionales cambiaron cuando cada uno de los empleados empezó a velar por sus propios intereses y descuidaron su trabajo dentro de la institución, y las necesidades fueron reemplazadas por motivos personales que no involucraban a la institución, es por ello que es preciso aclarar que la institución vivió el descuido de autoridades y empleados durante varios años.

Además los empleados no podían esforzarse por llegar hacia una meta, tampoco trabajar en equipo porque la institución en general no tenía un norte, es decir, no tenía claro un objetivo que impulsara a todos a trabajar por un mismo fin.

**1: Fisiológica:** En el caso de los empleados, las necesidades de primer orden son satisfechas por medio de su trabajo, al experimentar inestabilidad esta necesidad se vuelve más difícil de cubrir y por ende las necesidades crecen y la capacidad de adquisición disminuye.

**2: Seguridad:** Los resultados no son alentadores ya que los empleados están sufriendo a nivel físico y más aún a nivel psicológico emocional, que ha creado sentimientos de inseguridad, inestabilidad y desconfianza en las autoridades, compañeros y en sí mismos.

**3: Social:** Los conflictos interpersonales se han incrementado con el paso del tiempo, las reuniones sociales se han convertido en sesiones en constante conflicto y desacuerdos entre los empleados, y en general el ambiente de la institución es de pesimismo y constantes discusiones internas.

**4: Estima:** Se muestra un cambio en sus actitudes y por ende en su autoestima, se sienten incapaces de realizar determinadas tareas y consideran que sus capacidades no están a la altura de las exigencias del medio.

**5. Autorrealización:** Sus prioridades no están enfocadas en desarrollarse como profesionales sino en mantener sus trabajos y la fuente de su sustento personal y familiar.

Al hablar de motivación estas cinco necesidades básicas se convierten en una de las preocupaciones más fuertes en las personas por las siguientes razones: al perder sus empleos la necesidad más básica se ve afectada por lo tanto las demás no pueden ser satisfechas y su preocupación aumenta a medida que pasa el tiempo.

Según la Teoría de las necesidades de Mc Clelland, existen tres tipos de necesidades que una persona desea alcanzar para su realización.

**Logro:** Esta necesidad se ve truncada en los empleados entrevistados quienes aseguran que esta situación ha perjudicado su deseo por trabajar y por realizar sus

actividades, y por ende su desempeño se ha visto afectado en los resultados de la institución.

**Poder:** No es un factor preponderante en este tiempo en la organización ya que ninguno de los empleados asume responsabilidad por ningún grupo de personas, el liderazgo es un elemento indeseable para los empleados y por ende todos evitan asumir cargos que involucren algún tipo de liderazgo a nivel organizacional.

**Afiliación:** Según las respuestas recopiladas en la entrevista, un 34% consideran que sus compañeros son indiferentes ante ellos, un 52% consideran que sus compañeros tienen intereses diferentes a los de ellos, un 4% consideran que tienen desacuerdos en el área personal con sus compañeros y un 40% prefiere no responder por la desconfianza creada a nivel general entre compañeros y por el flujo de desinformación que circula por la institución y por temor de ser amonestados por algún comentario que den acerca de determinada situación.

#### **5.4.1: COMPARACIÓN DE LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS CON RELACIÓN A LA TEORÍA SOBRE MOTIVACIÓN INTRÍNSECA**

Según lo expuesto en el capítulo anterior de Motivación Intrínseca, conocemos que emerge de manera espontánea de las necesidades psicológicas orgánicas, la curiosidad personal y los empeños innatos por crecer. Este sentimiento es común en todas las personas, y los empleados de la institución no son la excepción consideran a su trabajo como el medio que les permite subsistir y en el que invierten su tiempo productivo. Sin embargo, esta motivación desaparece cuando los rumores del cierre de la institución aparecen; los empleados se desmotivan y buscan otras actividades novedosas y que no incluyan a la organización para despejar sus mentes.

La motivación intrínseca sabemos, se alcanza por medio de factores internos que impulsan a la persona a crecer intelectual y emocionalmente. Los daños causados por el proceso que vive la institución impiden a las personas interactuar de manera normal, Muchos optan por tener una actitud pasiva y apática, mientras que otros

empleados prefieren exteriorizar sus pensamientos y evitar que los rumores hagan más daño del que ya han experimentado.

