

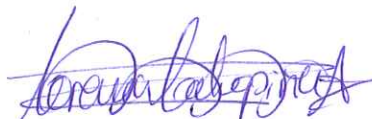
DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **LORENA MICHELLE CALVOPIÑA GRANDA** con **CC. 171561047-1**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INTERVENCIÓN EN CRISIS PARA LAS SITUACIONES DE DESVINCULACIÓN Y REESTRUCTURACIÓN EN EL FONDO AMBIENTAL NACIONAL EN EL PERÍODO 2017-2018**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, abril 2019



LORENA MICHELLE CALVOPIÑA GRANDA

CC. 171561047-1



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA
ORGANIZACIONAL**

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INTERVENCIÓN EN CRISIS PARA LAS
SITUACIONES DE DESVINCULACIÓN Y REESTRUCTURACIÓN EN EL FONDO
AMBIENTAL NACIONAL EN EL PERÍODO 2017 – 2018**

LORENA MICHELLE CALVOPÍÑA GRANDA

DIRECTORA: MSc. KARINA SILVA JARAMILLO

QUITO, 2019

DEDICATORIA

A mi mamá y papá, por nunca dejar de creer en mí, por empujarme a ser una mejor persona cada día, por ser mis incondicionales y mi más grande inspiración en la vida. Todo esto es por ustedes y gracias a ustedes.

A mis hermanos y hermanas por ser mi felicidad día a día.

A mis abuelitos por su amor y por ser un ejemplo a seguir.

A Cris y Edgar por su cariño y consejos.

A toda mi familia.

AGRADECIMIENTOS

A mi mamá, por el amor infinito, el apoyo incondicional y la paciencia que me brinda todos los días, a mi papá, por el amor, los consejos, los abrazos y las llamadas de atención, sin ustedes nada de esto hubiese sido posible.

A mis abuelitos, por acompañarme y apoyarme durante toda mi vida a pesar de la distancia, son mi guía incondicional.

A mi hermano, por la compañía y las risas durante todos estos años.

A mi novio, por el amor y el respaldo de todos los días.

A mis amigos, por los consejos, y las aventuras.

A mis tíos, que me han brindado su ayuda incondicional siempre, sobre todo en estos últimos meses.

A mi tutora, MSc. Karina Silva por su compromiso, paciencia y ayuda, y por ser un ejemplo de profesional y persona.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
1. CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO.....	3
1.1 Tema:	3
1.2 Datos de la institución:	3
1.2.1 Nombre:.....	3
1.2.2 Ubicación:	3
1.2.3 Actividad	3
1.2.4 Características:	3
1.2.5 Contexto:	3
1.2.6 Misión:	3
1.2.7 Visión:	4
1.2.8 Objetivos:	4
1.2.9 Organigrama:.....	4
1.3 Antecedentes.....	5
1.4 Justificación	6
1.5 Objetivos.....	7
1.5.1 Objetivo General:	7
1.5.2 Objetivos Específicos:.....	7
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1 Crisis.....	8
2.1.1 Tipos de Crisis.....	8
2.1.1.1 Crisis vitales durante el desarrollo.....	8

2.1.1.2	Crisis circunstanciales	9
2.1.2	Factores Psicológicos	9
2.2	Intervención Psicológica en Crisis	10
2.2.1	Definiciones y tipos.....	10
2.2.1.1	Tipos de Intervención	12
2.2.2	Primeros Auxilios Psicológicos	12
2.2.2.1	Submetas de los primeros auxilios psicológicos	13
2.2.2.2	Componentes de los primeros auxilios psicológicos.....	14
2.2.2.3	Situaciones comunes para la intervención en crisis.....	19
2.2.2.4	Protocolos en la intervención en crisis	19
2.3	Crisis Organizacionales	19
2.3.1	Tipología de las crisis organizacionales.....	20
2.3.2	Comunicación empresarial en situaciones de crisis	22
2.3.2.1	Plan de Comunicación en Crisis.....	24
2.4	Intervención en situaciones de crisis en las organizaciones	26
2.4.1	Intervención en crisis para colaboradores	26
2.4.1.1	Factores Psicosociales y Psicohigiene	26
2.4.1.2	Estrés	26
2.4.1.3	Incidencias de las crisis en la salud de los trabajadores	29
2.5	Procesos Organizacionales	30
2.5.1	Desvinculación	30
2.5.1.1	Outplacement.....	31
2.5.2	Reestructuración.....	32
2.5.3	Liquidación.....	35
3.	CAPÍTULO III – MARCO METODOLÓGICO	36

3.1	Tipo de Investigación	36
3.2	Alcance	36
3.3	Diseño de la Investigación.....	36
3.4	Población y Muestra	36
3.5	Fuentes de Información	37
3.6	Diseño de Instrumento.....	37
3.7	Levantamiento de información.....	37
3.8	Procesamiento de información	38
3.9	Resultados.....	38
3.9.1	Datos Generales.....	38
3.9.2	Preguntas por subsistemas.....	40
3.9.3	Entrevistas	54
4.	CAPÍTULO IV: PRODUCTO.....	59
4.1	Objetivo del proyecto	59
4.2	Actividades	59
4.3	Supuestos	59
4.4	Precondiciones.....	60
4.5	Indicadores.....	60
4.6	Fuentes de verificación.....	60
4.7	Sostenibilidad	60
4.8	Medios o insumos.....	60
4.9	Presupuesto.....	60
4.9.1	Presupuesto actividades enfocadas a resultados (Producto 1)	61
4.10	Monitoreo	64
4.11	Evaluación	64

4.12	Destinatarios	64
4.13	Cronograma	64
4.13.1	Cronograma actividades enfocadas a resultados (Producto 1).....	64
4.14	Actividades	65
4.15	Supuestos	65
4.16	Precondiciones	65
4.17	Indicadores.....	65
4.18	Fuentes de verificación.....	65
4.19	Sostenibilidad	66
4.20	Medios o insumos	66
4.21	Presupuesto.....	66
4.21.1	Presupuesto Programa Intervención en Crisis (Producto 2).....	66
4.22	Matriz de marco lógico.....	67
4.22.1	Matriz Programa Intervención en Crisis (Producto 2)	67
4.23	Monitoreo	68
4.24	Evaluación	68
4.25	Destinatarios	68
4.25.1	Cronograma Programa de Intervención en Crisis (Producto 2)	68
5.	CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
5.1	Conclusiones.....	69
5.2	Recomendaciones	70
6.	BIBLIOGRAFÍA	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Fondo Ambiental Nacional	4
Figura 2 Pasos plan de comunicación	25
Figura 3 Género del Personal Fondo Ambiental	38
Figura 4 Edad del Personal Fondo Ambiental.....	39
Figura 5 Estado Civil del Personal Fondo Ambiental	39
Figura 6 Personal Fondo Ambiental.....	40
Figura 7 Pregunta No 1 Subsistema conductual.....	40
Figura 8 Pregunta No 2 Subsistema conductual.....	41
Figura 9 Pregunta No 3 Subsistema conductual.....	41
Figura 10 Pregunta No 4 Subsistema conductual.....	42
Figura 11 Pregunta No 5 Subsistema afectivo	42
Figura 12 Pregunta No 6 Subsistema afectivo	43
Figura 13 Pregunta No 7 Subsistema afectivo	43
Figura 14 Pregunta No 8 Subsistema afectivo	44
Figura 15 Pregunta No 9 Subsistema somático.....	44
Figura 16 Pregunta No 10 Subsistema somático.....	45
Figura 17 Pregunta No 11 Subsistema somático.....	45
Figura 18 Pregunta No 12 Subsistema interpersonal	46
Figura 19 Pregunta No 13 Subsistema interpersonal	46
Figura 20 Pregunta No 14 Subsistema interpersonal	47
Figura 21 Pregunta No 15 Subsistema interpersonal	47
Figura 22 Pregunta No 16 Subsistema cognoscitiva	48
Figura 23 Pregunta No 17 Subsistema cognoscitiva	48
Figura 24 Pregunta No 18 Subsistema cognoscitivo.....	49
Figura 25 Pregunta No 19 Subsistema cognoscitivo.....	49
Figura 26 Pregunta No 20 Sistema cognoscitiva.....	50
Figura 27 Pregunta No 21 Comunicación	50
Figura 28 Pregunta No 22 Comunicación	51
Figura 29 Pregunta No 23 Comunicación	51
Figura 30 Pregunta No 24 Comunicación	52
Figura 31 Pregunta No 25 Comunicación	52
Figura 32 Pregunta No 26 Comunicación	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipos de Intervención.....	12
Tabla 2 Componentes Primeros Auxilios Psicológicos	18
Tabla 3 Tácticas de Reestructuración.....	34
Tabla 4 Datos personas entrevistadas.....	54
Tabla 5 Análisis de resultados entrevistas.....	54
Tabla 6 Actividades enfocadas a resultados de cada sistema (Producto 1)	62

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Matriz de Resultados	1
Anexo 2 Rúbrica de Calificación	8
Anexo 3 Encuesta Perfil CASIC	12
Anexo 4 Guía de Entrevista	19
Anexo 5 Entrevista Sujeto 1	20
Anexo 6 Entrevista Sujeto 2.....	22
Anexo 7 Entrevista Sujeto 3.....	24
Anexo 8 Fotografías de entrevistas	25

RESUMEN

La intervención en crisis es una técnica de atención psicológica, y ayuda inmediata para personas que atraviesan grandes impactos emocionales en su vida diaria, su objetivo, es restaurar la actividad normal de dichas personas en todos los aspectos. Esta investigación fue realizada con la finalidad de diseñar un programa de intervención en crisis orientado a situaciones empresariales, tales como las desvinculaciones y las reestructuraciones, centrándose en promover el bienestar de los empleados del Fondo Ambiental Nacional. Para ello, se optó por aplicar encuestas a todos los colaboradores de la organización, y realizar entrevistas a dos colaboradoras y un miembro de la comisión liquidadora, basadas en el perfil CASIC, planteado por Slaikou, (1996), el cual estudia cinco subsistemas del individuo que pueden manifestarse al momento de vivenciar una crisis, estos subsistemas son: conductual, afectivo, somático, interpersonal y cognoscitivo, adicionalmente se incluyó una parte de comunicación en la encuesta para conocer el estado de la misma dentro de la organización y cómo fue gestionada al momento de la crisis. Los resultados arrojados permitieron conocer las alteraciones que se presentaron en los subsistemas de los encuestados y entrevistados, y el manejo de la comunicación dentro de la organización al momento de comunicar una noticia que puede generar crisis. En función de los resultados obtenidos se diseñó el programa de intervención en crisis y, adicionalmente se elaboró un plan de acción dirigido a resolver inconvenientes dentro de la organización.

Palabras clave:

Intervención, crisis, subsistemas, Perfil CASIC, comunicación empresarial.

ABSTRACT

Crisis intervention is a technique of immediate psychological assistance and assistance for people who have great emotional impacts in their daily lives, their goal is to restore the normal activity of these people in all aspects. This research was carried out with the aim of designing a crisis intervention program aimed at business situations, such as disengagements and restructuring, in the Fondo Ambiental Nacional, focusing on promoting the welfare of employees. For this, it was decided to apply surveys to all the collaborators of the organization, and three interviews to two collaborators and one member of the liquidation commission, based on the CASIC profile. Which studies five subsystems of the individual that can manifest when experiencing a crisis, these subsystems are: behavioral, affective, somatic, interpersonal and cognitive, additionally a part of communication was included in the survey to know the state of the same within the organization and how it was managed at the time of the crisis. The results obtained allowed to know the alterations that appeared in the subsystems of the respondents and interviewed, and the management of the communication within the organization at the moment of communicating a news that can generate crisis. Based on the results obtained, the crisis intervention program was designed and, in addition, an action plan was drawn up aimed at resolving problems within the organization.

Keys words:

Intervention, crisis, subsystems, CASIC profile, communication

1. CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Tema:

Diseño de un programa de intervención en crisis para las situaciones de desvinculación y reestructuración en el Fondo Ambiental Nacional en el período 2017 – 2018.

1.2 Datos de la institución:

1.2.1 Nombre:

Fondo Ambiental Nacional

1.2.2 Ubicación:

Av. Amazonas N° 31-23 y Azuay esquina. Quito – Ecuador

1.2.3 Actividad

El fondo realiza varias actividades, entre ellas se encuentra el desarrollo y fortalecimiento de nuevas iniciativas de gestión ambiental en el Ecuador.

1.2.4 Características:

“El FAN es una entidad de Derecho Privado con personería jurídica propia, sin fines de lucro, regida y sujeta a las disposiciones del Código Civil Ecuatoriano” (FAN, 2013).

1.2.5 Contexto:

El Fondo Ambiental Nacional trabaja en conjunto con otros fondos destinados hacia asuntos específicos, como son: Fondo de Áreas Protegidas, Fondos Agua, Fondo Control de Especies Invasoras de Galápagos y Fondo de Aportes Especiales Socio Bosque.

1.2.6 Misión:

“Apoyar al financiamiento de la gestión ambiental tendiente al desarrollo sustentable del Ecuador” (FAN, 2013).

1.2.7 Visión:

El Fondo Ambiental Nacional es una organización líder en el diseño e implementación de estrategias y mecanismos financieros, y se constituye en un punto de encuentro, concertación de voluntades y acciones para apoyar el financiamiento de la gestión ambiental en Ecuador, en el marco del desarrollo sustentable (FAN, 2013).

1.2.8 Objetivos:

“Tiene como objetivo principal el financiamiento de planes, programas, proyectos y cualquier actividad tendiente a la protección conservación y mejoramiento de los recursos naturales y el medio ambiente, de conformidad con las prioridades y políticas ambientales de desarrollo sostenible establecidas” (FAN, 2013).

1.2.9 Organigrama:

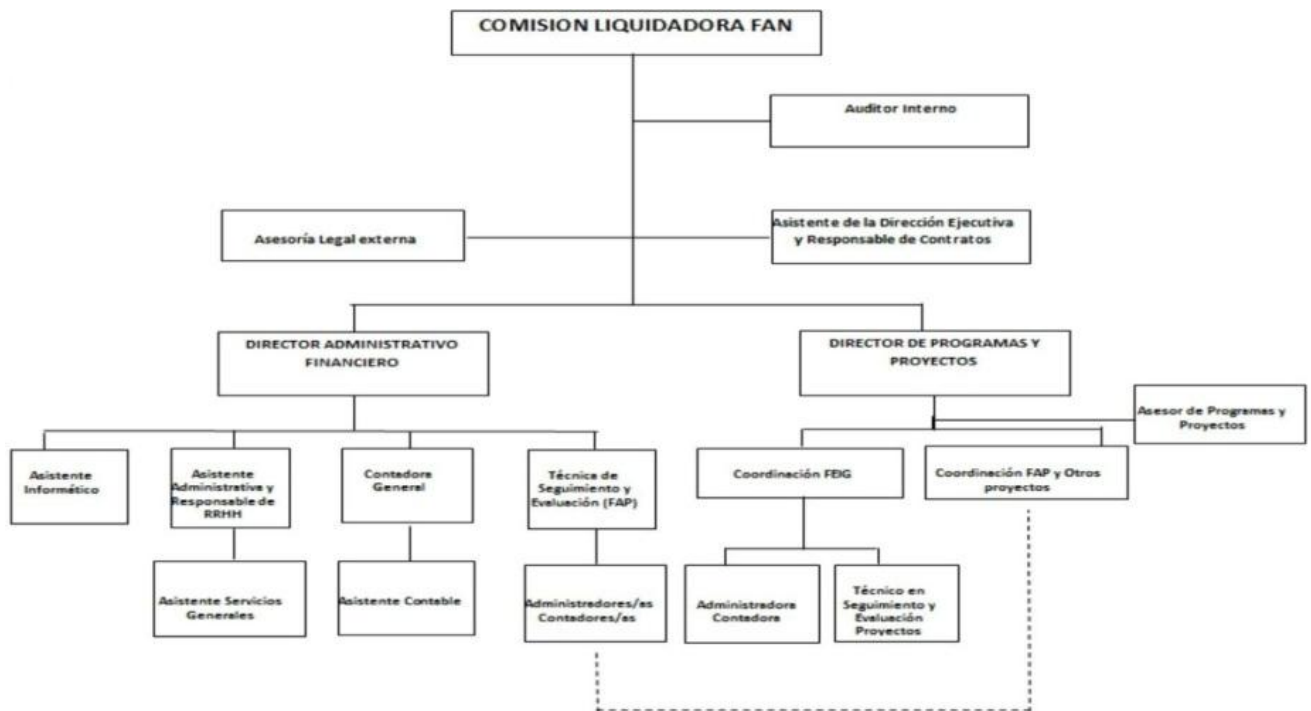


Figura 1 Organigrama Fondo Ambiental Nacional

Fuente: (FAN, 2013)

1.3 Antecedentes

El Fondo Ambiental Nacional fue una organización dedicada a financiar planes, programas y proyectos orientados a la protección, conservación y mejoramiento de los recursos naturales y el medio ambiente. Desde el año 2007 se pretendió cambiar la conformación del Directorio, al no llegar a un acuerdo en la nueva conformación del Directorio, se generó una ruptura entre la Autoridad Ambiental y el FAN. En abril del 2016 el Ex Presidente de la República, Economista Rafael Correa a través del Decreto Ejecutivo N° 998 decreta la disolución del Fondo Ambiental Nacional (Granda, 2016). El FAN al ser una entidad regida por las disposiciones del Código Civil Ecuatoriano, procede con el acatamiento de los artículos 577 y 579 los cuales tratan del proceso de disolución de una entidad con personería jurídica. Adicionalmente bajos los acuerdos ministeriales N° 035 y 038 se establecen las competencias y atribuciones de la comisión liquidadora del FAN (Granda, 2016). Es importante mencionar que al momento de plantear la realización del presente trabajo de investigación y empezar el levantamiento de información, la liquidación de la organización ya se encontraba en proceso desde hace un año atrás, por lo que fue tomada como una referencia sobre el manejo de crisis en las situaciones planteadas en el título de la presente disertación.

En cuanto a desvinculación laboral se encontró un estudio realizado por Frontini, F. denominado Desvinculación laboral: realidad actual y herramientas para afrontarla. En el cual se menciona sobre las consecuencias psicológicas que se generan al perder un empleo, esto se debe a que el trabajo representa una forma de conexión y comunicación con la sociedad y al mismo tiempo genera recursos económicos necesarios para desenvolverse dentro de la misma. En el momento en que la persona pierde su empleo y esto se da de manera abrupta y repentina, se generan una serie de reacciones emocionales negativas y diferentes efectos psicofísicos, estos varían de acuerdo a la personalidad, situación y características de cada persona (Frontini, 2012).

Adicionalmente es importante citar un artículo realizado por la Revista Líderes, (2016). La responsabilidad tras los despidos; en el que se plantea un nuevo reto para las empresas ecuatorianas como parte de la responsabilidad social que mantienen con sus colaboradores desde su ingreso hasta su salida. Este reto implica el interés y la responsabilidad que mantienen las organizaciones con sus colaboradores, cuando por cuestiones externas o internas deben desvincular a los mismos. Aquí entran en juego los programas de desvinculación asistida u outplacement, los cuales son

implementados para brindar soporte a los empleados en la búsqueda de un nuevo empleo o en el emprendimiento de un negocio propio. Los despidos son situaciones que tienen un alto impacto psicológico en la vida individual y familiar de las personas, por lo que al implementar dichos programas el impacto se reduce. En Ecuador, PwC Asesores Empresariales es una de las compañías que brinda este servicio, en el cual se realizan actividades como la realización correcta de una hoja de vida, preparación para entrevistas de trabajo y generación de ideas para emprendimientos personales, este proceso siempre va a mantener diferencias entre las actividades orientadas a los adultos mayores y a los jóvenes. La implementación de estos programas potencia el valor agregado de las organizaciones (Revista Líderes, 2016).

La ejecución de este proyecto fue importante ya que se necesitaba una herramienta que permita a la organización enfrentar las desvinculaciones y reestructuraciones de una manera innovadora y eficaz, y a la vez se pueda generar un equilibrio entre las necesidades del colaborador y las capacidades de la organización. Uno de los problemas que se buscaba atender con la realización de esta investigación fue el manejo inadecuado de dichos procesos, los cuales generan problemas como; insatisfacción laboral, baja productividad, alta rotación y un gasto innecesario de recursos. Por lo tanto, el diseño de un programa de intervención en crisis para las empresas, generó un valor agregado para las mismas, ya que, aunque se vean obligadas a desvincular al personal, o lo transfieran de cargos, están mostrando interés por el bienestar de sus empleados.

1.4 Justificación

Una crisis es entendida como una fase temporal de trastorno y desorden, caracterizada por la imposibilidad que tiene una persona para abordar escenarios específicos utilizando técnicas que brinden solución al problema (Fernández, 2010). En un ámbito más específico, Según Caplan, 1964 citado en (Costa & De Gracia, 2002, pág. 31): “la intervención psicológica en crisis es un recurso que engloba el conjunto de acciones y técnicas que tienen por objetivo la asistencia psicológica en emergencias”. En esta investigación se tomó como base las teorías de los autores previamente citados, las cuales fueron estudiadas con mayor profundidad en un ámbito clínico, por lo que, en la presente, fueron re direccionadas para desarrollar un programa dirigido al área organizacional.

