

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES



Factores Psicosociales que influyen en los trabajadores, frente a los cambios organizacionales y su incidencia en los riesgos laborales.

Leidy Tatiana Castro Giraldo ID: 804210

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Sede / Centro Tutorial Bogotá D.C. - Sede Principal

Programa Especialización en Gerencia en Riesgos Laborales, Seguridad y Salud en el Trabajo

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Factores Psicosociales que influyen en los trabajadores, frente a los cambios organizacionales y su incidencia en los riesgos laborales.

Leidy Tatiana Castro Giraldo ID: 804210

Monografía presentada como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia en Riesgos Laborales, Seguridad y Salud en el Trabajo

Asesor(a)

Nombres y apellidos completos de la persona que dirigió/asesoró la monografía

Título académico

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Sede / Centro Tutorial Bogotá D.C. - Sede Principal

Especialización en Gerencia en Riesgos Laborales, Seguridad y Salud en el Trabajo

Diciembre 2022

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Dedicatoria

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Agradecimientos

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Tabla de contenido

Introducción.....	10
1. Problema.....	12
1.2 Pregunta de investigación.....	15
2. Objetivos.....	15
2.1 Objetivo general.....	15
2.2 Objetivos Específicos	16
2.3 Justificación	16
3. Marco de referencia	19
3.1 Marco teórico.....	19
3.1.1 Factores Psicosociales.....	19
3.1.2 Riesgos psicosociales.....	22
3.1.3 Los riesgos laborales.....	23
3.1.4 El Estrés Laboral.....	25
3.1.5 Cambio organizacional	28
3.1.6 Resistencia al cambio.....	30
3.2 Marco legal	1
4. Metodología.....	1
4.1 Enfoque y alcance de la investigación.....	1
4.2 Descripción de la estrategia de búsqueda	1

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

4.3 Instrumentos.....	3
4.4 Análisis de información.....	5
4.5 Consideraciones éticas.....	9
4.6 Cronograma	10
5. Resultados y discusión.....	12
5.1 Aspectos por los que un trabajador puede asimilar de forma positiva o negativa los cambios organizacionales y consecuencias.....	12
5.2 Efectos de los cambios organizacionales frente a la satisfacción y los factores psicosociales en el ámbito organizacional.....	23
5.3 Estrategias para la adaptación al cambio con el menor impacto negativo en la producción empresarial.....	7
Conclusiones.....	17
Recomendaciones	19
Referencias bibliográficas	21

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Índice Tablas

Tabla 1: Factores Psicosociales	21
Tabla 2: Factores de riesgo psicosocial	23
Tabla 3: Síntomas psicológicos del estrés laboral	28
Tabla 4: Esquema del modelo de cambio Lewis, 1997.	31
Tabla 5: Variables que influyen en el comportamiento de los trabajadores relacionado a la resistencia al cambio organizacional.	35
Tabla 6: Estructura marco legal.....	1
Tabla 7: Percepción al cambio organizacional	17

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Índice Figuras

Figura 1: Distribución de Artículos por año.....	6
Figura 2: Distribución de Artículos por base de datos	7
Figura 3: Distribución de Artículos por enfoque metodológico	8
Figura 4: Cambio organizacional	14
Figura 5: Cuatro teorías principales sobre la resistencia.....	21
Figura 6: Curva de aprendizaje y desempeño organizacional durante el cambio	22
Figura 7: Variables de satisfacción laboral	1

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Resumen ejecutivo

Los tiempos modernos en las empresas y compañías han representado constantes procesos de cambio tanto a nivel administrativo, como operativo; enfrentando a los trabajadores a cambios en la organización y las repercusiones de su asimilación y adaptación al mismo. Esta monografía, está enfocada en la línea de investigación de los riesgos psicosociales que implican los cambios organizacionales, desarrollando una recopilación de diferentes documentos en plataformas académicas y aplicando una revisión cualitativa y cuantitativa de acuerdo al contenido de los mismos, evidenciando los aspectos por los que un trabajador puede asimilar los cambios organizacionales y sus afectaciones al individuo y la empresa, así como, su relación con la satisfacción laboral; estableciendo la cultura de cambio organizacional como estrategia fundamental para una asimilación adecuada durante la implementación de nuevas formas administrativas, productivas o locativas en una empresa, Lo anterior con base en el estrés laboral como principal factor de riesgo psicosocial, dejando en evidencia las falencias y vacíos, en el análisis y comprensión de otros factores de riesgo como lo pueden ser la ansiedad, la depresión, la fatiga mental, entre otros. que son determinantes en la afectación al trabajador y de los cuales, no se evidencia desarrollo documental.

Palabras clave: Factores psicosociales. Cambios organizacionales. Satisfacción laboral. Riesgos laborales.

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Introducción

El presente trabajo desarrolla un análisis del impacto de los cambios organizacionales en los factores psicosociales en los trabajadores. Esta perspectiva investigativa, manifiesta la necesidad por reconocer la forma como los trabajadores perciben e identifican las transformaciones que pueden suscitar, ya sea por factores internos a la empresa o factores externos a la misma. El reconocimiento de estas afectaciones permite que las empresas tomen cartas en el asunto y logren constituir contextos y escenarios laborales en donde se reduzca al máximo las afectaciones psicosociales sobre el trabajador.

Autores como Chiavenato (2002), plantean que los cambios organizacionales se presentan continuamente en las estructuras empresariales y que estos tienen que ver con la modificación, transformación o alteración de las prácticas y labores que desarrollan los empleados, estas transformaciones se presentan en la actualidad como procesos de innovación empresarial, las cuales yacen en la configuración del actual sistema mundo, donde cada vez son más los cambios sobre las estructuras de conformación laboral. En este sentido, proponer un estudio sobre las afectaciones psicosociales que generan estas transformaciones sobre la salud mental de los trabajadores se constituyen en un elemento necesario para el reconocimiento de estas variables.

En este sentido, el presente trabajo se ha establecido bajo el enfoque cualitativo, analítico-descriptivo, en el cual se ha implementado la técnica de revisión documental. A partir de los elementos encontrados en esta revisión, se propone la configuración analítica

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

del impacto de los cambios organizacionales sobre los factores psicosociales en los trabajadores.

De esta manera el presente trabajo se encuentra constituido de la siguiente manera, en un primer momento se trabajan y exponen todos los elementos preliminares a la investigación, tales como planteamiento de problema, pregunta de investigación, objetivos y justificación. En un segundo momento, se abordan todos los elementos teóricos-conceptuales, los cuales permiten tener una perspectiva mayor de las variables que inciden en los cambios organizacionales y las afectaciones psicosociales en el trabajador. Posteriormente, en un tercer momento se expone el proceso metodológico que se llevó a cabo en la presente investigación, para finalizar con la exposición de resultados, conclusiones y recomendaciones, donde se evidencia los aspectos por los que un trabajador puede asimilar los cambios organizacionales y sus afectaciones al individuo y la empresa, así como, su relación con la satisfacción laboral; estableciendo la cultura de cambio organizacional como estrategia fundamental para una asimilación adecuada durante la implementación de nuevas formas administrativas, productivas o locativas en una empresa,

Lo anterior con base en el estrés laboral como principal factor de riesgo psicosocial, dejando en evidencia las falencias y vacíos, en el análisis y comprensión de otros factores de riesgo como lo pueden ser la ansiedad, la depresión, la fatiga mental, entre otros. que son determinantes en la afectación al trabajador y de los cuales, no se evidencia desarrollo documental.

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

1. Problema

1.2 Descripción del problema

La lista de enfermedades profesionales de la OIT (Organización internacional del trabajo), actualizada en 2010, cubre los trastornos mentales y del comportamiento, incluidos los trastornos de estrés postraumático (TEPT). Los países de la UE tienden a seguir el calendario europeo de enfermedades profesionales previsto en la Recomendación de la Comisión Europea n.º 2003/670/ CE. Un informe publicado por la Comisión Europea en 2013 analiza la situación de las enfermedades profesionales en los Estados miembros de la UE y los Estados del EEE/AELC[5].¹⁶⁷ Los trastornos mentales y relacionados con el estrés están incluidos en las listas nacionales de enfermedades profesionales de los siguientes países de la UE: Dinamarca (TEPT); Hungría (enfermedades debidas a factores psicosociales); Italia (TEPT y trastornos de adaptación crónicos como ansiedad, depresión,

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

trastornos afectivos o del comportamiento); Letonia (enfermedades causadas por sobrecarga y psiconeurosis); Lituania (enfermedades profesionales debidas al estrés); Países Bajos (trastorno relacionado con el estrés laboral y agotamiento, depresión relacionada con el trabajo, TEPT, adicción al alcohol); Rumanía (psiconeurosis causada por la atención a largo plazo de personas psicópatas en unidades psiquiátricas); mientras que en Finlandia los trastornos mentales y del comportamiento están cubiertos en los registros nacionales de discapacidad (F:ICD-10) y su sistema abierto.