#### **5.4.2: COMPARACIÓN DE LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS CON RELACIÓN A LA TEORÍA SOBRE MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA:**

Como se conoce, la motivación extrínseca surge de incentivos y consecuencias que se hacen contingentes en el comportamiento observado. Es un suceso ambiental que atrae o aleja a una persona respecto a una acción particular

Considerando estos factores, la organización en general no percibe ningún estímulo externo que le permita sobresalir; empezando por el estado que ha dictaminado leyes que promueven el cierre de la institución. Además en la parte interna de la institución las relaciones con los jefes no son ideales, el hermetismo se hace más grande y los conflictos interpersonales crecen por lo que es útil y apropiado decir que no existe ningún argumento sólido que indique que los empleados tienen refuerzos positivos que les ayuden a mantenerse motivados en sus puestos de trabajo.

#### **5.4.3. COMPARACIÓN DE LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS CON RELACIÓN A LA TEORÍA SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE METAS:**

La teoría del Establecimiento de Metas indica que una persona dentro de su trabajo y en su vida personal y familiar, tiene objetivos y metas a corto y largo plazo que le motive a trabajar y alcanzar determinado fin, de esta manera la persona se siente capaz de rebasar obstáculos que le ayuden a crecer y desarrollarse en el proceso del cumplimiento de sus objetivos

Sin embargo, en el transcurso de las entrevistas los resultados son claramente evidentes, los empleados no tienen metas ni a corto ni largo plazo, ya que su estancia en la institución depende de las autoridades quienes se encargarán de informarles hasta que tiempo permanecerán en sus cargos.

Además algunos empleados no han buscado ninguna actividad adicional que les ayude a pensar qué hacer cuando se encuentren sin trabajo. Esta situación se agrava a medida que pasa el tiempo y los empleados sienten menor responsabilidad por sus actos dentro de la institución.

Adicionalmente, buena parte de las instalaciones de la institución ya han sido asignadas a diferentes instituciones del estado como el INEC, SENPLADES e INAR, las granjas localizadas en las diferentes provincias están a cargo de centros educativos superiores como la Universidad de Cuenca, y otra parte está siendo discutida su administración municipal.

## **5.5 CONCLUSIONES**

Los factores que provocan desmotivación en los empleados de la institución son de diferente origen tanto intrínsecas como extrínsecas; cada uno de estos factores afecta a las personas en diferente manera y las obliga a desempeñar sus labores de forma irregular y poco productiva. A través de la entrevista se pudo recopilar información más profunda sobre aspectos importantes en cuanto a lo que consideran los empleados son factores importantes que han influido durante mucho tiempo en la institución y que por hoy son la causa del actual estado de la institución.

Estos factores como el gusto por el trabajo, las relaciones con las autoridades, la inestabilidad emocional que muchos empleados experimentan, son elementos negativos que alientan a un cambio importante en las actitudes y comportamientos en las personas con respecto a sus trabajos; Un grupo muy pequeño de empleados han buscado actividades que les permitan concentrarse más en sus capacidades intelectuales y prácticas, mientras que por su parte muchos de los empleados solamente esperan las disposiciones reglamentarias para tomar sus decisiones.

Considerando los antecedentes antes mencionados a cerca de los trabajadores, se hizo una comparación de la motivación de los empleados del CREA, y como

resultado se pudo saber a ciencia cierta cuán desmotivados se sentían los empleados con respecto a sus trabajos y con la organización en general, se pudo concluir que a un 36% de los empleados les gusta su trabajo, un 28% que se mantienen casi siempre satisfechos con su trabajo, pero un 24% afirman que lo dejarían si encontraran algo mejor y un 36% asegura que la mayoría de las instituciones tratan mejor a sus empleados.

En cuanto a las relaciones interpersonales un 40% considera que sus compañeros de departamento o dirección son poco amistosos, y un 34% que son indiferentes hacia ellos.