Para el desarrollo de este programa, se utilizó herramientas metodológicas como la encuesta y la entrevista, las mismas que permitieron tener una idea de cómo se vivió la crisis en la

organización, al momento de comunicar la noticia de la liquidación. El desarrollo de la investigación fue factible ya que se contó con los recursos económicos necesarios, la debida autorización de la organización y el apoyo de las personas encuestadas y entrevistadas

La realización de este programa fue fundamental para la organización, ya que obtuvo un protocolo que le permitirá al departamento de recursos humanos mejorar los procesos de desvinculación y reestructuración dentro de la empresa. Uno de los aspectos más relevantes de este programa, es que las empresas que opten por la implementación del mismo, desarrollan una ventaja competitiva frente a las demás empresas ecuatorianas, permitiendo así que los estándares de calidad en el mercado laboral con respecto al manejo del talento humano se potencien. Al mismo tiempo, los colaboradores que transiten por dichos procesos mejoraran su salud mental, al recibir acompañamiento que les permita afrontar de la forma más idónea la situación en la que se encuentran. Por último, la investigadora se benefició al ampliar sus conocimientos con respecto al tema y con la satisfacción de haber desarrollado un programa innovador que aporte de manera positiva en el accionar del departamento de recursos humanos al momento de manejar procesos similares. Dicho programa puede ser relacionado con el outplacement ya que los dos están orientados hacia la ayuda y soporte de los colaboradores al momento de salir de la organización.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General:

Diseñar un programa de intervención en crisis en situaciones de desvinculación y reestructuración en el Fondo Ambiental Nacional en el período 2017 - 2018, para evitar potenciales problemas, centrándose en promover el bienestar de los empleados.

1.5.2 Objetivos Específicos:

- Investigar fuentes bibliográficas sobre crisis, intervención en crisis, procesos de desvinculación y reestructuración y los efectos psicológicos que causan.
- Elaborar el programa de intervención en crisis para la entrega a la organización.
- Socializar la implementación del programa de intervención en crisis con los altos mandos de la organización.

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Crisis

Las crisis son “eventos traumáticos y perturbadores que irrumpen en las vidas de las personas, comunidades, entornos naturales o seres vivos, poniendo de manifiesto su vulnerabilidad e incluso llegando a convertirse en una seria amenaza” (Nomen & Sáinz, 2011, pág. 23). Gómez, (2003) citado en (Dzib, 2013) señala que una crisis es una combinación de situaciones de riesgo en la vida de una persona, que coincide con su desorganización psicológica y necesidad de ayuda. Se puede concluir entonces que una crisis es un período de desorden en la rutina de las personas, el mismo que necesita de atención y soporte para su resolución.

2.1.1 Tipos de Crisis

2.1.1.1 Crisis vitales durante el desarrollo

Para el autor son crisis que se presentan cuando una persona cumple con las diferentes etapas de su vida, desde la niñez hasta la vejez (Fernández, 2010).

- **Crisis de la mediana edad**

Para Berger, (2009) la crisis de la mitad de la vida es un periodo de ansiedad inusual, reexaminación profunda y transformación súbita que se asocia a la edad mediana. El autor expone que alrededor de los cuarenta años algunas personas adultas toman decisiones que determinan su vida futura, dos frecuentes decisiones son renunciar a sus trabajos y terminar con sus matrimonios o finalizar sus relaciones sentimentales, sin embargo, esto no se puede generalizar ya que no sucede en todas las personas.

Según otro punto de vista la crisis de la edad madura es un período de malestar psicológico que experimentan algunos individuos durante los años de la adultez media, alrededor de los 35 a los 65 años. Las causas pueden incluir eventos significativos de la vida, así como problemas y preocupaciones ocupacionales o relacionadas con la salud. (American Psychological Association , 2010, pág. 115)

2.1.1.2 Crisis circunstanciales

Son crisis que se presentan de manera inesperada o accidental, estas crisis mantienen relación con factores ambientales. En estas crisis generalmente ocurren alteraciones en la expresión de sentimientos y en la conducta de la persona (Fernández, 2010).

Cabe mencionar que, dentro del estudio de las crisis personales, los factores psicológicos juegan un papel muy importante, puesto que mediante ellos se puede determinar qué factor fue el más afectado.

2.1.2 Factores Psicológicos

Para el análisis de los factores psicológicos de una persona, el perfil de personalidad CASIC es una herramienta de mucha utilidad ya que comprende los cinco subsistemas que se manifiestan al momento de una crisis, éstos son: conductual, afectivo, somático, interpersonal y cognoscitivo. Según (Slaikau, 1996) lo que se busca con este perfil en primera instancia es determinar cómo afrontaba la persona los conflictos y las situaciones previas a la crisis, definiendo sus fortalezas y debilidades. En segunda instancia lo que se busca es analizar el funcionamiento de los cinco subsistemas de manera que se pueda determinar el impacto que generó la crisis en la persona y en su medio. Los cinco subsistemas que plantea (Slaikau, 1996) son:

- **Conductual:** engloba actividades como trabajar, jugar, ejercitarse, patrones de alimentación, sueño y consumo de drogas, alcohol y tabaco.
- **Afectivo:** se refiere al conjunto de sentimientos que una persona puede tener al momento de presenciar un incidente traumático o la vida en general.
- **Somático:** incluye todas las emociones corporales, relacionadas con la sensibilidad al tacto, el sonido, la percepción, el gusto, y la visión.
- **Interpersonal:** abarca la información sobre la calidad y cantidad de relaciones sociales entre una persona y su medio, es decir amigos, familia, vecinos y compañeros de trabajo.
- **Cognoscitivo:** se refiere a las representaciones mentales que se tiene con respecto a la vida diaria, los recuerdos sobre el pasado y las aspiraciones para el futuro, también incluye los sueños diurnos y nocturnos.

La valoración de la persona mediante este perfil, permite conocerla en todos los subsistemas que la integran, y por ende determinar sus fortalezas y debilidades, brindando la posibilidad de solucionar específicamente las falencias que se presentan en el momento de las crisis, de ahí la importancia del uso de dicho perfil.

2.2 Intervención Psicológica en Crisis

2.2.1 Definiciones y tipos

Según Caplan, 1964 citado en (Costa & De Gracia, 2002, pág. 31) la intervención psicológica en crisis es un recurso que engloba el conjunto de acciones y técnicas que tienen por objetivo la asistencia psicológica en emergencia. Su finalidad es la reducción del estrés agudo, el restablecimiento de un funcionamiento independiente y adaptado y la prevención de los efectos de un posible trauma psicológico en las víctimas.

Una de las características principales de la intervención psicológica en crisis es la inmediatez con la que se trabaja, ya que generalmente son acciones que se aplican de manera contigua después de una crisis. Las principales acciones que deben realizarse son brindar apoyo, promover la expresión de sentimientos y emociones de las personas, facilitar la resolución de conflictos y proporcionar estrategias que fomenten la aceptación de la realidad, esto genera que las personas normalicen su funcionamiento, frenen sus procesos de estrés y alcancen un nivel de equilibrio o de bienestar psicológico mayor (Costa & De Gracia, 2002).

Para los autores no es posible que todas las víctimas de una crisis sean tratadas bajo un único modelo de intervención, por lo que es importante generar un acercamiento profundo y multifactorial que se base en el apoyo psicológico de toda la comunidad, de esta manera se puede garantizar un trabajo especializado para la recuperación de las personas afectadas. Una persona que pretende ser un profesional en intervención en crisis necesita de un arduo entrenamiento y una amplia preparación que ayude a garantizar la eficacia de la intervención que se va a realizar (Costa & De Gracia, 2002).

Caplan, 1964 citado en (Costa & De Gracia, 2002) estableció cinco principios que debe cumplir el profesional en intervención psicológica en crisis:

- **Intervenir con rapidez:** propone manejar las crisis de manera inmediata ya que de lo contrario pueden provocar inadaptación en las personas expuestas (Costa & De Gracia, 2002).
- **Estabilizar:** es primordial estabilizar a las víctimas con trabajos de apoyo de manera que puedan restablecer su desarrollo habitual (Costa & De Gracia, 2002).
- **Facilitar la comprensión:** plantea ayudar a las víctimas a entender la situación, mantenerlas informadas de lo que está ocurriendo, y permitirles que expresen sus sentimientos (Costa & De Gracia, 2002).
- **Focalizar en la resolución del problema:** se basa en ayudar a las víctimas a enfocarse en los problemas reales o relacionados con la crisis, con el objetivo de buscar soluciones (Costa & De Gracia, 2002).
- **Alentar la autodependencia:** es primordial fomentar la adaptación y autonomía de las víctimas (Costa & De Gracia, 2002).

La intervención psicológica en crisis debe propiciar cambios en tres aspectos fundamentales:

- **Ayudar a liberar las emociones descargando la tensión:** Permitir que la persona se abra y exprese todos sus sentimientos genera que se enfrente a sus miedos (Costa & De Gracia, 2002).
- **Proporcionar apoyo social:** Generar un ambiente de empatía entre personas que se encuentran en la misma situación brinda a la persona el respaldo necesario para volver a la normalidad (Costa & De Gracia, 2002).
- **Facilitar estrategias adaptadas de afrontamiento:** Ofrecer toda la información necesaria para que la persona pueda entender lo que está pasando y busque alternativas para afrontar la situación en la que se encuentra (Costa & De Gracia, 2002).

Dichos aspectos están estrechamente relacionados con los cinco principios mencionados anteriormente y representan la pauta para realizar las intervenciones en crisis.

Adicionalmente es importante mencionar la meta principal de la intervención en crisis la cual se enfoca en “ayudar a la persona a recuperar el nivel de funcionamiento que tenía antes del incidente que precipitó la crisis. Algunos definen esto como restauración del equilibrio, mientras

que otros se enfocan en la reorientación de la capacidad del individuo para enfrentar la situación” (Slaikeu, 1996, pág. 105)

2.2.1.1 Tipos de Intervención

En la siguiente tabla se exponen los principales tipos de intervención:

Tabla 1 Tipos de Intervención

Preguntas Comunes	Intervención de primera instancia: Primeros auxilios psicológicos.	Intervención de segunda instancia: Terapia para crisis.
¿Por cuánto tiempo?	De minutos a horas	De semanas a meses
¿Por parte de quién?	Protectores de vanguardia (padres, policía, clero, abogados, médicos, enfermeras, trabajadores sociales, maestros, supervisores, etc)	Psicoterapeutas y orientadores (psicólogos, psiquiatras, trabajadores sociales, consejeros pastorales, orientadores, enfermeras psiquiátricas, etc)
¿Dónde?	Ambientes comunitarios: hospitales, iglesias, hogares, escuelas, ambientes de trabajo, líneas telefónicas de urgencia, etc.	Ambientes para terapia/orientación: clínicas, centros de salud mental, centros abiertos al público, iglesias, etc.
¿Cuáles son las metas?	Restablecer el enfrentamiento inmediato: dar apoyo, reducir la mortalidad; enlace con recursos de ayuda.	Resolver la crisis, translaborar el incidente de crisis; integrar el incidente a la trama de la vida; establecer la apertura/disposición para encarar el futuro.
¿Cuál es el procedimiento?	Los cinco componentes de los primeros auxilios psicológicos.	Terapia multimodal para crisis.

Fuente: (Slaikeu, 1996)

2.2.2 Primeros Auxilios Psicológicos

Los primeros auxilios psicológicos son un proceso que está basado en elementos clave que representan modelos de enfrentamiento. Estos modelos son característicos de la intervención psicológica en crisis. Generalmente el elemento usual de este proceso es el modelo de resolución de problemas, el cual se va modificando y mejorando en situaciones de crisis, cuando emociones intensas se hacen presentes en la vida de las personas (Slaikeu, 1996). “La meta principal de los primeros auxilios psicológicos es restablecer el enfrentamiento inmediato” (Slaikeu, 1996, pág. 114).

Según Caplan, 1964 citado en (Slaikeu, 1996, pág. 114) “las crisis vitales se caracterizan por un colapso de las capacidades de solución de problemas y enfrentamiento que antes eran adecuadas”. Es decir, que para la persona en situación de crisis le es realmente difícil manejar

adecuadamente la situación por la que está atravesando, ya que las circunstancias se tornan angustiantes y sobrepasan su capacidad de reacción y de búsqueda de soluciones para salir de aquella situación. Por lo que Lazarus, 1980 citado en (Slaikau, 1996) plantea la importancia de que exista una persona que brinde asistencia y soporte en dichas situaciones de crisis, esta persona a la cual se la puede denominar como asistente deberá trabajar para cumplir un objetivo primario que es; “auxiliar a la persona a dar pasos concretos hacia el enfrentamiento con la crisis, lo cual incluye el control de los sentimientos o los componentes subjetivos de la situación, y comenzar el proceso de solución del problema” (Slaikau, 1996, pág. 114).

2.2.2.1 Submetas de los primeros auxilios psicológicos

- **Proporcionar Apoyo:** Es la primera submeta que ayuda al asistente a dirigir su actitud y su trabajo con las personas. El origen de ésta, es la concepción que se tiene, de que es mejor para las personas no atravesar solas por situaciones de crisis ya que deben tolerar circunstancias extraordinarias. Lo que busca es brindar a la gente un espacio en el que puedan expresar todos los sentimientos que salen a flote en momentos complicados y de esa manera estén conscientes de la debilidad que tienen y puedan buscar una solución (Slaikau, 1996).
- **Reducir la mortalidad:** Es la segunda submeta y tiene como objetivo la “salvación de vidas y la prevención del daño físico durante la crisis” (Slaikau, 1996, pág. 114). En una sociedad en la que la violencia es algo de todos los días, puede ser común que algunas crisis desencadenen en daño físico, o en el peor de los casos en suicidios u homicidios. Debido a esto es primordial que el asistente tome las medidas necesarias para minimizar cualquier posible acción destructiva por parte de la persona afectada y pueda neutralizar la situación que le genera tensión.
- **Enlace con fuentes de asistencia:** Esta submeta se cumple cuando la persona en situación de crisis muestra un grado de descontrol más fuerte que otras personas, lo cual indica que necesita de atención personalizada. Por lo que el asistente determinará con exactitud cuáles son las necesidades primordiales de la persona en crisis y realizará una remisión hacia algún otro asistente o hacia una entidad especializada para brindar ayuda. Esta remisión dependiendo de cada caso, puede ser para orientación personal es decir terapia para crisis, o puede ser para asistencia legal (Slaikau, 1996).

Se puede determinar entonces que los primeros auxilios psicológicos son una herramienta de ayuda hacia personas que atraviesan situaciones de crisis, las cuales provocan inestabilidad emocional e incapacidad para enfrentar dichas situaciones. Lo que se pretende es que, mediante la ayuda y soporte de un asistente, la persona en situación de crisis comience a enfrentar de mejor manera la situación por la que está atravesando y busque de manera individual posibles soluciones que le permitan regresar a sus actividades diarias.

2.2.2.2 Componentes de los primeros auxilios psicológicos

Existen cinco componentes que permiten cumplir el objetivo principal de los primeros auxilios psicológicos y son:

- **Realización del contacto psicológico**

También es entendida como “empatía o sintonización con los sentimientos de una persona durante una crisis” (Slaikeu, 1996, pág. 115) y sirve para disminuir el dolor de permanecer sola durante situaciones de crisis. En este primer componente lo que se busca es que el asistente invite a la persona a hablar acerca de lo que pasó, es decir los hechos que generaron la crisis y la reacción que tuvo ante los mismos. Al hacer que la persona exprese sus sentimientos se hacen presentes señales no verbales que permiten confirmar lo que la persona está contando, por lo que el asistente deberá comentar al respecto con frases de empatía y entendimiento. Crow, 1977 citado en (Slaikeu, 1996, pág. 116) determina que los sentimientos que se presentan usualmente en las personas en situación de crisis son; ansiedad, ira o depresión. El autor plantea que la tarea del asistente no será sólo evidenciar dichos sentimientos, sino también reaccionar frente a ellos de manera neutral y bajo control, es decir evitar caer en la identificación de los mismos ya que los sentimientos de la persona pueden llegar a ser muy intensos.

Para (Slaikeu, 1996) el contacto psicológico también se lo puede realizar de manera física y no sólo mediante comunicaciones verbales, por ejemplo abrazar o sostener de la mano a una persona que se encuentra muy angustiada puede tener un efecto tranquilizante y podría llegar a ser más efectivo que hablar con ella. Realizar este contacto físico dependerá siempre de la persona a la que se está asistiendo ya que en ocasiones puede ser inadecuado y puede dañar la relación que se mantiene. Uno de los objetivos principales del contacto psicológico es lograr que la persona se sienta escuchada, aceptada, entendida y apoyada, ya que de esa manera la intensidad de las

emociones disminuirá y la persona podrá dirigir su energía hacia pensamientos relacionados al enfrentamiento de la situación (Slaikau, 1996).

- **Examinación de las dimensiones del problema**

En este segundo componente lo que se busca es determinar los parámetros del problema y para esto se deberá realizar una investigación que se enfoque en tres áreas primordiales, las cuales son: pasado inmediato, presente y futuro inmediato, y dentro de cada una, el funcionamiento CASIC que tuvo, tiene y tendrá la persona que se encuentra en situación de crisis. “El pasado inmediato remite a los acontecimientos que condujeron al estado de crisis, en especial al incidente específico que desató o precipitó la crisis” (Slaikau, 1996). En esta área el asistente investigará como era el funcionamiento CASIC de la persona antes de que se suscite la crisis, es decir realizará preguntas relacionadas con el comportamiento, la afectividad, el somatismo, la vida interpersonal y cognoscitiva de la misma. El objetivo de evaluar esta área es determinar la causa que dio origen a la crisis. Dentro del área del presente, las preguntas que realizará el asistente serán las de “quien, qué, dónde, cuándo, cómo” ya que lo que se necesita determinar es quién está implicado, qué pasó, cuándo y cómo pasó. Estas preguntas se complementan de la misma manera que en el pasado inmediato, con preguntas correspondientes al funcionamiento CASIC de la persona, pero en presente. Adicionalmente en esta área el foco de atención son las fortalezas y debilidades que posee la persona en el periodo de crisis, por ejemplo, el ejercicio físico como parte de su rutina o el apoyo incondicional de familiares y amigos en situaciones difíciles son fortalezas que ayudan a transitar las crisis de mejor manera. Por otro lado, si la persona es propensa a causarse daño a sí misma o a otra persona es una debilidad que requiere de mucha atención. Por último en el futuro inmediato se evalúan cuáles podrían ser las dificultades o conflictos que se le presenten a la persona o a su familia, ya que dependiendo de cada caso y circunstancia podría ser necesario brindar ayuda y soporte después de la crisis (Slaikau, 1996).

Por lo tanto el objetivo trascendental de este segundo componente es establecer un orden jerárquico de las necesidades de la persona, dentro de dos categorías: 1) conflictos que se necesitan resolver inmediatamente; y 2) conflictos que se pueden posponer, ya que es común que las personas en momentos de tensión y desorganización quieran resolver todo al mismo tiempo, por lo que el papel del asistente será acompañar y guiar en este proceso de ajuste (Slaikau, 1996).

- **Análisis de posibles soluciones**

El tercer componente conlleva la determinación de un conjunto de posibles soluciones tanto para los conflictos que se necesitan resolver inmediatamente, como para los conflictos que se pueden posponer, establecidos anteriormente. El trabajo del asistente en este componente es conducir a la persona en crisis a desenvolverse tanto como pueda en la búsqueda de alternativas y soluciones para sus conflictos, para esto el asistente puede realizar preguntas acerca de cómo se ha manejado la persona con problemas previos, únicamente después de que la persona ha expuesto todas sus sugerencias y alternativas, el asistente puede añadir otras posibilidades de solución al problema. Existen dos cuestiones importantes dentro del proceso del tercer componente; la primera es la relevancia que tiene el instruir a algunas personas en crisis, en la consideración de la idea de que existen posibles soluciones, para esto el asistente le plantea preguntas como: ¿Qué podría pasar si realizaras determinada acción? o ¿Cuáles serían las soluciones que podría intentar alguien más?, la segunda cuestión es analizar todos los posibles obstáculos que se le puedan presentar a la persona en crisis, antes de ejecutar un plan de acción determinado, es importante que los asistentes no dejen nada al azar ya que esto podría causar más desequilibrio. Luego de analizar las posibles soluciones y los escenarios, el asistente y la persona en crisis deberán llegar a un acuerdo que dé paso a la ejecución de las medidas resolutivas del conflicto y de las principales necesidades (Slaikeu, 1996).