Con ello se evidencia que los riesgos psicosociales y el estrés laboral se encuentran entre los problemas que más dificultades plantean en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo. Afectan de manera notable a la salud de las personas, de las organizaciones y de las economías nacionales, de acuerdo a la agencia europea para la seguridad y salud en el trabajo, y la organización mundial de la salud, donde se identifica como la derivación de las deficiencias en los diseños, la organización y la gestión del trabajo así como de un escaso contexto social del trabajo, y pueden producir resultados psicológicos, físicos y sociales negativos, como el estrés laboral, el agotamiento o la depresión.

En Colombia, la observación sistemática de los procesos de interacción de un trabajador con su puesto de trabajo, han llevado a reconocer la presencia de los riesgos psicosociales y, cómo éstos afectan los niveles de producción. Para beneficio tanto del trabajador como de las empresas, el Ministerio de la Protección Social, expide la Resolución 2646 de 2008, “por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional”

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

De acuerdo a lo anterior se evidencia la Influencia de los factores psicosociales y su incidencia en los riesgos laborales, vinculados a la operación, administración y funcionamiento de las empresas u organizaciones, suelen afectar a la clase trabajadora en su bienestar, rendimiento, productividad y ambiente laboral, creando así la percepción de ambientes laborales competitivos y de alta exigencia, lo que conlleva a cambios e incertidumbres de los funcionarios hacia las estructuras organizacionales, en relación a procedimientos y procesos; Lo que genera, esfuerzos directos en la identificación de cada uno de estos factores, siendo esto el soporte de una nueva cultura de la Salud Laboral, que actúe con criterios de alerta, e intervención temprana en las pautas de atención y valoración hacia las personas en el derecho a la integridad física y mental de cada funcionario.

Las empresas u organizaciones en su necesidad de agilizar sus procesos y procedimientos en pro de aumentar eficiencias y utilidades a cualquier costo, sin importar el esfuerzo o condición de los funcionarios, imparten a los trabajadores operacionales de la empresa, una serie de exigencias, esfuerzos y presiones para que su productividad sea superior y constante, ignorando el daño de la salud física y mental, que afecta el bienestar y la calidad de vida de manera diversa.

Los procesos y procedimientos rutinarios han generado en los funcionarios una cultura de trabajo enraizado, con dificultad de ser cambiado por la percepción de comodidad en las actividades realizadas en el día a día, motivadas por la generación de aprendizaje y habilidad en el tiempo; la mínima variación en sus instrucciones sin haber gestionado con anterioridad un escenario adecuado de disposición al cambio de mentalidad, y sin contemplar las medidas necesarias que apoyen al entendimiento y comprensión de las nuevas indicaciones, propician una resistencia a los cambios lo cual influye en el

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

desenvolviendo laboral del personal. Esto a su vez ocasiona un alto nivel de estrés por el esfuerzo a la aceptación, propagando una reacción de conducta defensiva, ante situaciones que se asumen como amenazas, lo que deriva en rabia o enfado ante y/o en contra de quien gestiona y dirige el cambio, con posibilidad de incidir no positivamente en la productividad, calidad y resultado del proceso causando un deterioro del clima organizacional, reduciendo la posibilidad de ser una experiencia de aprendizaje y generando una atmósfera de hostilidad.

En la actualidad, los datos suministrados por la Organización Mundial de la Salud (OMS) evidencian que dos millones de hombres y mujeres mueren anualmente como resultado de accidentes, enfermedades o lesiones relacionadas con el trabajo. Asimismo, se ha detectado que un 8 % de la tasa global de trastornos depresivos en la actualidad, se relaciona con riesgos ocupacionales y al estrés laboral (OMS, 2010).

1.2 Pregunta de investigación

¿Cuál es la influencia de los factores psicosociales y su incidencia en los riesgos laborales que afectan al personal de una organización?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

- Analizar como los cambios organizacionales inciden en los factores psicosociales en los trabajadores.

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

2.2 Objetivos Específicos

- Definir los aspectos por los que un trabajador puede asimilar de forma positiva o negativa los cambios organizacionales y consecuencias.
- Identificar los efectos de los cambios organizacionales frente a la satisfacción y los factores psicosocial en el ámbito laboral.
- Determinar estrategias para la adaptación al cambio con el menor impacto negativo en la producción empresarial.

2.3 Justificación

Las empresas u organizaciones en su medio laboral tienen la necesidad de interactuar con diferentes condiciones y/o modelos de trabajo, los cuales pueden incidir positiva o negativamente en el desempeño de las funciones o actividades cotidianas, afectando de alguna manera la salud física o psíquica de los funcionarios como miembros de una compañía. Aun cuando en un estudio histórico, la Organización Mundial de la Salud, junto con la Organización Internacional del trabajo, estimaron que el riesgo ocupacional con la mayor carga de enfermedad es la exposición a largas jornadas de trabajo, es decir, trabajar 55 horas o más por semana, con un estimado de 745194 muertes atribuibles a esta causa (Wikipedia), no obstante no se puede dejar de lado el análisis de los datos que se generan por la influencia de los factores psicosociales y su incidencia en los riesgos laborales en los trabajadores, frente al cambio organizacional y

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

las condiciones laborales que han transformado la dinámica de su desempeño, de igual manera la incidencia de las nuevas tecnologías que desplazan a los funcionarios generando una inseguridad laboral, estrés o indisposición como conducta defensiva, siendo esto un riesgo psicosocial que desmejora el rendimiento de los trabajadores, que hace necesario un estudio sobre el impacto de los factores, su incidencia en la salud y su ejecución laboral, personal, social y familiar de cada funcionario en una organización.

Hoy por hoy el mercado laboral busca determinar los factores psicosociales que influyen en los trabajadores frente a los cambios organizacionales; y sus consecuencias e implicaciones en los riesgos laborales, considerando la necesidad de contemplar las medidas necesarias que intervengan en el entendimiento, comprensión y adaptabilidad de los trabajadores a sus organizaciones, interpretando que no son máquinas que no tienen necesidades ni exigencias, por el contrario en los departamentos de gestión humana se contemplan el estudio y puesta en marcha de entornos adecuados que generen la disposición al cambio de mentalidad, apoyando al entendimiento comprensión y facilidad, en un ambiente psicológico propicio a la aprehensión de las directrices impartidas por la organización, siendo razonables en que la innovación tecnológica es un factor determinante en la evolución socio-económica de nuestro universo laboral y competitividad empresarial, por tal razón debe de ser un escenario de aceptación y ayuda mutua que se vea recíprocamente en un mejor ambiente laboral, en la actualidad los factores psicosociales como fuente del estrés laboral constituyen a nivel mundial uno de los más significativos problemas laborales de repercusión en el comportamiento de los empleados, ocasionando daños en la salud, el bienestar y la productividad, desmejorando la calidad de vida de los trabajadores en su entorno y en las organizaciones.

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

3. Marco de referencia

3.1 Marco teórico

3.1.1 Factores Psicosociales

Históricamente hablando, uno de los primeros documentos en abordar los factores psicosociales en el trabajo fue el documento publicado por la Organización Mundial del Trabajo (OIT) en 1984 denominado “Los factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control”, que fue un innegable llamado a la Organización Mundial de la Salud (OMS) para establecer la importancia de los factores psicosociales en el trabajo sobre la salud de los trabajadores. Este documento reconoce la dificultad del tema al afirmar que “Los factores psicosociales en el trabajo son complejos y difíciles de entender, dado que representan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador y abarcan muchos aspectos” (OIT, 1986, p. 3).

La definición más completa y que deja entrever la importancia que la OIT le concede al trabajador y a sus necesidades de hecho, es precisamente la propuesta por la OMS cuando se refiere a “Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo” (OIT, 1986, p. 3).

De igual manera, insiste en las consecuencias que recaen en la salud de los trabajadores y en la empresa como tal, si no se le da la importancia que requiere tales

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

factores. También es incluida una primera lista de factores psicosociales a tener en cuenta, como son: la mala utilización de las habilidades, la sobrecarga en el trabajo, la falta de control, el conflicto de autoridad, la desigualdad en el salario, la falta de seguridad en el trabajo, los problemas de las relaciones laborales, el trabajo por turnos y el peligro físico (OIT, 1986, p. 5).

El trabajo investigativo denominado “Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud”, coordinado por Kalimo, El-Batawi y Cooper (1988), el cual fue editado por la OMS, muestra que esta clase de factores derivan de la percepción y la experiencia de los trabajadores y que está influenciado por los diversos factores que afectan al trabajador. El-Batawi (1988), introduce un elemento de diferenciación importante al demostrar el doble efecto tanto negativo como positivo, que pueden poseer los factores psicosociales.

Por otro lado, Cox y Griffiths (1996), definen los factores psicosociales como los aspectos del trabajo, de la organización y de la gestión laboral, y sus contextos sociales y organizacionales. De igual forma, Martín y Pérez (1997), los definen como aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, teniendo la capacidad para afectar tanto el bienestar o a la salud física, psíquica o social del trabajador, y el desarrollo del trabajo.

