



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

CARRERA DE PSICOLOGÍA

CREENCIAS IRRACIONALES Y RESISTENCIA AL CAMBIO ENTRE  
BRECHAS GENERACIONALES EN EL TRABAJO.

T E S I N A  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA  
P R E S E N T A:  
ELOISA SONIA OSORIO GONZÁLEZ

JURADO DE EXAMEN

TUTOR: MTRO. JOSÉ ALBERTO MONTAÑO ALVAREZ

COMITÉ: DR. SERGIO ANTONIO BASTAR GUZMÁN

LIC. JESÚS BARROSO OCHOA

LIC. ALFREDO VILLEGAS LÓPEZ

LIC. GUADALUPE GREGOR LÓPEZ



MAYO 2014



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## AGRADECIMIENTOS

Al escribir viene a mi mente esa niña intranquila con complejo de niño y curiosidad implacable. Esto empieza gracias a ti que jamás imaginaste que algo tan grande aguardaría por ti.

A mis padres, por su amor incondicional, su entereza, su apoyo y consejos. He de confesar que han sido los agradecimientos que más me han costado escribir, no por falta de inspiración, sino por falta de palabras, para poder expresar todo lo que les debo y lo que siento por ustedes. Ni contando el resto de mi vida dinosaurios podría expresar cuanto los amo.

A mi madre, por tus besos, tus abrazos, por advertirme los peligros y sin embargo, estar ahí para limpiar mis lágrimas, por tus desvelos y preocupaciones; esto va por ti que siempre soñaste con un momento como este, tómallo como promesa que jamás te defraudare. Comadre mía, jamás olvide que le estaré infinitamente agradecida por esas noches platicando, por esos mensajes que me mandaba y me llenaban de fortaleza para enfrentar mis días. Por tomar mi mano y jamás soltarla.

A mi padre, ese hombre que es símbolo de serenidad, de exigencia y perseverancia. Porque solo yo sé que se siente tener al padre perfecto, ese que salía en obras de teatro escolares, que jamás se perdía ninguna junta, que le apasionaba comprarme útiles cada año, que acudía de emergencia a mis escuelas sin titubear. Porque gracias a ti, aunque todo vaya mal sé que si volteo y te tengo nadie podrá contra mí.

Al Pelón, Wel, hermano, mi niño... A ti porque fuiste motivo de alegría desde antes de conocerte. Eres el regalo más hermoso que la vida me dio. Porque has soportado muchos años a tu loca hermana. Por tu ayuda, por las innumerables ocasiones que me ayudaste en la escuela y me cubriste en las travesuras. Este trabajo va por ti esperando algún te sientas orgulloso de mí como indudablemente lo estoy de ti.

Siempre fui afortunada por tener unos segundos papás, a Cecilia González, esa mi señora de mirada penetrante y mano firme, aprendí que esa mano dura era para agarrar con fuerza los cimientos tan solidos que gracias a ti hoy tengo. Mucho de lo que soy te lo debo a ti, sabes que siempre estás en mi mente y corazón, infinitas gracias por permitirte otro lugarcito en tu corazón para quedarme ahí por siempre. Arturo Luevano, porque desde que tengo memoria siempre tuviste una sonrisa para mí, unas hermosas palabras y consentimientos.

A mí querida Facultad por la más bella experiencia académica de mi vida. A mi Tutor Alberto por ayudarme a tomar una decisión cuando andaba ambivalente en el camino. A mi querida profesora Guadalupe Gregor por la paciencia y apoyo brindado; y a ti Alfredo por haber puesto al límite mi autoeficacia, mi tolerancia a la frustración y enseñarme a dar siempre un poco más. A todo lo aportado por el grupo Psicología de la Salud, por inculcar el valor, compromiso y responsabilidad.

A todos los Osorio por su amor, sus sonrisas, apapachos, confidencialidades y consejos. En especial, a la familia Martínez Osorio, porque ni la distancia ni los años han podido quebrantar el amor que nos tenemos. A mi Bo por escuchar todo de mí, por nuestros cinco minutos, por alentarme y creer en mí, a mi Karen por esas siestas y las tardes de tareas, por ser la niña de mis ojos. Al cuello porque de seguro ya me regalará mi auto con los domingos pendientes. Son uno de los pilares más importantes de mi vida.

A mi familia González por el claro ejemplo de responsabilidad, unión y solidaridad. A mi querido Arturo González, espero la vida me permita la oportunidad de poder regresar un poco de lo que desde siempre ha hecho por mí. Por tener siempre una solución a los hechos más desalentadores y una sonrisa a la situación victoriosa.

A un joven que trajo calma a mi vida, que día a día me enseña una manera diferente y hermosa de vivirla. Gracias por aguantar que las últimas citas se redujeran a trámites escolares y las pláticas giraran en torno a mi proyecto de Titulación. Representas en mi vida la plenitud sentimental, como un poema que se plasma para nunca dejarlo de leer, te has adueñado mi corazón y te has convertido en mi añoranza. Usted me inspira...Gracias Cesar.

A todas mis amistades, por aquellos que vinieron y aportaron granito de arena en mi camino; y por aquellos que pusieron grava y cemento para juntos hacer el camino. Hablo de ustedes: Angie (mi prima) los años nos han hecho más unidas, por ser iguales y reírnos de las mismas locuras porque al paso del tiempo día a día me puedes seguir sorprendiendo. Mary por esa confidencialidad porque no es necesario pedir detalles para darlos, porque con una mirada o un silencio pudimos comunicarnos todo. David por esa nobleza inquebrantable, porque eres la persona más transparente y sincera que conozco. Oscar por que nacidos de padres diferentes somos más que gemelos, somos clones, por vivir hombro a hombro todos los momentos determinantes en mi vida, porque somos unos campeones, recuerda que somos el vivo ejemplo de que si se puede. Memo por ser el vecino más chévere del mundo mundial, por todo lo que la vida nos tiene deparado, por el valor que tienes al soportar todo de mí, por reír, llorar y soñar juntos. Primo Jorge gracias por esas pláticas, por los debates, la ayuda, las visitas, el intercambio intelectual y las palabras tan sinceras, ¡Tú eres el próximo!. Arruda te agradezco esas palabras de aliento, por ser mi Maestro, mi Gurú, mi Sensei y demás, porque jamás olvidare “no estaré ahí cuando quieras, pero si cuando me necesites”. Y a toda mi Banda Hidalguense porque no solo somos amigos, somos confidentes, somos hermanos.

A las maravillosas personas que dejaron huella en mi corazón: Mariana Ortega, Eynar Adrian, Norma León, Norma Arreola, Karen Talavera, Alberto Terrazas, Adriel, María Nájera, Ricardo Ochoa.

Al grupo Muzenza por mostrarme un mundo diferente, por cambiar mi manera de ver la vida, por tratar de eliminar mis miedos y por enseñarme una filosofía incomparable. Por tatuar en mí la danza que no dejare de bailar... “A presença me inspirou a ver espera me falta un termino”.

A Dafne por aquellas noches en las que siempre me hiciste compañía, porque fuiste la única que sin preguntar logró ver mis desvelos, mis añoranzas, mis sueños, mis tristezas y alegrías.

Y por último, a mis bebidas predilectas de la carrera: al Red-Bull por no dejarme dormir, al café por hacerme despertar y a la Chela por permitirme olvidar.

# ÍNDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCION	3
CAPITULO 1. CREEENCIAS IRRACIONALES	5
1.1 Terapia Racional Emotiva Conductual	5
1.2 Modelo ABC del Pensamiento	7
1.3 Creencias Racionales	10
1.4 Creencias Irracionales	11
CAPITULO 2. RESISTENCIA AL CAMBIO	17
2.1 Respuestas ante el cambio	18
2.2 Fuentes de la Resistencia al Cambio	22
2.1.1 La resistencia ligada a la Personalidad	20
2.1.2 La resistencias ligadas al Sistema Social	21
2.1.3 La resistencia ligadas al modo de implantación del cambio	22
2.3 Formas de Resistencia al Cambio	22
CAPITUL 3. BRECHAS GENERACIONALES	26
3.1 Tipo de Generaciones	27
3.2 Significado del Trabajo a través del tiempo	33
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	38
	35
MÉTODO	42
RESULTADOS	45
CONCLUSIONES	64
BILBIOGRAFIA	69
ANEXOS	73

## RESUMEN

En México debido al cambio demográfico tan acelerado que se está presentando, ha hecho que en el trabajo comiencen a interactuar distintas generaciones pudiendo desembocar en una posible resistencia al cambio, sin embargo es un fenómeno poco estudiado desde la perspectiva psicológica. El presente trabajo propone abordar el tema bajo el marco conceptual de las Creencias Irracionales. El objetivo de este proyecto fue determinar la prevalencia de Creencias Irracionales y su relación con la resistencia al cambio en las distintas generaciones presentes en un mismo Trabajo. Se trabajó con una muestra de 53 empleados del Instituto Mexicano del Seguro Social pertenecientes a la Unidad de Medicina Familiar No. 83, a los cuales se les aplicó una Ficha de Identificación, el Inventario de Creencias Irracionales de Albert Ellis y Escala de Actitud frente al Cambio. En cuanto a los resultados, se encontró que la generación a la que pertenecen los trabajadores estará relacionada positivamente con la prevalencia de dos creencias irracionales: Culpabilidad y Evitación de Responsabilidades.

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se hace una revisión sobre las distintas generaciones que se encuentran actualmente trabajando en una empresa, lo anterior, para poder identificar las creencias irracionales representativas de cada generación y establecer si estas tienen repercuten directamente a la resistencia al cambio que se presenta en la empresa por parte de los trabajadores.

Lo anterior toma vital importancia ya que debido al cambio demográfico tan acelerado que actualmente presenta México, aunado a la globalización y el creciente desarrollo tecnológico, las brechas generacionales se han ido acentuando de manera importante, impactando directamente en las empresas al tener que hacer un cambio organizacional para que se puedan integrar de una mejor manera las distintas generaciones y el equilibrio empresarial no se vea afectado de manera perjudicial.

De acuerdo con cifras del INEGI para el segundo trimestre del año 2013 el 59.3% de la población a partir de los 14 años se encuentra económicamente activa, 392 mil de personas más que un año anterior. En cuanto a las diferencias de género, el 77% de hombres en estas edades son económicamente activos y en el caso de las mujeres 43% están en esta situación.

Dando como resultado que en las empresas convivan cuatro tipo de generaciones muy diferentes en su manera de actuar y de pensar.

Algunos autores como Galaz, Yamazaki & Ruíz (2010) afirman que las turbulencias causadas en las empresas por las brechas generacionales es causado por que lo diferente es percibido como erróneo, se plantea así cómo se provoca una resistencia al cambio por la mala percepción que se tiene del ingreso de nuevas personas al ámbito laboral.

Novoa (2000) plantea que a las personas no les gusta ser cambiadas, desean opinar, valorar riesgos y beneficios y tomar sus propias decisiones sobre la manera en que deben de asimilarlo. Los cambios son aceptados cuando se entienden y valoran los beneficios. De aquí se desprende la importancia de estudiar las creencias irracionales que presentan las generaciones y que impiden la convivencia y el progreso entre ellas.

En la primer parte del trabajo se dará a conocer el marco teórico, lo componen el capítulo uno el cual expone la conceptualización de Creencia Irracional bajo la teorización de la Terapia Racional Emotiva Conductual (La cual se nombrará en el presente trabajo por sus siglas "TREC"), partiendo desde los comienzos de la terapia de Albert Ellis como terapia racional hasta la denominada TREC, en especial de las creencias irracionales. El segundo capítulo aborda la temática de la resistencia al cambio, sus distintas manifestaciones y los factores que se relacionan comúnmente al presentar la resistencia. En el capítulo tres se definen a las brechas generacionales y se describe brevemente las características de cada generación, los elementos sociales y personales más importantes que las

definen, así como el cómo se ha modificado la percepción que se tiene del trabajo a través del tiempo.

Posteriormente se da a conocer el planteamiento del problema, pregunta de investigación, objetivos y se definen las variables con las que se trabajarán.

Por último se dará a conocer los resultados y su interpretación, el análisis y las conclusiones y sugerencias adecuadas de los resultados.

# CAPITULO 1

## CREENCIAS IRRACIONALES

Usualmente encontramos la palabra creencia en el lenguaje ordinario donde se utiliza en por lo menos dos sentidos: *Creer es opuesto a saber*, donde encontramos expresiones como “no creo que Pablo es inocente, lo sé”, donde se tiene un sentido restringido, se toma algo por verdadero sin estar seguro de ello. O creer como aceptar algo sin conflicto “No podía creer el tamaño del pastel”.

Sin embargo para lograr una definición, Villoro (1989) argumenta que se debe de cambiar de perspectiva, no buscar las creencias en el interior de la conciencia, sino en las relaciones del hombre concreto con su mundo entorno, donde éstas operan como una guía de las posibles acciones que se presentan ante una situación, se “dispone” a responder de diferentes maneras en diversas circunstancias. Es así como las creencias explican acciones al implicar expectativas formulables a forma de hipótesis que regulan nuestras acciones ante el mundo. Se conciben como cualidad mental conformada por tres componentes: cognitivo, afectivo y valorativo.

Para precisar el significado este término y por intereses del presente trabajo se define bajo el marco conceptual de la Terapia Racional Emotiva Conductual, la cual se expone a continuación.

### 1.1 TERAPIA RACIONAL EMOTIVA CONDUCTUAL

Para comenzar a describir a la Terapia Racional Emotiva Conductual (TREC), se hará referencia a la conceptualización de la Terapia Cognitivo Conductual (Se identifica también como TCC). Lega, Caballo & Ellis (1997) la definen como todas aquellas terapias que incorporan intervenciones conductuales (modificación del comportamiento) y cognitivas (evaluaciones del pensamiento del individuo); las Terapias Cognitivo Conductuales se basan en el supuesto de que un aprendizaje

anterior influye a las actuales consecuencias desadaptativas, teniendo como propósito de la terapia el reducir la conducta no deseada al proporcionar experiencias de aprendizaje nuevas o más adaptativas.

Las principales características de la TCC son las siguientes:

- Las variables cognitivas con mecanismos causales
- Algunos procedimientos son con técnicas cognitivas
- Se realiza un análisis funcional de las variables que mantienen el trastorno
- Énfasis en la verificación empírica
- Es una terapia breve

La TRE es una de las TCC más conocida y fue formulada inicialmente por Albert Ellis en 1956 en el Congreso de la American Psychological Association en Chicago llamándola Terapia Racional Emotiva, en 1958 se publica el modelo del ABC donde se expone que los trastornos emocionales no es creada por la situación, sino por las interpretaciones de éstas. Posteriormente Ellis amplía la teoría (TREC) donde no solo se examinan las inferencias sobre uno mismo, los demás y el mundo en general; sino se cuestiona la filosofía básica del individuo en la cual se basan éstas inferencias.

Actualmente la TREC considera al ser humano como un ente científico capaz de utilizar la lógica y las pruebas empíricas, formulando una filosofía básica

propia, en base a ésta construye el marco de referencia principal para determinar la adaptación o perturbación emocional del individuo.

Esta terapia ayuda a comprender a la gente que es ella quien genera principalmente sus perturbaciones emocionales, y es así, como ellas pueden elegir de forma activa en qué grado se produce el malestar. Por lo tanto al decidir modificar una filosofía importante sobre una situación, en consecuencia se cambiara las reacciones emocionales y conductuales hacia un suceso en particular (Lega, Caballo & Ellis (1997).

Es un sistema de psicoterapia diseñado para ayudar a las personas a minimizar sus trastornos emocionales y conductas auto-derrotistas, teniendo como objetivos una estancia más feliz y gratificante, de éstos, se derivan submetas las cuales consisten en ayudar a las personas a pensar de una manera racional, aceptando lo que existe en el mundo real (científica, clara y flexiblemente), para poder así, vivir amigablemente en un grupo social, relacionarse íntimamente con un grupo o comunidad; y comprometerse en un trabajo productivo y agradable (Ellis, 1980; Ellis & Bernard, 1990).