- **Ejecución de la acción correcta**

El objetivo de este componente “implica ayudar a la persona a ejecutar alguna acción concreta para manejar la crisis” (Slaikeu, 1996, pág. 122). Dependiendo de cada situación lo que se va a buscar siempre, es que la persona haga tanto como sea capaz de hacer, y tome la mejor decisión para resolver sus conflictos. El papel que juega el asistente en esta etapa va a depender de la actitud de la persona en crisis, ya que, si la misma no se encuentra en la capacidad de velar por su seguridad, y además es propensa a poner en peligro a personas de su medio o a sí misma, el asistente deberá tomar una actitud directiva con la persona. Si por el contrario la persona no representa ningún riesgo para sí misma o para otras personas, y aunque se encuentra inestable emocionalmente, puede tomar decisiones coherentes para su beneficio, el asistente tomará una actitud facilitadora. Una diferencia notable entre la actitud facilitadora y directiva, es que en la primera existe un dialogo entre el asistente y la persona, en el cual se habla sobre la situación y al determinar la ejecución de una acción la persona se hace responsable totalmente frente a ella, en la

segunda también se utiliza el dialogo, pero al momento de tomar una decisión el asistente determina que es lo que se va a realizar o porque camino se debe dirigir la persona, ya que la misma es incapaz de realizar las acciones necesarias para enfrentarse a la situación (Slaikeu, 1996).

- **Seguimiento**

El quinto y último componente busca “completar el circuito de retroalimentación, o determinar si se lograron o no las metas de los primeros auxilios psicológicos: el suministro de apoyo, reducción de la mortalidad y cumplimiento del enlace con fuentes de apoyo” (Slaikeu, 1996, pág. 127). Por lo tanto, el trabajo del asistente radica en establecer futuros encuentros que le permitan constatar que existe un progreso de la persona frente a la crisis que está viviendo, otra alternativa para el seguimiento puede ser el contacto vía telefónica. Para que este componente se cumpla a cabalidad es importante establecer los días de las visitas o llamadas, quién contactará a quién, o quien visitara a quien y a qué hora lo realizarán. Este contacto permite al asistente corroborar que las soluciones planteadas anteriormente fueron aplicadas a los conflictos inmediatos y obtuvieron resultados positivos, en ese caso el asistente cumplió con el proceso y puede darlo por terminado, si por el contrario obtuvieron resultados negativos, el asistente deberá regresar al componente número dos y replantear todo el proceso (Slaikeu, 1996).

A continuación, en la tabla 2, se muestra como debe ser el comportamiento del asistente, es decir de la persona que acompaña en el proceso de intervención en crisis, en cada una de las etapas, como es el contacto psicológico, las dimensiones del problema, el análisis de posibles soluciones, la ejecución de la acción correcta y el seguimiento. Y el objetivo que debe perseguir.

Tabla 2 Componentes Primeros Auxilios Psicológicos

COMPONENTES	COMPORTAMIENTO DEL ASISTENTE	OBJETIVO
1. REALIZAR EL CONTACTO PSICOLÓGICO	Invitar al paciente a hablar;	Que el paciente se sienta comprendido, aceptado, apoyado
	Escuchar los hechos y sentimientos;	Reducida intensidad del aturdimiento emocional.
	Sintetizar/reflejar los hechos y sentimientos;	Reactivación de las capacidades de resolución de problemas.
	Efectuar declaraciones empáticas;	
	Interés por comunicarse;	
	Tocar/abrazar de manera física;	
	Dar "control calmante" a una situación intensa	
2. EXAMINACIÓN DE LAS DIMENSIONES DEL PROBLEMA	Pasado inmediato: Incidente que precipitó a las crisis; Funcionamiento CASIC previo a la crisis (fortalezas y debilidades)	Orden jurídico: a) Necesidades inmediatas; y b) necesidades posteriores
	Presente; Funcionamiento CASIC ahora (fortalezas, debilidades); Recursos personales (internos); Recursos sociales (externos); mortalidad;	
	Futuro inmediato; Decisiones inminentes (para esta noche, fin de semana, los próximos días/semanas)	
3. ANALIZAR LAS POSIBLES SOLUCIONES	Preguntar qué es lo que el paciente ha intentado hasta ahora;	Identificar una o más soluciones para las necesidades inmediatas y posteriores.
	Examinar qué es lo que el paciente puede/podría hacer ahora;	
	Proponer nuevas alternativas: Un nuevo comportamiento del paciente; redefinición del problema; asistencia externa (un tercero); cambio ambiental.	
4. ASISTIR EN LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN CORRECTA	Si: a) la mortalidad es baja, y b) la persona es capaz de actuar en su propio beneficio, entonces: Actitud facilitadora: "Hablamos"; "tú actúas"; y se hace un contrato para actuar entre el asistente y el paciente. Los rangos de acción van de escuchar de modo activo hasta dar consejos.	Ejecutar soluciones inmediatas, planteadas para satisfacer las necesidades inmediatas.
	Si: a) La mortalidad es alta o b) la persona no es capaz de actuar en su propio beneficio, entonces: Actitud directiva: "Hablamos"; "yo puedo actuar en tu beneficio"; y el contrato para la acción puede incluir a la familia y otros recursos comunitarios. Los rangos de acción van de la movilización activa de recursos hasta el control de la situación.	
5. SEGUIMIENTO		Asegurarse de la retroalimentación en las tres submetas de los primeros auxilios psicológicos: El apoyo recibido; reducción de la mortalidad; culminación del enlace con (otros) recursos.
	Asegurar la identificación de información; examinar los posibles procedimientos para el seguimiento; establecer un convenio para recontactar.	Poner en movimiento la siguiente fase: Soluciones posteriores; Si a) las necesidades inmediatas se satisficieron con las soluciones inmediatas y la acción concreta que se tomó, y si b) se realizó el enlace para las necesidades inmediatas, entonces parar. Si no, regresarse al paso 2 (las dimensiones del problema) y continuar.

Fuente: (Slaikeu, 1996)

2.2.2.3 Situaciones comunes para la intervención en crisis

La Organización Mundial de la Salud en su guía de Primera ayuda psicológica para trabajadores de campo, propone tres situaciones principales en las que sería recomendable aplicar la intervención en crisis las cuales son: Desastres Naturales, Violencia y Desplazamiento y por último Accidentes. Cada una de estas situaciones posee diferentes variables que necesitan de atención especializada (Organización Mundial de la Salud, 2012).

2.2.2.4 Protocolos en la intervención en crisis

Según la (Real Academia Española, 2018) “un protocolo es una secuencia detallada de un proceso de actuación científica, técnica, médica o social.” Adicionalmente el diccionario de la APA, lo define como “anotaciones originales sobre un caso, estudio o experimento registradas durante o inmediatamente después de una determinada sesión o ensayo” (American Psychological Association , 2010, pág. 400). Por lo tanto, se puede decir que un protocolo es un compendio de tareas a seguir para un determinado procedimiento, el mismo que se puede destinar para un equipo de trabajadores, como es el caso de la intervención en crisis.

Uno de los protocolos más importantes es el elaborado por la Organización Mundial de la Salud; Primera ayuda psicológica: Guía para trabajadores de campo, el objetivo de esta guía es brindar ayuda y soporte de un modo práctico y humano a todas las personas que se encuentran en situaciones crisis. Fue diseñada para personas que se encuentran en la capacidad de ayudar a otras que han experimentado un suceso extremadamente grave y angustiante, dicha guía proporciona pautas de trabajo para apoyar a las distintas personas respetando su dignidad, cultura y capacidades. Una de las ventajas que posee esta guía es que contiene consejos sobre las frases que se pueden decir y las acciones pertinentes que se pueden hacer (Organización Mundial de la Salud, 2012).

2.3 Crisis Organizacionales

Las crisis son fenómenos comunes que se presentan en la rutina de una organización, por lo que es importante estudiar varias definiciones planteadas por autores que manejan el tema, uno de ellos es Barton, (1993) citado en (Gartzia, Pizarro, Sasiain, & Arizkuren, 2012, pág. 13) el cual expresa que una crisis dentro de la organización puede ser entendida como un “evento importante

que puede dañar significativamente a una organización a través del efecto negativo producido sobre sus trabajadoras y trabajadores, sus productos o servicios, su situación financiera o su reputación”

Por otro lado, una crisis organizativa es concebida usualmente como una situación que amenaza el funcionamiento de la compañía u organización. Dicha amenaza o fuente de problemas puede provenir tanto de causas externas; como la situación económica del país o de causas internas; como un liderazgo inadecuado por parte de las autoridades de la empresa, un clima laboral incongruente con los trabajadores o una inapropiada comunicación organizacional que desencadena conflictos internos (Gartzia, Pizarro, Sasiain, & Arizkuren, 2012).

Autores como (Gartzia, Pizarro, Sasiain, & Arizkuren, 2012) coinciden en que las crisis son consideradas como fenómenos temporales, los mismos que generan etapas de desequilibrio en el desarrollo normal de los sistemas que integran una empresa u organización, así mismo explican que las crisis representan escenarios negativos para la misma, por lo que es necesario desarrollar estrategias que ayuden al restablecimiento de la práctica normal de la empresa. Adicionalmente, Piñuel, (1997) citado en (Enrique, 2007) plantea que: la idea de crisis, se refiere a una transformación imprevista entre dos situaciones, la misma que pone en riesgo la imagen y el actuar normal de una empresa, ya que al querer reaccionar inmediatamente, ante una situación para la que no está preparada, compromete su imagen y su equilibrio interno y externo ante sus públicos.

Se puede determinar entonces que las crisis dentro de la organización son eventos que generan inestabilidad y descontrol en el funcionamiento habitual de la empresa, dichos eventos pueden ser causados por factores internos y externos, y pueden afectar tanto a la imagen de la empresa, como a las relaciones que tiene la misma con sus grupos de interés, entre los cuales están sus clientes, proveedores y trabajadores. Debido a esto es importante que las personas encargadas de manejar estos eventos mantengan una constante capacitación que les permita brindar soluciones oportunas y eficaces a las crisis que se presentan.

2.3.1 Tipología de las crisis organizacionales

Dentro de la tipología de las crisis se puede destacar a varios autores, uno de ellos es Piñuel, 1997 citado en (Enrique, 2007, pág. 113) el mismo que clasifica a las crisis en función de sus orígenes, los cuales son:

- **Relaciones Sociales:**

- Internas: relaciones de producción dentro de una empresa u organización; por ejemplo, despidos, cambios en la dirección de la empresa, conflicto con los sindicatos (Enrique, 2007).
- Externas: pueden ser cambios políticos, huelgas en el sector, nueva legislación (Enrique, 2007).

- **Relaciones con el entorno humano:**

- Internas: accidentes en la cadena de producción (Enrique, 2007).
- Externas: atentados, guerra, accidente exterior, defectos en la producción que hayan acarreado intoxicaciones, contaminación (Enrique, 2007).

- **Relaciones de Comunicación:**

- Internas: rumores, chismes, enfrentamientos protagonizado por las diferentes áreas de la organización (Enrique, 2007).
- Externas: Declaraciones polémicas por parte de algún colaborador de la empresa (Enrique, 2007).

De igual manera se encuentra la clasificación realizada por Barquero, 2002 citado en (Enrique, 2007, pág. 117). El autor plantea su clasificación a partir de la idea de eventualidades que pueden ocurrir dentro del ámbito empresarial. Los mismos que son atribuidos a tres factores a considerar:

- **Los sucesos imprevistos o accidentales:** Son sucesos que se presentan de forma súbita o sin previo aviso. Sabemos que pueden ocurrir, pero se desconoce cuándo y cómo puede acontecer y si realmente sucederá. Generalmente pueden producirse en actividades industriales como las químicas, nucleares, o bien en servicios, como los transportes. Ejemplo: atentados, accidentes de empleados, huelgas (Enrique, 2007).
- **Los sucesos previsibles debidos a cambios bruscos de tendencia económica:** Son sucesos que pueden afectar tanto a los sectores social, laboral, como empresarial o financiero. Ejemplo: pérdida de competitividad, obsolescencia tecnológica o de producto, crisis de mercado o competencia extranjera (Enrique, 2007).
- **Los sucesos tendentes a reconversión de la empresa:** Estos sucesos tienen relación con la crisis estructural, la misma que es una situación que a pesar de haberse aplicado todas

las medidas para apaciguar la situación por la que atraviesa la empresa, el problema es tan determinante que la solución pasa a reconvertir a la propia industria, o bien de forma radical pasando por una crisis de inviabilidad. Ejemplo: nueva legislación, nueva competencia, problemas de financiación (Enrique, 2007).

Es importante mencionar que dentro del Fondo Ambiental Nacional la crisis que se generó corresponde a la segunda clasificación que trata sobre los sucesos tendentes a reconversión de la empresa, ya que la decisión de liquidar la organización nace del gobierno el momento en que no existe un acuerdo entre las dos partes.

2.3.2 Comunicación empresarial en situaciones de crisis

La comunicación juega un papel fundamental en el éxito de cada empresa, mediante ella es posible organizar, coordinar y potenciar los diferentes procesos que se generan en la rutina de la organización. El autor plantea que la comunicación empresarial se refiere a toda acción comunicativa generada por la organización, es decir actividades diseñadas y propuestas por colaboradores de la empresa, que persiguen el objetivo de crear y mantener una relación próspera con todos sus públicos, sean estos internos o externos, lo cual permitirá alcanzar los objetivos planificados para el correcto desempeño de la organización (Enrique, 2007).

Otra definición que aporta gran valor al tema es la que proporciona Fernández, 1991 citado en (Enrique, 2007, pág. 58) el mismo que plantea que la comunicación empresarial o llamada también organizacional es:

“un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos” (Enrique, 2007, pág. 58).

Una de las premisas más importantes dentro de la comunicación organizacional, son los canales con los que se maneja la información. Los autores explican que existen dos tipos: canales formales y canales informales. Los primeros son canales que pertenecen a la institución, es decir son oficiales, mediante ellos se transmite información verídica y confiable de las actividades de la

empresa, la comunicación aquí puede ser ascendente, descendente, horizontal o diagonal, y la información transmitida es interpretada con precisión. Los segundos son canales que no tienen el respaldo de la organización, mediante ellos se genera una interacción inmediata entre el emisor y el receptor, un ejemplo de estos son los rumores, que pueden generar situaciones destructivas (Griffin, Phillips, & Gully, 2017).

Retomando el tema de comunicación empresarial en situaciones crisis a continuación se presentan tres definiciones planteadas por diferentes autores, las mismas que brindan la información necesaria para comprender de mejor manera el tema.

Autores como Martín y Rodríguez 1997, citados en (Enrique, 2007, pág. 154) definen a la comunicación para situaciones de crisis como: “conjunto de acciones comunicativas, integradas en un plan de comunicación para situaciones de crisis que la empresa articula de cara a la prevención y resolución de situaciones que ponen en peligro la imagen y el normal funcionamiento de la empresa”.

Por otro lado González Herrero, 1998 citado en (Enrique, 2007) plantea a la gestión de comunicación de crisis como una habilidad que posee la organización para disminuir o prever los factores de riesgo e incertidumbre que se presentan con respecto al futuro, de manera que lo que se busca en primera instancia es capacitar a todo el personal de la empresa para que puedan enfrentar de manera rápida y oportuna las actividades de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre la imagen y reputación de la organización.

Lo que se puede evidenciar de las dos definiciones citadas anteriormente es que los autores están enfocados en preparar a la organización para enfrentar escenarios críticos, en los que es imprescindible desarrollar técnicas que ayuden a contrarrestar los efectos negativos que se producen en las situaciones crisis.

Por último (Enrique, 2007) expone el objetivo que persigue la comunicación empresarial en situaciones de crisis, el cual es neutralizar las consecuencias negativas que pueden acarrear diferentes situaciones de crisis dentro de la organización, para esto la autora plantea que es necesario establecer un conjunto de acciones comunicativas que permitan manejar y controlar

adecuadamente la crisis generada.

Según (Limón, 2013) los objetivos principales de la comunicación en casos de crisis son:

- Conservar una apreciación positiva y concreta de la organización, esto la humanizará y hará posible una comunicación verdadera y comprensible entre el público y la organización (Limón, 2013).
- Proporcionar información exacta, actualizada y a tiempo a los medios, de manera que no exista la necesidad de buscar más información de la que les proporcionamos (Limón, 2013).
- Permanecer accesible a los medios y a los diferentes grupos de interés de la organización (Limón, 2013).
- Controlar la información difundida por los medios de comunicación y por los voceros de la organización para hacer las rectificaciones necesarias y evitar la creación de rumores (Limón, 2013).
- Conservar el apoyo de empleados, clientes, inversionistas, autoridades, gobierno, y demás grupos de interés (Limón, 2013).
- Restituir la confianza en sus grupos de interés tan pronto como sea posible (Limón, 2013).

Por lo tanto, la comunicación empresarial u organizacional es una de las herramientas más importantes que posee la empresa, organización o institución, ya que mediante ella puede transmitir la información necesaria y requerida por sus diferentes grupos de interés, los cuales pueden ser tanto internos como externos. Este flujo de información cuando es manejado de manera eficiente y eficaz permite que la empresa mantenga un vínculo más real y confiable con las personas que forman parte de su medio, si por el contrario no es manejado adecuadamente puede ocasionar problemas serios dentro de la organización, afectando la imagen que proyecta a sus grupos de interés.

2.3.2.1 Plan de Comunicación en Crisis

(Limón, 2013) menciona que un plan de comunicación debe poseer detalladamente los pasos que hay que seguir frente a una crisis, para crearlo es importante que exista un área dentro de la organización dedicada a ello, la misma que debe discutir y comprender a la perfección dicho plan para poder implementarlo eficazmente en la organización. La implementación disminuye

posibles reacciones equivocadas e inoportunas lo cual juega a favor al inicio del enfrentamiento con la crisis. En palabras del autor un plan de comunicación en crisis “no es más que un instrumento, entre muchos otros, para plantarle cara a la crisis” y el objetivo que persigue es el de “recuperar la normalidad de las operaciones propias de la empresa o institución, al más breve plazo posible, con el fin de asegurar la continuidad de las actividades, resguardando el patrimonio de imagen corporativa y reputación de la organización” (Limón, 2013, pág. 76). Una de las condiciones para el éxito, es que, al momento de tomar decisiones frente a la crisis, éstas se deben estimar para largo plazo, y se deben incluir en un proyecto para después de la crisis. Para la elaboración del plan es importante tener en cuenta variables como la causa, el origen, los efectos de la crisis, los actores y sus recursos de comunicación; es decir sus víctimas, públicos y audiencias con los cuales se mantendrá contacto tanto para restaurar las relaciones alteradas, como para ver o entender las reacciones ante la crisis, y finalmente promover la confianza en la solución.

En la siguiente figura se exponen de manera sencilla los pasos que el autor propone para elaborar un plan de comunicación:

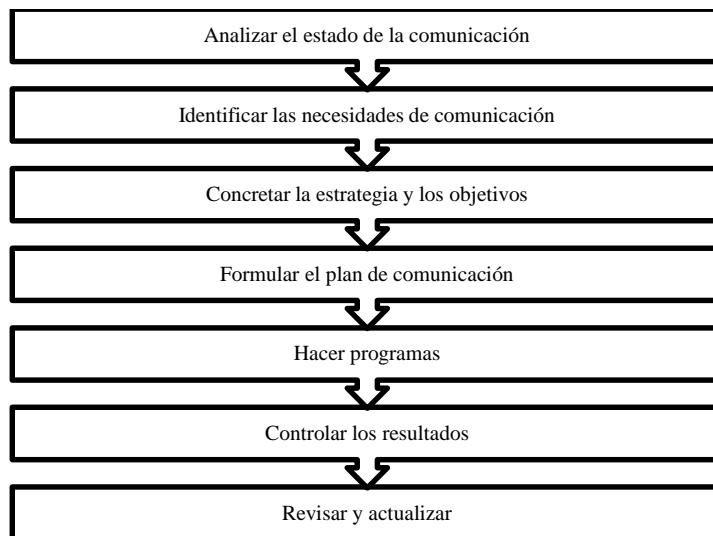


Figura 2 Pasos plan de comunicación

Fuente: (Limón, 2013)

2.4 Intervención en situaciones de crisis en las organizaciones

Para Cervera, 2011 citada en (Nomen & Sáinz, 2011, pág. 198) “los servicios de intervención en situaciones críticas se han diseñado para ayudar a las organizaciones a reducir las consecuencias comportamentales, psicológicas y fisiológicas que dichas situaciones conllevan” Los procesos de intervención en crisis en las organizaciones son importantes ya que apresuran la recuperación de la persona, disminuyen el estrés e impiden que se generen reacciones anormales que inciden sobre la salud, el desempeño laboral y la carrera profesional de los trabajadores. De igual manera permite que la organización evite cargos legales por parte de los colaboradores y brinda la capacidad de cuidar de los mismos (Nomen & Sáinz, 2011).

2.4.1 Intervención en crisis para colaboradores

Para Holmes y Rahe, 1967 citados en (Slaikeu, 1996, pág. 392) las situaciones más tensionantes relacionadas con el trabajo son los ascensos, la jubilación, la pérdida del empleo y la transferencia. No importa si los cambios son esperados o inesperados siempre van a representar una alteración en la rutina del trabajador, la misma que requiere de acciones de adaptación por parte del individuo tanto en la imagen que posee de sí mismo, como en la imagen que proyecta a las personas que pertenecen a su medio.