Cabe resaltar que, los factores psicosociales no deben tomarse como elementos secundarios o adicionales para la seguridad y la calidad de vida laboral, debido a que éstos son reales, y cada vez son más significativos a razón de la creciente importancia de los

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

factores organizacionales en la estructura del trabajo y de las organizaciones. Roozeboom, Houtman y Van den Bossche, (2008) proponen una serie de indicadores organizacionales y laborales los cuales identifican los factores psicosociales, los cuales serán recogidos en la siguiente tabla

Tabla 1: Factores Psicosociales

INDICADORES ORGANIZACIONALES Y LABORALES			
FACTORES LABORALES		FACTORES ORGANIZACIONALES	
<i>Condiciones de empleo</i>	Tipo de contrato Salario Diseño de carreras	<i>Política y filosofía de la Organización</i>	Relación Trabajo-Familia Gestión de los Recursos Humanos Política de seguridad y salud Responsabilidad Social Corporativa Estrategia empresarial
<i>Diseño del puesto</i>	Rotación de puestos Trabajo grupal	<i>Cultura de la Organización</i>	Política de Relaciones Laborales Información Organizacional Comunicación organizacional Justicia Organizacional Supervisión/Liderazgo
<i>Calidad en el trabajo</i>	Uso de habilidades personales Demandas laborales Autonomía y capacidad de control Seguridad física en el trabajo Apoyo social Horas de trabajo Teletrabajo	<i>Relaciones Industriales</i>	Clima laboral Representación Sindical Convenios Colectivos

Fuente: Roozeboom et, al. (2008)

Para Mintzberg (1993), los factores psicosociales laborales son condiciones organizacionales, y para Kalimo (1988), son condiciones psicosociales de trabajo que pueden ser positivas o negativas. Cuando dichas condiciones son adecuadas, repercuten en el trabajo, el desarrollo de las competencias personales laborales, los niveles de satisfacción laboral, de productividad empresarial y los estados de motivación en los que los trabajadores alcanzan mayor experiencia y competencia laboral. Una buena cultura empresarial, liderazgo, clima laboral y condiciones psicosociales favorables repercuten positivamente en la salud de forma positiva generando un buen desarrollo individual, bienestar personal y organizacional.

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

3.1.2 Riesgos psicosociales

Cuando los factores organizacionales y psicosociales de la empresa provocan respuestas de inadaptación, tensión, reacciones psicofisiológicas de estrés, se convierten en factores de riesgo psicosociales. “Los riesgos psicosociales o psico laborales, son inherentes a las condiciones propias de los individuos, las organizaciones y el medio ambiente, pueden generar enfermedades profesionales y aumentar la probabilidad de ausentismos y accidentes de trabajo” (Cooper, 1998, p. 125), en otras palabras, son riesgos psicosociales cuando actúan como factores desencadenantes de tensión y de estrés laboral (Peiró, 1993).

Los riesgos psicosociales cuando son factores con probabilidad de afectar negativamente la salud y el bienestar del trabajador son denominados factores de riesgo (Benavides et al. 2002). Desde este enfoque, los factores organizacionales psicosociales de riesgo se caracterizan por tener efectos negativos sobre la salud. La caracterización de los factores psicosociales de riesgo es bastante amplia, es por ello que se planteará una categorización según Cox y Griffiths (1996), en la cual las categorías principales, derivan innumerables factores de riesgo psicosocial, como se puede evidenciar en la siguiente tabla (Tabla no. 2):

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Tabla 2: *Factores de riesgo psicosocial*

FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL	
Contenido del trabajo	Falta de variedad en el trabajo, ciclos cortos de trabajo, trabajo fragmentado y sin sentido, bajo uso de habilidades, alta incertidumbre, relación intensa.
Sobrecarga y ritmo	Exceso de trabajo, ritmo del trabajo, alta presión temporal, plazos urgentes de finalización.
Horarios	Cambio de turnos, cambio nocturno, horarios inflexibles, horario de trabajo imprevisible, jornadas largas o sin tiempo para la interacción.
Control	Baja participación en la toma de decisiones, baja capacidad de control sobre la carga de trabajo, y otros factores laborales.
Ambiente y equipos	Malas condiciones de trabajo, equipos de trabajo inadecuados, ausencia de mantenimiento de los equipos, falta de espacio personal, escasa luz o excesivo ruido.
Cultura organizacional y funciones	Mala comunicación interna, bajos niveles de apoyo, falta de definición de las propias tareas o de acuerdo en los objetivos organizacionales.
Relaciones interpersonales	Aislamiento físico o social, escasas relaciones con los jefes, conflictos interpersonales, falta de apoyo social.
Rol en la organización	Ambigüedad de rol, conflicto de rol y responsabilidad sobre personas.
Desarrollo de carreras	Incertidumbre o paralización de la carrera profesional, baja o excesiva promoción, pobre remuneración, inseguridad contractual, bajo nivel de capacitación.
Relación Trabajo-Familia	Demandas conflictivas entre el trabajo y la familia. Bajo apoyo familiar. Problemas duales de carrera.
Seguridad contractual	Trabajo precario, trabajo temporal, incertidumbre de futuro laboral, insuficiente remuneración.

Fuente: Cox (1999)

3.1.3 Los riesgos laborales

Los riesgos laborales han venido cambiando a través de la historia. El concepto de riesgo laboral presume un logro en la actualidad, debido a que durante mucho tiempo careció de sentido. El trabajador consideraba su trabajo como su vida y obligación, de igual forma, era considerado como el ser que debía producir y si sufría algún accidente, era considerado como un hecho de mala suerte y era su culpa, debido a que el objetivo del trabajador era obtener mayores resultados en el menor tiempo posible, al margen de los costes, especialmente de los humanos.

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

A finales del siglo XVIII, con el desarrollo del proceso industrial en Inglaterra y otros países, se hizo evidente la presencia de los riesgos laborales expresados por largas jornadas de trabajo, falta de mecanismos protectores, inadecuadas condiciones de iluminación y ventilación, que eran factores ambientales que favorecían los accidentes de trabajo. Asimismo, en 1833 apareció en Inglaterra la primera legislación en aspectos laborales (ley de fábricas), que básicamente reglamentaba la inspección de fábricas y los límites de las jornadas de trabajo para los niños (Badía, 1985, 22).

El concepto de riesgo laboral para la salud aparece con el reconocimiento, implícito o explícito, del derecho a la integridad física y a la salud, término que surge en la época del renacimiento con la aparición y desarrollo de los gremios y la preocupación por el buen hacer y la experiencia adquirida por los trabajadores artesanos. Con la aparición de los denominados gremios (primera aproximación a los sindicatos), surge la primera defensa formal contra determinadas condiciones laborales y trato a los trabajadores. Se entiende por riesgo laboral el conjunto de factores físicos, psíquicos, químicos, ambientales, sociales y culturales que actúan sobre el individuo; la interrelación y los efectos que producen esos factores dan lugar a la enfermedad ocupacional.

Está vinculado a la cercanía, contigüidad o inminencia de un posible daño. En este sentido se hace referencia a la asociación que existe a la posibilidad de que se produzca un daño dentro del ámbito laboral, es decir la falta de seguridad a la que se está expuesto mientras se trabaja. (OPS, 1964). Así también un riesgo laboral, es la probabilidad, alta o

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

baja, de que alguien resulte herido como consecuencia de su labor, junto con la indicación sobre la gravedad del daño que podría originar. (OIT, 2015)

Por otro lado, se puede hacer mención en este sentido, de que riesgo laboral, son los peligros existentes en una profesión y tarea profesional concreta, así como en el entorno o lugar de trabajo, susceptibles de originar accidentes o cualquier tipo de siniestros que puedan provocar algún daño o problema de salud tanto físico como psicológico, y que podrían ser prevenibles a través de la implementación de un Sistema de Gestión y Seguridad en el trabajo. (OIT, 2015). Pueden identificarse riesgos laborales relacionados globalmente con el trabajo en general, y además algunos riesgos específicos de ciertos medios de producción. El riesgo laboral contra la salud aparece definido como las situaciones y conductas que no pueden ser aceptadas por sus nocivas consecuencias para los trabajadores,

3.1.4 El Estrés Laboral

El estrés se ha convertido en un problema de salud que ha cobrado gran importancia a lo largo de los tiempos, es tan así que ha logrado captar la atención de muchos investigadores, debido a que es un tema que afecta día a día a más personas, generando afectaciones biológicas y psicológicas que repercuten en su comportamiento, desempeño laboral y en su salud física y mental.

El estrés visto desde la óptica médica se define como “una sensación de tensión tanto física como psicológica, que puede ocurrir en situaciones específicamente difíciles o inmanejables” (González, 2006 p. 7). De igual forma,

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

El estrés también se relaciona con la percepción que tiene un individuo de un estresor, lo que habitualmente se define como las condiciones o eventos que resultan en tensión. En un corto plazo el estrés percibido puede afectar las actitudes o el comportamiento de un individuo, pero es a partir de un período más prolongado que estos efectos afectan a su equilibrio (Kahn, Byosiére. 1992).

El término estrés se define como “un fenómeno adaptativo de los seres humanos que contribuye, en buena medida, a su supervivencia, a un adecuado rendimiento en sus actividades y a un desempeño eficaz en muchas esferas de la vida” (Peiró, 2000). De tal manera que, los cambios laborales, como la introducción de nuevas tecnologías, o la modificación en la misión y visión organizacional, pueden provocar estrés, afectando tanto las organizaciones como a sus trabajadores.