En lo personal un 52% consideran que son capaces de realizar diferentes tareas pero un 24% coincide en que otras personas podrían hacer sus trabajos mejor que ellos. Al mismo tiempo que un 28% sienten temor de no poder llenar las expectativas que se crean alrededor de su desempeño laboral, un 64% considera que tiene experiencia en sus actividades pero que no son los únicos que pueden hacerlas.

Los empleados esperan de las disposiciones legales para saber a ciencia cierta que es lo que va a ser de ellos en el futuro y para tomar medidas sobre su futuro laboral y personal.

Muchos de los empleados esperan su jubilación y muchos de ellos están a la expectativa de ser liquidados, las razones por las que consideran que la institución atraviesa estos problemas son las siguientes: La politización de la institución en cada cambio de mandatario, que muchos de sus compañeros de trabajo tienen sus puestos de trabajo por favores políticos y que el resultado es el posible cierre de la institución por la ineficiencia en el cumplimiento de las actividades.

Con respecto a las teorías de motivación que exponían diferentes tipos de comportamientos, conductas y actitudes que impulsan a las personas a cumplir con sus metas, los resultados arrojaron un serio problema de desmotivación a todo nivel dentro del CREA. No existe ningún tipo de motivo por el cual los empleados sientan

la necesidad de trabajar por mantener sus puestos de trabajo. A muchos de ellos les gusta lo que hacen pero al mismo tiempo piensan que no están capacitados para hacerlo de mejor manera ya que aseguran que la institución no los apoya en su desarrollo profesional y de esta manera sienten que otras personas pudieran hacer sus trabajos mejor que ellos.

Este tipo de respuestas demuestran que a más de estar desmotivados, en cierta manera se sienten decepcionados por cómo se han manejado las cosas dentro de la institución al punto de sufrir este tipo de consecuencias que les perjudica de muchas maneras.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

Esta investigación se basa en la problemática de una organización que ha sufrido diferentes problemas a nivel interno y externo, pero al mismo tiempo nos ha permitido conocer cómo estas circunstancias influyen a nivel general dentro de la institución y se propaga hasta amenazar la subsistencia de la misma y con ella arrastrar a las personas que trabajan en la organización.

La institución al ser gubernamental, está expuesta al manejo de autoridades asignadas por el gobierno de turno, lo que impide una correcta organización y administración de los recursos asignados, además el control ineficaz de actividades traen como consecuencia la pérdida de proyectos, un 90% de los empleados opinan que la causa principal por la que la institución sufre inestabilidad, es la asignación de las autoridades de turno que no son seleccionadas de manera correcta y con esto se estanca el proceso de desarrollo de la institución, sumado a elementos antes mencionados en la investigación, el primer objetivo de la investigación ha sido cumplido, el de determinar los factores que han llevado a la institución a su estado actual.

Las repercusiones de las decisiones del gobierno con respecto al CREA, han provocado problemas en los empleados como inestabilidad emocional, que según los resultados obtenidos en el Test Figs, la falta de responsabilidad, la desmotivación personal y grupal, los conflictos interpersonales y una baja autoestima, son la principal causa de los problemas y disturbios que se suscitaron en la institución después de haber recibido estas noticias. Como se puede observar en los gráficos de información de los empleados, un 60% de ellos consideran que las conductas vandálicas por ejemplo, son una forma de protestar ante la incertidumbre que sienten frente a estas situaciones.

La información recopilada por medio de test, permitió clasificar los elementos que se vivieron en la institución y determinar así su naturaleza y trascendencia. Un

ejemplo clave fueron los problemas interpersonales que se han incrementado de manera alarmante, un 40% define a sus compañeros de trabajo como personas poco amistosas y un 34% los define como poco cooperativas, alegan que son egoístas y buscan cualquier pretexto para provocar un conflicto, que por consecuencia hay retrasos en las actividades y con esto la ineficacia en general de las direcciones de la institución, con la información recopilada en el test, se cumple el segundo objetivo importante.

A través de las entrevistas realizadas a una muestra representativa de los empleados, se ha recopilado información importante sobre el nivel de desmotivación que sienten los empleados con respecto a su situación laboral, sumado a los factores interpretados por el test, el nivel de desmotivación repercute gravemente ante la impotencia que sienten frente a situaciones que no pueden controlar por sí mismos, un porcentaje mayor al 80% de empleados no han buscado ninguna actividad adicional, o ha establecido metas, que les permitan sobreponerse y continuar en actividad, sino que la totalidad de empleados esperan las disposiciones legales para disponer de su futuro.