2.4.1.1 Factores Psicosociales y Psicohigiene

Los factores psicosociales son aspectos que se hacen presentes en la situación laboral de cada persona y al mismo tiempo se encuentran estrechamente relacionados con la empresa y con las actividades que se realizan para el cumplimiento del trabajo, de esta manera tienen la capacidad de afectar la salud física, psíquica y social del colaborador (Sánchez, 2016).

2.4.1.2 Estrés

Para una mayor comprensión del término se expondrán algunas definiciones, citadas de diccionarios de psicología. Según el diccionario de Psicología y Psiquiatría el estrés corresponde a un “estímulo físico o psicológico que, al chocar con un individuo produce tensión o desequilibrio” (López, 2015). Por otro lado, el diccionario de la APA define el estrés como un “estado de respuesta

psicológica o fisiológica a fuerzas o sucesos internos o externos que comprende cambios que afectan en casi todos los sistemas del cuerpo” (American Psychological Association , 2010).

Según el autor, el estrés se produce a partir de la relación persona-entorno y lo define como un “desequilibrio entre las demandas que recibe la persona y sus recursos para satisfacerlas” (Lazarus & Lazarus, 2000, pág. 282), de ahí que, si las exigencias del entorno sobrepasan los recursos de la persona, existe mayor desequilibrio y por ende el nivel de estrés será mayor, si por el contrario los recursos de la persona aventajan la carga que le proporciona el entorno el nivel de estrés será menor. Debe tenerse en cuenta que dicho desequilibrio varía dependiendo de las demandas y recursos que la persona tiene a su disposición, es decir algunas demandas serán más complicadas al momento de satisfacerlas por lo que resultará estresante para la mayoría de personas. Existen casos en los que los individuos no tienen la capacidad de manejar demandas moderadas, mientras que otros pueden enfrentarse a demandas más difíciles, por lo que el nivel de estrés se generará dependiendo de cada persona.

El autor plantea que existen dos tipos de estrés, el fisiológico y el psicológico, el primero está relacionado con actividades físicas tales como el deporte, ya que al momento de practicarlo nuestro cuerpo se encuentra bajo estrés debido a las exigencias físicas que demandamos para cumplir con nuestro objetivo, las señales que se pueden desencadenar son: cansancio, sudor, aumento del ritmo cardíaco, entre otros, esto se debe a que el cuerpo se moviliza para manejar las demandas físicas. El segundo tipo de estrés está relacionado con los sentimientos y emociones, y puede destacarse en las actividades y lugares en los que la persona pasa más tiempo, y con los que tiene mayor compromiso, es decir, el trabajo y la familia, lo que podría generar ciertos cambios en las relaciones que posee con las personas pertenecientes a dichos ámbitos. (Lazarus & Lazarus, 2000)

- **Estrés Psicológico y sentimientos**

Dentro de la teoría de Lazarus, se plantea que el estrés psicológico mantiene una estrecha relación con los sentimientos y emociones por lo que es importante dar una breve definición de lo que son. Según APA la emoción se refiere a un “patrón complejo de reacción que incluye elementos experienciales, conductuales y fisiológicos, por medio de los cuales el individuo intenta lidiar con una cuestión o suceso personalmente significativo” (American Psychological Association , 2010, pág. 165). De igual manera define a los sentimientos como “experiencias fenomenológicas

autocontenidas, son subjetivos, evaluativos e independientes de la modalidad sensorial de las sensaciones, pensamientos o imágenes que los provocan” (American Psychological Association , 2010, pág. 460)

Adicionalmente, es importante entender las definiciones de algunos sentimientos expresados por (Lazarus & Lazarus, 2000) y (Marina & López, 1999) en sus respectivas teorías, esto complementará el subsistema afectivo del perfil CASIC. Para (Marina & López, 1999, pág. 442) la alegría se refiere al “cumplimiento de expectativas, deseos, y proyectos los cuales provocan un sentimiento positivo, acompañado de impresión de ligereza”. Por otro lado, (Lazarus & Lazarus, 2000) explican que la alegría es provocada cuando algo bueno o maravilloso ocurre en la rutina de las personas. La ansiedad se basa en una amenaza incierta, esto es porque no se tiene la certeza de que es lo que puede ocurrir, sin embargo, lo que genera en las personas se ve reflejado en malestar, preocupación e inquietud, como el autor lo expresa es una emoción existencial. (Lazarus & Lazarus, 2000) El diccionario la define como “percepción de un suceso que altera la normalidad o una situación física o psíquica conocida o desconocida, provoca un sentimiento intensamente negativo, determina la atención, va acompañado de preocupaciones y miedo, y, frecuentemente de sensaciones de ahogo” (Marina & López, 1999, pág. 434). La ira es definida como una “percepción de un obstáculo, una ofensa o una amenaza que dificultan el desarrollo de la acción o la consecución de los deseos, provoca un sentimiento negativo de irritación acompañado de un movimiento contra el causante y el deseo de apartarlo o destruirlo” (Marina & López, 1999, pág. 436). Por último (Lazarus & Lazarus, 2000) explica que la pérdida, de algo o alguien es el punto de partida para que se genere tristeza en las personas. Tal como indican (Marina & López, 1999, pág. 440) en su diccionario, la tristeza es “una pérdida, una desgracia, una contrariedad, que hacen imposible la realización de mis deseos o proyectos provocan un sentimiento negativo, acompañado de deseo de alejarse, de aislamiento y pasividad”.

- **Estrés y afrontamiento**

Con respecto al afrontamiento, Lazarus plantea que, ante situaciones estresantes, las personas desarrollan unos “esfuerzos cognitivos y conductuales cambiantes que se desarrollan para manejar las demandas específicas externas y/o internas que son evaluadas como excedentes o desbordantes de los recursos del individuo” (Lazarus y Folkman, 1986, p.164). Estos mecanismos

de afrontamiento, a la vez que sirven para manipular el problema en sí, son esenciales para regular las respuestas emocionales que pueden aparecer ante circunstancias estresantes.

Según el autor, cada persona tiene una manera determinada de afrontar el estrés. Son muchos los factores que pueden llegar a determinar los mecanismos de afrontamiento. Por un lado, puede estar influenciado por recursos relacionados con el estado de salud o con la energía física con la que se cuenta; pero también entran en juego otros factores como las creencias existenciales que se tengan, religiosas o no; las creencias generales relativas al control que podemos ejercer sobre el medio y sobre nosotros mismos; el aspecto motivacional también puede favorecer el afrontamiento, así como las capacidades para la resolución de problemas o las habilidades sociales; además, Lazarus añade el apoyo social y los recursos materiales como otros factores que hay que tener presentes (Lazarus & Lazarus, 2000).

- **Psicohigiene**

La psicohigiene tiene una estrecha relación con el bienestar psicológico de las personas, por lo cual busca prevenir las enfermedades mentales. Según Bleger, (1999) las personas pasan la mayoría de su tiempo en sus trabajos, tanto así que la organización se convierte en la persona, y una de las falencias más grandes que cometen las organizaciones es no interesarse por la salud mental de sus colaboradores. Para Bleger, (1999) es importante empezar a pensar qué pasa con las personas que se desarrollan en las organizaciones y fomentar la salud mental de cada uno ya que de eso dependerá el éxito de la organización.

2.4.1.3 Incidencias de las crisis en la salud de los trabajadores

En cuanto a las incidencias en la salud de los trabajadores es importante brindar dos definiciones, la primera sobre lo que es salud, que según la OMS “es un estado de completo de bienestar físico, mental y social” (Organización Mundial de la Salud , 2012). Y la segunda que define a la salud laboral como un “campo de conocimiento y acción en el que convergen disciplinas, profesionales y estrategias diversas con el objetivo común de proteger, promover y restaurar la salud de las personas en su relación con el trabajo” (Ruiz, Jordi, Ronda, García, & Benavides, 2014, pág. 27).

Según Hirchowitz, 1974 citado en (Slaikeu, 1996, pág. 394) algunas de las consecuencias que se desencadenan a partir de una noticia como el despido y el cambio de puesto, son la depresión, el estrés y a partir de ello enfermedades físicas, como jaquecas, molestias estomacales, e incluso problemas del corazón que podrían llevar hasta un paro cardíaco, todo esto ocasionado por la somatización del estrés y la preocupación.

Adicionalmente, se encuentra la tesis realizada por (Pérez, 2008) Estudio de la afectación psicológica ante el proceso de desvinculación y programa de reinserción laboral en las personas que se encuentran en la base de datos de la bolsa de empleo del Ilustre Municipio de Quito. En la cual la autora realizó una investigación sobre los efectos psicológicos que se podían presentar en las personas que son despedidas, las principales consecuencias fueron el estrés y la depresión, que a su vez desencadenan enfermedades físicas en los trabajadores.

2.5 Procesos Organizacionales

2.5.1 Desvinculación

Según (Bizagi, 2014) la salida de un colaborador es un hecho normal que pertenece al ciclo de vida del mismo dentro de la organización. Independientemente si éste renunció voluntariamente o fue despedido, el proceso de salida conlleva tiempo y utilización de recursos, por lo cual es importante contar con un lineamiento que lo guíe. La implementación de un proceso de desvinculación de personal ayuda a cada una de las áreas involucrada, a realizar sus actividades en el momento adecuado, para que la salida del empleado no genere sobre costos ni algún problema legal.

El proceso de desvinculación de personal diseñado por (Bizagi, 2014) se ocupa de cuatro actividades en concreto:

- Inhabilitar el acceso del colaborador a carpetas, servidores, áreas y documentos propios de la organización (Bizagi, 2014).
- Tramitar la desafiliación del empleado a entidades gubernamentales relacionadas con la seguridad social (Bizagi, 2014).
- Generar la liquidación del empleado, procurando la honestidad en cuanto valores pendientes (Bizagi, 2014).

- Recolectar pertenencias y equipos de la empresa que el colaborador utilizaba para el desempeño de sus funciones (Bizagi, 2014).

Visto desde otro punto de vista la desvinculación es “una acción profesional de la organización, de carácter administrativo, que se aplica a trabajadores desvinculados en tiempo y forma determinados. Está destinada a desbloquear situaciones de estancamiento laboral, eliminando el costo que significa postergarlas una y otra vez” (Rebai, 2006, pág. 125).

Dentro de lo que plantea la autora se encuentran cuatro acciones que la empresa debe realizar al momento de comunicar la desvinculación al colaborador, las cuales son:

- **Decir la verdad:** se trata de exponer clara y concisamente los motivos que llevaron a tomar dicha decisión (Rebai, 2006).
- **No discutir, ni debatir:** comunicar la noticia lo más rápido posible, sin entrar en discusiones inútiles, y procurando no generar expectativas de cambio de opinión en el empleado (Rebai, 2006).
- **Manejar los afectos:** generar un espacio de contención y apoyo a la persona desvinculada, cuidando no caer en la identificación de emociones (Rebai, 2006).
- **Comprometerse con la decisión:** apropiarse de la decisión que fue tomada por la empresa, a pesar de no estar de acuerdo (Rebai, 2006).

2.5.1.1 Outplacement

Considerado como un nuevo método de aplicación dentro del manejo del recurso humano al momento de desvincular y despedir personal dentro de la organización, la autora lo define como: “un conjunto de técnicas que ayuda a reubicar trabajadores cuando por fusiones, adquisiciones o reestructuraciones, se debe prescindir de una parte del personal” Barrero, 2007 citado en (Martín, 2015, pág. 5).

Para la autora (Martín, 2015) el outplacement se ha convertido en un programa que busca estimular, orientar y desarrollar tanto profesionalmente como personalmente al colaborador desvinculado, todo esto ocurre cuando la empresa que lo desvincula decide contratar una organización que implementa este proceso debidamente. Por lo tanto, se puede determinar que el outplacement es un servicio que ayuda a los trabajadores a reinsertarse en nuevos puestos de

trabajo, mediante técnicas diseñadas que buscan disminuir el tiempo de desempleo de la persona y el nivel de estrés que puede generarse por la pérdida de su trabajo.

(Rebai, 2006) Plantea seis objetivos que buscan cumplir los programas de outplacement:

- Disminuir el período de desempleo de la persona (Rebai, 2006).
- Brindar guía profesional al momento de la desvinculación de la empresa (Rebai, 2006).
- Ayudar a las personas que deban realizar el despido, sean de cargos directivos o ejecutivos (Rebai, 2006).
- Proporcionar a los colaboradores desvinculados medios para su pronta reinserción al campo laboral (Rebai, 2006).
- Fortalecer a los empleados de manera que disminuya su miedo a la jubilación y mejores su calidad de vida (Rebai, 2006).
- Potencializar de forma completa la gestión de recursos humanos en la organización (Rebai, 2006).

2.5.2 Reestructuración

Las reestructuraciones en la organización son “intervenciones tecnoestructurales, esto es, programas del cambio que se centran en la tecnología y la estructura de las organizaciones” (Cummings & Worley, 2007, pág. 274).

Según los autores (Cummings & Worley, 2007) lo que se busca con las reestructuraciones es reducir el tamaño de la organización, para lo cual el personal encargado debe optar por realizar desvinculaciones de personal innecesario para la empresa, reasignaciones, para suprimir puestos de trabajo, liquidaciones, jubilación temprana, y subcontratación. Generalmente la reestructuración de una empresa se atribuye a cuatro factores:

- Fusiones y adquisiciones
- Pérdida de ingresos y participación en el mercado.
- Implementación de una nueva estructura en la organización
- Creencias y presiones sociales.

Según (Cummings & Worley, 2007) para que una reestructuración sea exitosa se deben seguir los siguientes pasos:

- **Definición de la estrategia de la compañía:** las cabezas de la organización determinan la estrategia corporativa a seguir y comunican a los trabajadores la relación que mantiene con los objetivos de la empresa (Cummings & Worley, 2007).
- **Evaluación de opciones de reestructuración y toma de decisiones pertinentes:** En este paso los gerentes evalúan que táctica de reestructuración se ajusta a la situación de la organización, tomando en cuenta las necesidades y capacidades de la misma (Cummings & Worley, 2007). Se presentan tres alternativas:
 - **Reducción de la fuerza de trabajo.** - abarca reasignaciones, incentivos para jubilación temprana, desvinculaciones y recolocaciones en nuevos puestos de trabajo (Cummings & Worley, 2007).
 - **Rediseño de la compañía.** - consiste en reestructurar a la empresa de manera que esté preparada para nuevos cambios y etapas de crecimiento (Cummings & Worley, 2007).
 - **Rediseño sistémico.** - busca un cambio más profundo y completo en cuanto a la cultura y estrategia organizacional, por lo que está dirigida a largo plazo (Cummings & Worley, 2007).
- **Implementación de cambios:** Comprende tres pasos, en el primero se debe controlar la reestructuración de arriba hacia abajo, tomando decisiones difíciles, en el segundo se buscan los departamentos ineficientes y de alto costo y por último se relacionan las medidas tomadas con la estrategia general (Cummings & Worley, 2007).
- **Atención de necesidades de los sobrevivientes y de los que se marchan:** Se busca que los colaboradores que se quedan en la empresa tomen más responsabilidades y tareas de manera que se pueda disminuir puestos de trabajo, esto genera estrés, temor de próximos despidos y sentimientos de culpa por la situación de sus compañeros desvinculados, por lo que la organización debe ofrecer apoyo con actividades que refuercen su conocimiento, como capacitaciones y mayor participación en la toma de decisiones. De igual manera ofrece soporte a los trabajadores desvinculados mediante servicios de recolocación y paquetes de indemnización entre otros (Cummings & Worley, 2007).

- **Realización de planes de crecimiento:** Se aplica el proceso de renovación y crecimiento y debe realizarse con prontitud para evitar fracasos. Es importante generar expectativas verdaderas en los empleados (Cummings & Worley, 2007).

A continuación, la tabla 1 que sintetiza las tácticas de reestructuración más comunes:

Tabla 3 Tácticas de Reestructuración

TÁCTICA DE REESTRUCTURACIÓN	CARACTERÍSTICAS	EJEMPLOS
Reducción de la fuerza de trabajo	Tendiente a disminuir el personal.	Despidos
	Implementación a corto plazo.	Transferencia y asignación.
	Favorece una transición.	Incentivos para jubilarse, paquetes de compra total, paros.
Rediseño Organizacional	Tendiente a lograr el cambio organizacional.	Eliminar funciones
	Implementación de plazo moderado.	Fusionar unidades
	Favorece la transición y posiblemente la transformación.	Eliminar capas Eliminar productos, rediseñar tareas
Rediseño Sistémico	Tendiente a lograr el cambio cultural	Cambiar la responsabilidad
	Implementación a largo plazo	Lograr la participación de todos los interesados
	Favorece la transformación	Fomentar el mejoramiento y la innovación continua, simplificación, reestructuración: forma de vida.

Fuente: (Cummings & Worley, 2007)

Según los autores el cambio organizacional es la habilidad que poseen las organizaciones para adaptarse a las transformaciones que afectan el medio ambiente interno y externo y que se manifiestan en un nuevo comportamiento organizacional. (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011)

Para los autores el aumento de la competencia global, y la rapidez de las transformaciones tecnológicas y ambientales son factores que obligan a las instituciones y empresas a reestructurarse, ya que de esa manera disminuyen la burocracia que poseen en sus diversos procesos y se convierten

en organizaciones mucho más flexibles y modernas. Generalmente en procesos de reestructuración se busca disminuir el tamaño de la empresa para ahorrar en costos innecesarios, de igual manera se procede a la disminución del personal mediante despidos, rediseño y subcontratación. Una de las principales acciones que se llevan a cabo en la reestructuración es la reingeniería de la organización, dicha acción implica la mejora constante de la tecnología dentro de la empresa, lo que genera que los empleados puedan controlar y manejar los procesos con mayor eficiencia; y el rediseño de los procesos de trabajo, con el objetivo de enlazar y combinar las diferentes tareas y labores de mejor manera. (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011)

2.5.3 Liquidación

La liquidación de una empresa usualmente se refiere a un proceso en el que se venden todos los bienes de una empresa, en ocasiones con descuento para aumentar el flujo de efectivo de manera que se puedan cancelar los créditos a empresas o personas a las que la organización les deba dinero, dicho en palabras técnicas “es el conjunto de actividades y transacciones que dicha sociedad efectúa para cobrar sus cuentas, realizar sus activos, pagar sus pasivos y reembolsar el remanente si los hubiere, a sus socios y accionistas” (Fondo Ambiental Nacional, 2016). Es importante mencionar que, durante este proceso de liquidación, la sociedad conserva sus derechos y deberes, desde el ámbito judicial.

Como se ha planteado anteriormente la desvinculación, la reestructuración y la liquidación son procesos totalmente relacionados con la rutina de una empresa u organización, por lo que se refieren a temas estructurales. Para complementar, en los próximos ítems se planteará procesos relacionados con la parte humana y emocional del trabajador, la cual se ve afectada al momento de vivenciar dichos procesos organizacionales.

3. CAPÍTULO III – MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación

La investigación realizada fue de tipo Proyecto – Producto, ya que lo que se buscó fue elaborar concretamente un programa de intervención en crisis, que permita solucionar los problemas reales que se desencadenan al no manejar adecuadamente procesos como la desvinculación y la reestructuración, por lo tanto, producir los cambios necesarios en las empresas (PUCE, 2007).

3.2 Alcance

El tipo de alcance que se empleó para la presente investigación fue el descriptivo ya que este alcance permite describir situaciones y contextos y detallar cada uno de ellos, encontrando características fundamentales. Brinda la oportunidad de obtener información importante acerca del tema principal de la investigación y al mismo tiempo se enfoca en los diferentes procesos y conceptos que se puedan relacionar (Baptista, Fernández, & Hernández, 2010).

3.3 Diseño de la Investigación

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó el diseño no experimental transeccional descriptivo ya que lo que se buscó fue recopilar los datos necesarios para poder analizar la situación actual de los procesos de desvinculación y reestructuración dentro de la organización. Es importante mencionar que este diseño es aplicable a este proyecto ya que no se necesita manipular una determinada variable (PUCE, 2007).

3.4 Población y Muestra

La población estuvo conformada por veinte y cuatro colaboradores, pertenecientes a las diferentes áreas de la organización y para efectos de la investigación se trabajó con toda la población.

3.5 Fuentes de Información

Las fuentes de información que se utilizó para la realización de esta investigación, fueron fuentes primarias, ya que se consultaron diferentes libros, tesis y artículos científicos.

3.6 Diseño de Instrumento

Para realizar la presente investigación se utilizaron como instrumentos la encuesta y la entrevista, las mismas fueron diseñadas en base al perfil CASIC planteado por Slaikeu, (1996) dicho perfil contiene cinco sistemas que integran la personalidad los cuales son conductual, afectiva, somática, interpersonal y cognoscitiva. La encuesta fue revisada y validada por dos expertas en el tema Alexandra Serrano y Soledad Ávila. Véase Anexo 1 y 3.

Después de la validación de la misma se procedió a diseñar la encuesta en la plataforma *Google Drive* para ser enviada posteriormente a todos los trabajadores. El objetivo de la encuesta fue determinar los principales cambios en la personalidad de los trabajadores que se generaron a raíz de la noticia de la liquidación. Adicionalmente se plantearon seis preguntas de comunicación para determinar el estado de la relación entre los trabajadores y las autoridades del FAN. Véase Anexo 2.