Se ha definido el estrés laboral como el resultado de la aparición de factores psicosociales de riesgo, o como riesgo psicosocial que por sí mismo tiene “alta probabilidad de afectar de forma importante a la salud de los trabajadores y al funcionamiento empresarial a medio y largo plazo” (Moreno y Báez, 2010, p. 50).

Se debe tener en cuenta que un trabajador no realiza sus tareas laborales con eficacia si está expuesto ante situaciones de estrés. Realmente, la aparición del estrés laboral, por lo general, va a desencadenar consecuencias diversas y numerosas tanto para los individuos como para la empresa.

Una empresa que presenta ausentismo laboral, rotación de personal, detrimento en las relaciones laborales, puede ocasionar más accidentes de trabajo de lo normal o un deficiente control de calidad, sufre del denominado “estrés laboral”. Las causas varían,

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

partiendo desde asignaciones de tareas poco claras hasta la falta de comunicación. El estrés en el trabajo aparece cuando las exigencias del entorno laboral superan la capacidad de las personas para hacerles frente o mantenerlas bajo control. La estructura de una empresa y las condiciones del lugar de trabajo, pueden afectar a los niveles de estrés en gran medida. El estrés laboral, puede ser causal en los trabajadores de muchas circunstancias que quizá en los individuos nunca se habían presentado, hasta que enfrentan a una exigencia inusual que le causa desequilibrio. El estrés laboral puede considerarse como el factor que desencadena o libera efectos tanto físicos como psicológicos (consecuencias psicosociales) en los individuos.

Entre las consecuencias que puede presentar un trabajador incapaz de manejar el estrés laboral tenemos, el deterioro cognitivo, dificultad para concentrarse, tomar decisiones, ansiedad, depresión, trastornos obsesivo compulsivo, de tipo afectivo, sexuales y desórdenes mentales como esquizofrenia e insomnio. Dificultades que van acompañadas generalmente por un incesante ir y venir de pensamientos negativos, preocupaciones y temores, los cuales pueden agravar el problema, haciendo que el trabajador permanezca malhumorado. Igualmente, entre las personas que sufren estrés laboral, aumenta considerablemente el riesgo de conductas perjudiciales para la salud como el tabaquismo, el alcoholismo o el consumo de drogas. Otra de las consecuencias del estrés laboral para el trabajador es el progresivo deterioro de sus relaciones personales, tanto familiares como de amistades o pareja.

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Tabla 3: *Síntomas psicológicos del estrés laboral*

SINTOMAS PSICOLOGICOS DEL ESTRÉS LABORAL		
Plano	Síntomas	Trastorno
Emocional	Explosiones emocionales, mal carácter, irritabilidad, temores, ansiedad, confusión, ánimo variable o mal humor, hipersensibilidad a las críticas.	Depresión Trastornos de ansiedad Trastornos afectivos
Cognitivo	Alteraciones cognitivas en la percepción de la realidad o de sí mismo, problemas para concentrarse, dispersión, dificultad en la toma de decisiones, pensamientos recurrentes, falta de control, desorientación, olvidos	Trastornos de la personalidad Fobias
Conductual	Alteraciones motoras (hablar rápido, temblores, tartamudeo, ties, voz entrecortada), imprecisión al hablar, precipitación al hacer las cosas, conducta impulsiva, risa nerviosa, bostezos frecuentes, comer excesivamente o falta de apetito, consumo de sustancias tóxicas, absentismo.	Drogedependencias Trastornos alimenticios Trastornos sexuales Trastornos del sueño

Fuente: Del Hoyo (2004)

3.1.5 Cambio organizacional

Los procesos de globalización han repercutido al interior de las organizaciones conllevando una serie de fenómenos y/o transformaciones, entre los cuales se encuentra la generación de ambientes laborales competitivos, ocasionando que los trabajadores se encuentren sometidos a permanentes cambios e incertidumbres. Tanto así que, la globalización de los mercados, la difusión de la Tics, y los cambios en la naturaleza de la fuerza laboral, repercuten en los procesos de transformación armónica de las organizaciones y sus miembros (López, Restrepo y López, 2013). Es por ello que los estudiosos del tema han resaltado que esta transformación del contexto socioeconómico ha creado la necesidad de responder con elementos tecnológicos y de innovación, al igual que actitudinales en los trabajadores, los cuales deben ser abiertos al cambio, como una

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

condición *sine qua non* al funcionamiento y desempeño de éstos en la organización (Rodríguez, 2011). No obstante, la evidencia sugiere la adaptabilidad, flexibilidad y enfrentamiento al cambio al interior de las organizaciones como algunas de las variables más resistidas por los trabajadores (DiFabio & Gori, 2016).

Ahora bien, el cambio organizacional ha sido un tema de investigación amplio, partiendo desde las diversas teorías, pasando por las variables, métodos de estudio y actores involucrados (Pérez, Vilariño y Ronda, 2016, Rodríguez y Mladinic, 2016; Ferrer, 2015; Romero, Matamoros y Campo, 2013; Lee, Weiner, Harrison y Belden, 2013; Schaffer, Sandau y Diedrick, 2013). De tal manera que el cambio organizacional ha sido definido como un proceso observable mediante el cual las organizaciones caminan de un estado actual a un estado futuro, habitualmente con el objetivo de desarrollar y aumentar su efectividad, a través de la adaptación de nuevas contingencias a las cuales se enfrentan: por ejemplo, la necesidad de actualización e innovación, adquisición de nuevos aprendizajes para sus miembros y/o, transformaciones internas, (Chiavenato, 2009); atravesando por un estado constante de alteración, variación o modificación de la organización y sus miembros (Acosta, 2003); y puede ser ocasionado por cualquier modificación del entorno. Definiéndose de manera global como la modificación observada en la estructura de un sistema organizacional (Porret, 2010), generando la modificación o alteración estructural, funcional o en el entorno de trabajo, ocasionando reacciones comportamentales de sus miembros, fenómeno relevante que ocurre al interior de las organizaciones contemporáneas (García, Gómez y Londoño, 2009).

El cambio organizacional presenta tres componentes básicos a saber: 1) el contexto, 2) el contenido, y 3) el proceso (García et al., 2009). Algunas perspectivas lo han

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

subdividido en seis dimensiones (García, Rubio y Bravo, 2007): a) cambios dentro del sistema, al sistema y de sistema, b) carencia-oportunidad, c) adaptación-transformación, d) estructuras-fluidos e) continuidad-discontinuidad; y f) pensamiento lineales-sistémicos. La apertura al cambio organizacional se ha visto relacionada también a mejores niveles de inteligencia emocional (Sánchez y Nguyen, 2009); y se ha constatado que la percepción subjetiva de la relación entre jefaturas y trabajador es una variable crucial en la promoción del cambio (Van Dam, Oreg y Schyns, 2008).

3.1.6 Resistencia al cambio

Los autores pioneros de la teoría del cambio, Van de Ven y Pool (1995), indican que el cambio organizacional forma parte esencial del periodo constante de evolución y crecimiento de las empresas y, por ende, comprender el cambio involucra vislumbrar este ciclo, teniendo en cuenta cada una de sus etapas y el legado histórico que representan para la organización. Los autores mencionados agregan que las fases que conforman el ciclo de vida de las empresas son secuenciales y que cada una de esas experiencias incluye una progresión, pues afirman que:

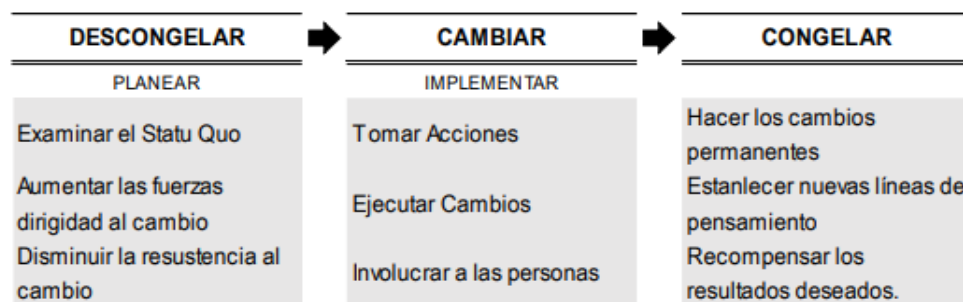
La trayectoria hacia el estado final está prefigurada y requiere una secuencia específica de eventos históricos, que aportan una pieza para el producto final. Estos eventos deben ocurrir en un orden prescrito, porque cada pieza prepara el escenario para la siguiente y cada etapa de desarrollo es vista como un precursor necesario para las etapas sucesivas (p.515).