Es así como las creencias racionales, los sentimientos apropiados y los comportamientos afectivos son aquellos que ayudan a la sobrevivencia y la felicidad de los humanos; y a las creencias irracionales y actos inapropiados como una interferencia sin justificación en la vida de alguien causando daño innecesariamente Ellis (1980).

La mayoría de las personas suelen mantener un modelo causal sobre su conducta centrada en los eventos externos. Por ello, para fines del presente trabajo se desarrollan los temas centrales del modelo ABC de la TREC.

## **1.2 TEORÍA DEL ABC DEL PENSAMIENTO Y PERTURBACIÓN IRRACIONAL.**

Se denomina Teoría ABC, por sus siglas en inglés donde A (Activating Event) son los Sucesos Activantes, B (Beliefs) se define como las creencias que tienen las personas sobre los sucesos y en donde C (Consequences) hace referencia a las consecuencias, ya sean cognitivas, emocionales o conductuales.

El **Acontecimiento activador (As)** es el hecho que nos ocurre o propiciamos que nos ocurra, porque puede provenir tanto del mundo exterior o internamente.

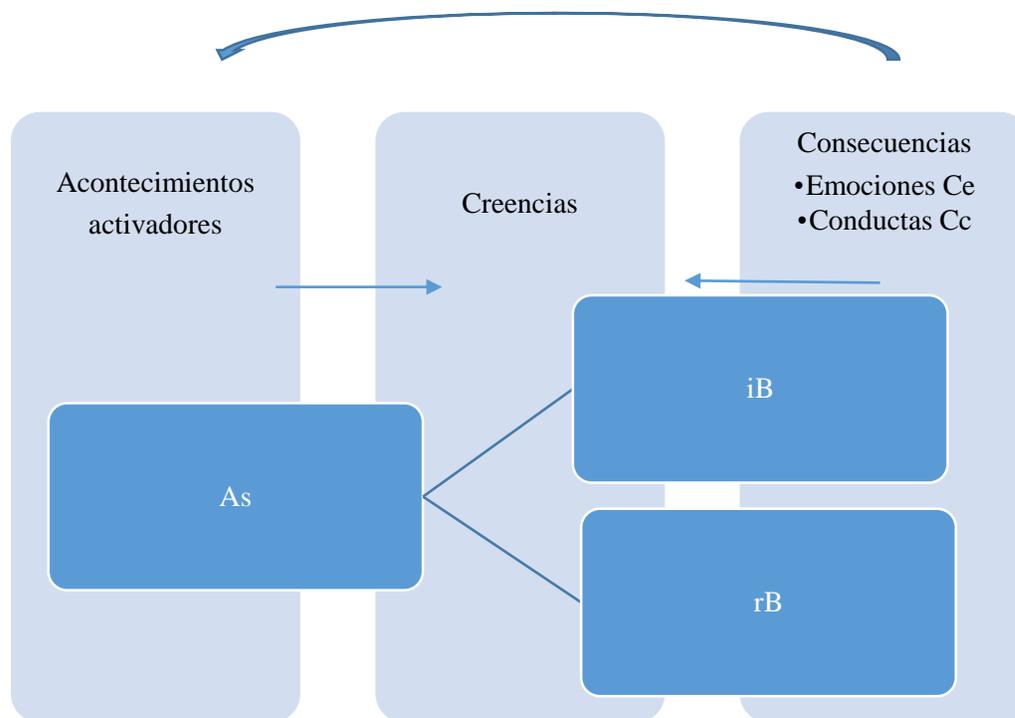
Los Acontecimientos activantes (As) contiene tres elementos: 1) lo que sucedió, 2) cómo percibió el paciente lo que sucedió y 3) como evaluó el paciente lo que sucedió (Lega, Caballo & Ellis, 1997). Los primeros dos elementos son aspectos de As y el último hace referencia al sistema de creencias.

Las **creencias y cogniciones (Bs)** vienen referidas a lo que pensamos o las ideas que nos hacemos acerca del Acontecimiento Activador, de lo que nos ocurre en la realidad. Las creencias pueden ser racionales (rB) o irracionales (iB).

Las **consecuencias (Cs)**, como su nombre lo indica son las respuestas a los Acontecimientos Activadores. Normalmente tendemos a pensar que éstos provocan directamente las emociones y conductas, sin embargo estos son mediados por B, es decir, las creencias y cogniciones.

Lo información anterior la esquematizo de la siguiente manera

Figura 1  
Esquema de la TRE



Básicamente esta teórica sostiene que sucesos Activantes ( $A_s$ ) de la vida de la gente contribuye a sus perturbaciones emocionales y conductuales, debido a que en están entremezcladas con los pensamientos o interpretaciones sobre dichos sucesos.

Las creencias de las personas están parcial e intrínsecamente relacionadas e incluyen sus As y Cs. Por lo tanto cuando se dicen a sí mismos en Bs <<Quiero tener un trabajo>>, en parte están creando un acontecimiento Activador en As (presentarse a una entrevista para un trabajo) y están creando sus consecuencias emocionales y conductuales en Cs (sentirse decepcionado o deprimido al ser rechazados para un trabajo).

En Bs, tienden a tener un conjunto de creencias racionales que proceden de su sistema de valores básicos, sus deseos y sus preferencias (rB); sin embargo, se tiene también un conjunto de creencias irracionales el cual es dogmático y poco funcional (iB). Cuando se emplea el término creencia suele referirse a evaluaciones cognitivas. Siendo la creencia irracional la causa principal de la perturbación emocional, ya que la persona se basa en una forma de pensar ilógica y poco realista (Ellis & Lega, 1993).

En resumen, no son los acontecimientos externos por lo general los que producen las consecuencias conductuales, emocionales y cognitivas. Más bien el propio sujeto, aplicando su proceso de valoración personal sobre esos eventos, es quién en última instancia produce esas consecuencias ante los eventos. A continuación nos enfocaremos a definir estas evaluaciones cognitivas que suelen presentar las personas.

### **1.3 CREENCIAS RACIONALES**

Se definen como aquellas ideas que ayudan a las personas a vivir más y mejor, especialmente mediante la elección para sí mismas de ciertos valores, fines,

metas e ideales que generen su felicidad, basándose en el empleo de medios eficientes, flexibles, científicos y lógico-empíricos para conseguir metas determinadas. Es así, como las personas que tienen valores basados en la razón y la experiencia tienden a actuar saludablemente (Ellis, 1980).

Las principales características de las creencias racionales son:

1. Autointerés. Las personas tienden a estar fundamentalmente interesadas en sí mismas
2. Interés social. Normalmente es racional y sugiere autoayuda.
3. Autodirección. Se asumen responsabilidades y se cooperan con los demás
4. Alta tolerancia a la frustración. Las personas se otorgan a sí mismos y a los demás el derecho a equivocarse
5. Flexibilidad. Apertura para el cambio
6. Aceptar la incertidumbre. Aceptación de un mundo probabilístico
7. Compromiso en búsquedas creativas. Ocupación en un proyecto ajeno a la persona misma
8. Pensamiento científico. Reflexión y evaluación de consecución de metas a corto y largo plazo.
9. Autoaceptación
10. Asumir riesgos
11. Hedonismo. Se tiende a buscar tanto los placeres del momento como los del futuro, sin obsesión por la gratificación inmediata.
12. No utopismo.

13. Auto responsabilidad por el propio malestar emocional. Los individuos evitar culpar defensivamente a los demás o a las condiciones sociales (Ellis & Bernard, 1990).

#### **1.4 CREENCIAS IRRACIONALES**

Las creencias irracionales son lógicamente inconsistentes, parten de una premisa falsa o resultando formas incorrectas de razonamiento. Son expresados como demandas en lugar de preferencias (Lega, Caballo & Ellis, 1997).

Cuando el individuo presenta creencias irracionales se evalúa a sí mismo y a los demás de una forma rígida y absolutista. Las cuales se agrupan en 3 fundamentos (suelen llamarse también demandas nucleares absolutistas): el primero se basa en la premisa “debo de hacerlo bien y ganar reconocimiento, de lo contrario seré inútil”, el segundo expone “los demás deben tratarme con consideración y amabilidad exactamente de la manera en la que deseo que me traten; sino lo hacen la sociedad y el universo entero debe sondear, castigar y maldecir severamente por su falta de consideración” y por último “ las condiciones en las que me desenvuelvo deben de estar de tal manera arreglada que yo pueda tener todo lo que desee, confortable, rápida, y fácilmente; sin hacer nada que no desee”.

Hay cuatro modos comunes de pensamiento que se derivan de estos tres ejes de creencias irracionales:

- El dramatizar- tremendismo. Tendencia a resaltar en exceso lo negativo de un acontecimiento, sus frases representativas son “Es tremendo o terrible” “es horrible que no esté haciendo lo que debo”
- No puedo soportarlo. Tendencia a exagerar lo insoportable de una situación explícita en frases como “no puedo soportar”, “no puedo resistir las cosas que me están ocurriendo”
- Inutilidad- condenación. Tendencia a evaluar la esencia o el valor humano de uno mismo y /o los demás como malos, al comprometer su valor como personas dependiendo del resultado de su comportamiento. En su mayoría pueden decir “soy una persona que no vale nada si no puedo hacerlo”
- Totalidad o sobregeneralización ilusoria. “Siempre fracasare, nunca tendré éxito”

En ocasiones estas creencias irracionales se aprenden del círculo social en donde se desenvuelve la persona. Se tienden a aprender rápidamente y se mantienen de manera muy rígida por la fuerte retroalimentación que perciben constantemente (Ellis, 1980; Ellis, 1984; Ellis & Bernard, 1990; Ellis & Lega, 1993).

Existen 11 creencias irracionales, que son descritas por los autores antes mencionados.

1. *Se tiene una imperiosa necesidad de ser amado o aprobado por toda persona significativa en su comunidad.*

Las personas con esta creencia auto-limitadora se moldearan de tal manera para poder conseguir la aprobación de amigos, familiares y gente de su gremio profesional, que sentirá gran presión por tratar de complacer siempre a terceras personas.

2. *Se debe ser indefectiblemente competente y casi perfecto en todo lo que emprende.*

Los resultados de esta creencia de que uno ha de ser perfecto son: los auto-reproches ante el fallo inevitable, disminución de la autoestima y la aplicación de patrones perfeccionistas.

3. *Las personas deben absolutamente actuar honradamente y consideradamente. Si no lo hacen, son unos villanos condenables.*

Lo anterior se resume en la expresión "Ciertas personas son malas, viles y perversas y deberían ser castigadas".

4. *Es tremendo y horrible cuando las cosas no son exactamente como uno desearía son exactamente como uno desearía que fueran.*

Cuanto más apegada tenga esta creencia, al momento de presentarse un problema habrán frases como "¿Por qué me pasa esto a mí? No puedo soportarlo. Es horrible, todo es un asco".

5. *Las perturbaciones emocionales son causadas externamente, por ello las personas se perciben con poca o nula capacidad de aumentar o disminuir sus sentimientos y conductas disfuncionales.*

6. *Si algo es peligroso o temible uno debe estar constante y extremadamente preocupado por ello.*

Aquí las personas presentan miedo o ansiedad ante cualquier cosa desconocida, incierta o potencialmente peligrosa. Esta manera de pensar hace que el individuo no disfrute de lo incierto como una experiencia nueva y estimulante.

**7.** *Uno puede enfrentar las responsabilidades y dificultades de la vida, sin embargo es más fácil evitarlas.*

**8.** *Uno debe ser completamente dependiente de los otros.*

Aquí las personas creen que se debe de contar con algo más grande y fuerte que uno mismo. Quedando atrapados por la dependencia desarrollada a una autoridad superior.

**9.** *El pasado es el determinante de nuestra conducta actual.*

Las personas no solo perciben al pasado como una base para entender el comportamiento, sino que se refugian en él.

**10.** *Las personas piensan que deben preocuparse constantemente por los problemas de los demás.*

**11.** *Para cada problema tiene una solución acertada, y es catastrófico no encontrarla.*

Para discernir con mayor facilidad las creencias irracionales se debe tomar en cuenta que las siguientes características: a) son inconsistentes en su lógica, b) no tienen fundamento en la realidad empírica, c) son absolutistas y dogmáticas, d) producen emociones que suelen perturbar al paciente y e) truncan la realización de objetivos.

Existe evidencia que a consecuencia de una creencias no racionalizada se desarrollen síntomas secundarios como ansiedad, estrés, trastornos en la conducta de los adolescentes y enfermedades laborales como el Burnout (Kirszman, 2004; Ruiz, 2003; Carbonero, Martín & M Feijó, 2010; Calvete & Cardeñoso, 1999; Calvete & Villa, 1999)

A continuación se realiza na breve ejemplificación de cuál sería el pensamiento de una persona que tiene creencias racionales y una con creencias irracionales ante una misma situación.

Tabla 1  
Ejemplificación de creencias racionales e irracionales

Creencias Irracionales	Creencias Racionales
Es horrible, espantoso	En un contratiempo
Soy un estúpido	Mi comportamiento fue estúpido
No tiene derecho	Tiene derecho a hacer lo que le parezca, aunque hubiera preferido que no hubiera sido así.
Todo sale mal	A veces, tal vez frecuentemente las cosas salen mal
Esto es toda mi vida	Esto es parte fundamental de mi vida
Debería haberlo hecho mejor	Preferiría haberlo hecho mejor, pero hice lo que puse en ese momento.

Nota: Fuente. Adaptación de Lega, L., Caballo, V. & Ellis, A. (1997). Teoría y práctica de la terapia racional emotivo-conductual. (p. 32). Siglo Veintiuno de España Editores, S.A.: Madrid.

Como se pudo observar con lo anterior expuesto, cuando se está emocionalmente perturbado las personas tienden a aferrarse intensa, poderosa y vigorosamente, con profunda convicción a sus principales creencias irracionales; e incluso cuando se tiene conocimiento sobre estas, se pueden negar a desecharlas, lo cual desemboca a lo que llamaremos Resistencia al Cambio.

## **CAPITULO 2**

### **RESISTENCIA AL CAMBIO**

El cambio actualmente en las empresas es una diferencia que ocurre a través del tiempo de manera inminente, donde los trabajadores deben aceptarlo como parte de la convivencia diaria en donde se deben adaptar. Sin embargo, con frecuencia las personas anteponen la resistencia ante el cambio por temor a lo desconocido, desconfianza hacia los iniciadores del cambio, sentimientos de seguridad, entre otros factores que se detallarán a lo largo del trabajo de investigación.

Sin embargo, es prioritario señalar que para que exista la resistencia, debe haber previamente un esfuerzo de cambio (Krüger, ¡?). La palabra cambio hace referencia a cualquier alteración o modificación del estado actual de las cosas, Novoa (2000) concibe que esta palabra contiene un mensaje personal afectivo que varía según el contexto y su relación con hechos pasados y futuros.

Dentro del ámbito de la psicología se puede concebir como una inestabilización temporal en el confort y un cuestionamiento de las verdades con las que se sostiene una persona; la interrupción de una sensación de continuidad que le es tranquilizante (Collerete & Gilles, 1988).

Dentro de un ámbito laboral los cambios se aceleran por dos razones básicas: el primero, es el gran volumen de elementos que se crean, millones de artículos, conceptos y contrastes; el segundo, tiene que ver con la capacidad transformadora, ya que millones de seres en el mundo reciben capacitación para ingresar lo antes posible al mundo laboral (Novoa, 2000).

## 2.1 RESPUESTAS ANTE EL CAMBIO

Cuando los cambios se presentan en la empresa hay distintas maneras de reaccionar ante él, las más comunes son:

- **Aceptación.** Apertura y deseo de conocer nuevos caminos. La aceptación de cualidades, defectos y recursos personales para poder responder en forma adecuada.
- **Sometimiento.** Adaptación pasiva, aquí el individuo sobrelleva la situación, resignándose a la situación como si fuese un castigo. Las actitudes que toma es una crítica auto elevada, delegación de la responsabilidad e idealización de los efectos del cambio.
- **Resistencia pasiva.** Adaptación condicionada, es decir, aceptar siempre y cuando la contraparte también tenga que aceptar un cambio propuesto por el individuo en cuestión.
- **Resistencia activa.** Se demuestra con rebeldía, oposición abierta y conflictos interpersonales, así como cualquier otra acción que obstaculice o disminuya el impacto del cambio. A continuación, para fines del presente proyecto solo se desarrollará de manera extensa esta última a la cual se le denominará “Resistencia al cambio”.