3.7 Levantamiento de información

Es importante mencionar el levantamiento de información se realizó, teniendo conocimiento que la crisis en la organización había ocurrido un año atrás por lo que fue tomada como un caso de estudio y de ejemplo para demás organizaciones.

El levantamiento de información inició el día jueves 01 de febrero del 2018 con el envío de la encuesta a los correos electrónicos de los colaboradores de la empresa, se proporcionó un lapso de tiempo de dos semanas para que lo puedan realizar con calma y envíen sus respuestas. Debido a que varios de los trabajadores se encuentran en las diferentes áreas protegidas la recolección de todas las respuestas se tardó cuarenta y cinco días, es decir que el proceso terminó el día lunes 19 de marzo del 2018.

Adicionalmente se realizaron tres entrevistas, la primera persona entrevistada fue realizada a asistente ejecutiva del FAN (D.A. sujeto 1), véase anexo 4 , quién mantenía mayor contacto con

las autoridades de la organización, la segunda persona fue la encargada de tareas de RRHH dentro de la organización (A.G. sujeto 2), véase anexo 5 , por lo que mantenía mayor contacto con los colaboradores tanto de las oficinas del FAN, como con los encargados de las diferentes áreas protegidas, por último la tercera persona entrevistada fue un miembro de la comisión liquidadora del FAN (G.G. sujeto 3), véase anexo 6.

3.8 Procesamiento de información

El procesamiento de datos se lo realizó mediante la plataforma *Google Drive* la misma que al momento de recibir todas las respuestas de las encuestas, procede a arrojar los resultados de cada pregunta en gráficos con porcentajes. Posteriormente se procedió a analizar individualmente cada gráfico de la encuesta para determinar los resultados. En cuanto al procesamiento de las entrevistas se realizó un análisis de contenido mediante una tabla que resumía la información brindada en la entrevista, la misma medía con qué frecuencia se repiten frases expresadas por los sujetos entrevistados.

3.9 Resultados

3.9.1 Datos Generales

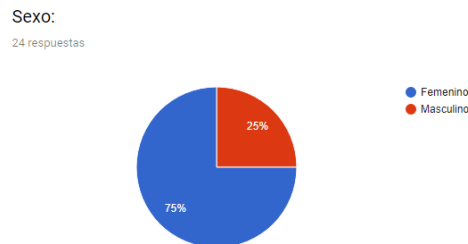


Figura 3 Género del Personal Fondo Ambiental

Del total de trabajadores del Fondo Ambiental Nacional el 25% pertenecen al sexo masculino y el 75% pertenecen al sexo femenino.

Edad del Personal Fondo Ambiental Nacional

■ 25-30 ■ 31-40 ■ 41-50 ■ 50-65

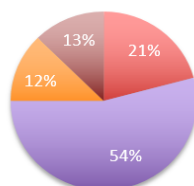


Figura 4 Edad del Personal Fondo Ambiental

La nómina de trabajadores del Fondo Ambiental Nacional se encuentra segmentada en cuatro grupos según la edad, el 12% pertenecen al segmento entre 41 y 50 años, el 13% pertenece al segmento entre 50 y 65 años, el 21% pertenece al segmento entre 25 y 30 años y el 54% pertenece al segmento entre 31 y 40 años de edad. Se puede determinar entonces que el 79% de los trabajadores se encuentran expuestos a la crisis de la mediana edad, puesto que dicha crisis se puede presentar desde los 35 a los 65 años, puesto que tienen grandes responsabilidades como la educación de hijos, logro de metas, entre otras. Fase en la cual según la (American Psychological Association , 2010) se genera un malestar psicológico en las personas, que les lleva a tomar decisiones significativas para su vida futura.

Estado Civil del Personal Fondo Ambiental Nacional

■ Casado/a ■ Soltero/a ■ Unión Libre

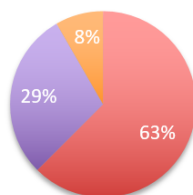


Figura 5 Estado Civil del Personal Fondo Ambiental

Del total de colaboradores del Fondo Ambiental Nacional, el 8% se encuentra en unión libre, el 29% se encuentra soltero y el 63% se encuentra casado.

Personal Fondo Ambiental Nacional

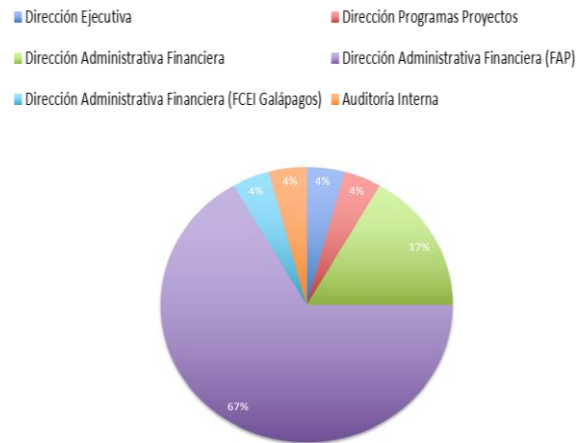


Figura 6 Personal Fondo Ambiental

La distribución del personal del FAN se encuentra dada de la siguiente manera: con un 4% FCEI Galápagos, Auditoría Interna, Dirección Ejecutiva, Dirección de programas y proyectos, con el 17% Dirección Administrativa Financiera, y con el 67% Dirección Administrativa Financiera (FAP).

3.9.2 Preguntas por subsistemas

- **Conductual**

1. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Ha notado cambios en su rutina de trabajo a raíz de la situación actual del FAN?

24 respuestas

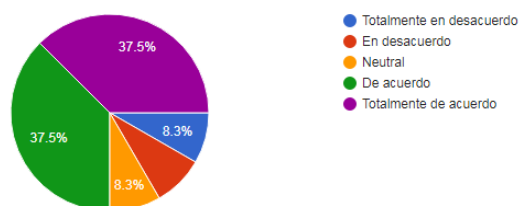


Figura 7 Pregunta No 1 Subsistema conductual

El autor plantea que, al valorar el funcionamiento conductual de las personas, es posible determinar las consecuencias que ha generado la crisis en su comportamiento, por lo tanto, es importante evidenciar que en la primera pregunta la mayoría del personal del FAN cambió sus

patrones de trabajo después de la noticia de la liquidación, ya que los enunciados De acuerdo y Totalmente de acuerdo son los que poseen mayor porcentaje con un 37,5% (Slaikeu, 1996).

2. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Ha modificado sus hábitos alimenticios?

24 respuestas

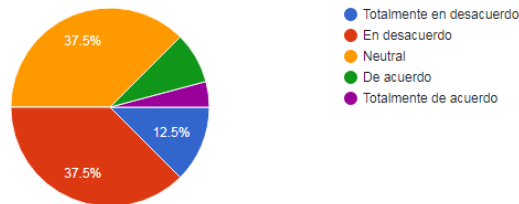


Figura 8 Pregunta No 2 Subsistema conductual

Continuando con el sistema conductual de cada persona (Slaikeu, 1996) señala que se debe prestar atención a la existencia de excesos y carencias por lo que en la pregunta dos se planteó la modificación de los hábitos alimenticios de los trabajadores, sin embargo se puede evidenciar que los enunciados con mayor porcentaje son En desacuerdo y Neutral con un 37,5% y 20,8% respectivamente, lo que hace pensar que en general los trabajadores no sufrieron excesos ni carencias en cuanto a su alimentación.

3. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Ha modificado sus hábitos de sueño?

24 respuestas

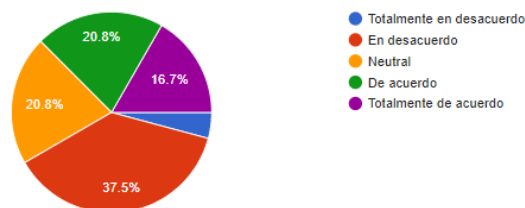


Figura 9 Pregunta No 3 Subsistema conductual

Otro de los aspectos que son tomados en cuenta por (Slaikeu, 1996) son los hábitos de sueño de las personas, por lo que en la pregunta tres se investigó si los trabajadores habían notado algún cambio con respecto a ello, en lo que se encontró que en su mayoría el personal no presentó cambios, sin embargo los enunciados Neutral y De acuerdo con el 20,8% arrojan que sí existieron personas que notaron cambios ya sea en la disminución o aumento de horas de sueño.

4. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Ha incrementado el consumo de alcohol o tabaco?

24 respuestas

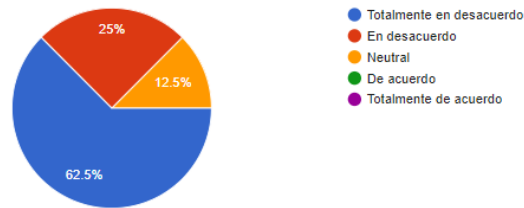


Figura 10 Pregunta No 4 Subsistema conductual

Por último, en cuanto a lo conductual se planteó si es que los trabajadores habían incrementado su consumo de alcohol o tabaco, ya que (Slaikau, 1996) plantea que puede ser una consecuencia de atravesar una crisis, los resultados arrojaron que con el 62.5% la mayoría de los trabajadores no han incrementado su consumo.

- **Afectiva**

Entrando en la parte afectiva, para Slaikau, (1996) es de vital importancia valorar la condicionalidad de diferentes sentimientos, por lo que las preguntas planteadas estuvieron dirigidas a determinar cuáles fueron manifestados por los trabajadores.

5. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Ha tenido sentimientos de ansiedad por la situación actual?

24 respuestas

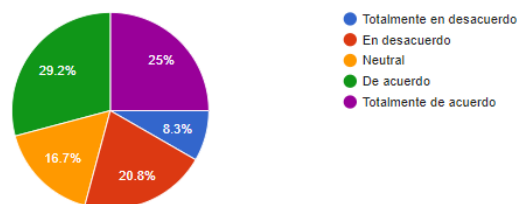


Figura 11 Pregunta No 5 Subsistema afectivo

En la pregunta cinco se buscó determinar si los trabajadores habían vivenciado ansiedad debido a la situación actual por la que atraviesan y los enunciados con mayor porcentaje fueron De acuerdo y Totalmente de acuerdo con el 54.2%. Para (Lazarus & Lazarus, 2000) la ansiedad se refleja en preocupación, inquietud e incertidumbre que tienen las personas por situaciones no conocidas.

6. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Ha tenido sentimientos de ira por la situación actual?

24 respuestas

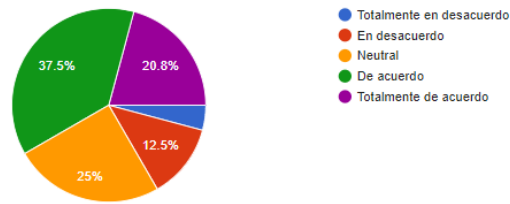


Figura 12 Pregunta No 6 Subsistema afectivo

En la pregunta seis, los ítems con mayor porcentaje fueron: de acuerdo con un 37,5% y neutral con un 25%, resultado que evidencia que las personas que integran el FAN presentaron sentimientos de ira, al momento de conocer que la empresa sería liquidada. Tal como lo expresan (Marina & López, 1999) en su definición, esto se debe a que existe un obstáculo que impide que los colaboradores cumplan con sus deseos, en este caso puede ser el de realizarse como profesionales.

7. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Ha tenido sentimientos de alegría por la situación actual?

24 respuestas

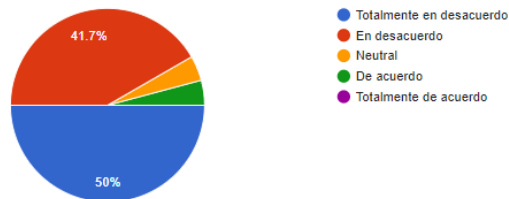


Figura 13 Pregunta No 7 Subsistema afectivo

En la pregunta siete, se buscó determinar si el equipo de trabajo del FAN ha experimentado sentimientos de alegría a partir de la situación en la que se notificó que el Fondo sería liquidado, en este caso los ítems con mayor porcentaje fueron: en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, sumando un 91.7%. En este caso evidentemente podemos determinar que la situación actual impide que sentimientos de alegría se manifiesten en las personas, ya que como Lazarus, (2000) expresa la alegría se presenta cuando ocurren hechos buenos o maravillosos.

8. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Ha tenido sentimientos de tristeza por la situación actual?

24 respuestas

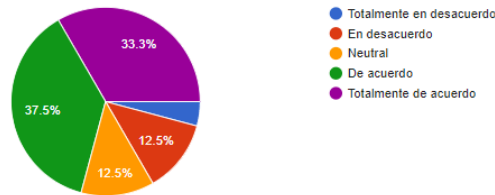


Figura 14 Pregunta No 8 Subsistema afectivo

El objetivo de la pregunta ocho fue determinar si sentimientos de tristeza se han hecho presentes en los trabajadores a causa de la situación actual del FAN, los ítems con mayor porcentaje son: De acuerdo y totalmente de acuerdo, con un 70.8% resultado que demuestra que la notificación de liquidación en la empresa genera una pérdida o desgracia, las cuales no permiten la realización de los deseos de los trabajadores, que se ve traducido en sentimientos de tristeza, tal como lo mencionan (Marina & López, 1999) en su definición.

- **Somático**

9. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Ha sufrido de dolores de cabeza?

24 respuestas

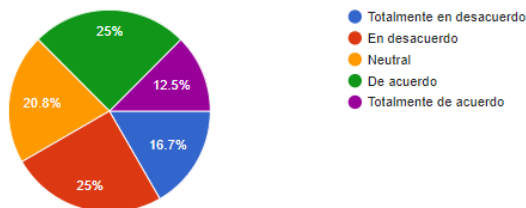


Figura 15 Pregunta No 9 Subsistema somático

En la pregunta nueve, se buscó determinar si la notificación de liquidación de la empresa ha influido en la salud física del equipo de trabajadores es importante considerar que al hablar de salud física hacemos referencia a manifestación de dolores de cabeza tal como el autor lo señala (Slaikeu, 1996). En este caso los ítems con mayor porcentaje son: en desacuerdo con un 25% y de acuerdo con un 25% estos resultados demuestran que el equipo de trabajo en su totalidad no se ve afectado por dolores de cabeza generados por la presión que implica recibir la notificación de liquidación.

10. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Ha sufrido de tensión muscular?

24 respuestas

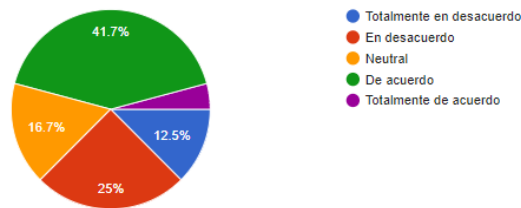


Figura 16 Pregunta No 10 Subsistema somático

El fin de la pregunta diez fue identificar si algún colaborador del FAN experimentó tensión muscular a raíz de la notificación de liquidación. Este inconveniente es una de las consecuencias que menciona Hirchowitz, (1974) citado en (Slaikeu, 1996) que se puede manifestar debido a situaciones tensionantes en el trabajo. En este caso el ítem con mayor porcentaje es de acuerdo con un 41,7% evidenciando que el estrés al que están sometidos los colaboradores les genera tensión muscular.

11. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Ha sufrido de malestares estomacales?

24 respuestas

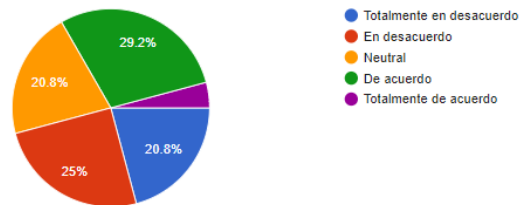


Figura 17 Pregunta No 11 Subsistema somático

En la pregunta once buscó determinar si la notificación que la empresa dio a conocer a sus empleados influyó en su salud física y se ha manifestado en malestares estomacales, que es una de las consecuencias que menciona Hirchowitz, (1974) citado en (Slaikeu, 1996) los ítems más relevantes en esta pregunta son: de acuerdo con un 29,2% y en desacuerdo con un 25%. Evidenciando que a los trabajadores en su mayoría les ha afectado la noticia y la misma ha provocado malestares estomacales.

- **Interpersonal**

12. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Ha notado cambios en su comportamiento al momento de relacionarse con sus amigos o familiares?

24 respuestas

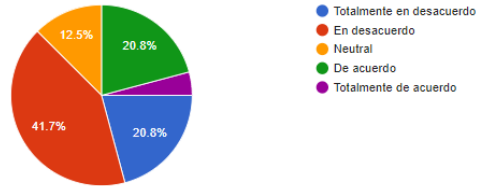


Figura 18 Pregunta No 12 Subsistema interpersonal

El objetivo de la pregunta doce fue determinar si a partir de que la empresa dio a conocer a sus empleados de que entraría en liquidación, dicha noticia ha interferido para que experimenten cambios en el comportamiento al momento de relacionarse con sus amigos y familiares. En esta pregunta los ítems más relevantes son en desacuerdo con un 41,7% y totalmente de acuerdo con un 4,20%. Dichos resultados son una clara muestra que los trabajadores en su mayoría no se han visto afectados por la noticia y la misma no influye en sus cambios de conducta.

13. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Cree que la relación laboral que mantenía con sus compañeros de trabajo se ha modificado?

24 respuestas

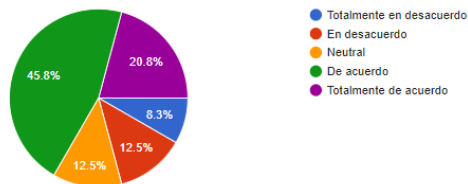


Figura 19 Pregunta No 13 Subsistema interpersonal

La pregunta trece tuvo como fin establecer una relación en el cambio de actitud del trabajador con sus compañeros de trabajo, posterior a recibir la notificación de que el FAN entraría en liquidación. Los ítems más relevantes en esta pregunta fueron de acuerdo con un 45,8% y totalmente en desacuerdo con un 8,3%. Evidenciando notablemente que dicha noticia fue causante de un cambio de los trabajadores en la relación que cada uno de ellos mantenía en el FAN tal como lo indica (Lazarus & Lazarus, 2000) en su teoría.

14. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Ha sentido que se ha aislado de las personas que frecuentaba?

24 respuestas

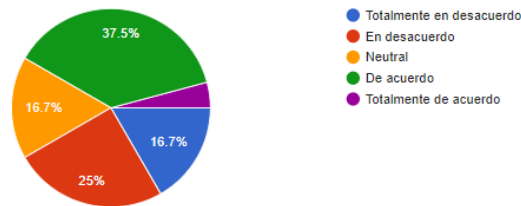


Figura 20 Pregunta No 14 Subsistema interpersonal

La intención de la pregunta catorce fue conocer si posterior a que el FAN notificó a sus trabajadores que se liquidaría, ellos experimentaron cierto tipo de aislamiento de las personas que frecuentaban. Los ítems más relevantes dentro de esta pregunta fueron: De acuerdo con un 37,5% y Totalmente de acuerdo con un 4,1%. Dichos resultados expresan que efectivamente la noticia modificó las relaciones interpersonales de las personas que trabajaban en el FAN. (Lazarus & Lazarus, 2000)

15. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Ha tenido algún problema interpersonal con personas de su medio?

24 respuestas

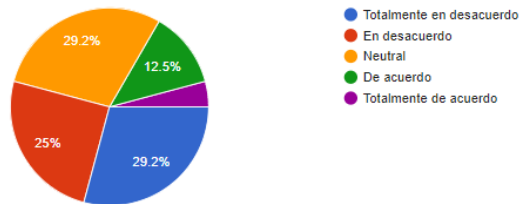


Figura 21 Pregunta No 15 Subsistema interpersonal

El propósito de la pregunta 15 fue precisar si posterior a la notificación de que el FAN entraría en liquidación, los trabajadores han experimentado algún problema interpersonal con el personal de su medio. Los ítems más notables dentro de esta pregunta fueron Totalmente en desacuerdo con un 29,2% y Neutral de igual forma con un 29,2%. Los resultados mencionados evidencian que los trabajadores no se vieron afectados en sus relaciones interpersonales posteriores a la notificación por parte del FAN.

- **Cognoscitiva**

16. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Ha cambiado de alguna manera su actitud frente a la vida?

24 respuestas

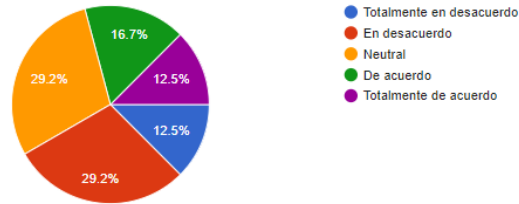


Figura 22 Pregunta No 16 Subsistema cognoscitiva

La finalidad de la pregunta dieciséis fue determinar si los trabajadores han notado cierto cambio de actitud frente a la vida subsiguiente a recibir la notificación que indicaba que el FAN entraría en proceso de liquidación. Los ítems más notables dentro de esta pregunta fueron En desacuerdo con un 29,2% y Neutral con un 29,2%. Dichos resultados son una clara evidencia de que los trabajadores no se vieron influenciados por la notificación para experimentar un cambio de actitud frente a la vida. (Slaikou, 1996)

17. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Los pensamientos que ha mantenido últimamente han sido positivos?