El cambio se da entonces como un resultado inevitable de las empresas al estar sumidas en ambientes dinámicos y cambiantes, al mismo tiempo que son parte de un

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

proceso planificado que cuenta con un procedimiento específico. A este respecto Rahim y Burrell (2010), citan a Lewin (1997) por su modelo de cambio, en donde el cambio individual es visto como un proceso que involucra tres pasos. El primer paso es descongelar, que hace referencia al cambio de actitud de las personas y conocimiento de la mentalidad existente; el segundo paso conocido como movimiento o cambio, mediante el cual, el trabajador puede experimentar confusión frente a la ocurrencia de los cambios, debido a que pueden representar desafíos físicos y psicológicos para las personas; y, por último, el tercer paso denominado recongelar, se refiere a mantener el equilibrio adquirido después del cambio en el cual los trabajadores recuperan un estado de confort.

Tabla 4: Esquema del modelo de cambio Lewis, 1997.



Fuente: Lewin (1997)

García y Forero (2016), complementan que, para la comprensión del cambio, es preciso vincularlo como un elemento dinamizador de las organizaciones y no como un elemento aislado ya que, al integrarlo, este puede “ser abordado desde diferentes aspectos del comportamiento organizacional en sus tres niveles (individuo, grupo y organización)” (p.81).

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

De la misma forma, Barroso y Delgado (2007), aseguran que el cambio es una alteración de la forma habitual en que una empresa desarrolla sus actividades de trabajo, y el recurso humano tiene un rol concluyente, acompañado de una necesidad de adaptación y aceptación. Cuando no se lleva a cabo la aceptación, se considera como la resistencia al cambio y trae consecuencias desfavorables para las organizaciones, pues involucran cambios de actitud en los trabajadores como resultado de una percepción amenazante para su propia gestión, ante la posibilidad de ser evaluado negativamente por presentar un potencial desempeño inferior al esperado, frente a la nueva situación de trabajo (García et al., 2011). Barroso y Delgado (2007), aseguran que el cambio es una alteración de la forma tradicional en que una empresa desarrolla sus actividades de trabajo, en el cual el recurso humano tiene un rol determinante, acompañado de una necesidad de adaptación y aceptación. Lo que ocurre cuando no se lleva a cabo dicha aceptación es la resistencia al cambio y las consecuencias que trae para las organizaciones tienden a ser desfavorables, pues involucran cambios de actitud en los individuos resultado de una percepción amenazante para su propia gestión, ante la posibilidad de ser evaluado negativamente por presentar un posible desempeño inferior al esperado, frente a la nueva situación de trabajo (García et al., 2011). Es por esto último que el estudio de la resistencia ha cobrado gran importancia para los investigadores, por tanto, ha demostrado tener un impacto negativo para la organización, repercutiendo en la relación que se establece con los trabajadores.

En la actualidad existen varias definiciones sobre resistencia al cambio desarrolladas por parte de los investigadores. Escudero, Delfín y Arano (2014), definen la resistencia como un “reacción de cualquier sistema que se encuentra en estado de equilibrio y percibe una influencia del medio ambiente (suprasistema) o malfuncionamiento interno (entropía) que

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

produce inestabilidad o pérdida de equilibrio (homeostasis) a lo cual hay que responder”

(p.56). Añaden que ese equilibrio inicial genera un estado de confort que actúa como obstáculo y finalmente se convierte en “una fuerza inversa que impide el reajuste adaptativo que necesita el sistema para alcanzar de nuevo la homeostasis que exige el medio ambiente” (p.56).

Una vez se genera el cambio organizacional y se activan los protocolos que la gestión de la misma encierra, observar cómo es el comportamiento de los trabajadores durante esta etapa de transformación representa un análisis de la resistencia al cambio que, de acuerdo con Alvesson y Sveningsson (2008), su foco es entender “cómo las personas pueden desviarse del cambio planificado y la soberanía empresarial” (p.31) y agregan que el origen de la resistencia es a menudo resultado de:

- Cambio sustancial en el trabajo (cambios en la competencia y demanda de habilidades);
- Reducción de la seguridad económica o pérdida del trabajo (pérdida de empleo);
- Amenaza psicológica (real o percibida)
- Interrupción de los arreglos sociales (nuevas condiciones de trabajo);
- Disminución del status (redefiniciones de las relaciones laborales) (Dawson, 2003 citado por Alvesson y Sveningsson, 2008, p.32).

En cuanto a la resistencia al cambio, García, Álamo y García (2011), proponen que “es una faceta común en los procesos de cambio planificado” (p.43), mientras que Rodríguez y Mladinic (2016) expresan que “la resistencia no estaría estructuralmente

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

alojada en las personas, sino que sería producto de intereses en conflicto y de la ausencia de un ambiente que brinde apoyo en situación de cambio organizacional” (p.2); de esta forma se puede indicar que “la resistencia al cambio se produce tanto en el ámbito organizacional como individual, pudiendo estar ligada a la personalidad, al sistema social y al modo de implementación de cambio; adoptando diversas formas” (López et al., 2013). Estas afirmaciones sobre la resistencia al cambio y la forma como se relaciona con los trabajadores en las organizaciones abren paso hacia la necesidad de explorar con mayor profundidad los puntos de encuentro entre las múltiples variables relacionadas con el cambio y el manejo que las personas le dan. Es así como King (2003), citado por García et al. (2011) ha identificado 4 teorías sobre la resistencia “a) la resistencia como respuesta inevitable del comportamiento, b) la insurrección y lucha de clases de tipo político, c) el contrapeso constructivo y d) una reestructuración cognitiva y cultural” (p. 43). Al respecto, Escudero et al. (2014), manifiestan que existen seis variables que intervienen en el comportamiento de los trabajadores confluyendo en la resistencia

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Tabla 5: Variables que influyen en el comportamiento de los trabajadores relacionado a la resistencia al cambio organizacional.

Percepción	Interactúa dentro del proceso de cambio, seguida de los filtros psicológicos personales como la clase social, socialización, educación, experiencias, necesidades entre otros, lo que interviene en la actitud de los trabajadores.
Hábitos	Actúan como obstáculo por el grado de arraigo que tienen y porque representan una medida de economía cognitiva, pues al aplicarlos se evita la reflexión de cada situación.
Miedo a lo nuevo	Promueve una conducta evitativa en las personas, evadiendo la exploración de terrenos desconocidos para no correr riesgos de hallar consecuencias adversas, aun cuando las personas son conscientes de que a través de dicha exploración también pueden sobrevenir consecuencias positivas.
Apego a lo conocido	Genera satisfacción en los individuos ya que les da la sensación de tener dominio y conocimiento de los elementos actuales aunque no sean los más eficientes.
Tendencia a conservar la estabilidad	Impulsa a las personas a realizar un esfuerzo constante por mantener un ambiente predecible, estructurado y seguro. Así pues, mientras un individuo se aferra más a sus modelos antiguos de comportamiento más se resistirá al cambio.
Apego a lo elaborado por la persona	Estimula a los trabajadores por gozar de reconocimiento y sentirse valorado. En este caso, el cambio puede representar un desprestigio o poca valoración a su esfuerzo por lo que se resisten.

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

3.2 Marco legal

Tabla 6: Estructura marco legal

TIPO DE NORMA	NUMERO	FECHA DE PUBLICACION	ENTE GENERADOR	OBJETO	ARTICULOS
Constitución	Constitución Política Nacional de Colombia de 1991	20/07/1991	Corte constitucional	Por la cual se establece el derecho al trabajo, Trabajo digno, Igualdad de Condiciones, fundamentales, derecho a la seguridad social.	Artículos 48,49
Decreto	1072	26/05/2015	Ministerio del Trabajo	Por medio del cual se normaliza la implementación del SG-SST es de obligatorio cumplimiento. Las empresas, sin importar su naturaleza o tamaño, deben implementar un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.	Todos

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Decreto	171	1/02/2016	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Por medio del cual se modifica el artículo 2.2.4.6.37 del Capítulo 6 del Título 4 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto número 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, sobre la transición para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud	Artículo 1
Ley	1801	29/07/2016	Congreso de Colombia	Por la cual se expide el código nacional de policía y convivencia	Artículos 8,9,50,92,109
Decreto	52	12/01/2017	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Se modifica el artículo 2.2.4.6.37. del Decreto número 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, sobre la transición para la implementación	Todos

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

				del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).	
Resolución	2409	22/07/2019	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Por el cual se dispone los nuevos instrumentos para la medición del riesgo psicosocial tanto específicos como generales, la aplicación de la batería de riesgo psicosocial y su frecuencia de aplicación. Además de guías adicionales de análisis para riesgo psicosocial y custodia de instrumentos.	Todos
Resolución	2646	17/07/2008	Ministerio de la protección social	Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial	Todos

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

				en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.	
Decreto	2566	7/07/2009	Ministerio de la protección social	Por el cual se adopta la Tabla de Enfermedades Profesionales, incluyendo el estrés laboral como parte de estas.	Ítem 42, de la tabla de enfermedades.
Ley	1616	21/01/2013	Congreso de la República	Por medio de la cual se expide la ley de salud mental, programas de prevención y atención para garantizar el artículo 49 de la constitución política colombiana con fundamento en el enfoque promocional de Calidad de vida y la estrategia y principios de la Atención Primaria en Salud.	Todos
Ley	2191	6/01/2022	Congreso de la República	El Congreso de la República reglamenta la desconexión laboral de los trabajadores en	Artículo 4

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

				<p>las relaciones laborales (cualquiera sea su modalidad de contratación o ejecución), y en las relaciones legales o reglamentarias; esto, con el fin de garantizar el goce efectivo del tiempo libre o de descanso.</p>	
Ley	1949	8/01/2019	Congreso de la República	<p>Fortalecimiento de la capacidad institucional de la Superintendencia Nacional de Salud en materia sancionatoria.</p>	Artículo 5, 6 y 7
Ley	1016	2/01/2013	Congreso de la República	<p>Por la cual se regulan algunos aspectos sobre las inspecciones del trabajo y los acuerdos de formalización laboral, detallando dentro de las funciones de los inspectores y las causales de seccionamiento a las empresas por el no</p>	Artículo 14 y artículo 16

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

				<p>cumplimiento de la ley 1429 del 2010. (Formalización y Generación de Empleo.)</p>	
Ley	1562	11/07/2012	Congreso de la República	<p>Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.</p>	Todas.
Ley	1010	23/01/2006	Congreso de la República	<p>tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de</p>	Todos.