La resistencia al cambio se define como reacciones negativas ante la iniciativa de cambio. En el lenguaje de los modelos de campos de fuerza, se trata de la emergencia de fuerzas restrictivas encaminadas a obstruir la iniciativa de cambio (Collerete & Gilles, 1988).

Koffman (2007) la define como tendencia conservadora que todo ser vivo posee, un sistema de defensa psicológico frente a lo no conocido e innovador, lo cual resulta potencialmente reestructurante. En ocasiones, por su agente homeostático puede llegar a ser funcional.

Se considera resistencia a cualquier conducta que intenta conservar el Statu quo contra las presiones para alterarlo. La resistencia al cambio es un síntoma

natural que pueden ser motivados por la identidad individual, los hábitos y/o costumbres; y en base a esto se podemos asumir que el cambio organizacional en un clima laboral tiende a ser muy difícil (Koffman, 2007).

Así pues, es un proceso reactivo donde los agentes incluidos en las relaciones de poder se oponen activamente a las iniciativas de otros agentes, donde los individuos de una organización reaccionan negativamente al no querer cierta modificación de algún parámetro (Jermier, Knight & Nord, 1994). Haciéndose evidente en las organizaciones de muchas formas, desde huelgas y actos de sabotaje, una baja de motivación y la moral, hasta la falta de participación y compromiso ante las iniciativas de cambio. Sin embargo, las resistencias no siempre se expresan de manera explícita, a través de actitudes hostiles o negativas. La resistencia se manifiesta a menudo por vías indirectas. Entre las más comunes se encuentran las siguientes (Furnham, 2001):

- Cuestionar en una manera quisquillosa hasta los más íntimos detalles del proyecto de cambio
- Externar dudas con respecto a la necesidad de introducir un cambio
- Convertir a la iniciativa de cambio en objeto de ridículo y burla
- Entorpecer el proceso
- Fingir indiferencia
- Evocar nostálgicamente los méritos de un pasado no muy remoto, cuando todo parecía funcionar bien
- Discurrir largamente acerca de los aspectos secundarios del cambio, esmerándose en hacer ver que no tendrá mayores beneficios
- Abstenerse de cooperar activamente
- Expresar apatía

La resistencia de las personas al cambio depende en gran medida en cómo responden a las siguientes preguntas:

- ¿Este cambio me hará ganar o perder algo de valor?

- ¿Entiendo la naturaleza de este cambio?
- ¿Confío en los que lo promovieron?
- Si tomo en cuenta mi personalidad, valores personales y actitudes ¿Cómo me siento con este cambio?

No solo las preguntas antes expuestas dan una explicación al porqué se opta por la tomar la actitud de resistencia, se tienen distintas fuentes al haber cambios en una organización las cuales van ligadas a la personalidad, al sistema social y a la manera en que se implementan las modificaciones organizacionales (Collerete & Gilles, 1988; Enrlich, 2008). La identificación de las fuentes de la resistencia es un elemento esencial para la elaboración de estrategias de cambio.

## **2.2 FUENTES DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO**

### **2.2.1 LAS RESISTENCIAS LIGADAS A LA PERSONALIDAD**

- *Los hábitos.* El hábito es un economizador que ahorra del tener que reflexionar sobre la manera de realizar algo, repitiendo así constantemente la misma conducta. Cuando un cambio obliga a cambiar un hábito, ello equivale a pedirle a la persona que abandone una conducta relativamente fácil y adoptar otra más difícil, que al menos por un tiempo, requerirá un esfuerzo de reflexión importante.
- *Miedo a lo desconocido.* Todo proyecto de cambio tiene proporciones de ser incognito en cuanto a los resultados y el éxito a obtener. El hecho de aceptar lo desconocido equivale a encontrarse tanto con buenas como con malas sorpresas, a riesgo de añorar el pasado.
- *El principio de primacía.* Siempre resulta difícil introducir un cambio por que la experiencia global del individuo en su conjunto es el resultado de un ritual de acercamientos entre él y su entorno. Mientras más tienda una persona a satisfacer sus necesidades de estabilidad a expensas de sus necesidades

de exploración y estimulación, se resistirá con mayor énfasis a ver alterados sus conductas, actitudes y valores.

- *Preferencia por la estabilidad.* Tendencia a lidiar con conflictos entre órdenes de necesidades fundamentales, por una parte necesidades de estabilidad y seguridad, y por la otra necesidad de estimulación y exploración.
- *Percepción selectiva.* El individuo tiende a seleccionar los acontecimientos para no retener más aquellos que confirme sus impresiones o conductas, este mecanismo funciona de tal manera que las personas enfrentadas con una intención de cambio que las amenace, tenderán a demostrar los beneficios de la situación actual, y expondrán las desventajas de la situación deseada.
- *La satisfacción de necesidades.* La resistencia será resultado de la idea de que las necesidades ya no serán cubiertas.
- *La identificación de la situación actual.* Este sentimiento de pertenencia obra de tal manera que las personas suelen adoptar actitudes defensivas ante toda acción que amenace la situación actual, porque tienen la impresión de que su propia persona está siendo desprotegida.

### 2.2.2 LAS RESISTENCIAS LIGADAS AL SISTEMA SOCIAL

- *La conformidad con las normas.* La tendencia de los individuos a conformarse con las normas del sistema genera resistencias como la puntualidad en las reuniones, las comunicaciones o la modalidad de toma de decisiones.
- *La coherencia de un sistema.* Cuando se trata de introducir un cambio en la vida de un sistema, hay que tomar en cuenta de que el hecho de la dinámica sistemática favorece la estabilidad y la homeostasis.
- *Los intereses y derechos adquiridos.* Cuando los derechos por jerarquización se ven amenazados crean una resistencia.
- *Carácter sagrado de las cosas.*

- *El rechazo de lo extraño.* Los acontecimientos extraños y desconocidos pueden ser percibido como amenazante para el sistema.

### 2.2.3 LAS RESISTENCIAS LIGADAS AL MODO DE IMPLANTACIÓN DEL CAMBIO

- *El respeto hacia las personas y las facultades.* Un enfoque que descuide el respeto y la valía individual tendrá fuertes probabilidades de suscitar la resistencia al cambio. Esto es lo que frecuentemente exigen las personas cuando demandan que se les consulte toda vez que se avecina un cambio.
- *Tiempo y medios proporcionados para integrar el cambio.*
- *La credibilidad del agente.* Se da cuando los promotores del cambio no gozan de la credibilidad suficiente para hacerlo, dadas las fuentes de inseguridad que conlleva una iniciativa de cambio, es factible que las personas busquen un poco de seguridad en la persona del agente del cambio

Es así como las personas justifican su inclinación por conservar el equilibrio frente al cambio y elaboran distintas acciones para volver al estado en el que se encontraban anteriormente, teniendo así distintas formas de resistirse al cambio.

### **2.3 FORMAS DE RESISTENCIA AL CAMBIO**

Krügner ha considerado como forma de resistencia a cualquier expresión ya sea visible, observable, indirecta, consciente o inconsciente ante aquellos que promueven el cambio. Pese a las innumerables formas que puedan adoptar, presentan las siguientes características en común:

- Son mecanismos de defensa de los miembros de una organización frente a lo que implica el cambio.
- Generan respuestas equivocadas o conducen a decisiones erróneas a aquellos que promueven el cambio.

- Son indistintos, no importando el perfil de los miembros de la asociación, el tipo de organización o el tipo de cambio.

### 2.3.1 NEGACIÓN

Es bastante común y genera una gran frustración, ya que no se reconoce la necesidad de hacerlo, los trabajadores no encuentran justificación para el cambio. Incluso tienden a discriminar el problema o a la situación que necesitó el cambio y, aún más, pueden llegar a burlarse de los promotores del cambio, cuestionando su conocimiento o experiencia del problema que originó dicho cambio.

Algunas de las expresiones comunes son: "¿De qué problema me hablan?" , "Aquí las cosas se arreglan solas." , "Hay que darle tiempo al tiempo y todo se pondrá en su lugar." , "Aquí no hay ningún problema", etc.

### 2.3.2 FALTA DE MOTIVACIÓN

Se da cuando los trabajadores perciben un exceso de demanda en sus labores, donde el esfuerzo y compromiso que se les requiere es mayor que el de sus compañeros. Por lo tanto, no advierten cuáles son los beneficios que se derivan del cambio y la motivación y compromiso ante los proyectos es nulo.

Frases representativas son: "¿y que gano yo con esto?", "No le veo sentido a este cambio", "es mentira que todos ganamos", etc.

### 2.3.3 INCOMPETENCIA

Se presenta cuando el personal no está debidamente capacitado y se llega a cuestionar por su permanencia en la organización al no poder responder a las nuevas demandas del cargo o la responsabilidad asumida. La inseguridad que el cambio provoca, se traduce en ansiedad y puede redundar en disminución de la

calidad en los resultados e incluso en evitar realizar las actividades correspondientes.

Expresiones claras de esta forma de resistencia son: “así como estábamos, estamos bien”, “esta es una estrategia para deshacerse de unos y meter gente nueva”, “mejor no lo hagamos y sigamos como antes”, etc.

#### 2.3.4 CUESTIONAMIENTO DE LOS LÍDERES DEL CAMBIO

Aquí los trabajadores cuestionan la experiencia y capacidad del líder para promover los cambios.

Expresiones que identifican esta resistencia son: “le quedo grande el cargo”, “y el... ¿Qué va a saber?”, etc.

#### 2.3.5 IMPACIENCIA CON EL PROCESO DE CAMBIO

Es la gente que quiere ver rápidamente como es que se da el cambio, ya que realmente no cree en este. Esto se puede agravar si no se tiene la tendencia cultural de manejar los objetivos largo plazo. Su característica distintiva es la facilidad con la que se trasmite esta impaciencia entre los trabajadores, ejerciendo a su vez una presión que se retroalimenta continuamente.

Expresiones de impaciencia son: “¿Y cuándo vamos a comenzar a ver los resultados?”, “y esto ¿Tiene algún fin?”, “yo tenía razón cuando decía que esto no sirve de nada”, etc.

#### 2.3.6 ESCEPTICISMO

El escepticismo no se da a escala individual, sino que se genera en la relación entre los miembros de una organización. En ocasiones la organización se llega a

convencer que el cambio no es posible, logrando finalmente que éste no se concrete.

Sus frases son: "Pedirle a la gente que se comprometa es como pedirle peras a un olmo.", "Ya está comprobado que este tipo de cosas no resulta.", "Que no se diga que yo no hice nada para intentarlo", etc.

### 2.3.7 PESIMISMO

Es la forma ms extrema del escepticismo, donde a persona tiene una actitud negativa hacia uno mismo, el proyecto y la organización.

Como hemos venido mencionando, con frecuencia existen presiones internas y externas para el cambio, posiblemente las 4 presiones más comunes para el cambio sean las siguientes (Furnhan, 2001):

- Globalización. Para competir de manera efectiva en el mercado, muchas organizaciones tienen que cambiar su cultura, estructura y operaciones.
- Tecnología cambiante. La rápida expansión de la tecnología y el costo de las distintas operaciones han cambiado sustancialmente.
- Rápida adolescencia de los productos. El reducido ciclo de vida de los productos se ocurre debido a las innovaciones, por ende las organizaciones tienen que adaptarse rápida y constantemente.
- Naturaleza cambiante del personal que labora. Dependiendo la naturaleza demográfica del país, existen cambios significativos y evidentes.

Nos detendremos en este último punto abordando la situación actual de México y el cambio en la población activa trabajadora que existe y cómo es que está influyendo en las nuevas relaciones laborales que se van manifestando, para lo cual se desarrolla el tema de Brechas Generacionales.

## **CAPITULO 3**

### **BRECHAS GENERACIONALES**

Para comenzar a hablar de generaciones y como es que los individuos clasifican dentro de ellas, debemos tener en cuenta que el desarrollo humano es el centro de todo proceso. Para Papalia, Wendkos & Duskin (2005) desde la perspectiva psicológica se define como la evolución, es decir el crecimiento global de las personas. Se concibe como un proceso dual, donde por una parte se tiene la formación de capacidades y por el otro, el uso de ellas para propósitos en asuntos culturales, sociales, históricos, etc.

El comportamiento humano entonces, no es puramente accidental, sino se encuentra determinado por un contexto establecido. La continuidad en la historia humana, es una continuidad basada en la interacción, donde nos identificamos con los otros Mulsow (2008). La identificación tiene que ver con los aspectos sociales, culturales y políticos; con sus intereses y el momento cronológico en el que se encuentra el individuo, enmarcados en lo que se llama “generación”

Defino generación en base a Garcia ( ) como la filiación o descendencia de padres a hijos en un tiempo determinado, o bien, como el conjunto de individuos que viven y se correlacionan en una determinada época.

El mismo autor define a las brechas generacionales como el hueco y la ruptura en el tiempo lineal y cronológicamente compartido por un conjunto de individuos, que marcan la evolución del hombre individual y social que se caracteriza por diferentes variables sociales, económicas, políticas y culturales.

El cambio demográfico que nuestro país está sufriendo, provoca mayor movilidad y presión en el mercado laboral, por ejemplo, se afirma que actualmente conviven en el entorno laboral tres (y en algunas empresas hasta cuatro) generaciones muy diferentes en su forma de pensar y actuar, esta concepción del mundo, del futuro y del trabajo, provocan turbulencias dentro de las empresas (Galaz & Ruiz, 2010).

De acuerdo con cifras del INEGI para el segundo trimestre del año 2013 (correspondiente al periodo de abril-junio) el 59.3% de la población a partir de los 14<sup>1</sup> años se encuentra económicamente activa, lo que representa a 52.2 millones de personas, 392 mil más que un año anterior. Dicho incremento es consecuencia del crecimiento demográfico y de la expectativa que tiene la gente por participar en actividades económicas.

En cuanto a las diferencias de género, el 77% de hombres son económicamente activos y en el caso de las mujeres 43% están en esta situación.

---

<sup>1</sup> Se toma como referencia los 14 años ya que de acuerdo con el esquema de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo se considera a la población en edad de trabajar de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo.

### 3.1 TIPOS DE GENERACIONES

A continuación se describirán estas las distintas generaciones y los eventos históricos más representativos que las definen (Rocha, 2010; Galaz & Ruiz, 2010):

#### LOS TRADICIONALISTAS (nacidos antes de 1946)

Algunos acontecimientos relevantes de índole internacional fueron las dos Guerras Mundiales y la Gran Depresión. Por su parte en México estalla la Revolución Mexicana y, posteriormente la Expropiación Petrolera.

De acuerdo con el modelo de desarrollo cognoscitivo del ciclo vital de Schaie, esta generación se encuentra en una *etapa reorganizadora*, al ser la mayoría de las personas jubiladas, deben reorganizar sus actividades y energías intelectuales alrededor de tareas significativas que toman el lugar del trabajo asalariado (Papalia, Wendkos & Duskin, 2005).

#### LOS BABY BOOMERS (nacidos entre el final de la Segunda Guerra Mundial y 1964)

En Estados Unidos, muere J. F. Kennedy, y el grupo The Beatles llega al país.

En México se estableció el derecho de las mujeres a votar y se desarrolló un progreso económico cuando Miguel Alemán es presidente de la nación.

Los rasgos más concretos que los definen fue que crecieron bajo el desarrollo estabilizador y sus espejismos de riqueza; observadores o protagonistas del movimiento estudiantil de 1968, pero a su vez formados para ocupar puestos gerenciales o como directivos. Tienen una mínima preparación tecnológica.

Cuentan con un alto sentido y compromiso social, son hábiles políticos y su estilo es el de negociar.