El impacto psicológico negativo a nivel personal, interpersonal y laboral en los empleados de la institución, es consecuencia de una institución inestable que permaneció por mucho tiempo inactiva, de autoridades que no impulsaron un cambio y de personas que se acostumbraron a laborar bajo el mismo esquema, las consecuencias son claramente palpables y servirán de referente para que este tipo de situaciones no vuelvan a repetirse.

## **RECOMENDACIONES:**

:

Las recomendaciones basadas en la investigación son las siguientes:

1. Los empleados deben tener claro cuál es la misión, visión, objetivos, metas, y planes a corto y largo plazo de la institución, a través de capacitación por parte de las personas encargadas en establecerlas, para que de esta manera sepan cuáles son sus roles y responsabilidades de esta manera podrán cooperar, colaborar y ayudar eficientemente en las actividades de la institución.
2. El departamento de Recursos Humanos, debe reestructurar de manera interna las responsabilidades de cada uno de sus miembros, una vez realizada esta actividad, organizar actividades que involucren a los empleados de todos los departamentos para capacitarlos de manera técnica y profesional y también de manera personal e interpersonal para promover un cambio positivo en la calidad de sus actividades tanto profesionales como interpersonales.
3. El departamento de Recursos Humanos debe estructurar un Subsistema adaptado de RRHH, que permita manejar información importante de cada empleado tanto de su rendimiento, necesidades, fortalezas y debilidades para mantenerse alertas a las situaciones emergentes, tener un registro de información trascendental de los empleados y evaluar los aportes que brinda a la institución.
4. La institución en general, debe contar con un consejo evaluador de las actividades departamentales, conformado por autoridades, profesionales de diferentes áreas y empleados destacados que controle, evalúe y planifique el funcionamiento de la institución a nivel interno, además que sea el encargado de corregir, impulsar o promover los cambios que deben darse dentro de la institución, para impulsar el crecimiento de la misma y evaluar

la eficacia y eficiencia de los resultados obtenidos con ciertas actividades o proyectos.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

BALAREZO Chiriboga Lucio. PSICOTERAPIA, ASESORAMIENTO Y CONSEJERIA. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Editora luz de América Quito.- Ecuador. Año 2003

GALLARDO Román José. Ex director del CREA. Reseña Histórica del Centro de Reconversión Económica de Azuay, Cañar y Morona Santiago. Año 1975

GRADOS Jaime. TEST FIGS Prueba de Frases Incompletas aplicadas a la industria. Editorial el Manual Moderno. Mexico D. F Año ,2001

MARSHALL Reeve Jhon. MOTIVACIÓN Y EMOCIÓN. Tercera Edición. Universidad de Iowa. México Universidad Autónoma de México Facultad de Psicología

MINTZBERG Henry . La Estructura de las Organizaciones. Editorial Ariel. España año 2002.

Módulo 1. Varios Autores. Pautas para Crear, Conducir y Calificar entrevistas de aptitudes. Módulo 1, Cuenca- Ecuador Año 2005.

ROBBINS Stephen. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL; Octava Edición; Editorial Prentice Hall; México; Año: 1999.

SCHEIN H. Edgar. PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN. Massachusetts Institute of technology; México; Editorial Prentice hall Hispanoamérica S.A

SUINN Richard. Asesoramiento en el manejo de Ansiedad Una terapia de conducta.  
Biblioteca de Psicología Desclée de Brouwer. ANXIETY MANAGEMENT TRAINING  
. Plenum Press New York Año 1990

WARREN Rick. LIDERAZGO CON PROPÓSITO. Volumen 1 Editorial Purpose  
Driven en EEUU, Editorial VIDA Latinoamérica . EEUU, AÑO 2005

# ANEXOS

## ENTREVISTA INDIVIDUAL

A continuación deberá escoger cuales de las siguientes afirmaciones son las que más se asemejan a su criterio:

### ÁREA LABORAL:

Considera que su trabajo es representado de la siguiente manera

Le gusta su Trabajo Actual

- A. No me gusta
- B. Preferiría alguna otra cosa
- C. Lo acepto no me gusta ni me disgusta
- D. Me gusta bastante
- E. Me gusta mucho

Escoja una de las afirmaciones siguientes, que sea la que mejor exprese hasta qué punto le agrada su trabajo.