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

				<p>una relación laboral privada o pública. Son bienes jurídicos protegidos por la presente ley: el trabajo en condiciones dignas y justas, la libertad, la intimidad, la honra y la salud mental de los trabajadores, empleados, la armonía entre quienes comparten un mismo ambiente laboral y el buen ambiente en la empresa.</p>	
--	--	--	--	---	--

4. Metodología

4.1 Enfoque y alcance de la investigación

Por medio de esta monografía, se busca presentar al lector un ejercicio exhaustivo de revisión bibliográfica donde se condense, un volumen considerable de información de diversas fuentes con respecto a documentación disponible con el fin de identificar, analizar, y presentar los factores psicosociales que influyen en el comportamiento y rendimiento de los trabajadores; su respuesta frente a cambios en la organización y su incidencia en cuanto a la materialización de riesgos laborales.

Revisión bibliográfica realizada con base al tema descrito anteriormente y a las palabras claves del documento, en bases de datos y buscadores verídicos y confiables, en el cual una vez seleccionados, se realizaron las búsquedas identificando los archivos (artículos, ponencias, libros, monografías, etc.) que contienen información relevante y de importancia con respecto al tema de trabajo, intentando siempre acceder a las publicaciones más recientes y actualizadas.

4.2 Descripción de la estrategia de búsqueda

Una vez definido el tema y presentado el problema de investigación, se validan las líneas de investigación y desarrollo del objetivo planteado, encontrando la normatividad, la psicología y la salud ocupacional como áreas de conocimiento principales en las cuales se debe enfocar la búsqueda.

Se establecen como palabras clave, o frases de búsqueda las relacionadas a continuación:

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

- Factores Psicosociales - Psychosocial Factors
- Riesgos Psicosociales - Psychosocial Risks
- Riesgo laboral - Occupational hazard
- Estrés laboral - Work stress
- salud mental - Mental health
- Resistencia al cambio en los trabajadores - Resistance to change in workers
- Adaptación al cambio - Adaptation to change
- Cambios procedimentales - Procedural changes

Bases de datos / Buscadores implementados.

- Google Académico <https://scholar.google.es/schhp?hl=es>
- Mendeley <https://www.mendeley.com/reference-management/web-importer>
- Scielo <http://www.scielo.org.co/?lng=es>
- Opera <https://www.opera.com/es>
- ERIC <https://eric.ed.gov/>
- Repositorio Institucional Uniminuto <https://repository.uniminuto.edu/>
- Repositorio Institucional Universidad Distrital
<https://repository.udistrital.edu.co/>
- Repositorio Institucional de la Universidad Católica de Colombia
<https://repository.ucatolica.edu.co/>

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

- Proquest <https://www.proquest.com/>

Una vez implementado el proceso de búsqueda en cada una de las bases de datos, se evidencia gran número de resultados con alguna referencia o coincidencia relacionada. Sin embargo, no toda la información obtenida será de utilidad, por lo cual se deben aplicar filtros de revisión y validación de los resultados obtenidos.

Validación del título: Lectura, asimilación y análisis del título de los resultados en cuanto a su relación con nuestro tema objeto de estudio

Naturaleza de los contenidos: Validar el tipo de información presentado: Biográficos, bibliográficos, informe, estadísticos, legislativos, cronológico, etc. Análisis académico del contenido

Accesibilidad: Disponibilidad y facilidad de obtención del recurso completo.

Origen: Análisis de la fuente y confiabilidad de la publicación, quien es el autor y su competencia sobre el tema, análisis del objeto-resumen de la publicación, cantidad de revisiones y de citas, calidad de la información.

Vigencia: Se valida año en que fue generada o publicada la información con el fin de determinar su vigencia y validez con respecto a la actualidad.

4.3 Instrumentos

El instrumento seleccionado para el análisis, compendio y validación de la información será la elaboración de una base de datos en Excel, la cual tomara aspectos variables para determinar algunas características importantes que brindarán soporte para la

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

investigación de manera ordenada, y permitirán la manipulación y la sistematización en graficas de datos resultantes, como son: autor, año, nombre del artículo, idioma, procedencia, revista, base de datos, universidad, sector ocupacional, palabras claves, objetivo, enfoque metodológico, muestra, población, tipo de estudio, instrumento de evaluación, resultados, dirección URL, Cita APA.

Procedimientos.

Una vez gestionados lo permisos requeridos para el acceso y consulta de las diferentes bases de datos seleccionadas. Se procede con la búsqueda de las palabras clave en los filtros base, obteniendo abundante información de respuesta de acuerdo con los algoritmos de cada base de datos.

Se implementan los criterios de búsqueda antes mencionados con el fin de seleccionar los documentos, objeto de análisis y estudio. Con el compendio total de los documentos seleccionados, se prosigue a la elaboración y diligenciamiento de la base de datos referenciada con anterioridad.

Con este fin se realiza la revisión, lectura y comprensión de cada uno de los documentos, diligenciando uno a uno la información solicitada en cada uno de los apartados de la base de datos, obteniendo de esta manera a partir de datos calificables característicos de cada documento, registros cuantificables que permitan un análisis gráfico y tabular de la totalidad de datos.

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

4.4 Análisis de información.

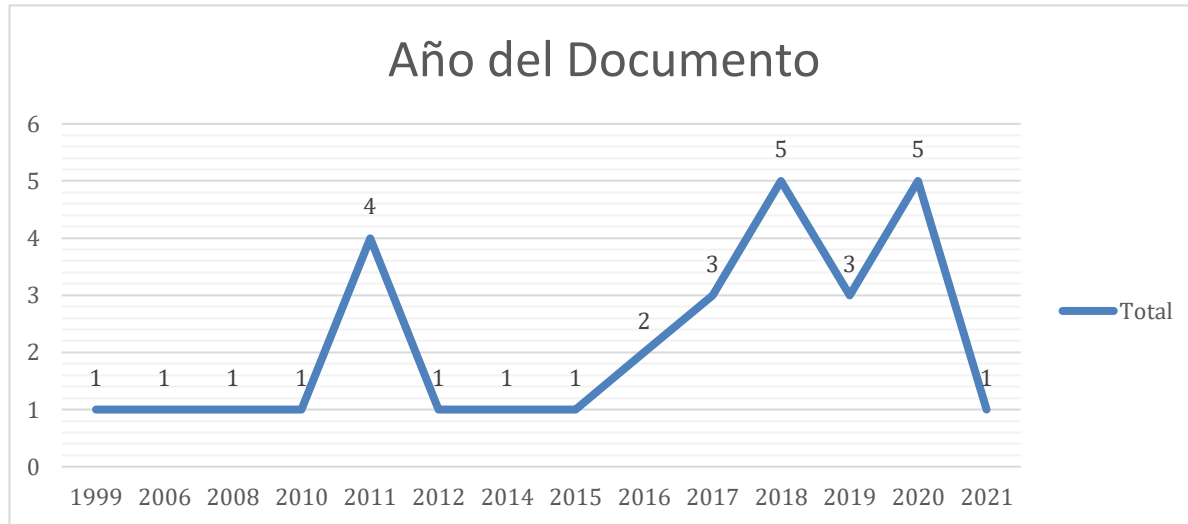
Una vez diligencia la totalidad de base de datos obtenida del estudio de la información seleccionada se puede llevar a cabo el análisis de la información resultante, esto por medio del diseño de tablas dinámicas que permitan generar una gráfica de estadística descriptiva para el análisis de los datos, de igual forma se hace uso de las tablas, otros, gráficos, compendios y comparativos. Planteando cuestionamientos a partir de las variables transversales de cada uno de los documentos, logrando juicios de valor y conclusiones a partir de los filtros aplicados al compendio de la información.

Resultado de la búsqueda realizada, posterior a la selección de los documentos, objeto de análisis y estudio en cada una de las plataformas de búsqueda, se seleccionan y presentan los resultados relacionados en el anexo 1. (Matriz artículos investigación)

Validando el compendio documental en la matriz adjunta, se genera un análisis de los factores psicosociales que inciden en los riesgos profesionales, tales como el estrés laboral, con altas tendencias a somatizar enfermedades que se reflejan en incapacidades, días perdidos y baja productividad, todo esto como consecuencia del cambio organizacional; para ello se contemplaron 30 artículos, los cuales cumplieron con un 100% los criterios de inclusión y manejaban el tema de interés a investigar para esta monografía.