Se encuentran en una *Etapas Ejecutiva*. La gente que se encuentra aquí suele trasladarse con etapas de responsabilidad, es responsable de sistemas sociales (como organizaciones gubernamentales o negocios). Trabaja con relaciones complejas en niveles múltiples (Papalia, Wendkos & Duskin, 2005).

### LA GENERACIÓN X (nacidos a mediados de la década de 1960 hasta 1976)

En este periodo murió Mao Tse-tung; es el contexto de la Guerra Fría, la guerra de Vietnam, Bill Gates fundó Microsoft, Stephen Wozniak y Steve Jobs crearon Apple Computer. En este tiempo, José López Portillo fue electo presidente en México y tiene lugar el movimiento estudiantil de 1968.

Se le ha aludido con este nombre a la generación ya que no sustenta ni promulga algún partido político, no busca formar grupos sociales de lucha y resistencia. Esta generación no solo ve al organismo empresarial como productor de bienes de consumo, sino que pueden ser un espacio donde las relaciones sociales de producción pueden vincularse con la sociedad y con el medio ecológico que le rodea.

Los rasgos más comunes y sobresalientes que los describen es el claro manejo de idiomas o lenguas extranjeras, saben usar adecuadamente la tecnología, manifiestan la no apariencia de las cosas, ni de las relaciones sociales basadas en jerarquías dentro y fuera de la empresa.

Las personas pertenecientes a esta generación está inmersa en la *Etapas de Responsabilidad*, donde la gente resuelve problemas prácticos asociados con la

responsabilidad para con otros, como miembros de la familia o empleados (Papalia, Wendkos & Duskin, 2005).

### LA GENERACIÓN Y- NET GENERATION, (los nacidos entre 1977 y 1997).

Llega a término la Guerra Fría, la guerra del Golfo Pérsico, se inicia la globalización y una ola consumista que trajo consigo el auge de los medios de comunicación (Internet, teléfono celular, reproductores de discos compactos). En México entró en vigor una reforma electoral crucial para la transición a la democracia y se firmó el Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TLCAN) y el terremoto de 1985.

Presentan una conducta social carente de compromiso hacia las instituciones, resaltando el hecho de no tomar las cosas con seriedad, lo que hace que en ocasiones no se presente actitud ética en el trabajo.

Las personas de esta generación son representantes de la *etapa de logros*, donde se adquieren el conocimiento no solo por sí mismo, sino usan lo que se sabe para perseguir metas profesionales y familiares.

### LA GENERACIÓN Z (comprende a los nacidos entre 1997 y la última década de 2000)

Eventos históricos de esta generación son los ataques terroristas del 11 de septiembre a Estados Unidos, la invasión de este último a Afganistán e Iraq, y el atentado terrorista de Madrid en 2004.

Estos jóvenes muy ligados a la tecnología, desde muy pequeños han utilizado DVD, Internet, teléfonos celulares, reproductores de formato MP3, las redes sociales como Facebook, LinkedIn, Twitter y YouTube

*Esta generación aún no está inmersa en el ámbito laboral, por ello no se toma en cuenta en el presente trabajo*

Como puede apreciarse a continuación en la Tabla 2, las características sociodemográficas han variado de manera fundamental; sin embargo, existen otro tipo de cambios (véase tabla 3) que están convirtiendo el reto de la diversidad generacional en una cuestión fundamental de la situación laboral en México.

Tabla 2 Características sociodemográficas de la población en México

	Tradicionalistas	Baby boomers	Generación X	Generación Y
Edad Actual	Más de 65	64-46	45-28	20-27
Esperanza de vida al nacer	50	57	62	70

Nota: Fuente. Adaptación de Rocha, M.L. (2010). Reescribiendo las Reglas: la Interacción Generacional en el Trabajo, (p. 5). Manpower.

Tabla 3

Aspectos culturales, sociales y tecnológicos representativos por cada grupo generacional en México.

	Tradicionalistas	Baby boomers	Generación X	Generación Y
Música y cultura popular apreciada	Frank Sinatra, Paul Anka, Richie Valens; la música de bandas; Pedro Infante, Lola Beltrán, “época de	Elvis Presley, The Beatles, Simon y Garfunkel, The Doors, Elton John;	Led Zeppelin, Pink Floyd, Michael Jackson, U2, Madonna; Timbiriche, Flans; El Chavo	Coldplay, Robbie Williams, Smashing Pumpkins, Goo Dolls, The Killers, música electrónica, “nuevo” cine

	oro” del cine mexicano	Marilyn Monroe, Cantinflas, María Felix	del 8; Star Wars, Back to the Future	mexicano.
Papel de la mujer	Las mujeres no podían votar hasta 1953 en México. La edad promedio de casamiento rondaba los 20 años; Máximo histórico de 7.3 hijos por mujer en 1960	La fecundidad desciende de seis a cuatro hijos por mujer; Tres divorcios por cada 100 matrimonios	Se refuerzan políticas de control de natalidad y se promueve la planificación familiar; Se incrementa el número de divorcios (de 7 a 13 por cada 100 matrimonios en menos de 10 años)	Fecundidad de 2.5 hijos por mujer; la pirámide poblacional comienza a invertirse; el número de mujeres que entra a la PEA (Población Económicamente Activa) iguala al número de hombres
Avances tecnológicos	Se popularizan el teléfono, el automóvil y la televisión; IBM introduce su primera computadora	Se introduce la vacuna de la poliomielitis, la píldora anticonceptiva; Texas Instruments inventa el microchip y se introduce la televisión de transistores	Teléfono móvil y computadora personal y aparece Internet	Se popularizan las computadoras portátiles; Comienza la era de Amazon, Google, eBay, Yahoo!; se extiende el comercio electrónico y aparecen las redes sociales en Internet

Nota: Fuente. Adaptación de Rocha, M.L. (2010). Reescribiendo las Reglas: la Interacción Generacional en el Trabajo, (p. 5). Manpower.

Con base a un estudio realizado por Galaz, Yamaaki & Uzquiza (2011) se sintetiza en la Tabla 4 las diferentes actitudes que tienen las distintas generaciones respecto al trabajo.

Tabla 4  
Diferencias laborales entre las distintas Generaciones

	Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Prioridad en el trabajo	Creatividad y su	Oportunidades para	Atender necesidades

	tendencia a desarrollar nuevas soluciones	aprender cosas nuevas y desarrollar soluciones	personales y laborales
Balance Vida- Trabajo	26% pone su trabajo por encima de su vida personal	24% pone su trabajo por encima de su vida personal	13% pone su trabajo por encima de su vida personal
Toma de decisiones	Cubrir las necesidades de su organización	Cubrir las necesidades personales	Cubrir las necesidades des personales
Apertura al reto	Desarrollo de nuevas soluciones	Generación que tiende menos a correr retos	Mejorar practicas sintetizando los procesos
Motivación en el trabajo	Reputación ante los demás, asegurando su éxito personal. Lo anterior como signo de estabilidad y seguridad laboral.	Desarrollo de carrera	Si la remuneración económica no le es convincente a esta generación, fácilmente pueden renunciar a su trabajo, aun cuando estén en busca de desarrollo profesional

Nota: Solo se toman las tres generaciones que se encuentran con mayor prevalencia laborando.

Nota: Fuente. Adaptación de Galaz, Yamazaki & Ruiz (2010). Diferencias generacionales. Comprendiendo a todas las generaciones en el entorno laboral. Extraído en Junio 2013 de [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx\(es-mx\)Diferencias\\_generacionales\\_M%C3%A9xico\\_Resumen\\_Ejecutivo.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx(es-mx)Diferencias_generacionales_M%C3%A9xico_Resumen_Ejecutivo.pdf)

En la Tabla 5, se identifican la manera en la que cada generación se relaciona con la autoridad y la actitud que se refleja en el ámbito laboral.

Tabla 5  
Tipos de liderazgo para cada generación

	Tradicionalista	Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Actitud	Práctico	Optimista	Escéptico	Colaborador
Actitud frente al trabajo	Dedicado	Enfocado	Busca balance	Busca libertad

Actitud frente la autoridad    Respeto    Amor-odio    Distancia y autonomía    Cuestionamiento

---

Relación con la organización    Sacrificado    Gratificación personal    Poco dispuesto al Compromiso    Ganar

---

Aspiración vital    Sobrevivir    Vivir mejor    Tener vida personal    Encontrar sentido a la vida

Nota: Fuente. Adaptación de Rocha, M.L. (2010). Reescribiendo las Reglas: la Interacción Generacional en el Trabajo, (p, 21). Manpower.

Existen conceptos evidentemente diferentes que se fueron transformando generación a generación, los cuales son del trabajo físico al trabajo intelectual, los cambios de tecnología, concepción sobre un tiempo laboral aceptable y compromiso con el trabajo (Peralta, 2011).

### **3.2 SIGNIFICADO DEL TRABAJO A TRAVEZ DEL TIEMPO**

De acuerdo con Alegre (2008) el trabajo no se reduce a la suma de ciertas acciones físicas e intelectuales ejercidas a cambio de una retribución monetaria, sino que incluye concepciones y valoraciones morales, reformula y sirve para el ordenamiento de las relaciones interhumanas, es fuente de satisfacciones y/o frustraciones, condiciona las subjetividades e identidades y estructura el carácter, entre otras funciones. Para Da Rosa, Chalfin, Baasch & Soares (2011) el trabajo es un medio de transformación, con el objetivo de satisfacer necesidades humanas.

El concepto de trabajo y el modo de organización laboral ha ido evolucionando notoriamente, en los siglos XIX y XX predominaba el sistema capitalista industrial donde tenía por misión disciplinar a sus integrantes dentro de las pautas del nuevo orden social, buscaban integrarlos en roles y posiciones determinados a partir de la sujeción a una estructura de normas estrictas, llevándolos hasta los últimos aspectos represores y disciplinantes buscando incesantemente el incremento de la producción y la minimización de los costos a través de la mecanización y repetición de tareas (Da Rosa, Chalfin, Baasch & Soares, 2011).

A pesar de las condiciones denigrantes que reinaban dentro de los recintos laborales, el trabajo asalariado ocupó un lugar central en la vida de los seres humanos y se les otorgó un significado positivo caracterizado por considerar al trabajo como pilar del progreso humano.

Sin embargo con el paso del tiempo el carácter social de deuda del trabajo es desplazado por una disposición donde los intereses siempre son enfocados a la realización individual.

Anteriormente el trabajo se realizaba de manera desinteresada, sin embargo, en la actualidad, el trabajo pierde su connotación de obligación social- ya no se plantea como una manera de saldar la deuda con la sociedad-, sino que es el medio en cómo se obtienen metas individuales y avances en el plano material; acompañadas de expectativas de comodidad, prosperidad y mayor tiempo libre en la esfera privada (Alegre, 2008).

### 3.2.1 Consecuencias de la modificación del significado de trabajo

Las profundas transformaciones del mundo del trabajo, junto a importantes procesos de cambio cultural, han tensionado la relación entre trabajo e identidades personales, de género y colectivas.

Existen dos aspectos según (Guadarrama & Torres, 2007) que constituyen el eje central de esta transformación social:

- **Nuevas formas de regulación política y social.** Supone a las nuevas formas de organización de la producción caracterizada por descentralización, apertura, elasticidad y agilidad.
- **Radicalización de la individualización.** Se caracteriza por la progresiva desvinculación de los individuos respecto de las instituciones y su sentido social, desembocando en exclusión y desigualdad.

La creciente globalización y el desarrollo continuo de procesos tecnológicos, sociopolíticos y económicos, hacen que hayan consecuencias en los mercados laborales, por un lado la reducción de prestaciones sociales y el aumento del desempleo; y por otro, la desconfianza que presentan los jóvenes que incursionan por primera vez en el ámbito laboral ante sus compañeros y las instituciones mismas, originando una profunda transformación socio laboral que impactan la vida cotidiana de las personas. (Peralta, 2011)

Cuando dos o más personas trabajan juntas se enfrentan a un dilema. Pueden armonizar sus esfuerzos para asegurar el éxito en todas sus acciones, o bien, cada cual puede obstaculizar el esfuerzo del equipo anteponiendo sus metas personales (Eirlich, 2008), es así como cada persona debe de tomar una decisión de cómo trabajar con los demás.

Existen numerosos beneficios del trabajo en equipo dentro de un ámbito laboral como lo pueden ser:

- Mayor productividad
- Uso eficaz de los recursos
- Mejor solución de los conflictos
- Mejor calidad de los productos y servicios
- Mayor creatividad e innovación
- Mejor calidad de las decisiones

Sin embargo, pese a los numerosos beneficios de trabajar colectivamente en ocasiones es posible que los gerentes se resistan, de manera consciente o inconsciente, al proceso de reaprendizaje y adaptación que es esencial en el cambio (Furnham, 2001), así los jóvenes que se van incorporando llegan a sentir al sistema al que se incluye como obsoleto y tienden a ser desafiantes.

Aparicio (2012) explica que al no haberse previsto ninguna transformación social en el ámbito laboral, no se preparó a la sociedad para la adaptación de nuevas reglas y dinámicas de organización, lo cual ha desembocado en un proceso desestabilizante y violento para los que conforman dicho grupo.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente en México se encuentran trabajando distintas generaciones en un mismo ambiente laboral, lo anterior es un hecho inevitable debido al cambio sociodemográfico que se presenta. Estas brechas generacionales, se han acentuado aún con mayor énfasis debido a la globalización y el creciente desarrollo tecnológico. Así es como se comienza una lucha entre “lo nuevo” versus “lo viejo”.

Como bien plantea Garcia, J., la brecha generacional ya no solo se reduce a una cuestión de edades, ideologías, gustos y diferente manera de entender los negocios, sino que se convierte competencia entre los grupos de *jóvenes sin experiencia* y los grupos de *maduros con experiencia*.

Al ser un hecho la inevitable mezcla de éstas generaciones, se observan cambios en las estructuras organizativas dentro de los espacios en las empresas, hace que se observen cambios de las unidades productivas en cuanto a relaciones sociales de trabajo. Resumiéndose en una actitud de readaptación o resistencia.

El interés del estudio parte de la experiencia laboral que desempeño diariamente en el Instituto Mexicano del Seguro Social, pues en las actividades diarias percibo cómo es que las costumbres, los estilos de vida y los cambios tecnológicos influyen fuertemente en cómo se mantienen las relaciones laborales.

Pese a estas diferencias resulta de vital importancia conocer si estos distintos grupos generacionales pueden convivir de manera cordial y productiva en un ámbito laboral y si están preparados al cambio que esta nueva convivencia trae consigo. De no ser así, debe ser prioridad identificar los factores que impiden que se lleve a cabo esta relación entre las brechas generacionales.

Como psicólogo el diagnóstico no solo es una herramienta para la identificación de algún problema, sino también y posteriormente como prevención de sucesos que no sean benéficos en una organización, ya que cuando el personal de alguna empresa presenta resistencia al cambio activa comienzan a presentar ausentismos, baja productividad, desacato a las órdenes de los superiores y hasta violencia física y/o psicológica entre el mismo personal.

En base a la revisión bibliográfica antes expuesta es como en el presente trabajo propongo como factor importante las creencias irracionales que las personas pueden llegar a presentar cuando el cambio es inminente.

### **Pregunta de investigación**

¿Cuál es la prevalencia de creencias irracionales y su relación con la resistencia al cambio en las distintas generaciones de un mismo trabajo?

### **Objetivo General**

Determinar la prevalencia de creencias irracionales y su relación con la resistencia al cambio en las distintas generaciones presentes en un mismo Trabajo.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar que las creencias irracionales son estadísticamente diferentes entre cada generación.
- Establecer la relación las creencias irracionales presentes en cada generación y la resistencia al cambio.
- Distinguir la creencia irracional de mayor prevalencia por grupo generacional.

## **Variables**

### Variable Independiente

Brecha Generacional

#### *Definición conceptual.*

Se definen como el hueco y la ruptura en el tiempo lineal cronológicamente compartido por un grupo de individuos que marcan la evolución del hombre individual y social atribuido por diferentes variables sociales, económicas, políticas y culturales. Entendiendo a la generación como el conjunto de individuos que viven y se correlacionan en un determinada época (García, ).