24 respuestas

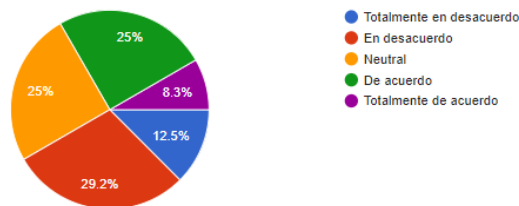


Figura 23 Pregunta No 17 Subsistema cognoscitiva

El propósito de la pregunta dieciséis fue determinar si desde que le notificaron al trabajador que la empresa será liquidada, los pensamientos que ha mantenido últimamente han sido positivos. Lo ítems más sobresalientes en el desarrollo de esta pregunta fueron: En desacuerdo con un 29,2% y Totalmente de acuerdo con un 8,3%. Evidenciando claramente que posterior a recibir la notificación de que el FAN entraría en un proceso de liquidación los trabajadores no han tenido incidencia en pensamientos positivos. (Slaikou, 1996)

18. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Los pensamientos que ha mantenido últimamente han sido negativos?

24 respuestas

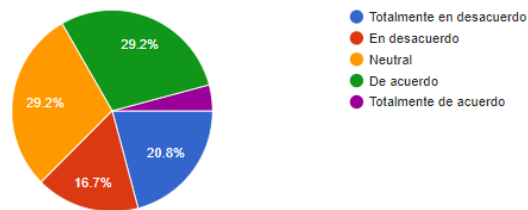


Figura 24 Pregunta No 18 Subsistema cognoscitivo

El propósito de la pregunta dieciséis fue determinar si desde que le notificaron al trabajador que el Fan sería liquidado, los pensamientos que ha mantenido últimamente han sido negativos. Los ítems más sobresalientes dentro de esta pregunta fueron: Neutral con un 29,2% y De acuerdo con un 29,2%, dichos resultados dan clara evidencia de que posterior a la notificación los trabajadores han sido influenciados por pensamientos negativos. (Slaikeu, 1996)

19. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Cree que se han modificado de alguna manera sus metas personales?

24 respuestas

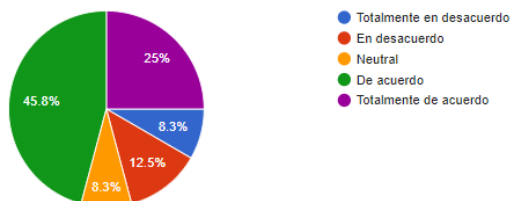


Figura 25 Pregunta No 19 Subsistema cognoscitivo

El objetivo de la pregunta diecinueve fue determinar si posterior a que el FAN notificó a sus trabajadores que entraría en un proceso de liquidación, los mismos han experimentado un cambio de alguna manera en cuanto a sus metas personales. Los ítems más relevantes dentro de esta pregunta fueron: De acuerdo con un 45,8% y Totalmente en desacuerdo con un 8,3%. Estos resultados son evidencia clara que dicha noticia ha influenciado directamente en las metas personales de los trabajadores del FAN. (Slaikeu, 1996)

20. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Ha cambiado su percepción del futuro?

24 respuestas

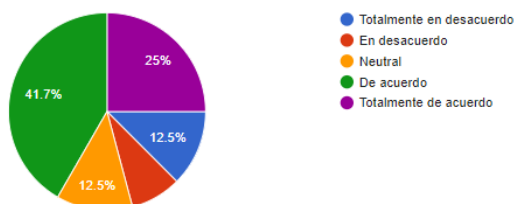


Figura 26 Pregunta No 20 Sistema cognoscitiva

La finalidad de la pregunta veinte fue determinar si desde que le notificaron al trabajador que la empresa será liquidada, ha cambiado su percepción del futuro. Los indicadores más sobresalientes en esta pregunta fueron: De acuerdo con un 41,7% y En desacuerdo con un 8,3% demostrando claramente que dicha noticia influyó directamente en un posible re direccionamiento de la percepción del futuro en los trabajadores del FAN. (Slaikou, 1996)

- **Comunicación**

21. Antes de la notificación de la liquidación del FAN y después de la misma. ¿Cree usted que la comunicación de las autoridades de la empresa hacia los empleados fue y ha sido adecuada?

24 respuestas

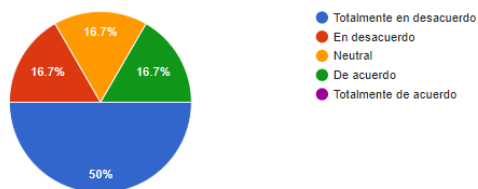


Figura 27 Pregunta No 21 Comunicación

El objetivo de la pregunta veintiuno fue determinar si antes de la notificación de liquidación del FAN y después de la misma los trabajadores recibieron una comunicación adecuada por parte de las autoridades. Los ítems más sobresalientes dentro de esta pregunta fueron: Totalmente en desacuerdo y en desacuerdo sumando un 83.4%. Dichos resultados son muestra clara de que los trabajadores del Fan no están de acuerdo con cómo se manejó la comunicación en la empresa, esto puede deberse a la falta de conocimiento que tienen las autoridades con respecto a la comunicación en crisis ya que como menciona Limón, (2013) en su guía, uno de los principales objetivos es proporcionar información exacta, actualizada y a tiempo de la situación de la empresa.

22. Antes de la notificación de la liquidación del FAN y después de la misma. ¿Cree usted que la comunicación en la empresa se ha dado mediante canales de comunicación formales como por ejemplo: comunicados de la empresa, emails?

24 respuestas

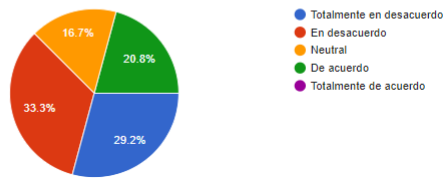


Figura 28 Pregunta No 22 Comunicación

La finalidad de la pregunta veintidós fue determinar si previamente y posteriormente a la notificación de la liquidación del FAN los canales de comunicación que ha brindado la empresa han sido formales. Los indicadores más sobresalientes en esta pregunta fueron: Totalmente en desacuerdo y En desacuerdo con un 62.5%. Dichos resultados dan clara muestra que los canales de comunicación que el FAN manejó en el mencionado proceso no fueron los adecuados, es decir no se utilizaron canales oficiales y pertenecientes a la organización tal como lo plantea (Griffin, Phillips, & Gully, 2017) en su teoría.

23. Antes de la notificación de la liquidación del FAN y después de la misma. ¿Cree usted que la comunicación en la empresa se ha dado mediante canales de comunicación informales como por ejemplo: comentarios de pasillo o rumores?

24 respuestas

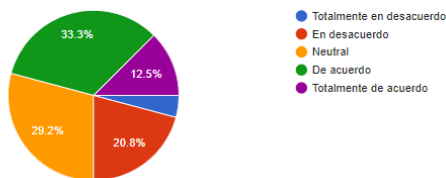


Figura 29 Pregunta No 23 Comunicación

El propósito de la pregunta veintidós fue determinar si previo y posteriormente a que los trabajadores de recibieran la notificación de que el FAN entraría en proceso de liquidación los empleados recibieron información en la empresa por medio de canales de información informales. El indicador más sobresaliente de esta pregunta fue De acuerdo con un 33,3% lo cual indica que las noticias que se recibían los colaboradores eran mediante interacciones inmediatas entre los mismos tal como lo describen (Griffin, Phillips, & Gully, 2017) en su teoría.

24. Desde que le notificaron que la empresa iba a ser liquidada. ¿Cree que la comunicación que mantiene con sus compañeros de trabajo es abierta?

24 respuestas

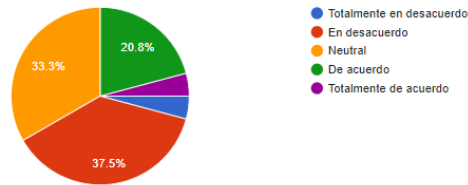


Figura 30 Pregunta No 24 Comunicación

La finalidad de la pregunta veinticuatro fue determinar si posterior a que los trabajadores del FAN fueron notificados que el mismo iba a ser liquidado han experimentado una comunicación con sus compañeros de trabajo de una forma más abierta. El enunciado con más relevancia dentro de esta pregunta fue En desacuerdo con un 37,5%, evidenciando que la comunicación entre compañeros no es fluida

25. Desde que le notificaron que la empresa iba a ser liquidada. ¿Conoce usted si dentro de la empresa existe alguna persona o departamento al que pueda acudir cuando se le presentan dudas con respecto a temas laborales?

24 respuestas

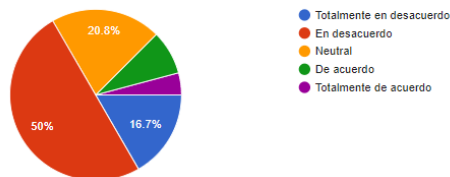


Figura 31 Pregunta No 25 Comunicación

La pregunta veinticinco buscaba determinar si los trabajadores tenían conocimiento de la existencia de alguna persona o departamento al que pudieran acudir a presentar dudas con respecto a temas laborales. El enunciado con mayor porcentaje fue en desacuerdo con un 50%, lo que determina que claramente que no existió personal de apoyo para los trabajadores al momento de afrontar esta situación. (Limón, 2013) en su teoría recomienda contar con un departamento que se dedique a crear un plan de comunicación en crisis, y por ende comunicar todo lo relacionado con ello.

26. Desde que le notificaron que la empresa iba a ser liquidada. ¿Han sido aclaradas sus dudas con respecto a temas laborales?

24 respuestas

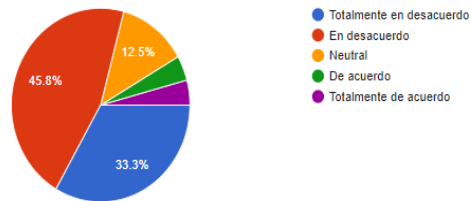


Figura 32 Pregunta No 26 Comunicación

El fin de la pregunta veintiséis fue determinar si posterior a que los trabajadores del FAN fueron notificados que la empresa iba a ser liquidada, han sido aclaradas sus dudas con respecto a temas laborales. Dentro de esta pregunta los indicadores con más relevancia fueron: En desacuerdo con un 45,8% y Totalmente de acuerdo con un 4,2%.

27. Comentarios adicionales que le gustaría expresar sobre cómo se dio el proceso de informar a los trabajadores sobre la liquidación del Fondo Ambiental Nacional:

24 respuestas

A pedido de la organización se añadió la pregunta veintisiete, la misma que permitía a los colaboradores del FAN comentar de manera más abierta su opinión frente a la situación que había vivido. Los resultados que arrojó esta pregunta fueron en gran parte similares ya que 22 de los 24 encuestados expresaron su molestia por la falta de información que se les dio acerca del proceso de liquidación. Uno de los trabajadores expresa: *“La información no fue adecuada hemos estado al margen de las noticias internas de la empresa además no sabemos cuál sea nuestro futuro laboral dentro de la institución, la comunicación entre patrono y empleado se ha venido mermando deberíamos tener un departamento o persona que nos mantenga al tanto de la situación actual”* los colaboradores recalcan la deficiente comunicación que existe por parte de las autoridades hacia los empleados. Y 23 de los 24 encuestados expresan su preocupación frente a su situación laboral actual y futura. Otro colaborador denotando preocupación expresa: *“El Fan en liquidación no nos informó a tiempo del proceso de liquidación que se viene dando, hasta al momento no nos informa de la situación laboral, como va a ser con la nueva empresa, si vamos a ser contratados o no, es*

una incertidumbre cada día no saber cómo va a ser nuestra situación laboral, adicional uno no puedo hacer proyecciones para el futuro”.

3.9.3 Entrevistas

Tabla 4 Datos personas entrevistadas

Participante	Cargo	Género
Sujeto 1	Asistente Dirección Ejecutiva	F
Sujeto 2	Asistente Administrativa Financiera	F
Sujeto 3	Miembro de la Comisión liquidadora del FAN	M

Tabla 5 Análisis de resultados entrevistas

PREGUNTAS POR SISTEMA	PALABRAS / FRASES	FRECUENCIA	SUJETOS
COMUNICACIÓN			
1. ¿Cómo se dio a conocer la noticia de la liquidación del FAN a los empleados?	La información brindada no fue oficial.	3	1,2 y 3
2. ¿Cuál fue la percepción y reacción de los empleados al conocer la noticia?	Generó incertidumbre y preocupación.	3	1,2 y 3
3. ¿Han existido trabajadores que han expresado sus dudas con respecto a la situación del FAN?	Sí han existido	3	1,2 y 3
4. ¿A qué persona acuden cuando se les presenta estas dudas?	Asistente administrativa y RRHH	1	1
	Asesora Legal	1	2
	Directora del FAN	1	3

5. ¿Cree que existen rumores o comentarios de pasillo con relación a la situación del FAN?	Sí existen	3	1,2 y 3
6. En su opinión, ¿la comunicación que se mantiene entre las autoridades y los empleados dentro de la organización es abierta?	No es abierta	3	1,2 y 3
CONDUCTUAL			
7. ¿Cree usted que han existido cambios en la rutina de trabajo de los empleados?	Disminución de productividad	3	1,2 y 3
8. ¿Cree usted que han existido cambios en el comportamiento de los empleados?	Desconfianza	1	1 y 2
	Actitud a la defensiva	2	1 y 2
	No conoce	1	3
AFECTIVO			
9. ¿Cree usted que el ánimo de los empleados cambió? ¿De qué manera?	Si cambió, negativamente	2	1 y 2
10. ¿Ha notado sentimientos de ira, ansiedad o tristeza en los empleados?	Ira, al momento de pedir información.	1	1
	Tristeza y frustración	1	2
	No sabe	1	3
SOMÁTICO			
11. ¿En el último año han incrementado los permisos debido a cuestiones de salud en los empleados?	No se han incrementado	3	1, 2 y 3
INTERPERSONAL			
12. ¿Cree que la relación laboral que se mantenía, cambio a partir de la noticia de la liquidación?	Sí cambió	3	1, 2 y 3

13. ¿Han existido discusiones o percances entre empleados?	Sí existieron, por temas netamente laborales	3	1, 2 y 3
COGNOSCITIVO			
14. ¿Cuál cree que es la actitud de los empleados frente al trabajo actualmente?	Conformismo y desmotivación	3	1, 2 y 3
15. ¿Cree que se han generado pensamientos positivos o negativos en los empleados a raíz de la noticia?	Pensamientos negativos	3	1, 2 y 3

Al analizar el contenido de las entrevistas realizadas se encontró los siguientes resultados:

- **Comunicación**

El total de las personas entrevistadas coinciden en que la información que se brindó a los colaboradores acerca de la liquidación del FAN no fue oficial, es decir no tuvieron conocimiento de la noticia por medio de las autoridades de la organización, lo que generó incertidumbre y preocupación en todos los empleados, por lo que expresaron sus dudas con respecto a la situación del FAN, con respecto a esto, el sujeto 1 comentó lo siguiente: *"La noticia alertó a todos los trabajadores, pensaron que perdieron su trabajo, estaban listos para abandonar sus puestos. La noticia fue impactante para todos. Decidieron unirse para mantenerse informados, y brindarse apoyo frente a la situación de crisis que estaban viviendo"*. La pregunta cuatro de la entrevista busca determinar la persona a la que acudieron los colaboradores cuando se les presentaron dichas dudas, por lo el sujeto uno considera que los colaboradores acudieron a la asistente administrativa y de RRHH, el sujeto dos piensa que acudieron a la asesora legal y el sujeto tres cree que dichas dudas fueron resueltas por la Presidenta de la Comisión liquidadora. Continuando con la pregunta cinco y seis las tres personas entrevistadas coinciden en que sí existen rumores o comentarios de pasillo en relación a la situación del Fan, el sujeto 1 aseguró que: *"Si existieron por parte de todos los trabajadores, con mayor intensidad cuando recién se comunicó de la noticia"*. Con respecto a la pregunta seis el sujeto dos comentó *"No existe una comunicación real"* por lo que coincide en

que la comunicación que se mantiene entre autoridades y empleados no es abierta. Adicionalmente el sujeto 3 comentó: *“Creo que se debió haber explicado con mayor prontitud la situación de la organización, debieron haber sido más claros con todo el proceso”* dando a entender que efectivamente la comunicación no fue manejada adecuadamente en la organización.

- **Conductual**

En relación con la pregunta siete el total de los entrevistados creen que sí han existido cambios en la rutina de trabajo de los empleados y el más notorio es la disminución de la productividad, así mismo los sujetos uno y dos expresan que los comportamientos de los empleados han cambiado ya que existe desconfianza entre todos y siempre muestran una actitud a la defensiva. A continuación, se citan algunos comentarios que expresaron los sujetos entrevistados en la entrevista: *“Sí, el ambiente era tensionante por lo que las personas eran muy reservadas, cada persona se volvió más individualista y primaban sus intereses personales. Las personas dejaron de rendir igual que antes, se volvieron más rígidas. La productividad de las personas cambió, dejaron de buscar soluciones”*.

“Sí, disminuyo la productividad de las personas, no se mantienen los mismos controles, no presentaban las cosas de la misma manera que anteriormente”.

“Cambio en el tema de confianza, dicen una cosa y hacen otra. Fallan dos y tres veces. Las personas se convirtieron más reservadas y cerradas. La desconfianza se genera tanto entre compañeros como con las autoridades”.

- **Afectivo**

En las preguntas de la parte afectiva los sujetos uno y dos creen que el ánimo de los empleados si cambió y se dio de manera negativa. Por lo que el sujeto uno percibió sentimientos de ira al momento de pedir información y el sujeto dos notó tristeza y frustración en todos sus compañeros de trabajo, comentaron lo siguiente: *“Las personas que no trabajan en la matriz de la empresa, se sienten desvalorizadas, sienten que no son tomadas en cuenta. Administradoras contadoras fueron visitadas por asesor ambiental para darles palabras de aliento y ánimo. La desmotivación es un problema que ya existía dentro de la organización actualmente se agudizo por la situación”*

- **Somático**

El total de las personas entrevistadas consideran que no se han incrementado los permisos debido a cuestiones de salud en los empleados. Comentaron lo siguiente: *“No se ha dado en la organización. No se han presentado esos casos”*.

- **Interpersonal**

Los resultados de las preguntas doce y trece muestran que los tres sujetos coinciden en que la relación laboral que se mantenía entre compañeros sí cambió a partir de la noticia de la liquidación, lo que ha generado que existan discusiones por temas netamente laborales. Para aseverar lo planteado el sujeto 1 comenta: *“Roces por diferentes pensamientos en cuanto a temas de trabajo. Siempre ha existido un ambiente de trabajo regular”*.

- **Cognoscitivo**

Para finalizar el total de los entrevistados creen que existe conformismo y desmotivación en todos los colaboradores del FAN y que los pensamientos que se generaron a partir de la noticia fueron negativos, por lo que el ambiente de trabajo es un poco tensionante, por lo que comentaron lo siguiente: *“En realidad, son negativos. Existe falta de credibilidad en las autoridades, conlleva a actitudes no deseables”*. *“Existe conformismo en los empleados. Creo que existe estancamiento en los compañeros debido a que es muy probable que pierdan su trabajo”*.

El objetivo de realizar las encuestas y entrevistas basadas en el perfil CASIC fue determinar las principales alteraciones que se generaron en los cinco subsistemas que comprenden la personalidad de una persona. Toda la información obtenida brindó un gran aporte para el desarrollo de actividades que promuevan el bienestar de los colaboradores del FAN y el mejoramiento continuo de la organización con respecto al tema de comunicación.

4. CAPÍTULO IV: PRODUCTO

4.1 Objetivo del proyecto

Promover el bienestar psicológico de los empleados mediante actividades de apoyo y soporte frente a la desvinculación y reestructuración.

Como se ha mencionado anteriormente el presente trabajo de investigación tomó como caso de estudio la situación de crisis que atravesó el Fondo Ambiental Nacional en el año 2017, debido a esto se propuso entregar dos productos, el primero una propuesta de implementación y desarrollo de actividades para la resolución de inconvenientes identificados en las encuestas levantadas 2018, las mismas que por el periodo en las cuales se levantaron, arrojaron resultados neutros (Producto 1). El segundo el diseño del Programa de Intervención en Crisis diseñado en base a la teoría propuesta por Slaikeu (Producto 2).

Producto 1: Propuesto de implementación y desarrollo de actividades.

4.2 Actividades

Con el fin de cumplir con la implementación del producto 1 planteado en la presente disertación se recomienda realizar las siguientes actividades:

- Sociabilizar la propuesta con las autoridades y los colaboradores de la organización.
- Validar la aprobación de la propuesta con los altos mandos de la organización.
- Presentación del programa de Intervención en Crisis a la organización.
- Plantear un cronograma que permita ajustar la propuesta a tiempos reales.
- Establecer un presupuesto que permita poseer un panorama real de la aplicabilidad de la propuesta en la organización.