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Figura 1: *Distribución de Artículos por año*



Fuente: Elaboración propia (2022)

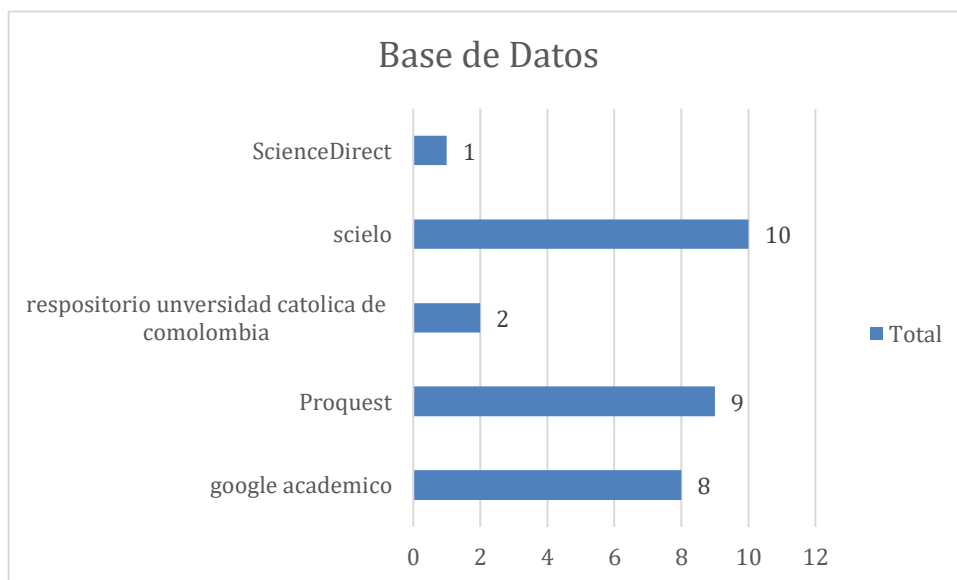
En consideración a los lineamientos de investigación se contemplan los artículos de los últimos 5 años (2017 al 2021) con un total de 17 artículos, siendo este el 56.6% de la base de investigación, sin embargo, se contemplaron investigaciones que dan peso a la finalidad de esta monografía con un margen superior a los 5 años.

La pandemia por el virus del COVID-19 presente a nivel mundial desde el año 2020, afecto todos los ámbitos laborales, evidenciado mayor impacto en áreas como la docencia, la medicina y el sector de las comunicaciones, principalmente la atención al cliente o interlocución directa con el mismo, fortaleciendo a los profesionales en el desarrollo de las tecnologías, pero, aumentando los niveles de exigencia y estrés basados en las nuevas condiciones de trabajo y las condiciones del mismo. Sin embargo, durante este tiempo, se evidenciaron varios documentos investigativos sobre el riesgo psicosocial, los cuales no se tuvieron en cuenta ya que la afectación por el COVID 19 genero cambios de locación, estructura y forma de trabajo, mas no en los procesos técnicos y de ejecución que

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

es el foco de la investigación de esta monografía,; ahora bien, el volumen de información encontrado en la red fue alto, lamentablemente, dicha información no es concluyente para el objetivo trazado en esta investigación, y requiere de mayor atención y legitimación, puesto que, con el paso del tiempo se debe validar si dichas investigaciones siguen siendo aplicables o si las condiciones retornaron a la habitualidad previa a esta emergencia sanitaria.

Figura 2: *Distribución de Artículos por base de datos*



Fuente: Elaboración propia (2022)

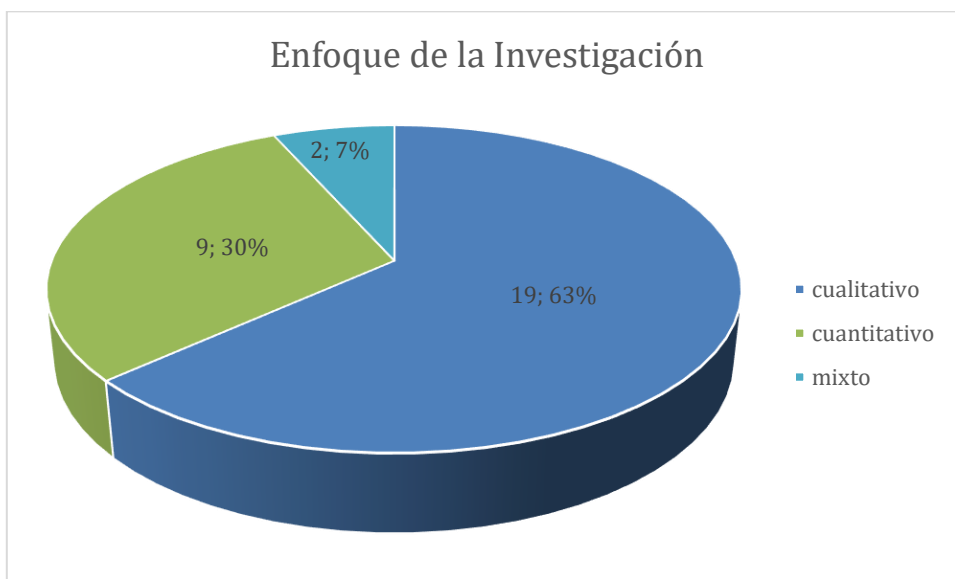
Una vez implementado el proceso de búsqueda en cada una de las bases de datos, se evidencia gran número de resultados con alguna referencia o coincidencia relacionada. Sin embargo, no toda la información obtenida fue de utilidad, por lo cual aplicaron filtros de revisión y validación de los resultados obtenidos, evidenciando que la base de datos que más aportó a la monografía fue Scielo otro 33.3% y Proquest con el 30% de resultados que cumplían con los criterios de selección.

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Con respecto a las fuentes de investigación y las diferentes bases de datos consultadas, es importante tener en cuenta que no todas las investigaciones cuentan con un desarrollo técnico cuantificable, con lo cual, al aplicar las búsquedas, se encuentra una amplia información sobre el riesgo psicosocial basado en la teoría y descripción del riesgo, pero que no contemplan el análisis de datos y la incidencia de ese riesgo en la materialización de un problema.

De igual manera se evidencio que en la plataforma Scielo cuenta con la mayor cantidad de datos cualitativos y en Proquest, su mayoría son datos cuantitativos.

Figura 3: *Distribución de Artículos por enfoque metodológico*



Fuente: Elaboración propia (2022)

En el mayor porcentaje de los documentos consultados en la investigación, y los cuales corresponden al 63% (19 documentos), se tiene un enfoque cualitativo, los cuales

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

parten de estudios de métodos y análisis de la teoría documental planteando nuevos postulados en apoyo o refutación a los autores citados.

Tan solo un 30% (9 documentos), usan un método cuantitativo que parten del estudio y análisis de datos numéricos, a través de la estadística, para dar solución a preguntas de investigación o para refutar o verificar una hipótesis, por medio de encuestas y herramientas que le permiten cuantificar dichos resultados, para nuestra investigación ambas son de gran valor ya que el análisis de información, como resultados basados en datos reales y las encuestas de tipo exploratorio, fortalecen o desmienten las conclusiones obtenidas durante el desarrollo de la monografía.

4.5 Consideraciones éticas

La presente monografía enmarca sus criterios de investigación éticos con base a lo establecido por el Ministerio de Salud en la resolución 8430 del 1993, “por el cual se establecen las normas, científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud”, así mismo cabe acotar el artículo 5 mediante el cual se afirma “que toda investigación en la que el ser humano sea sujeto de estudio, deberá prevalecer el criterio del respeto a su dignidad y la protección de sus derechos y su bienestar.” (Ministerio de Salud, 1993). Así como también, las consideraciones éticas contempladas en el código deontológico y bioético propio del área de la psicología por medio de cual reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología”. (Congreso de Colombia, 2006). Respetándose el tratamiento y protección de datos personales, según lo dispuesto en la Ley estatutaria 1581 del 2012.

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Por lo anterior, esta investigación cumple con los criterios tanto científicos como éticos que garantizan la dignidad, integridad, el respeto por los derechos y el bienestar del objeto poblacional.

4.6 Cronograma

De acuerdo con las características y contenido de la monografía, se realizaron las siguientes actividades las cuales se describen de manera cronológica.