#### *Definición Operacional*

La diferencia entre generaciones se dará en cuanto al año en el que haya nacido la persona, obteniendo así cinco generaciones. Por motivos de la investigación, solo se trabajaran con las que se encuentran económicamente activas, descartando la generación tradicionalista y la z.

- Tradicionalistas. Antes de 1946
- Baby Boomers. Entre 1945 y 1964
- Generación X. Entre 1965 y 1976
- Generación Y. Entre 1977 y 1996
- Generación Z. Entre 1997 y la última década de los 2000.

### Variable Dependiente

a) Creencias Irracionales

#### *Definición Conceptual*

Es una cognición poco realista e ilógica de algún suceso, dentro de la cual la persona aún no ha tenido alguna experiencia que compruebe su pensar, pero que le limita a ciertas acciones. (Ellis, A., 1993)

#### *Definición Operacional*

Puntaje de la Escala de Actitudes y Creencias.

## b) Resistencia al cambio

### *Definición Conceptual*

Proceso reactivo donde los agentes incluidos en las relaciones de poder se oponen activamente a las iniciativas de otros agentes (Jermier, Knight & Nord, 1994).

### *Definición Operacional*

Puntaje Obtenido en la Escala de Actitud frente al Cambio.

## **Hipótesis**

La generación a la que pertenecen los trabajadores estará relacionada positivamente con la prevalencia de creencias irracionales y su resistencia al cambio.

## **MÉTODO**

### **Participantes**

Se trabajó con una muestra de 53 empleados del Instituto Mexicano del Seguro Social pertenecientes a la Unidad de Medicina Familiar No. 83. Los criterios bajo los cuales serán seleccionados son:

### **Criterio de Inclusión**

Trabajadores que pertenecientes solo a la Generación de los Baby Boomers, Generación X y Generación Y.

### **Criterio de Exclusión**

- Participantes que dejaron incompletos los instrumentos de evaluación.
- Cuestionarios que tengan ítems sin responder
- Cuestionarios que fueron entregados un día después
- Cuestionarios que no fueron resueltos de individualmente.

### **Escenario**

Instalaciones del Instituto Mexicano del Seguro Social-Unidad de Medicina Familiar No 83. Ubicada en Plan de Ayala S/N, Estado de Mexico, Entre Anenecuilco y Tierra y Libertad, C.P. 56370.

### **Materiales, equipos e instrumentos de recolección de datos.**

#### a) Ficha de identificación.

Se compone de 7 reactivos, donde se describen los datos sociodemográficos de los participantes de la muestra. Ver anexo 1

#### b) Inventario de Creencias Irracionales de Albert Ellis.

Consta de 100 reactivos y que se subdivide en 10 subescalas: Aprobación Social (ítems 1, 11, 21, 31, 41, 51, 61, 71, 81, 91), perfeccionismo (2, 12, 22, 32,

42, 52, 62, 72, 82, 92), culpabilidad (3, 13, 23, 33, 43, 53, 63, 73, 83, 93), catastrofismo (4, 14, 24, 34, 44, 54, 64, 74, 84, 94), locus de control externo (5, 15, 25, 35, 45, 55, 65, 75, 85, 95), preocupación/aprehensión ante el futuro (6, 16, 26, 36, 46, 56, 66, 76, 86, 96), evitación de responsabilidades (7, 17, 27, 37, 47, 57, 67, 77, 87, 97), dependencia (8, 18, 28, 38, 48, 58, 68, 78, 88, 98), determinismo del pasado (9, 19, 29, 39, 49, 59, 69, 79, 89, 99) y soluciones ideales (10, 20, 30, 40, 50, 60, 70, 80, 90, 100). Los ítems evalúan la frecuencia de las creencias distorsionadas, considerando CERO (0) como la inexistencia de la frecuencia y el puntaje de 10 como el más elevado. Las puntuaciones de 8 o arriba de los 8 son considerados como indicadores de trastorno emocional. Ver Anexo 2

c) Escala de Actitud frente al Cambio (Dunham, Grube, Gardner, Pierce, 1989).

Que consta de 18 Ítems que mide el grado en que una persona reacciona ante el cambio de manera: Emocional, Cognitiva y Conductual. Para ello se utiliza una escala tipo Likert donde 1 es totalmente en desacuerdo y 4 es totalmente de acuerdo. Ver anexo 3

**Diseño no experimental, descriptivo.**

Esta investigación no es experimental al no haber manipulación de la variable independiente. De acuerdo a la dimensión temporal es un estudio correlacional-trasversal ya que se recolectaran los datos en un solo momento y se estimara el grado de relación que tienen ambas variables dependientes. (Fernandez, Hernandez & Baptista, 2011).

**Procedimiento**

Se les explicó a los participantes el objetivo de la investigación, recalcando que su participación era de manera individual y confidencial. Una vez aceptando su colaboración, llenaron los instrumentos proporcionados. La ficha de identificación solo contiene algunos datos sociodemográficos para la conveniencia de la investigación.

## **Análisis de Datos**

Para el Análisis los datos fueron Capturados y Procesados en el paquete estadístico SPSS versión 20. Donde se realizaron análisis descriptivos de los datos sociodemográficos. Se realizaron Pruebas de Comparación de medias Kruskal-Wallis de muestras independientes y Correlaciones de Spearman.

## RESULTADOS

Se trabajó con una muestra de 53 personas, de las cuales veintinueve fueron hombres y veintiséis mujeres. El rango del año de nacimiento fue de 1952 a 1992. Teniendo como media de edad de la Generación de los Baby Boomers 52.17 años, para la Generación X fue 38.94 años y finalmente la edad media de la Generación Y es de 25.06 años. Aunque en el presente trabajo se han hablado hasta de 5 generaciones, para el análisis de los resultados solo se tomaron en cuenta 3 generaciones: los Baby Boomers (GBB), Generación X (GX) y Generación Y (GY), ya que en la generación de los Tradicionalistas se encuentran los jubilados y la Generación Z aún no son Económicamente Activos.

La antigüedad de los trabajadores laborando en la institución va desde un año hasta los veintiséis años. La antigüedad promedio de la Generación de los Baby Boomers es de 21.83 años, donde el que ha trabajado menos tiene una antigüedad de 10 años y el que ha permanecido más tiempo en la institución tiene 26 años. En la Generación Y la media es de 10.61 años, sin embargo en esta generación podemos encontrar a trabajadores que han laborado en la institución 26 años hasta los que apenas llevan un año. Por último en la Generación X la media es de 3.76 años, donde las personas solo han laborado siete años o menos. Lo anterior se desglosa en las siguientes en los Gráficos 1, 2 y 3.

Gráfico 1  
Antigüedad de la Generación de los Baby Boomers

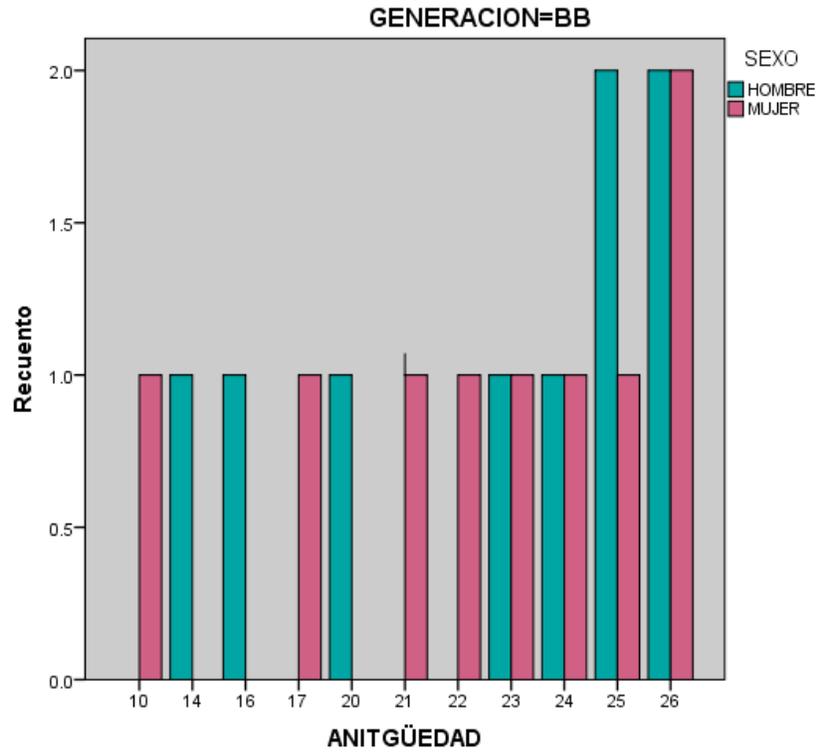


Gráfico 2  
Antigüedad de la Generación X

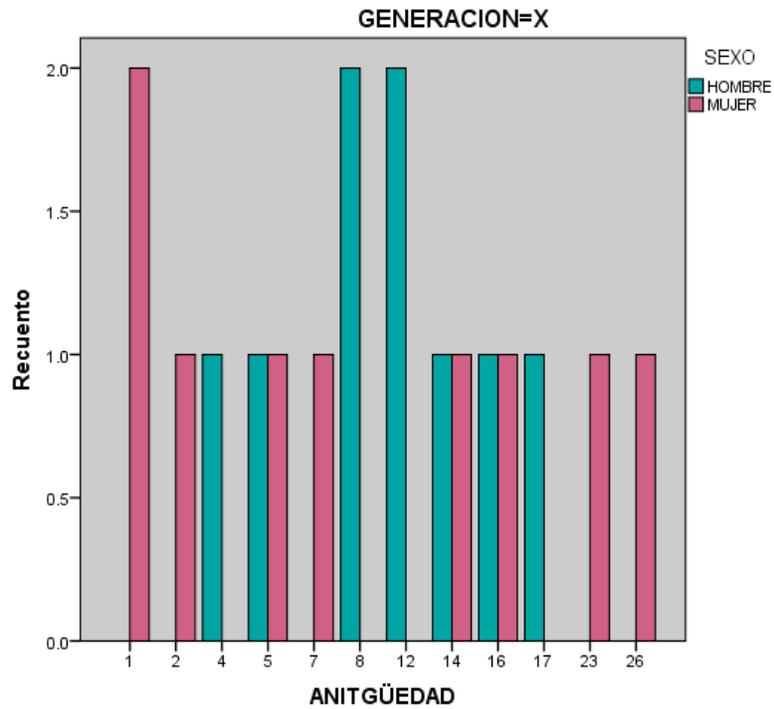
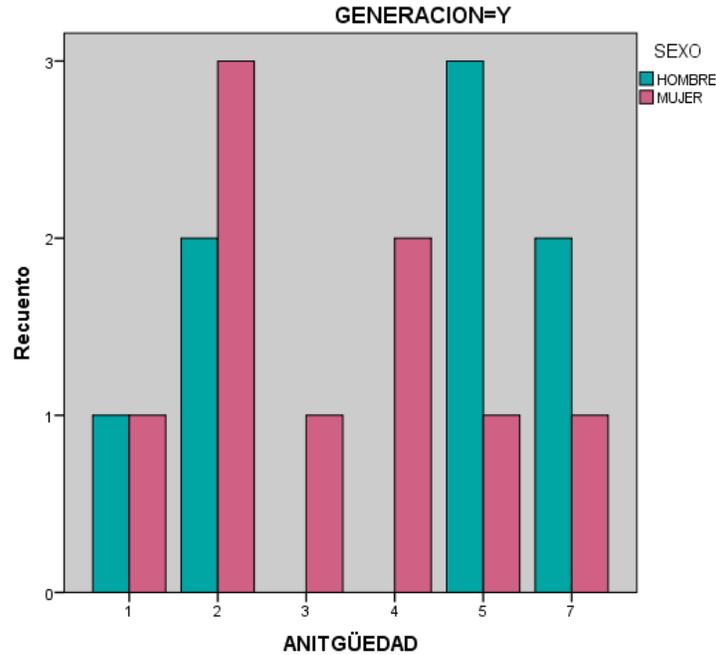


Gráfico 3  
Antigüedad de la Generación Y



El empleado IMSS tiene la jornada ocho horas o de seis horas y media. En la muestra nos encontramos que 15 personas laboran en una jornada de 6.5 (en su mayoría mujeres con una prevalencia del 66.6%) y 38 laboran 8 horas (en su mayoría hombres con el 55.26%). En la Tabla 5 se puede apreciar que en la GBB y GX la mayoría de las personas tiene una jornada de 8 horas, manteniéndose un poco más homogénea la GX.

Tabla 5  
Horas laboradas por Generación y Sexo

GENERACION			SEXO		Total
			HOMBRE	MUJER	
BB	HORAS	6.5	1	0	1
	LABORADAS	8.0	8	9	17
X	HORAS	6.5	2	4	6
	LABORADAS	8.0	7	5	12
Y	HORAS	6.5	2	6	8
	LABORADAS	8.0	6	3	9

La primera prueba que se analizó fue la de Creencias Irracionales. De una manera general se puede decir que ninguna las 10 Subescalas presenta una media igual o mayor a 7 (que es valor impuesto por la prueba para que se determine como una Creencia Irracional que afecta de manera constante al individuo), sin embargo solo en las subescalas de Locus de Control Externo y Soluciones Ideales no se tienen puntajes mayores o iguales a 7 de una manera individual, como se ejemplifica en la Tabla 6.

Tabla 6  
Media y Valores Mínimos y Máximos de Creencias Irracionales por Generación

GEN	C.I. AP	CI.PER	CI.CUL	CI.CAT	CI.LOC	CI.PREO	CI.EVI	CI.DEP	CI.PAS	CI.IDE
Míni	.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00
BB Máx	6.00	6.00	5.00	6.00	6.00	8.00	4.00	8.00	6.00	6.00
Media	3.00	4.22	3.38	4.00	3.38	4.05	2.77	4.33	3.61	3.55
X Mín	1.00	1.00	2.00	2.00	.00	.00	2.00	2.00	1.00	.00
Máx	6.00	8.00	4.00	6.00	5.00	7.00	6.00	7.00	6.00	6.00
Media	2.83	4.66	3.27	3.61	2.61	3.88	4.05	4.00	2.50	3.27
Y Mínimo	1.00	3.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	2.00	.00	1.00
Máx	7.00	7.00	9.00	9.00	5.00	9.00	8.00	6.00	7.00	6.00
Media	2.17	5.35	5.23	4.35	2.41	4.23	3.88	4.35	3.35	4.00

Se observan los valores máximos de los BB es el puntaje 8, para la GX es el 7 y sobresale la GY con puntajes máximos de 9. Se observa que los BB presentan una media más alta en las subescalas de Aprobación Social, Locus de Control Externo y Determinación por el Pasado, los de la GX lo presentan en la de Evitación de Responsabilidades; y por otro lado, los de la GY sobresalen presentando mayor puntaje de la media a comparación de las demás generaciones en las subescalas de Perfeccionismo, Culpabilidad, Catastrofismo,

Preocupación o Aprehensión por el Futuro, Evitación de Responsabilidades y Dependencia Soluciones ideales.

Al aplicar una Prueba de Comparación de Medias No paramétrica (Tabla 7), se encontró que pese a la variación de las respuestas, solo en las subescalas de Culpabilidad y Evitación de Responsabilidades la diferencia entre generaciones es Estadísticamente Significativa. Las subescalas que menos variación presentan entre las generaciones es la Preocupación o Aprehensión por el futuro, y en un menor grado las de Catastrofismo y Dependencia.