4.3 Supuestos

- Poco interés por parte de la organización en la aplicación del proyecto.
- Falta de presupuesto para la implementación del programa.
- Limitada predisposición por parte de los colaboradores de la organización.

4.4 Precondiciones

- Priorización de bienestar de los trabajadores.
- Colaboración de las personas encargadas.
- Interés por parte de los colaboradores
- Cumplimiento de políticas de Responsabilidad Social.

4.5 Indicadores

- Número de personas asistentes a las diferentes actividades,
- Número de retroalimentaciones.

4.6 Fuentes de verificación

- Documentos de aprobación de las actividades planteadas.
- Registro de cumplimiento de actividades.
- Registro de comentarios y sugerencias con respecto a las actividades.

4.7 Sostenibilidad

Para que el programa sea sostenible en el futuro, es preciso contar con la ayuda y respaldo de las personas que se harán cargo de manejar y aplicar el mismo, esto será posible fomentando políticas de responsabilidad social dentro de la organización tal como lo sugiere el artículo encontrado de (Revista Líderes, 2016). Al mismo tiempo es importante que las personas encargadas crean en el programa y se empoderen del mismo, de manera que puedan transmitir la confianza hacia los demás.

4.8 Medios o insumos

Computador, Internet, Base de datos, Cuaderno, Esferos, Hojas

4.9 Presupuesto

Es importante mencionar que para el cálculo del presupuesto se dividió en base a los dos productos que serán entregados a la organización.

4.9.1 Presupuesto actividades enfocadas a resultados (Producto 1)

Actividad	Insumo / Material	Valor Unitario	Valor Total
Videos Informativos	Analista RRHH	\$2.90	\$2.90
	Computadora	De la empresa	\$0
Taller: Manejando lo afectivo e interpersonal	Psicólogo Clínico	\$50*3h	\$150
	Materiales de oficina	\$10	\$10
Charla: Consejos para mantenerse saludable	Medico Ocupacional	\$45*2h	\$90
	Materiales de oficina	\$5	\$5
Video Motivacional	Analista RRHH	\$2.90	\$2.90
	Computadora	De la empresa	\$0
Diseño Plan de comunicación en crisis	Consultor	\$50 * semana	\$ 200
	Materiales de oficina	De la empresa	\$0
Total			\$310.80

Tabla 6 Actividades enfocadas a resultados de cada sistema (Producto 1)

SISTEMA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	RESULTADO
CONDUCTUAL	Videos informativos: Rutina de trabajo productiva Hábitos de alimentación y de sueño adecuados para la salud. Prevención de consumo de alcohol y tabaco.	Tomando en cuenta los resultados de la encuesta realizada al personal del FAN, se pudo determinar que en cuanto al sistema conductual de los trabajadores no existieron mayores cambios en los hábitos alimenticios, de sueño y consumo de alcohol y tabaco, por lo que se ha determinado que la actividad a realizar para trabajar estos resultados, sería el envío de videos informativos que traten sobre la importancia de conservar hábitos alimenticios y de sueño adecuados. Y por otra prevenir el consumo exagerado de alcohol y tabaco.	20 minutos	Concientización sobre hábitos alimenticios y de sueño, consumo de alcohol y tabaco y rutina de trabajo productiva.
AFECTIVO - INTERPERSONAL	Taller: “Manejando lo afectivo e interpersonal”	En cuanto a la parte afectiva e interpersonal de los trabajadores, la encuesta mostró que existen porcentajes altos en los que es necesario trabajar. Por esto se decidió realizar un taller que concatene el sistema afectivo e interpersonal. El punto central del taller será la inteligencia emocional, y se enfocará en el manejo de emociones como la ira, la alegría y la tristeza. De igual manera se abarcará la importancia de mantener una buena calidad en las relaciones interpersonales.	3 horas	Manejo de sentimientos y emociones, y cuidado de la calidad de sus relaciones.
SOMÁTICO	Charla salud ocupacional sobre dolores de cabeza, tensión muscular, y malestares estomacales.	Debido a los resultados arrojados en el sistema somático, la actividad a implementar en el FAN será una charla en la que se explique la somatización de los problemas y las enfermedades que pueden desencadenarse. Lo que se	2 horas	Cuidado de su salud

		<p>buscará es brindar información a los trabajadores sobre cómo evitar enfermedades potenciales, es decir brindar consejos sobre práctica de ejercicios, tratamientos caseros, actividades que ayuden a reducir el estrés y la preocupación.</p>		
COGNOSCITIVO	Video motivacional: Zona de confort	<p>En lo relacionado con la parte cognoscitiva del trabajador, se plantea la proyección de un video que incentive a los trabajadores a mostrar una actitud positiva a pesar de la situación que atraviesan. El objetivo de este video es poder compartirlo con todos de manera que exista un sentimiento colectivo de esperanza. Además, les empuje a emprender nuevos retos que les permita salir de su zona de confort, buscando soluciones a su situación y empoderándolos de sus capacidades.</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=RSUykLfEmVE</p>	30 minutos	Motivación en todos los colaboradores.
COMUNICACIÓN	Diseño de un plan de comunicación para crisis.	<p>Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta, sobre todo las opiniones expresadas en la pregunta veintisiete, se desarrollará el diseño de un plan de comunicación para crisis. En el cual se plantee como deben manejar la información las autoridades de la organización al momento de comunicar la situación en la que se encuentra la empresa.</p>	3 horas	Plan de comunicación en crisis.

La matriz de marco lógico correspondiente al producto 1 se encuentra en el Anexo 1.

4.10 Monitoreo

El monitoreo del primer producto se lo llevará a cabo mediante reuniones mensuales con las personas encargadas de aplicar la propuesta, las mismas que mediante la realización de informes verificarán el cumplimiento de cada actividad propuesta.

4.11 Evaluación

Con respecto a la evaluación de la propuesta, será necesario llevar un registro de las retroalimentaciones que se han tenido por parte de los colaboradores de cada actividad propuesta.

4.12 Destinatarios

La propuesta está dirigida hacia los colaboradores de la oficina matriz, ya que, por cuestiones de movilización, no se puede llevar a cabo con las personas encargadas de cada área protegida.

4.13 Cronograma

4.13.1 Cronograma actividades enfocadas a resultados (Producto 1)

N°	TIEMPO ACTIVIDADES	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	Videos informativos: Rutina de trabajo productiva. Hábitos alimenticios y de sueño adecuados para la salud. Prevención de consumo de alcohol y tabaco												
2	Taller: Manejando lo afectivo e interpersonal												
3	Charla: Tips de salud												
4	Video motivacional: Zona de confort.												
5	Diseño plan de comunicación en crisis												

Producto 2: Diseño de un programa de intervención en crisis

4.14 Actividades

- Realizar el contacto psicológico
- Examinar las dimensiones del problema
- Analizar las posibles soluciones
- Ejecutar la acción correcta
- Establecer el seguimiento

4.15 Supuestos

- Participación activa del participante
- Apertura del trabajador
- Compromiso del trabajador
- Decisión del trabajador por cumplir el plan
- Cumplimiento de las reuniones por parte del colaborador

4.16 Precondiciones

- Autorización por parte de la gerencia de la institución.
- Presupuesto aprobado y designado para el programa.

4.17 Indicadores

- Número de personas entrevistadas
- Número de guías de entrevista llenas
- Número de soluciones evaluadas
- Número de planes realizados
- Número de reuniones cumplidas

4.18 Fuentes de verificación

- Registro de visitas
- Tiempo de duración de entrevistas
- Registro de asistencias

4.19 Sostenibilidad

Para que el programa sea sostenible en el futuro, es preciso contar con la ayuda y respaldo de las personas que se harán cargo de manejar y aplicar el mismo, esto será posible fomentando políticas de responsabilidad social dentro de la organización tal como lo sugiere el artículo encontrado de (Revista Líderes, 2016). Al mismo tiempo es importante que las personas encargadas crean en el programa y se empoderen del mismo, de manera que puedan transmitir la confianza hacia los demás.

4.20 Medios o insumos

Computador, Base de datos, Cuaderno, Esferos, Hojas, Guías

4.21 Presupuesto

4.21.1 Presupuesto Programa Intervención en Crisis (Producto 2)

Componente	Insumo / Material	Valor Unitario	Valor por persona	Valor Total
Contacto Psicológico	Psicólogo Clínico	40*1	\$40,00	\$960
	Analista RRHH	2,90*3	\$8,70	\$208,80
	Materiales de oficina	\$3,00	\$3,00	\$72
Dimensiones del Problema	Analista RRHH	2.90*2	\$5,80	\$139,20
	Materiales de oficina	\$3,00	\$3,00	\$72
Posibles Soluciones	Analista RRHH	2.90*1	\$2,90	\$69,60
	Materiales de oficina	\$3,00	\$3,00	\$72
Acción Correcta	Analista RRHH	2.90*1	\$2,90	\$69,60
	Materiales de oficina	\$3,00	\$3,00	\$72
Seguimiento	Analista RRHH	2.90*1	\$2,90	\$69,60
	Materiales de oficina	\$3,00	\$3,00	\$72
Total			\$78,20	\$1820

4.22 Matriz de marco lógico

4.22.1 Matriz Programa Intervención en Crisis (Producto 2)

OBJETIVOS	DESCRIPCION NARRATIVA	ACTIVIDADES	INSUMOS	METODOLOGÍA	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	PRODUCTOS	SUPUESTOS	PRESUPUESTO
Objetivo General del Proyecto	Promover el bienestar psicológico de los empleados mediante actividades de apoyo y soporte frente a la desvinculación y reestructuración.	Realizar el contacto psicológico.	Lista del personal, espacio físico.	Escucha activa.	# de personas entrevistadas.	Registro de visitas, tiempos de las entrevistas.	Guía de entrevista. (preguntas concretas y ordenadas)	Participación activa del participante.	\$51,70
		Examinar las dimensiones del problema.	Sala de Reuniones, Guía de entrevista: presente, pasado y futuro.	Escucha activa, técnica de entrevista	# de guías de entrevista llenas.	Registro de visitas, tiempos de las entrevistas.	Lista de necesidades inmediatas y tardías.	Apertura del trabajador.	\$8,80
		Analizar posibles soluciones.	Sala de reuniones, Formato para la elaboración del plan de acción.	Técnica de entrevista.	# de soluciones evaluadas	Registro de visitas, registro de asistencias.	Lista de soluciones y obstáculos.	Compromiso del trabajador.	\$5,90
		Ejecutar la acción correcta.	Plan de acción, computadora, hojas, folletos.	Técnica de entrevista.	# de planes realizados	Registro de visitas, registro de asistencias.	Plan de acción a mediano plazo sobre su futuro laboral. PDI	Decisión del trabajador por cumplir el plan.	\$5,90
		Establecer el seguimiento.	Calendario, agenda, computadora.	Técnica de entrevista.	# de reuniones mantenidas	Registro de visitas, registro de asistencias.	Cronograma de reuniones.	Cumplimiento de las reuniones por parte del trabajador.	\$5,90

4.23 Monitoreo

El monitoreo del programa se lo llevará a cabo mediante reuniones semestrales con las personas encargadas de aplicar la propuesta, las mismas que mediante la realización de informes verificarán el cumplimiento de la agenda de la propuesta en el cronograma y la utilidad del programa.

4.24 Evaluación

Con respecto a la evaluación de la propuesta, será necesario llevar un registro de las retroalimentaciones que se han tenido por parte de los participantes del proyecto de manera que sean una guía para corregir errores e implementar nuevas técnicas de soporte y ayuda.

4.25 Destinatarios

La propuesta está dirigida hacia todos los colaboradores de la organización.

4.25.1 Cronograma Programa de Intervención en Crisis (Producto 2)

N°	TIEMPO ACTIVIDADES	Semana 1					Semana 2					Semana 3				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Realizar el contacto psicológico.															
2	Examinar las dimensiones del problema.															
3	Analizar posibles soluciones															
4	Ejecutar la acción correcta.															
5	Establecer el seguimiento.															

5. CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- El programa de intervención en crisis fue diseñado en base a la teoría estudiada y planteada por Slaikou, tomando como caso de estudio la situación atravesada por el Fondo Ambiental Nacional.
- La intervención en crisis es un tema poco orientado al campo de la psicología organizacional por lo que al buscar bibliografía que permita orientar el proyecto no se encontró fuentes suficientes para profundizar el tema.
- Los resultados obtenidos de las encuestas mantienen una tendencia neutral, esto se debe a que el levantamiento de información se llevó a cabo después de un año de haber atravesado el proceso de crisis en la organización.
- La socialización con las autoridades de la organización, permitirá entregar dos resultados, primero el programa de intervención en crisis diseñado y segundo la matriz de resultados de la cual se plantean cinco actividades orientadas a resolver las falencias encontradas en la encuesta.
- Un hallazgo importante que arrojaron los resultados de la encuesta fue que, como opinión mayoritaria, los trabajadores consideran que la comunicación dentro de la organización es ineficiente y es dónde se debe trabajar profundamente.
- Se determinó que un factor importante para la aplicación de la presente propuesta es el tiempo que se va destinar al trabajo con los colaboradores, ya que posee cinco actividades importantes.
- La Responsabilidad Social Empresarial juega un papel muy importante en la aplicación de esta propuesta ya que al poseer una fase de seguimiento la empresa seguirá manteniendo contacto con el trabajador después de su desvinculación, fomentando la preocupación por el mismo.
- El presente proyecto brinda insumos suficientes para que se desarrolle un proceso de outplacement mejorado.
- Las actividades propuestas en base a los resultados, buscan resolver ciertas falencias que se originaron a partir de la noticia de la liquidación del FAN.

5.2 Recomendaciones

- Será trascendental tomar en cuenta el presente proyecto para la aplicación en las organizaciones ecuatorianas.
- Realizar más investigaciones con este tema con el objetivo de ampliar y actualizar la bibliografía existente.
- Será relevante que los altos mandos muestren mayor interés en nuevas propuestas que busquen el bienestar del trabajador.
- Es importante que el FAN ponga mayor atención en el proceso de comunicación que tiene con sus colaboradores ya que al no manejarlo correctamente genera insatisfacción en la organización.
- Es significativo que se realice un trabajo de investigación de manera que se pueda fusionar la presente propuesta con el outplacement, de manera que se obtenga un producto mucho más potenciado.
- La aplicación de las actividades propuestas para la resolución de los inconvenientes expuestos en los resultados de la encuesta, será de vital importancia para el mejoramiento de actitud y bienestar de los colaboradores del FAN.
- Tendría un valor importante que las autoridades del FAN consideren establecer un departamento de RRHH en la organización ya que fomentaría el cuidado y la atención a los colaboradores.
- La psicohigiene es un tema que debe ser tomado en cuenta dentro de las organizaciones, ya que fomenta el cuidado de la salud mental de cada persona, sobre todo en la actualidad que debido al nivel de vida que llevan las personas, son frecuentes las afectaciones psicológicas.

6. BIBLIOGRAFÍA

- American Psychological Association . (2010). *APA. Diccionario conciso de psicología*. México: Manual Moderno.
- Ansede, P. (Mayo de 2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. Recuperado el 28 de Julio de 2017, de <http://www.xente.mundo-r.com/ansede/comunica.pdf>
- Baptista, P., Fernández, C., & Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación* . México D.F.: McGraw Hill.
- Bizagi. (2014). *Desvinculación de Personal* . Obtenido de <http://www.bizagi.com/processcentral/Documents/21cd2811-4433-4ada-a2dc-ee12ffd33e90/docs/Desvinculaci%C3%B3n%20de%20Personal.pdf>
- Costa, A., & De Gracia, M. (2002). Debriefing y tría psicológica en intervención en crisis: una revisión. *Psiquis: Revista de psiquiatría, psicología médica y psicosomática*, 23(5), 30-40.
- Cummings, T., & Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Dzib, J. (2013). *Prevención del riesgo físico y emocional: Medidas de protección personal y familiar ante los delitos* . Mérida: Universidad Autónoma de Yucatán .
- Enrique, A. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis*. Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- FAN. (2013). *Fondo Ambiental Nacional*. Recuperado el 14 de Julio de 2017, de http://www.fan.org.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=25&Itemid=195
- Fernández, L. (2010). *Modelo de Intervención en Crisis en busca de la resiliencia personal*. Recuperado el 31 de Marzo de 2016, de Modelo de Intervención en Crisis en busca de la resiliencia personal: <https://orientacascales.files.wordpress.com/2014/05/trab-modelo-de-intervencion-en-crisis-lourdes-fernandez.pdf>
- Fondo Ambiental Nacional. (2016). *Informe Legal*. Material No Publicado.
- Frontini, F. (Junio de 2012). *Desvinculación laboral*. Recuperado el Mayo de 2016, de Desvinculación laboral: <http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2012/07/rrhh.pdf>
- Gartzia, L., Pizarro, M., Sasiain, T., & Arizkuren, A. (2012). *Gestión empresarial en situaciones de crisis: Datos y reflexiones con perspectiva de género*. Trabajo de investigación, EMAKUNDE: Instituto Vasco de la Mujer , Álava.
- Granda, G. (2016). *Ayuda Memoria* . Material no publicado.
- Griffin, R., Phillips, J., & Gully, S. (2017). *Comportamiento Organizacional. Administración de personas y organizaciones*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional: Enfoque latinoamericano*. México: PEARSON.

- Indacochea, M., & Morocho, G. (2015). *Reestructuración del área administrativa y financiera de la empresa Ekofashion comercializadora de prendas de vestir en la ciudad de Guayaquil*. Tesis de Grado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Guayaquil.
- Isaza, A., & Londoño, A. (2011). *Comentarios al régimen de insolvencia empresarial*. Colombia: LEGIS.
- Lazarus, R., & Lazarus, B. (2000). *Pasión y Razón. La comprensión de nuestras emociones*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Limón, M. (2013). *Comunicación en situación de crisis: Guía de gestión*. México: Trillas.
- López, S. (2015). *Diccionario de Psicología y Psiquiatría*. Madrid: Editorial Médica Panamericana.
- Marina, J., & López, M. (1999). *Diccionario de los sentimientos*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Martín, P. (2015). *Outplacement: Análisis del programa de recolocación*. Tesis, Universidad de Valladolid, Palencia.
- Nomen, L., & Sáinz, L. (2011). *Tratando situaciones de emergencia*. Madrid: Pirámide.
- Organización Mundial de la Salud. (2012). *Primera ayuda psicológica: Guía para trabajadores de campo*. Ginebra.
- Pérez, V. (2008). *Estudio de la afectación psicológica ante el proceso de desvinculación y programa de reinserción laboral en las personas que se encuentran en la base de datos de la bolsa de empleo del Ilustre Municipio de Quito*. Tesis de Grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- PUCE. (2007). *Las disertaciones en la PUCE: Guía e instructivo*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- Real Academia Española. (2018). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el Junio de 2016, de <http://www.rae.es/>
- Rebai, F. (2006). *Programas de desvinculación asistida por la empresa*. Recuperado el Mayo de 2016, de Programas de desvinculación asistida por la empresa: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4286983>
- Revista Líderes. (25 de Octubre de 2016). *La responsabilidad tras los despidos*. Obtenido de LÍDERES: <https://www.revistalideres.ec/lideres/responsabilidad-despidos-empresas-talentohumano.html>
- Ruiz, C., Jordi, D., Ronda, E., García, A., & Benavides, F. (2014). *Salud Laboral: Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales*. Barcelona: ELSEVIER MASSON.
- Sánchez, J. (2016). *Los riesgos psicosociales en el ámbito laboral: una visión global y práctica*. Granada: Comares.
- Slaikeu, K. L. (1996). *Intervención en crisis: Manual para práctica e Investigación*. México: El Manual Moderno.