- A. Me desagrada
- B. No me gusta
- C. Me es indiferente
- D. Me gusta
- E. Me entusiasma
- F. Me encanta

Marque una de las respuestas que siguen, para mostrar el tiempo en que se siente satisfecho con su trabajo:

- A. En todo momento
- B. Casi siempre
- C. Buena parte del tiempo
- D. La mitad del tiempo, aproximadamente
- E. A veces
- F. Raramente
- G. Nunca

### MARQUE DE ACUERDO A LO QUE PIENSA SOBRE UN CAMBIO DE TRABAJO.

- A. Dejaría este trabajo inmediatamente, si pudiera encontrar otro.
- B. Aceptaría casi cualquier otro trabajo en el que ganara lo mismo que ahora
- C. Me gustaría cambiar de empleo y de ocupación
- D. Me gustaría cambiar mi empleo por otro en el mismo campo de ocupación
- E. No me siento ansioso por cambiar de empleo, pero lo haría si encontrara algo mejor
- F. No veo ningún trabajo por el cual pudiera cambiar el que tengo
- G. No deseo cambiar mi empleo por ningún otro

SI PUDIERA ESCOGER ENTRE TODOS LOS TRABAJOS DEL MUNDO, ¿CUAL ESCOGERÍA? (MARQUE UNO):

- A. Su trabajo actual
- B. Otro trabajo en la misma ocupación
- C. Un empleo en otra ocupación

- A. La mayoría de otras instituciones son mejores
- B. Algunas Instituciones son mejores
- C. Tan bien como la Institución promedio
- D. Nuestra Institución es mejor que muchas.
- E. Nuestra Institución decididamente es la mejor que todas.

### RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO

LA MAYORÍA DE LOS COMPAÑEROS DE MI DEPARTAMENTO SON:

- A. Poco amistosos.
- B. Indiferentes hacia mí.
- C. Buenos.
- D. Cooperativos.
- E. Muy amistosos.

UNO DE LOS IMPEDIMENTOS PARA LLEARNOS MEJOR ES:

- A. Mis compañeros tienen intereses diferentes a los míos.
- B. Tenemos muchos desacuerdos en el área laboral
- C. Tenemos muchos desacuerdos en el área personal
- D. Mis compañeros de trabajo no entienden lo que busco con mis labores.

**ÁREA PERSONAL:**

CONSIDERO

QUE:

- A. Mi trabajo es mucho mejor que el que realizan otras personas
  - B. Soy capaz de hacer diferentes tareas
  - C. No puedo desarrollarme en mi área dentro de la institución.
  - D. Siento que otras personas podrían hacer mi trabajo mejor que yo.
- 
- A. Siento temor de no poder llenar las expectativas de los demás
  - B. Creo que tengo experiencia en mis actividades pero no soy el único que puedo hacerlas. Mi estabilidad emocional se ha visto afectada por los cambios que se han dado en la institución.
  - C.

**EN QUÉ MANERA LA INESTABILIDAD DE LA INSTITUCIÓN HA AFECTADO SU TRABAJO?**

---

---

---

---

---

**CÓMO ESTO HA AFECTADO SU RELACIÓN CON SUS AUTORIDADES?**

---

---

---

---

---

**QUÉ CONDUCTAS USTED HA VISTO, SON PRODUCTO DE LA INESTABILIDAD DE LA INSTITUCIÓN:**

---

---

---

---

---

**EN QUÉ MANERA ESTA SITUACIÓN DE LA INSTITUCIÓN LE HA AFECTADO EMOCIONALMENTE?**

---

---

---

---

---

**QUÉ SITUACIONES CREE USTED SON LAS QUE PROVOCARON LOS PROBLEMAS EN LA INSTITUCIÓN HASTA LLEVARLA AL ESTADO EN EL QUE SE ENCUENTRA?**

---

---

---

---

**OBSERVACIONES ADICIONALES:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---