Tabla 7  
Comparación de Medias de las Creencias Irracionales por Generación

Hipótesis nula	Test	Sig.	Decisión
La distribución de CI.AP es la misma entre las categorías de GENERACION	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	.221	Retener hipótesis nula
La distribución de CI.PER es la misma entre las categorías de GENERACION	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	.093	Retener hipótesis nula
La distribución de CI.CUL es la misma entre las categorías de GENERACION	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	.00	<b>Rechazar hipótesis nula</b>
La distribución de CI.CAT es la misma entre las categorías de GENERACION	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	.560	Retener hipótesis nula
La distribución de CI.LOC es la misma entre las categorías de GENERACION	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	.123	Retener hipótesis nula
La distribución de CI.PREO es la misma entre las categorías de GENERACION	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	.983	Retener hipótesis nula
La distribución de CLEVI es la misma entre las categorías de GENERACION	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	.011	<b>Rechazar hipótesis nula</b>
La distribución de CI.DEP es la misma entre las categorías de GENERACION	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	.553	Retener hipótesis nula
La distribución de CI.DET es la misma entre las categorías de GENERACION	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	.154	Retener hipótesis nula
La distribución de CI.IDE es la misma entre las categorías de GENERACION	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	.367	Retener hipótesis nula

NOTA. El nivel de significancia es 0.05

A continuación se describirán las oraciones que obtuvieron un mayor puntaje por subescala y generación. El puntaje más alto que se puede obtener el 18 por grupo generacional.

Tabla 8  
Aprobación Social por Generación

GEN	Para mí es importante recibir de los demás.	Me gusta que los demás respeten, pero yo no tengo porque respetar a nadie.	Quiero gustar a todo el mundo.	Puedo gustarme a mí mismo, aun cuando no guste a los demás	Si caigo mal alguien, el problema es suyo no mío	le Pienso que es duro ir en contra de lo que piensan los demás.	Me gusta recibir la aprobación de los demás, pero tengo necesidad real de ello.	A menudo me preocupa que la gente me apruebe y me acepte.	Tengo considerable preocupación por lo que la gente piensa de mí.	Ser criticado es algo fastidioso pero no perturbador.
BB	6	17	2	2	5	8	5	2	1	6
X	6	18	2	0	4	4	8	1	2	6
Y	4	16	3	0	2	1	3	2	3	3

Tabla 8. Las tres generaciones coinciden en que la oración con la que se identifican es “Me gusta que los demás me respeten, pero yo no tengo porque respetar a nadie”, representando en un 100% a la GX, en un 94% a los BB y en un 88.8% a los de la GY. Los BB con la frase que menos se identifican es con “Tengo considerable preocupación por lo que la gente piensa de mí”, representada en un 5.55%; y con un 0% la afirmación “Puedo gustarme a mí mismo, aun cuando no le guste a los demás” para las Generaciones X y Y.

Tabla 9  
Perfeccionismo por Generación

GEN	Odio equivocarme en algo	Evito las cosas que no puedo hacer bien.	No gusta competir en las demás son mejores que yo.	me gustaría triunfar en algo, pero pienso que deba hacerlo.	Para mí es muy importante alcanzar el éxito en todo lo que hago.	Disfruto de las actividades independientemente de lo que sea en ellas.	Me molesta que otros sean mejores que yo en algo.	Me molesta muchísimo cometer errores.	Muchas veces enfado por cosas sin importancia.	No me gusta hacer aquellas cosas que no hago del todo bien.
BB	8	2	14	14	1	0	10	3	10	
X	10	2	13	14	15	3	1	8	12	
Y	12	3	12	13	17	1	1	11	11	

Tabla 9. Para la Generación de los BB se identifican en un 77.7% en las oraciones “No me gusta competir en actividades en la que los demás son mejores que yo”, “Me gustaría triunfar en algo pero no pienso que deba hacerlo” y “Para mí es muy importante alcanzar el éxito en todo lo que hago”, por otro lado, ninguna persona se ha identificado con “Me molesta que otros sean mejor que yo en algo”. Para los GX “Para mí es muy importante alcanzar el éxito en todo lo que hago” está representado en un 83.33% y con un 5.55% “Me molesta que otros sean mejor que yo en algo”. Coincidiendo con las otras generaciones también para la GY es muy impórtate alcanzar el éxito en un 94.44%, y con las oraciones con las sólo se encuentran de acuerdo en un 5.55% son “Me molesta que otros sean mejores que yo en algo” y “Disfruto de las actividades independientemente de lo bueno/malo que sea en ellas”.

Tabla 10  
Culpabilidad por Generación

GEN	La gente que equivoca, logra que merece.	Muchas personas que escapan del castigo que merecen	Aquellos que equivocan merecen cargar con la culpa.	La gente que se inmorality debería castigarse severamente.	Yo pocas veces culpo a la gente de sus errores.	El miedo al castigo es lo que hace a la gente ser buena.	Todo el mundo es esencialmente bueno.	Es injusto que paguen justos por pecadores”.	Generalmente doy segunda oportunidad a quién equivoca.	Nadie es malo a pesar de que sus actos los sean.
BB	4	11	2	7	4	3	8	13	1	8
X	4	8	2	2	7	0	9	14	1	12
Y	9	14	4	6	10	8	11	14	1	12

Tabla 10. Esta fue una de las subescalas que se mostró estadísticamente diferente entre los grupos generacionales. Donde para la Generación de los BB el 72.22% coinciden en que “Es injusto que paguen justos por pecadores” y por ello

mismo solo el 5.55% suele “Dar una segunda oportunidad a quien se equivoca”. También los GX piensan en un 77.77% que “Es injusto que pague justos por Pecadores” y refutan en su totalidad la sentencia “El miedo al castigo es lo que hace a la gente buena”. Afirmando el 77.7% de las personas de la GY que “Es injusto que paguen justos por pecadores” y a su vez que “Muchas personas malvadas escapen del castigo que merecen”, por lo tanto ellos “Generalmente no dar una Segunda oportunidad a quien se equivoca” pues solo lo hace el 5.55% de ésta generación.

Tabla 11  
Catastrofismo por Generación

GEN	Generalmente acepto los acontecimientos con filosofía	Las frustraciones no me molestan	Las cosas deberían ser distintas a como son.	A menudo me siento trastornado por situaciones que no me gustan.	Normalmente acepto las cosas como son aunque me molestan.	Si las cosas o situaciones me molestan, las ignoro.	Hago todo lo que puedo conseguir lo que quiero y una vez conseguido, deja de preocuparme.	Yo disfruto honradamente de la vida.	La gente es más feliz cuando tiene metas y problemas que resolver.	Raramente me molestan los errores de los demás
BB	5	6	7	5	5	13	7	0	13	11
X	7	6	8	2	6	12	5	1	10	8
Y	3	11	9	7	4	8	6	3	14	9

Tabla 11. La Generación BB y X coinciden en que “Si las cosas o situaciones me molestan las ignoro”, en un 72.22% y 66.66% respectivamente, y a su vez, con las frases con las que no se identifican es “Yo disfruto honradamente de la vida”. Para la GY es representativa en un 77.7% la frase “La gente es más feliz cuando tiene metas y problemas que resolver”, y está en desacuerdo en un 83.33% con las afirmaciones “Generalmente acepto los acontecimientos con filosofía” y “Yo disfruto honradamente de la vida”

Tabla 12  
Locus de control Externo por Generación

GEN	Si una persona quiere, puede ser feliz en casi cualquier circunstancia.	A la gente no le trastornan los acontecimientos sino lo piensan estos.	Yo no le causo mis propios estados de ánimo	Las personas miserables se han hecho miserables sí mismas.	Una persona no está triste o enojada por mucho tiempo a menos que el mismo se haga permanecer así.	Cuantos más problemas tiene una persona, a menos feliz es.	Nada es en sí mismo molesto, la molestia depende de cómo se interprete el fenómeno.	Debería haber más personas que afrontaran lo desagradable de la vida.	Nunca hay más razón para permanecer afligido mucho tiempo.	El hombre construye su propio infierno dentro de sí mismo.
BB	1	11	5	12	5	10	0	8	3	6
X	1	8	4	6	1	9	3	10	4	1
Y	1	2	1	5	1	10	2	13	5	1

Tabla 12. Esta subescala en las tres generaciones no tuvo ni una sola persona que calificara igual o mayor a 7 puntos. Todos los puntajes de la prueba fueron bajos. Para los BB el 66.6% piensan que “Las personas miserables se han hecho miserables a sí mismas” y nadie estuvo de acuerdo con que “Nada es en sí mismo molesto, la molestia depende de cómo se interprete el fenómeno”. El 55.5% de los representantes de la GX manifiestan que “Deberían de haber a personas que afrontaran lo desagradable de la vida” y con las oraciones que menos se identifican con un porcentaje de 5.55% son “Si una persona quiere, puede ser feliz casi n cualquier circunstancia”, “Una persona no está triste o enojada por mucho tiempo a menos que el mismo se haga permanecer así” y “El hombre construye su propio infierno dentro de sí mismo”. Al igual que su generación antecesora la GY se identifica con “Debería haber más personas que afrontaran lo desagradable de la vida.”, aunque en mayor porcentaje al ser 72.22%, tampoco coincide en las oraciones de los GX, sin embargo hay dos sentencias más como lo son “Si una

persona quiere, puede ser feliz en casi cualquier circunstancia”, y “Yo causo mis propios estado de ánimo”.

Tabla 13  
Preocupación -Aprehensión ante el futuro por Generación

GEN	Tengo miedo de algunas cosas que me molestan	Me producen poca ansiedad los inesperados o acontecimientos futuros.	A menudo olvido mis preocupaciones	No me preocupo por no poder evitar que algo ocurra.	No puedo soportar correr riesgos.	Raramente me siento ansioso al pensar en el futuro.	Me preocupa mucho determinadas cosas del futuro.	Algunas veces me resulta imposible apartar mi mente a algo.	Raramente pienso en cosas como la muerte o la guerra.	Muchas veces me sorprende planeando lo que haría si me encontrara en determinadas situaciones de peligro.
BB	4	7	7	7	8	10	5	6	8	11
X	6	10	8	12	5	7	2	6	6	8
Y	4	7	7	8	4	8	7	6	8	13

Tabla 13. En esta subescala es donde estadísticamente la muestra se presenta menos diferencia en sus medias de acuerdo al grupo generacional. Con un 61.11% y 72.22% los BB y GY están de acuerdo en la frase “Muchas veces me sorprende en lo que haría si me encontrara en determinadas situaciones de peligro”, respectivamente; por otro, a GX con la que más se identifico fue con “No me preocupo por no poder evitar que algo ocurra”. Las oraciones con las están mínimamente de acuerdo son: para los BB con un 22.22% “tengo miedo de algunas cosas que a menudo me molestan”, para GY con un 11.1% “me preocupan mucho determinadas cosas del futuro” y finalmente con un 22.22% “Tengo miedo de algunas cosas que a menudo me molestan” y “No puedo soportar correr riesgos” para los de la Generación Y.

Tabla 14  
Evitación de Responsabilidades por Generación

GEN	Normalmente aplazo las decisiones importantes	Trato de afrontar los trabajos fastidiosos y hacerlos cuanto antes.	Evito enfrentarme a los problemas.	Normalmente tomo las decisiones tan pronto como puedo.	La vida es demasiado corta para pasarla haciendo cosas que no le gustan.	Raramente aplazo las cosas.	Me resulta difícil hacer las tareas desagradables.	Una vida fácil, muy pocas veces resulta compensadora.	No me gustan las responsabilidades.	Si tengo que hacer algo lo hago a pesar de que no sea agradable.
BB	1	2	2	3	11	9	3	5	12	2
X	3	2	1	8	18	11	6	8	13	3
Y	4	5	3	3	13	10	6	9	11	2

Tabla 14. Esta subescala fue la segunda que mostro una diferencia significativa en las medias de cada generación, ya que a la generación de los BB según los resultados reportados “No les gustan las responsabilidades” en un 66.6%, y para los GX y GX piensan que “La vida es muy corta para pasarla haciendo cosas que a uno no le gustan”. Las oraciones con las que no están de acuerdo son, para los BB “Normalmente aplazo las decisiones importantes”, “Evito Enfrentarme a los problemas” para los GX y “Si tengo que hacer algo lo hago a pesar de que no sea agradable” en los GY, con porcentajes bajos como lo son 5.55% para las dos primeras generaciones y 11.11% para la última.

Tabla 15  
Dependencia por Generación

GEN	Todo el mundo necesita de alguien a recurrir en busca de ayuda y consejo.	En las decisiones importantes, consulto con un experto respecto	Todo el mundo necesita tener un fuera de sí mismo una fuente de energía.	Hay determinadas personas que dependo mucho.	Me gusta valerme por mí mismo.	Yo soy el único que realmente puede entender y solucionar mis problemas.	Me desagrada que los demás tomen decisiones por mí.	Pienso que es fácil buscar ayuda.	No me gusta depender de los demás.	He aprendido a no esperar que otro esté interesado en mi bienestar
BB	13	13	11	2	0	6	3	14	13	3
X	13	13	7	4	0	6	2	17	9	1
Y	13	8	13	6	0	5	3	14	9	3

Tabla 15. En la subescala de Dependencia los resultados han sido parecidos, puesto que las respuestas con los puntajes más altos y bajos son los mismos en cada generación. Con la sentencia con la que más se identifican es “Pienso que es fácil buscar ayuda” con un 94.44% para la GX y 77.7% para los BB y GX. Y con la que ninguno se identificó fue “Me gusta valerme por mí mismo” con puntaje igual a 0.

Tabla 16  
Determinismo del Pasado por Generación

GEN	“El que nace para maceta del corredor no pasa”.	Es casi imposible superar la influencia del pasado	Solo porque una vez tu vida de forma importante, no quiere decir que tenga que ser igual en el futuro.	La gente sobrevalora la influencia del pasado.	Si hubiera vivido experiencias distintas, podría ser más como me gustaría ser.	Normalmente no pienso que las experiencias pasadas me afecten en la actualidad	Somos esclavos de nuestro pasado.	Una vez que algo afecta a tu vida de forma importante, seguirá haciéndolo siempre	La gente nunca cambia básicamente,	No miro atrás con resentimiento.
BB	3	2	10	12	9	14	1	1	4	9
X	3	0	6	11	6	5	1	3	6	4
Y	4	5	2	6	7	5	3	5	13	7

Tabla 16. Con la oración “Normalmente no pienso que las experiencias pasadas me afecten en la actualidad” se identifica la Generación BB en un 77.77%, mientras que para la GX es con la oración “La gente sobrevalora la influencia del pasado” apoyada en un 61.11% y 72.22% de los GY están de acuerdo con “La gente nunca cambia básicamente”. Los BB no están de acuerdo con “Somos esclavos de nuestro pasado.” Y “Una vez que algo afecta a tu vida de forma importante, seguirá haciéndolo siempre” cada uno con representado solo con el 5.55%, con prevalencia nula “Es casi imposible superar la influencia del

pasado” se presentó en la GX y “Solo porque una vez algo afecto tu vida de forma importante, no quiere decir que tenga que ser igual en el futuro” representa el 11.11% de la GY.

Tabla 17  
Soluciones Ideales por Generación

GEN	Prefiero sobre todas las cosas pasar el tiempo libre de una forma tranquila.	Me gusta disponer de muchos recursos.	Me siento más satisfecho cuando tengo muchas cosas que hacer.	Lo que más me divierte es realizar algún proyecto creativo.	Me gustaría jubilarme y apartarme totalmente del trabajo.	Tener demasiado tiempo libre resulta aburrido.	A veces desearía poder irme a una isla tropical, y tenderme en la playa sin hacer nada más.	Me encanta estar tumbado.	La mayoría de personas trabajan demasiado y no descansan lo suficiente.	No me siento realmente contento hasta que no estoy relajado y sin hacer nada.
BB	11	5	5	1	8	11	7	2	9	5
X	13	4	4	1	4	10	9	2	11	1
Y	12	5	4	5	8	10	9	4	7	4

Tabla 17. En esta subescala también el ítem con mayor prevalencia es el mismo en las tres generaciones, “Prefiero sobre todas las cosas pasar el tiempo libre de una forma tranquila” es representativa de los BB en un 61.11%, para los GX lo es en un 72.22% y en un 66.66% para GY. Con la sentencia con la que menos se identifican es “Lo que más me divierte es realizar algún proyecto creativo” con 5.55% para BB y GX; por otro lado para la GY con las que menos se identifican con 22.22% son “Me siento más satisfecho cuando tengo muchas cosas que hacer”, “Me encanta estar tumbado” y “No me siento realmente contento hasta que no estoy relajado y sin hacer nada.”