ANEXOS

Anexo 1 Matriz de Resultados

SISTEMA	RESULTADOS	ACTIVIDADES	INSUMOS	METODOLOGÍA	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PRODUCTOS	SUPUESTOS	PRESUPUESTO
CONDUCTUAL	Cambios en la rutina de trabajo: 37.5% Totalmente de acuerdo, 37.5% De acuerdo	Videos informativos	Computadora, correo electrónico	Observación	# correos enviados	Confirmaciones de recibido	Aprendizaje de videos	Que todos los trabajadores vean los videos.	\$2.90
	Modificación en hábitos alimenticios: 37.5% En desacuerdo, 37.5% Neutral								
	Modificación en hábitos de sueño: 37.5% En desacuerdo, 20.8% Neutral, 20.8% De acuerdo								

	Incremento en el consumo de alcohol o tabaco: 62.5% Totalmente en desacuerdo, 25% En desacuerdo								
AFECTIVO	Ansiedad: 29.2% De acuerdo, 25% totalmente de acuerdo	Taller: Manejando lo afectivo e interpersonal	Sala de conferencias, proyector, computadora.	Charlas magistrales	# de asistentes	Registro de asistencia	Taller	Que todos los trabajadores asistan	\$160
	Ira: 37.5% De Acuerdo, 20.8% Totalmente de Acuerdo								
	Alegría: 50% totalmente en desacuerdo, 41.7% En desacuerdo								
	Tristeza: 37.5% De acuerdo, 33.3% Totalmente de acuerdo								

SOMÁTICO	Dolores de cabeza: 25% De acuerdo, 25% En desacuerdo, 20.8% Neutral	Charla salud ocupacional	Sala de conferencias, proyector, computadora.	Charlas magistrales	# de asistentes	Registro de asistencia	Charla	Que todos los trabajadores asistan	\$95
	Tensión muscular: 41.7% De acuerdo, 25% En desacuerdo								
	Malestares estomacales: 29.2% De acuerdo, 25% En desacuerdo								
INTERPERSONAL	Relación con amigos o familiares: 41.7% En desacuerdo, 20.8% Totalmente en desacuerdo	Taller: Manejando lo afectivo e interpersonal	Sala de conferencias, proyector, computadora.	Charlas magistrales	# de asistentes	Registro de asistencia	Taller	Que todos los trabajadores asistan	\$160
	Relación laboral con compañeros:								

	458.8% De acuerdo, 20.8% Totalmente de acuerdo								
	Aislamiento: 37.5% De acuerdo, 25% En desacuerdo								
	Problemas interpersonales: 29.2% Totalmente en desacuerdo, 29.2% Neutral								
CONOSCITIVO	Cambios actitud frente a la vida: 29.2% En desacuerdo, 29.2% Neutral	Video de motivación	Computadora, proyector, sala de reuniones	Observación	# de asistentes	Registro de asistencia	Cambio de actitud, motivación en empleados.	Que todos los trabajadores vean el video.	\$2.90
	Últimos pensamientos positivos: 29.2% En desacuerdo, 25% Neutral, 25% De acuerdo.								

	<p>Últimos pensamientos negativos: 29.2% Neutral, 29.2% De acuerdo</p>								
	<p>Modificación de metas personales: 45.8% De acuerdo, 25% Totalmente de acuerdo</p>								
	<p>Cambio de percepción frente al futuro: 41.7% De acuerdo, 25% Totalmente de acuerdo</p>								

COMUNICACIÓN	Comunicación fue y ha sido adecuada: 50% Totalmente en desacuerdo.	Diseño Plan de comunicación en crisis.	Computadora, libros, documentos pdf.	Análisis documental	% de plan de comunicación diseñado	Respaldo físico de los avances	Plan de comunicación en crisis	Que el plan de comunicación se encuentre bien diseñado	\$50
	Comunicación por canales formales: 33.3% En desacuerdo, 29.2% Totalmente en desacuerdo.								
	Comunicación por canales informales: 33.3% De acuerdo, 29.2% Neutral								
	Comunicación abierta con compañeros: 37.5% En desacuerdo, 33.3% Neutral								

	Departamento especializado para temas laborales: 50% En desacuerdo, 20.8% Neutral								
	Se han aclarado dudas laborales: 45.8% En desacuerdo, 33.3% Totalmente en desacuerdo.								

Anexo 2 Rúbrica de Calificación

Experta: Soledad Ávila Saavedra

Fecha: 20 de diciembre de 2017

Según su opinión las preguntas del cuestionario son:

N° de pregunta	Muy Relevante	Relevante	Moderadamente relevante	Poco relevante	Irrelevante	Observaciones para modificación
1		X				
2		X				
3		X				
4		X				
5		X				
6		X				
7		X				
8		X				
9		X				
10		X				
11		X				
12		X				
13		X				
14		X				
15		X				
16		X				
17		X				
18		X				
1		X				

9		X				
20		X				
21		X				
22		X				
23		X				
24		X				
25		X				
26		X				
27		X				
28		X				
29		X				
30		X				
31		X				

Rúbrica de calificación

Experta: Alexandra Senzano

Fecha: 27/12/2017

Según su opinión las preguntas del cuestionario son:

En general se debe especificar que las preguntas son en relación al evento precipitante y no a cualquier evento que hayan atravesado los colaboradores este último año

N° de pregunta	Muy Relevante	Relevante	Moderadamente relevante	Poco relevante	Irrelevante	Observaciones para modificación
1				X		Se debe especificar cuál es la situación que supone los cambios/Evento precipitante
2				X		Idem: no se aclara que estos cambios son en relación a un acontecimiento específico
3				X		
4				X		Las preguntas no permiten evidenciar el estilo en la gestión de emociones que es lo que se mide en esta variable.
5				X		
6				X		
7				X		
8				X		
9				X		
10				X		
11				X		son sentimientos de inseguridad, no de decepción
12				X		Idem
13				X		Debe aclararse que no tienen correlación con un dato organizativo.
14				X		
15				X		
16		X				Aclarar que es a partir del evento precipitante
17		X				

18		X			
19				X	Demorado inspecifica
9					
20		X			A partir del evento preceptiva
21				X	Preguntas inspecificas
22				X	Idem
23			X		Preguntas para clara
24			X		Idem
25		X			Aclarar la construcción en relación a qui
26		X			evento. Idem
27		X			Idem
28		X			Idem
29		X			Idem
30		X			Idem
31					¿Cuál proceso?

Anexo 3 Encuesta Perfil CASIC

CUESTIONARIO VARIABLES PERFIL CASIC

Área:

Género:

Edad:

Estado civil:

Años en la organización:

Dada la situación actual de la organización, se pretende diseñar un programa de intervención en crisis para dar soporte a los funcionarios en este proceso de reestructuración.

Por tal motivo, a continuación, encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión en cuanto a cinco dimensiones que integran a la persona y la comunicación que se ha mantenido en este proceso de liquidación.

El cuestionario consta de 6 partes, de las cuales se desprenden varias preguntas, en total 26. Por favor lea las preguntas detenidamente y conteste la alternativa que más se acerca a lo que usted piensa que le ha ocurrido, tomando como punto de referencia la notificación que las autoridades de la organización proporcionaron a todos los trabajadores, en la cual se comunicó que el Fondo Ambiental Nacional (FAN) será liquidado.

Para contestar las preguntas se le presentan cinco opciones: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

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

- **CONDUCTUAL**

1. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Ha notado cambios en su rutina de trabajo a raíz de la situación actual del FAN?

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

2. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Ha modificado sus hábitos alimenticios?

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

3. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Han modificado sus hábitos de sueño?

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

4. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Ha incrementado el consumo de alcohol o tabaco?

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

- **AFFECTIVA**

5. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Ha tenido sentimientos de ansiedad por la situación actual?

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

6. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Ha tenido sentimientos de ira por la situación actual?

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

7. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Ha tenido sentimientos de alegría por la situación actual?

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

8. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Ha tenido sentimientos de tristeza por la situación actual?

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

- **SOMÁTICA: Para responder las preguntas que se presentan a continuación por favor tenga en cuenta que los malestares debieron comenzar a partir de que se dio la noticia de la liquidación del FAN.**

9. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Ha sufrido de dolores de cabeza?

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

10. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Ha sufrido de tensión muscular?

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

11. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Ha sufrido de malestares estomacales?

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

• **INTERPERSONAL**

12. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Ha notado cambios en su comportamiento al momento de relacionarse con sus amigos o familiares?

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

13. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Cree que la relación laboral que mantenía con sus compañeros de trabajo se ha modificado?

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

14. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Ha sentido que se ha aislado de las personas que frecuentaba?

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

15. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Ha tenido algún problema interpersonal con personas de su medio?

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

- **COGNOSCITIVA**

16. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Ha cambiado de alguna manera su actitud frente a la vida?

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

17. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Los pensamientos que ha mantenido últimamente han sido positivos?

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

18. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Los pensamientos que ha mantenido últimamente han sido negativos?

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

19. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Cree que se han modificado de alguna manera sus metas personales?

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

20. Desde que le notificaron que la empresa será liquidada. ¿Ha cambiado su percepción del futuro?

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

- **COMUNICACIÓN**

21. Antes de la notificación de la liquidación del FAN y después de la misma. ¿Cree usted que la comunicación de las autoridades de la empresa hacia los empleados fue y ha sido adecuada?

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

22. Antes de la notificación de la liquidación del FAN y después de la misma. ¿Cree usted que la comunicación en la empresa se ha dado mediante canales de comunicación formales como, por ejemplo, comunicados de la empresa, emails?

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

23. Antes de la notificación de la liquidación del FAN y después de la misma. ¿Cree usted que la comunicación en la empresa se ha dado mediante canales de comunicación informales como, por ejemplo: comentarios de pasillo o rumores?

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

24. Desde que le notificaron que la empresa iba a ser liquidada. ¿Cree que la comunicación que mantiene con sus compañeros de trabajo es abierta?

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

25. Desde que le notificaron que la empresa iba a ser liquidada. ¿Conoce usted si dentro de la empresa existe alguna persona o departamento al que pueda acudir cuando se le presentan dudas con respecto a temas laborales?

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

26. Desde que le notificaron que la empresa iba a ser liquidada. ¿Han sido aclaradas sus dudas con respecto a temas laborales?

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

27. Comentarios adicionales que le gustaría expresar sobre cómo se dio el proceso de informar a los trabajadores sobre la liquidación del Fondo Ambiental Nacional:

Anexo 4 Guía de Entrevista

Guía de entrevista

- **Comunicación**

1. ¿Cómo se dio a conocer la noticia de la liquidación del FAN a los empleados?
2. ¿Cuál fue la percepción y reacción de los empleados al conocer la noticia?
3. ¿Han existido trabajadores que han expresado sus dudas con respecto a la situación del FAN?
4. ¿A qué persona acuden cuando se les presenta estas dudas?
5. ¿Cree que existen rumores o comentarios de pasillo con relación a la situación del FAN?
6. En su opinión, ¿la comunicación que se mantiene entre las autoridades y los empleados dentro de la organización es abierta?

- **Conductual**

7. ¿Cree usted que han existido cambios en la rutina de trabajo de los empleados?
8. ¿Cree usted que han existido cambios en el comportamiento de los empleados?

- **Afectivo**

9. ¿Cree usted que el ánimo de los empleados cambió? ¿De qué manera?
10. ¿Ha notado sentimientos de ira, ansiedad o depresión en los empleados?

- **Somático**

11. ¿En el último año han incrementado los permisos debido a cuestiones de salud en los empleados?

- **Interpersonal**

12. ¿Cree que la relación laboral que se mantenía, cambio a partir de la noticia de la liquidación?
13. ¿Han existido discusiones o percances entre empleados?

- **Cognoscitivo**

14. ¿Cuál cree es la actitud de los empleados frente al trabajo actualmente?
15. ¿Cree que se han generado pensamientos positivos o negativos en los empleados a raíz de la noticia?

Anexo 5 Entrevista Sujeto 1

D.A. Sujeto 1

Comunicación

1. ¿Cómo se dio a conocer la noticia de la liquidación del FAN a los empleados?

La noticia fue transmitida por un compañero, Daniela hablo con el director ejecutivo. Llego un decreto ejecutivo.

2. ¿Cuál fue la percepción y reacción de los empleados al conocer la noticia?

La noticia alertó a todos los trabajadores, pensaron que perdieron su trabajo, estaban listos para abandonar sus puestos. La noticia fue impactante para todos. Decidieron unirse para mantenerse informados, y brindarse apoyo frente a la situación de crisis que estaban viviendo. Existieron reuniones para determinar qué es lo que debían hacer, sueldos y derechos.

3. ¿Han existido trabajadores que han expresado sus dudas con respecto a la situación del FAN?

Sí existieron, y se preguntan principalmente aspectos legales. No querían entregar muchos documentos. Se sintió perdida. Estuvo siempre dispuesta a cooperar con las autoridades en la entrega de información. Calmaba los ánimos de los compañeros de trabajo.

4. ¿A qué persona acuden cuando se les presenta estas dudas?

Acudieron a la asistente administrativa y responsable de RRHH. El trabajo de ella se basaba en escuchar a los compañeros mas no tenía el poder de hacer algo frente a la situación.

5. ¿Cree que existen rumores o comentarios de pasillo con relación a la situación del FAN?

Si existieron por parte de todos los trabajadores, con mayor intensidad cuando recién se comunicó de la noticia. Daniela comentaba con los asesores para tratar de apaciguar

Actualmente ha perdido intensidad los comentarios ya que existe una mayor comunicación por parte de las autoridades.

6. En su opinión, ¿la comunicación que se mantiene entre las autoridades y los empleados dentro de la organización es abierta?

En la antigua administración, con la cabeza de la empresa no se mantuvo comunicación, pero con los asesores si se hablaba.

Mejoró la comunicación y actualmente los trabajadores pueden acercarse a la directora ejecutiva y plantear las dudas que tengan.

Conductual

7. ¿Cree usted que han existido cambios en la rutina de trabajo de los empleados?

Si, el ambiente era tensionante por lo que las personas eran muy reservadas, cada persona se volvió más individualista y primaban sus intereses personales. Las personas dejaron de rendir igual que antes, se volvieron más rígidas. La productividad de las personas cambió, dejaron de buscar soluciones.

8. ¿Cree usted que han existido cambios en el comportamiento de los empleados?

Estaban a la defensiva todos los trabajadores, ya que cuestionaban su forma de trabajar.

Afectivo

9. ¿Cree usted que el ánimo de los empleados cambió? ¿De qué manera?

Si, existía mucha inestabilidad por lo que los trabajadores estaban en constante preocupación.

10. ¿Ha notado sentimientos de ira, ansiedad o depresión en los empleados?

No ha notado en esos sentimientos en los compañeros. Ira quizás en el momento en que se les pedía información

Somático

11. ¿En el último año han incrementado los permisos debido a cuestiones de salud en los empleados?

Permisos no. Existieron personas que adelantaron vacaciones. Daniela no cree que hayan existido afectaciones en cuanto a salud por la noticia.

Interpersonal

12. ¿Cree que la relación laboral que se mantenía, cambio a partir de la noticia de la liquidación?

Sí, se volvieron muy reservados.

13. ¿Han existido discusiones o percances entre empleados?

Roces por diferentes pensamientos en cuanto a temas de trabajo Siempre ha existido un ambiente de trabajo regular. Daniela tuvo roces con personas ya que ella se encontraba en la mitad entre el personal y la dirección de la empresa.

Cognoscitivo

14. ¿Cuál cree que es la actitud de los empleados frente al trabajo actualmente?

Existía desmotivación desde antes, por lo que pueden existir diferentes percepciones frente a la situación. Existe conformismo en los empleados. Cree que existe estancamiento en los compañeros debido a que es muy probable que pierdan su trabajo.

15. ¿Cree que se han generado pensamientos positivos o negativos en los empleados a raíz de la noticia?

Si se originaron pensamientos negativos.

Anexo 6 Entrevista Sujeto 2

A.G. Sujeto 2

Comunicación

1. ¿Cómo se dio a conocer la noticia de la liquidación del FAN a los empleados?

La noticia no fue por la cabeza de la empresa, fue por una persona de cargo medio quien informo del decreto. No existió información por parte de la cabeza de la empresa. Fue por un chisme prácticamente. Ángela fue la persona que recibió y fue un shock para ella.

2. ¿Cuál fue la percepción y reacción de los empleados al conocer la noticia?

Se sintieron dolidos y afectados con el trato recibido por parte la comisión liquidadora. Se sintieron desalentados al no tener el apoyo de la cabeza de la empresa, se sintieron a la deriva ya que no existió respaldo. Sintieron que no hubo interés en ellos como empleados y personas.

3. ¿Han existido trabajadores que han expresado sus dudas con respecto a la situación del FAN?

Claro que sí, existió una reunión con la asesora legal para saber cómo actuar y proceder.

4. ¿A qué persona acuden cuando se les presenta estas dudas?

Asesora legal, no existió persona a la que se pudiese acudir ya que los mandos altos fueron desvinculados.

5. ¿Cree que existen rumores o comentarios de pasillo con relación a la situación del FAN?

Sí existen.

6. En su opinión, ¿la comunicación que se mantiene entre las autoridades y los empleados dentro de la organización es abierta?

No existe una comunicación real. Y actualmente no existe comunicación abierta con las autoridades

Conductual

7. ¿Cree usted que han existido cambios en la rutina de trabajo de los empleados?

Se trabaja a medio gas ya que el trabajo está paralizado, las circunstancias hicieron que las personas trabajen de esa manera ya que no contaban con la información necesaria. Desigualdad en la carga de trabajo con personas indispensables y dispensables.

8. ¿Cree usted que han existido cambios en el comportamiento de los empleados?

Cambio en el tema de confianza, dicen una cosa y hacen otra. Fallan dos y tres veces. Las personas se convirtieron más reservadas y cerradas. La desconfianza se genera tanto entre compañeros como con las autoridades.

Afectivo

9. ¿Cree usted que el ánimo de los empleados cambió? ¿De qué manera?

Las personas que no trabajan en la matriz de la empresa, se sienten desvalorizadas, sienten que no son tomadas en cuenta. Administradoras contadoras fueron visitadas por asesor ambiental para darles palabras de aliento y ánimo. La desmotivación es un problema que ya existía dentro de la organización actualmente se agudizo por la situación.

10. ¿Ha notado sentimientos de ira, ansiedad o depresión en los empleados?

Sí, sentimiento de tristeza básicamente, frustración, enojo.

Se debe a la falta de seriedad, falta de trato con las personas. La credibilidad de la nueva directiva no es la óptima. Su forma de trabajar no compagina con la de los empleados.

Somático

11. ¿En el último año han incrementado los permisos debido a cuestiones de salud en los empleados?

No se ha dado en la organización. No se han presentado esos casos.

Interpersonal

12. ¿Cree que la relación laboral que se mantenía, cambio a partir de la noticia de la liquidación?
Cambió por la percepción que tenían de sí mismos. Comenzaron a creer que son mejores que las demás personas ya que tienen más actividades a su cargo.

13. ¿Han existido discusiones o percances entre empleados?

Sí han existido, pero son más leves y se refieren a temas netamente laborales.

Cognoscitivo

14. ¿Cuál cree es la actitud de los empleados frente al trabajo actualmente?

Existe cierta indiferencia por parte dos personas, la responsabilidad disminuyó. Cumplo con mi trabajo, pero no hago más de lo que debo hacer.

15. ¿Cree que se han generado pensamientos positivos o negativos en los empleados a raíz de la noticia?

En realidad, son pensamientos negativos.

Mantienen el pensamiento de que van a ser desvinculados de la organización.

Falta de credibilidad en las autoridades, conlleva a actitudes no deseables.

Comentarios negativos hacia los compañeros que trabajan en las diferentes áreas.

Hipocresía entre compañeros y de las autoridades hacia los empleados.

No dan oídos hacia a las peticiones de los empleados.

No se cumple la palabra, existen algunas falencias.

Anexo 7 Entrevista Sujeto 3

G.G. Sujeto 3

Comunicación

1. ¿Cómo se dio a conocer la noticia de la liquidación del FAN a los empleados?

No se dio a todos los empleados, fueron notificados por el director ejecutivo. No existió una voz oficial, los empleados de las áreas protegidas se enteraron por los administrativos

2. ¿Cuál fue la percepción y reacción de los empleados al conocer la noticia?

Incertidumbre, existieron renuncias, pidieron que se les dé un anuncio oficial. Se enteró porque trabajaba en el ministerio del ambiente y ahí existían comentarios acerca de la noticia del FAN.

3. ¿Han existido trabajadores que han expresado sus dudas con respecto a la situación del FAN?

No conoce

4. ¿A qué persona acuden cuando se les presenta estas dudas?

Dra. Albán fue la persona que notificaba a todos los empleados

5. ¿Cree que existen rumores o comentarios de pasillo con relación a la situación del FAN?

Si existieron ya que la incertidumbre era muy grande.

6. En su opinión, ¿la comunicación que se mantiene entre las autoridades y los empleados dentro de la organización es abierta?

No era abierta, no tenían una comunicación fluida

Conductual

7. ¿Cree usted que han existido cambios en la rutina de trabajo de los empleados?

Sí, disminuyó la productividad de las personas, no se mantienen los mismos controles, no presentaban las cosas de la misma manera que anteriormente

8. ¿Cree usted que han existido cambios en el comportamiento de los empleados?

No conoce.

Afectivo

9. ¿Cree usted que el ánimo de los empleados cambió? ¿De qué manera?

No conoce.

10. ¿Ha notado sentimientos de ira, ansiedad o tristeza en los empleados?

No sabe.

Somático

11. ¿En el último año han incrementado los permisos debido a cuestiones de salud en los empleados?

No se han incrementado.

Interpersonal

12. ¿Cree que la relación laboral que se mantenía, cambió a partir de la noticia de la liquidación?

Sí cambió, falta de comunicación por parte de las autoridades. Existieron reuniones con los empleados, pero se realizaron al último del proceso.

13. ¿Han existido discusiones o percances entre empleados?

Conoce que han existido por temas laborales.

Cognoscitivo

14. ¿Cuál cree es la actitud de los empleados frente al trabajo actualmente?

Cree que ha mejorado, ya que la nueva organización está absorbiendo a la mayoría de los empleados entonces han mejorado para permanecer en la institución.

15. ¿Cree que se han generado pensamientos positivos o negativos en los empleados a raíz de la noticia?

Pensamientos negativos ya que la noticia no es alentadora.

Anexo 8 Fotografías de entrevistas