Posteriormente se aplicó la Prueba de Correlación para Muestras Independientes Spearman (Tabla 18), donde se encontraron varias correlaciones

significativas, aunque la fuerza de relación entre las variables fue poca. Existe relación significativa entre la Aprobación Social y el Sexo, donde los hombres están ligados a ésta; la antigüedad también está relacionada, es decir, mientras mas antigüedad tenga el trabajador, querrá tener mayor Aprobación Social. Por otro lado mientras menos horas laboren y menos antigüedad se tenga en la institución, la Creencia Irracional de Perfección y Culpabilidad tendrá mayor Prevalencia.

Hago énfasis en la Generación al ser el tema del proyecto, la Generación sólo tiene impacto de manera estadísticamente significativa en la Culpabilidad, el Locus de Control Externo y la Evitación de Responsabilidades, donde mientras más jóvenes sean los trabajadores Menor Locus de Control Externo presentan y mayor Culpabilidad presentan, por otro lado está relacionado positivamente con la Evitación de Responsabilidades, por lo que las personas de generaciones recientes tienden evitar responsabilidades.

Tabla 18  
Correlaciones entre Datos sociodemográficos y Creencias Irracionales

			GENERACION	SEXO	HORAS LABORADAS	ANITGÜEDAD
Rho de Spearman	Aprobación	Coefficiente de correlación	-.235	-.288*	.222	.341*
		Sig. (bilateral)	.091	.037	.110	.012
		N	53	53	53	53
	CI.PER	Coefficiente de correlación	.301*	.103	-.311*	-.323*
		Sig. (bilateral)	.029	.463	.023	.018
		N	53	53	53	53
	CI.CUL	Coefficiente de correlación	.459**	-.209	-.070	-.381**
		Sig. (bilateral)	.001	.134	.620	.005
		N	53	53	53	53
	CI.CAT	Coefficiente de correlación	.002	-.196	-.077	-.075
		Sig. (bilateral)	.989	.160	.583	.595

	N	53	53	53	53
CI.LOC	Coefficiente de correlación	-.279*	-.228	.195	.243
	Sig. (bilateral)	.043	.101	.161	.080
	N	53	53	53	53
CI.PREO	Coefficiente de correlación	.019	-.056	-.019	-.131
	Sig. (bilateral)	.892	.690	.891	.350
	N	53	53	53	53
CI.EVI	Coefficiente de correlación	.308*	.239	-.045	-.268
	Sig. (bilateral)	.025	.085	.750	.052
	N	53	53	53	53
CI.DEP	Coefficiente de correlación	.003	-.009	.117	.193
	Sig. (bilateral)	.985	.950	.406	.166
	N	53	53	53	53
CI.DETPAS	Coefficiente de correlación	-.076	-.138	.033	.140
	Sig. (bilateral)	.588	.326	.813	.316
	N	53	53	53	53
CI.IDE	Coefficiente de correlación	.132	.033	-.096	-.042
	Sig. (bilateral)	.345	.817	.494	.766

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Posteriormente se analizó de manera descriptiva las Actitudes frente al cambio que presentan los trabajadores obteniendo que el 83 % de la muestra espera de manera positiva los cambios, 11.3% se resisten a ellos. El 75.5% piensa que cambiar beneficia a todos, por ello el 88.7% se sienten motivados frente los cambios, sin embargo solo el 50.6% se inclina a intentar nuevas ideas.

El 81.1% piensa que cambiar generalmente ayuda en una organización, de manera casi equiparable, el 81.2% menciona que la mayoría de sus compañeros se benefician al cambiar y el 90.5% de ellos apoyan nuevas ideas dentro de su trabajo. El 88.7% ve como benéfico el cambio en medida que ayuda a modificar las situaciones insatisfactorias que se presentan cuando laboran. De manera

resolutiva el 83.00% de los encuestados sugieren nuevas aportaciones. Por todo lo anterior el 83.00% percibe que otras personas les reconocen su inclinación para apoyar el cambio.

Desde un enfoque personal la gran mayoría piensan que Cambiar les ayuda a mejorar al presentarse esta afirmación en un 92.5%, el 87.7% hace todo lo posible para apoyar el cambio, el 85.5% está de acuerdo a en probar nuevas ideas, el 81.2% percibe como agradables los cambios,

De manera negativa al 13.2% de la gente o le gustan los cambios, el 9.5% se siente frustrados ante ellos, pues el 1.9% piensa que la mayoría de los cambios en el trabajo son irritantes.

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizó el Análisis de Medias de Pruebas no Paramétricas, para ver si existía diferencia estadísticamente significativa en las respuestas entre cada generación. Se encontró que solo la sentencia “No me Gustan los Cambios” es Estadísticamente diferente entre cada generación, por otro lado, en las oraciones en donde se presenta menos diferencia estadística debido a las generaciones son en las afirmaciones “Me inclino a intentar nuevas ideas” y “Cambiar me frustra” como se muestra en la Tabla

Tabla 19  
Comparación de medias en la Actitud Frente al cambio.

Hipótesis nula	Test	Sig.	Decisión
La distribución de ESPERO CON INTERES OS CAMBIOS EN EL TRABAJO es la misma entre las categorías de GENERACION	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	.456	Retener hipótesis nula
La distribución de USUALMENTE ME RESISTO A NUEVAS IDEAS es la misma entre las categorías de GENERACION	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	.145	Retener hipótesis nula
La distribución de ME INCLINO A INTENTAR NUEVAS IDEAS es la misma entre las categorías de GENERACION	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	.960	Retener hipótesis nula
La distribución de CAMBIAR GENERALMENTE AYUD	Prueba Kruskal-Wallis	.773	Retener

EN UNA ORGANIZACION es la misma entre las categorías de GENERACION	de muestras independientes		hipótesis nula
La distribución de USUALMENTE APOYO NUEVAS IDEAS es la misma entre las categorías de GENERACION	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	.149	Retener hipótesis nula
La distribución de LA MAYORIA DE MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO SE BENEFICIAN AL CAMBIAR es la misma entre las categorías de GENERACION	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	.810	Retener hipótesis nula
La distribución de NO ME GUSTAN LOS CAMBIOS es la misma entre las categorías de GENERACION	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	.028	Rechazar hipótesis nula
La distribución de CAMBIAR ME FRUSTRA es la misma entre las categorías de GENERACION	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	.894	Retener hipótesis nula
La distribución de LOS CAMBIOS ME MOTIVAN es la misma entre las categorías de GENERACION	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	.579	Retener hipótesis nula
La distribución de LA MAYORIA DE LOS CAMBIOS EN EL TRABAJO SON IRRITANTES es la misma entre las categorías de GENERACION	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	.106	Retener hipótesis nula
La distribución de A MENUDO SUGIERO NUEVAS APORTACIONES es la misma entre las categorías de GENERACION	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	.718	Retener hipótesis nula
La distribución de CAMBIAR A MENUDO AYUDA A MEJORAR es la misma entre las categorías de GENERACION	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	.720	Retener hipótesis nula
La distribución HAGO TODO LO POSIBLE PARA APOYAR EL CAMBIO es la misma entre las categorías de GENERACION	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	.715	Retener hipótesis nula
La distribución de OTRAS PERSONAS PIENSAN QUE YO APOYO EL CAMBIO es la misma entre las categorías de GENERACION	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	.693	Retener hipótesis nula
La distribución de NORMALMENTE ME ATREVO A PROBAR NUEVAS IDEAS es la misma entre las categorías de GENERACION	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	.399	Retener hipótesis nula
La distribución de CAMBIAR AYUDA A MEJORAR LAS SITUACIONES QUE SON INSATISFACTORIAS EN EL TRABAJO es la misma entre las categorías de GENERACION	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	.128	Retener hipótesis nula
La distribución de ME PARECE QUE LA MAYORIA DE LOS CAMBIOS SON AGRADABLES es la misma entre las categorías de GENERACION	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	.301	Retener hipótesis nula
La distribución de CAMBIAR BENEFICIA A TODOS LOS INVOLUCRADOS es la misma entre las categorías de GENERACION	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	.150	Retener hipótesis nula

La oración “No me gusta los cambios” se comprobó mediante una prueba de correlación para muestras independientes no paramétricas que esta relacionada positivamente con la Culpabilidad, así mientras más culpables se sientan los



benefician al cambiar	Sig. (bilateral)	.100	.212	.446	.241	.884	.684	.983	.377	.715
No me gustan los cambios	Coefficiente de correlación	.048	.285*	.047	-.032	-.050	-.021	.062	.062	.055
	Sig. (bilateral)	.735	.039	.740	.821	.722	.883	.657	.657	.698
Cambiar me frustra	Coefficiente de correlación	-.003	.170	.077	.000	.182	.003	-.010	.249	.143
	Sig. (bilateral)	.981	.224	.584	.998	.193	.982	.944	.072	.305
Los cambios me motivan	Coefficiente de correlación	.114	-.230	-.010	.169	.077	.066	-.096	.004	-.005
	Sig. (bilateral)	.414	.097	.946	.227	.583	.637	.494	.977	.972
La mayoría de los cambios en el trabajo son irritantes	Coefficiente de correlación	.158	.265	.127	-.018	.114	.072	.068	.286*	.170
	Sig. (bilateral)	.257	.055	.365	.901	.417	.607	.629	.038	.224
A menudo sugiero nuevas aportaciones	Coefficiente de correlación	-.054	.010	.153	.239	-.148	.159	-.059	-.067	-.047
	Sig. (bilateral)	.700	.946	.275	.085	.291	.256	.675	.632	.739
Cambiar a menudo me ayuda a mejorar	Coefficiente de correlación	.056	-.227	-.108	.149	.056	.001	-.038	.025	.065
	Sig. (bilateral)	.690	.102	.441	.286	.691	.992	.788	.862	.642
Hago todo lo posible para apoyar el cambio	Coefficiente de correlación	.063	-.174	-.003	.113	.087	.018	.010	-.006	-.055
	Sig. (bilateral)	.652	.212	.981	.422	.536	.897	.944	.968	.693
Otras personas piensan que yo apoyo el cambio	Coefficiente de correlación	.196	-.141	-.021	-.020	.023	-.065	-.114	-.004	.051
	Sig. (bilateral)	.160	.314	.883	.888	.868	.643	.415	.977	.718
Normalmente me atrevo a probar nuevas ideas	Coefficiente de correlación	.416**	-.025	.104	.042	.051	.063	-.244	-.068	.154
	Sig. (bilateral)	.002	.860	.458	.767	.719	.652	.078	.629	.271
Cambiar ayuda a mejorar las situaciones que son insatisfactorias en el trabajo	Coefficiente de correlación	.013	-.309*	-.045	.141	-.016	-.132	-.057	.051	.103
	Sig. (bilateral)	.927	.024	.747	.314	.911	.346	.684	.714	.462
Me parece que la mayoría de los cambios son agradables	Coefficiente de correlación	.131	-.154	-.074	.168	.271*	.075	-.243	.094	.005
	Sig. (bilateral)	.348	.270	.600	.229	.050	.592	.080	.505	.970
Cambiar beneficia a todos los involucrados	Coefficiente de correlación	-.013	-.343*	-.089	.026	.139	-.204	-.077	.123	.199
	Sig. (bilateral)	.925	.012	.525	.852	.322	.143	.585	.379	.153

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

## CONCLUSIONES

Collerete & Gilles (1988) mencionan que el grado de resistencia informa acerca de la importancia que el sistema concede al objetivo del cambio, y evidencia el grado de apertura que se tiene ante este.

El cuestionamiento a la valorización de las situaciones y actitudes influyen a la resistencia al cambio que pueden experimentar las personas, estos mismos valores tienden a desarrollar las creencias irracionales (Furnham, 2001) y a su vez ser un precursor para que la resistencia al cambio se dé entre las distintas Generaciones.

Se acepta la hipótesis propuesta en donde la generación a la que pertenecen los trabajadores estará relacionada positivamente con la prevalencia de dos creencias irracionales: Culpabilidad y Evitación de Responsabilidades, en donde quienes presentan mayores puntajes son la GY; sin embargo cabe recalcar que el predominio en otras categorías de Creencias Irracionales son de esta misma generación.

El permanecer a una generación es un factor importante para ver como una persona manifiesta su Locus de Control Externo, la Culpabilidad y la Evitación de Responsabilidades. Mientras más jóvenes sean las personas tienden a Evitar en mayor grado las Responsabilidades, a sentir más Culpabilidad y a Presentar menos Locus de Control Externo.

Quienes presentan un pensamiento más racional son las personas pertenecientes a la GX. Característico ellos es que no presentan inconformidad, esto puede deberse a que se encuentran en un zona de confort, no son personas

nuevas van entrando al ámbito laboral, por lo tanto saben el manejo de sistema y se desenvuelven fácilmente en el trabajo, tienen la seguridad de que estarán ahí por más tiempo. Representativas de esta generación son las frases como: “No me preocupo por evitar que algo ocurra” o “Si las cosas o situaciones me molestan, las ignoro”.

Se afirma que actualmente las personas buscan un trabajo que les satisfaga no solo económicamente sino personalmente, anteponiendo siempre las actividades que les gustan desempeñar al trabajo que deben realizar. Por ejemplo los Baby Boomers presentan un alto grado de responsabilidad anteponiéndola a sus gustos, acción que los de la generación X y Y no realizan pues piensan que la vida es demasiado corta para realizar cosas que a uno no le gustan. Esto se equipara a lo antes revisado donde Galaz, Yamazaky & Ruiz donde mientras más joven sea la generación menos antepondrá su vida al trabajo.

Pese a estas diferencias las distintas generaciones tienen en común que presentan un alto grado de preocupación por el futuro, es decir, a todos les mantiene en incertidumbre los cambios que se puedan presentar en su organización. Esto pudiera deberse a una falta de información, o a una escasa cultura organizacional sobre las gestiones de cambio.

También coinciden en que el recibir la aprobación de los demás es importante, en gestiones de cambio pueden enfocarse en ver qué tipo de reconocimiento es el prioritario para cada generación y así facilitar la satisfacción laboral del trabajador. Por otro lado, piensan que todo el mundo necesita de alguien a quien recurrir y

pedir consejo y perciben fácil pedir ayuda, lo anterior es una herramienta de suma importancia pues supone que tengan una mayor disposición al cambio.

Adicional a la influencia de permanecer en una determinada Generación, existen variables que intervienen para que se presenten con mayor frecuencia las creencias irracionales, como el sexo, las horas diarias que trabajan y la antigüedad laboral.

Aunque la mayoría de las personas se encuentran motivadas y perciben como benéfico los cambios, poco más de la mitad se inclina a intentar las nuevas Ideas, es decir, lo planean pero no lo ejecutan esto se ve relacionado negativamente con la creencia irracional de Dependencia; sin embargo, quienes se atreven a probar nuevas Ideas son los que presentan un alto grado de Perfeccionismo.

Cuando a la gente no le gustan los cambios, se resiste a ellos o piensan que son irritantes se deben en cierta instancia al grado de culpabilidad y la determinación por el pasado que estos individuos presentan.

La frase que impacta de manera diferente de acuerdo a la Generación es “No me gustan los cambios”. Las soluciones a lo anterior han sido normalmente desde el punto de vista político, basándose en nuevas reformas y leyes; así como identificando los derechos y libertades de cada empleado, sin embargo, hace falta una reestructuración en las relaciones de los trabajadores, basados en la cooperación, reciprocidad e integración Intergeneracional.

Al analizar y comprender estas diferencias, se pueden crear estrategias que respondan a las necesidades actuales y que permitan comprometer a todos las personas en un mismo entorno laboral.

La limitación del trabajo se debe a los escasos bibliográfica sobre las brechas generacionales y su interacción entre sí en cualquier esfera social. Además en México existen pocos estudios sobre problemas organizacionales en las empresas debido a la diferencia de edades. Por otro lado, la muestra con la que se trabajó fue escasa.

La trascendencia en esta investigación radica en crear un nuevo panorama para concientizar al lector sobre la importancia del psicólogo dentro de una empresa, no solo como un proceso mecanicista de reclutamiento, sino realizando intervención en el ámbito laboral con las dificultades que se presenten entre los compañero. Al trabajar con lo anterior se podrán prevenir situaciones de estrés laboral que perjudican directamente la productividad de la empresa debido a los absentismos laborales, bajo rendimientos, falta de concentración y falta de compromiso con las actividades a realizar.

Al momento de que el psicólogo realice la selección de personal podrá identificar las creencias irracionales, identificando de una manera más acertada la disposición que tendrán los empleados a trabajar con distintos grupos generacionales.

De este trabajo se pueden desprender diferentes líneas de investigación para su descripción y relación inmediata con la mejora en el ámbito laboral.

Propuestas para dichos trabajos serian:

- ¿Existe diferencia de la prevalencia de creencias irracionales en empresas privadas y del sector público?
- Modos de afrontamiento representativos de cada grupo generacional

- Diferencia de género y su perspectiva del trabajo tomando en cuenta las brechas generacionales
- Tipo de personalidad (a-d) en cada grupo generacional y su relación con la resistencia al cambio

Por otro lado es de suma importancia el que identifiquen las problemáticas entre generaciones, para poder intervenir ante ellas. Tomando en cuenta el desequilibrio existente, la organizacional de una empresa puede que colapse en un futuro, ya que en menos de 5 años se anexara al mundo laboral la generación Z.

## BIBLIOGRAFÍA

Alegre, J. (2008). Algunas implicaciones teóricas acerca de la integración social en el mundo laboral contemporáneo. Universidad Nacional de la Plata.

Aparicio, P. (2012). La educación en América Latina: límites y posibilidades de la participación social y laboral de los jóvenes. *Revista interuniversitaria de pedagogía social*, 20, 273-301.

Cabrera, G. (2000). El modelo transteórico del comportamiento en salud. *Revista Nacional de Salud Pública*, 18 (2), 129-138.

Calvete, E. & Villa, A. (1999). Estrés y burnout docente: influencia de variables cognitivas. *Revista de Educación*, 319, 291-303.

Calvete, E. & Cardeñoso, O. (1999). Creencias y síntomas depresivos: resultados preliminares en el desarrollo de una Escala de Creencias Irracionales abreviada. *Anales de psicología*, 15 (2), 179-190.

Carbonero, M.A., Martín-Anton, L.J., Feijó, M. (2010). Las creencias irracionales en relación con ciertas conductas de consumo en adolescentes. *European Journal of Education*, 3 (2), 287-298.

Collerette, P., Gilles, D (1988). La Planificación del cambio. Estrategias de adaptación para las organizaciones. Trillas: México.

Da Rosa, S., Chalfin, M., Baasch, D. & Soares, J. (2011). Sentidos y significados del trabajo: un análisis con base en diferentes perspectivas teorico-epistemologicas en Psicología. *Universitas Psychologica*, 10 (1), 175-188.

Ehrlich (2008). Psicología de los trabajos en equipo. Trillas: Mexico.

Ellis, A & Bernard, M.C. (1990). Aplicaciones clínicas de la Terapia Racional Emotiva . Desclee de Brouwer: Bilbao

Ellis, A. & Lega, L. (1993). Como aplicar algunas reglas básicas del método científico al cambio de ideas irracionales sobre uno mismo, otras personas y vida en general. *Psicologia Conductual* , 1 (1), 101-110.

Ellis, A. (1980). Terapia racional-emotiva: Mejor salud y superación personal afrontando nuestra realidad, Pax: México.

Ellis, A. (1984). Rational-Emotive therapy. Corsin: Peacock

Furham, A. (2001). La Psicología Organizacional. El comportamiento de los Individuos en las Organizaciones. OXFORD University Press: México.

Galaz, Yamazaki & Ruiz, S.C. (2010). Diferencias Gneracionales. Comprometiendo a todas las generaciones en el entorno laboral. Extraido en Junio 2013 de [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx\(es-mx\)Diferencias\\_generacionales\\_M%C3%A9xico\\_Resumen\\_Ejecutivo.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx(es-mx)Diferencias_generacionales_M%C3%A9xico_Resumen_Ejecutivo.pdf)

Guadarrama, R. & Torres, J.L. (2007). Los significados del trabajo femenino en el mundo global. Antrhopos y Universidad Autónoma Metropolitana: España.

Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista (2007). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill: México.

INEGI (2013) . Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Boletín de prensa Núm 321/13

Kizzman (2004). Psicoterapia cognitive de la depresión. Recuperado en Junio 2013, de [www.robertexto.com](http://www.robertexto.com)

Koffman, R. (2007). Mecanismos Psicológicos que dificultan los cambios personales. *Rev. Med. Rosario*, 73, 138-141.

Lega, L., Caballo, V. & Ellis, A. (1997). Teoría y práctica de la terapia racional emotivo-conductual. (p. 32). Siglo Veintiuno de España Editores, S.A.: Madrid.

Novoa, R. (2000). El desafío. Cómo lograr mejores resultados en las organizaciones. Manual Moderno: México.

Papalia, D.E., Wendkos, O.S. & Duskin, F.R. (2005). Desarrollo humano. 9ª edición. McGrawHill: México.

Peralta, M.C. (2011). Significado, cambios y contexto actual de trabajo. Estudio interpretativo. *Perspect. Psicol.*, 8(1), 165-182.

Prochask, J. & DiClemente, C. (1982). The Transtheoretical therapy: Toward a more integrative model of change. *Psychotherapy: Theory, Research and practice*, 19, 276-288.

Rocha, M.L. (2010). Rescribiendo las reglas: la interacción generacional en el trabajo. Manpower. Recuperado en Junio 2013 de [www.manpower.com.mx](http://www.manpower.com.mx)

Rollnick, S. & Miller, W. (1996). ¿Qué es la entrevista motivacional?. *Revista de Toxicomania*, 6, 1-7.

Ruiz, P.M. (2003). Comentario: prevención de los factores de riesgo de los trastornos de conducta alimentaria en adolescentes, *Atención primaria*, 32 (07)

Villoro, L. (1989). Creer, saber y conocer. Siglo XXI: México.

**FICHA DE IDENTIFICACIÓN**

Fecha de nacimiento (__ ) / (__ ) / (____)	Sexo ( H ) ( M )	Estado Civil _____
Ultimo grado de estudios _____	Categoría _____	Jornada _____
	Antigüedad _____	

## INVENTARIO DE CREENCIAS IRRACIONALES

Este cuestionario tiene por objeto identificar las creencias irracionales que usted tiene y que contribuyen inconscientemente a incrementar su nivel de estrés y, en consecuencia a vivenciar emociones negativas en su trabajo.

### INSTRUCCIONES PARA RESPONDER AL CUESTIONARIO

- Si está **de acuerdo** marque la casilla **SI**
- Si por el contrario está más en **desacuerdo** marque la casilla **NO**

La información proporcionada es confidencial. No hay límite de tiempo para contestar el cuestionario, asegúrese de que contesta lo que usted realmente piensa, no lo que cree que debería pensar.

	SI	NO	P
1 Para mí es importante recibir la aprobación de los demás.			A
2 Odio equivocarme en algo.			A
3 La gente que se equivoca, logra lo que se merece.			A
4 Generalmente acepto los acontecimientos con filosofía.			B
5 Si una persona quiere, puede ser feliz en casi cualquier circunstancia.			B
6 Tengo miedo de algunas cosas que a menudo me molestan			A
7 Normalmente aplazo las decisiones importantes.			A
8 Todo el mundo necesita de alguien a quién recurrir en busca de ayuda y consejo.			A
9 “El que nace para maceta del corredor no pasa”.			A
10 Prefiero sobre todas las cosas pasar el tiempo libre de una forma tranquila.			A
11 Me gusta que los demás me respeten, pero yo no tengo porque respetar a nadie.			B
12 Evito las cosas que no puedo hacer bien.			A
13 Muchas personas malvadas escapan del castigo que merecen			A
14 Las frustraciones no me molestan			B
15 A la gente no le trastornan los acontecimientos sino lo que piensan de estos.			B
16 Me producen poca ansiedad los peligros inesperados o los acontecimientos futuros.			B
17 Trato de afrontar los trabajos fastidiosos y hacerlos cuanto antes.			B
18 En las decisiones importantes, consulto con un experto al			A

respecto.				
19 Es casi imposible superar la influencia del pasado.			A	
20 Me gusta disponer de muchos recursos.			B	
21 Quiero gustar a todo el mundo.			A	
22 No me gusta competir en actividades en las que los demás son mejores que yo.			B	
23 Aquellos que se equivocan merecen cargar con la culpa.			A	
24 Las cosas deberían ser distintas a como son.			A	
25 Yo causo mis propios estado de ánimo			B	
26 A menudo, no puedo olvidarme de mis preocupaciones			A	
27 Evito enfrentarme a los problemas.			A	
28 Todo el mundo necesita tener fuera de sí mismo una fuente de energía.			A	
29 Solo porque una vez algo afecto tu vida de forma importante, no quiere decir que tenga que ser igual en el futuro.			B	
30 Me siento más satisfecho cuando tengo muchas cosas que hacer.			B	
31 Puedo gustarme a mí mismo aun cuando no guste a los demás.			B	
32 Me gustaría triunfar en algo, pero no pienso que deba hacerlo.			B	
33 La inmoralidad debería castigarse severamente.			A	
34 A menudo me siento trastornado por situaciones que no me gustan.			A	
35 Las personas miserables, se han hecho miserables si mismas.			B	
36 No me preocupo por no poder evitar que algo ocurra.			B	
37 Normalmente tomo las decisiones tan pronto como puedo.			B	
38 Hay determinadas personas de las que dependo mucho.			A	
39 La gente sobrevalora la influencia del pasado.			B	
40 Lo que más me divierte es realizar algún proyecto creativo.			B	
41 Si le caigo mal a alguien, el problema es suyo no mío			B	
42 Para mí es muy importante alcanzar el éxito en todo lo que hago.			A	
43 Yo pocas veces culpo a la gente de sus errores.			B	
44 Normalmente acepto las cosas como son aunque no me gusten.			B	
45 Una persona no está triste o enojada por mucho tiempo a menos que el mismo se haga permanecer así.			B	
46 No puedo soportar correr riesgos.			A	
47 La vida es demasiado corta para pasarla haciendo cosas que a uno no le gustan.			A	
48 Me gusta valerme por mí mismo.			B	

49 Si hubiera vivido experiencias distintas, podría ser más como me gustaría ser.			A	
50 Me gustaría jubilarme y apartarme totalmente del trabajo.			A	
51 Pienso que es duro ir en contra de lo que piensan los demás.			A	
52 Disfruto de las actividades independientemente de lo bueno/malo que sea en ellas.			B	
53 El miedo al castigo es lo que hace a la gente ser buena.			A	
54 Si las cosas o situaciones me molestan, las ignoro.			B	
55 Cuantos más problemas tiene una persona, menos feliz es.			A	
56 Raramente me siento ansioso al pensar en el futuro.			B	
57 Raramente aplazo las cosas.			B	
58 Yo soy el único que realmente puede entender y solucionar mis problemas.			B	
59 Normalmente no pienso que las experiencias pasadas me afecten en la actualidad			B	
60 Tener demasiado tiempo libre resulta aburrido.			B	
61 Me gusta recibir la aprobación de los demás, pero no tengo necesidad real de ello.			B	
62 Me molesta que otros sean mejores que yo en algo.			A	
63 Todo el mundo es, esencialmente, bueno.			A	
64 Hago todo lo que puedo por conseguir lo que quiero y una vez conseguido, deja de preocuparme.			B	
65 Nada es en sí mismo molesto, la molestia depende de cómo se interprete el fenómeno.			B	
66 Me preocupan mucho determinadas cosas del futuro.			A	
67 Me resulta difícil hacer las tareas desagradables.			A	
68 Me desagrada que los demás tomen decisiones por mí.			B	
69 Somos esclavos de nuestro pasado.			A	
70 A veces desearía poder irme a una isla tropical, y tenderme en la playa sin hacer nada más.			A	
71 A menudo me preocupa que la gente me apruebe y me acepte.			A	
72 Me molesta muchísimo cometer errores.			A	
73 Es injusto que paguen “justos por pecadores”.			A	
74 Yo disfruto honradamente de la vida.			B	
75 Debería haber más personas que afrontaran lo desagradable de la vida.			A	
76 Algunas veces me resulta imposible apartar de mi mente el miedo a algo.			A	
77 Una vida fácil, muy pocas veces resulta compensadora.			B	
78 Pienso que es fácil buscar ayuda.			A	

79 Una vez que algo afecta a tu vida de forma importante, seguirá haciéndolo siempre.			A	
80 Me encanta estar tumbado.			A	
81 Tengo considerable preocupación por lo que la gente piensa de mí.			A	
82 Muchas veces me enfado muchísimo por cosas sin importancia.			A	
83 Generalmente doy una segunda oportunidad a quién se equivoca.			B	
84 La gente es más feliz cuando tiene metas y problemas que resolver.			A	
85 Nunca hay razón para permanecer afligido mucho tiempo.			B	
86 Raramente pienso en cosas como la muerte o la guerra.			B	
87 No me gustan las responsabilidades.			B	
88 No me gusta depender de los demás.			B	
89 La gente nunca cambia básicamente.			A	
90 La mayoría de las personas trabajan demasiado y no descansan lo suficiente.			A	
91 Ser criticado es algo fastidioso pero no perturbador.			B	
92 No me gusta hacer aquellas cosas que no hago del todo bien.			B	
93 Nadie es malo a pesar de que sus actos los sean.			B	
94 Raramente me molestan los errores de los demás.			B	
95 El hombre construye su propio infierno dentro de sí mismo.			B	
96 Muchas veces me sorprende planeando lo que haría si me encontrara en determinadas situaciones de peligro.			A	
97 Si tengo que hacer algo lo hago a pesar de que no sea agradable.			B	
98 He aprendido a no esperar que otro esté interesado en mi bienestar			B	
99 No miro atrás con resentimiento.			B	
100 No me siento realmente contento hasta que no estoy relajado y sin hacer nada.			A	



### ESCALA DE ACTITUD FRENTE AL CAMBIO

A continuación encontrará un conjunto de afirmaciones acerca de los cambios que se llagan a presentar en su trabajo. Por favor indique encerrando en un círculo que tan de acuerdo o que tan en desacuerdo está con cada oración.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Espero con interés los cambios en el	1	2	3	4
A	trabajo				
2	Usualmente me resisto a nuevas ideas	1	2	3	4
B					
3	Me inclino a intentar nuevas ideas	1	2	3	4
B					
4	Cambiar generalmente ayuda en una	1	2	3	4
C	organización				
5	Usualmente apoyo nuevas ideas	1	2	3	4
B					
6	La mayoría de mis compañeros de	1	2	3	4
C	trabajo se benefician al cambiar				
7	No me gustan los cambios	1	2	3	4
A					
8	Cambiar me frustra	1	2	3	4
A					
9	Los cambios me motivan	1	2	3	4
A					
10	La mayoría de los cambios en el	1	2	3	4
A	trabajo son irritantes				
11	A menudo sugiero nuevas	1	2	3	4
B	aportaciones				

12	Cambiar a menudo me ayuda a	1	2	3	4
	C mejorar				
13	Hago todo lo posible para apoyar el	1	2	3	4
	B cambio				
14	Otras personas piensan que yo apoyo	1	2	3	4
	C el cambio				
15	Normalmente me atrevo a probar	1	2	3	4
	B nuevas ideas				
16	Cambiar ayuda a mejorar las	1	2	3	4
	C situaciones que son insatisfactorias en el trabajo				
17	Me parece que la mayoría de los	1	2	3	4
	A cambios son agradables				
18	Cambiar beneficia a todos los	1	2	3	4
	C involucrados				