No.	Actividad	Tiempo (meses)		Producto
		Desde	Hasta	
1	Conformación del grupo de investigación	27/08/2022	06/09/2022	Envío de la base de datos de los integrantes del grupo
2	Determinar el tema y el alcance de investigación para la monografía	27/08/2022	06/09/2022	Tema y alcance de la investigación.
3	Primera reunión grupal para la elaboración del cronograma	27/08/2022	06/09/2022	Cuadro de fechas de Cronograma y planeación.
4	Reunión con el docente encargado de la tutoría	06/09/2022	06/09/2022	Video de reunión y entrega de las primeras tareas de elaboración de la monografía
5	Creación de objetivos, determinar la metodología para el desarrollo del documento y la estrategia de alimentación de la información requerida para la investigación	06/09/2022	08/09/2022	Tablas de datos borrador en documento Word.
7	Correcciones y Primera entrega para revisión por parte del docente	08/09/2022	15/09/2022	Borrador documento Word
	Entrega de la metodología y/o herramienta a utilizar	08/09/2022	15/09/2022	ajustes del documento, Ítem 5 de la monografía
8	Reunión de seguimiento por parte de los investigadores de la monografía	08/09/2022	15/09/2022	Ajustes en el documento.
10	Reunión de seguimiento y tutoría explicativa del manejo y estructura de la base de datos para recolección de la información	15/09/2022	22/09/2022	Generación de tareas para entrega de avances.
12	Reunión grupal seguimiento y avances	15/09/2022	22/09/2022	Ajustes en el documento y metodología base de datos
14	Reunión de seguimiento y tutoría explicativa del manejo y estructura de la base de datos para recolección de la información	15/09/2022	22/09/2022	Ajustes en el documento y avances en base de datos.
	Entrega de resultados y discusión	22/09/2022	29/09/2022	ajustes del documento, Ítem 6 y 7 de la monografía
15	Reunión de seguimiento y tutoría explicativa del manejo y estructura de la base de datos para elaboración de tabla dinámica	22/09/2022	29/09/2022	Ajustes en el documento y avances en base de datos.
16	Reunión grupal seguimiento y avances	22/09/2022	29/09/2022	Ajustes en el documento y avances en base de datos.
17	Reunión grupal seguimiento y avances	22/09/2022	29/09/2022	Ajustes en el documento y avances en base de datos.
18	Reunión de seguimiento y tutoría explicativa del manejo y estructura de la base de datos para elaboración de tabla dinámica	29/09/2022	21/10/2022	Ajustes en el documento y avances en base de datos.
	Reunión grupal seguimiento y avances	21/10/2022	28/10/2022	Ajustes en el documento y avances en base de datos.

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

	Entrega de conclusiones y recomendaciones	28/10/2022	11/11/2022	ajustes del documento, Ítem 8 y 9 de la monografía
20	Reunión grupal seguimiento y avances	11/11/2022	17/11/2022	Ajustes en el documento y construcción diapositivas para presentación final
21	Reunión grupal seguimiento y avances	17/11/2022	24/11/2022	Envío de documento y diapositivas para presentación
22	Ensayo sustentación y observaciones asesor- Tutor	24/11/2022	01/12/2022	Ajuste para la presentación

5. Resultados y discusión

De acuerdo con el desarrollo del siguiente trabajo investigativo y al ejercicio de revisión documental implementado, se logran considerar una serie de elementos concernientes a los cambios organizacionales y su impacto psicosocial en los trabajadores. A continuación, en la sección de resultados, se plantea la correlación existente entre estos aspectos, estableciendo un apartado relacionado con cada uno de los objetivos específicos planteados. De esta forma, se espera que cada uno de los propósitos fijados en la presente investigación, puedan ser abordados de forma clara y concisa, lo cual permita aportar al conocimiento y la gestión de los riesgos laborales, seguridad y salud en el trabajo.

5.1 Aspectos por los que un trabajador puede asimilar de forma positiva o negativa los cambios organizacionales y consecuencias.

El inicio del siglo XX marco para el mundo una transformación política, social e industrial, que entre otras cosas proponía la producción en masa de productos para su rápida comercialización, la principal referencia sobre este proceso se conoce como *Fordismo*, de acuerdo a Zucarino (2012) este sistema de producción industrial impulsaba la fabricación a gran escala de productos finales, situación que llevo a que los trabajadores fueran especializados en una sola función, proceso que permitía mejores tiempos de producción.

En la actualidad, más de un siglo después de la aparición del *Fordismo*, la producción industrial y sus demás ramas de fabricación de bienes y servicios, continúan, en la mayoría de los casos, los planteamientos de este sistema de producción en masa, esto quiere decir, que los trabajadores, en una escala global, siguen siendo especializados para el

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

cumplimiento de una tarea en específica, lo que puede señalar a priori, una resistencia o problemática frente a los cambios organizacionales.

De acuerdo a lo planteado por Malott (2021) el cambio organizacional se define como un proceso que se desarrolla al interior de la empresa y que conlleva a una constante alteración, variación o modificación de los actividades que se desarrollan por los trabajadores o que influyen en la prestación de sus servicios, de esta forma, los cambios organizacionales necesitan por parte del trabajador de una atención y concentración extra sobre las orientaciones que puedan determinarse desde la gerencia y que signifiquen un cambio o transformación de procesos o funciones.

En esta misma línea se sitúa Chiavenato (2002), quien plantea que los cambios organizacionales se refieren a las modificaciones o cambios que suscitan en el entorno de los trabajadores, esto quiere decir, que los cambios organizacionales no irrumpen del todo con el *Fordismo* del siglo XX, pues el trabajador sigue especializándose en el cumplimiento de una función, más bien lo que se propone, es una transformación de las herramientas, procesos y métodos que desarrolla el trabajador en el cumplimiento de sus funciones.

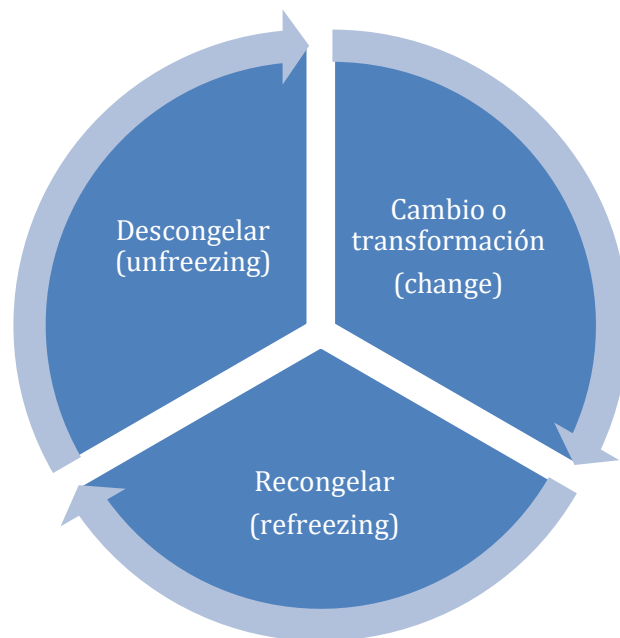
En este orden de ideas, los cambios organizacionales obedecen a todas aquellas transformaciones que se establecen en el contexto del trabajador, con el propósito de que el nivel de producción de la empresa pueda ir en crecimiento. Siguiendo a Chiavenato (2002) estas transformaciones se presentan como innovaciones que impactan sobre las funciones del trabajador.

En este sentido, apreciar la forma positiva y negativa de los cambios organizacionales en las empresas, requiere que se observe la capacidad de la industria para

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

poder adaptarse a las transformaciones que se presentan en el contexto (Armenakis & Bedeian, 1999). El advenimiento de la emergencia sanitaria provocada por el Covid-19, puede plantearse como un ejemplo para la necesidad de que las empresas pueda considerar este propósito adaptativo, pues la pandemia obligo a que muchas empresas tuvieran que cambiar formas y procesos que desarrollaban en la producción y comercialización; no contar con un proceso de adaptación de la estructura organizacional y de los propios trabajadores, causo que muchas empresas tuvieran que cerrar bajo el contexto de la pandemia, precisamente por sus bajos factores de adaptación.

Figura 4: *Cambio organizacional*



Fuente: Elaboración propia (2022, basado en Modelo Lewin)

Como puede observarse el cambio organizacional es un descongelamiento y congelamiento de las funciones, procesos y estructuras que se desarrollan al interior de la empresa y las que impactan desde la parte externa. Pese a que la figura nos muestre una

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

estructura sencilla de descongelamiento, cambio y congelamiento, lo cierto es que para la mayoría de las empresas y de acuerdo con la revisión documental desarrollada, resulta muy complejo avanzar en cada uno de estos procesos.

Siguiendo a Greenwood & Hinings (1993), las funciones y procesos que desarrollan los trabajadores en las empresas, ha constituido una idea denominada "*set de estructuras y sistemas que reflejan un esquema interpretativo único*", lo cual indica la configuración de una serie de acuerdos y procesos tácitos entre los trabajadores, quienes se muestran apáticos e indiferentes cuando se propone un esquema o sistema interpretativo distinto al que ellos han implementado durante un tiempo. Es allí donde se aprecia la principal dificultad en relación con el descongelamiento de las estructuras laborales.

De acuerdo con la revisión de literatura desarrollada, estos acuerdos y procesos tácitos, son realmente significativos y logran generar un gran impacto sobre las actividades que se desarrollan al interior de las empresas. Autores como Tusaban & O'Reilly (1996), plantean que este impacto genera conductas dentro de los trabajadores, tales como: apatía, indiferencia, desatención y resistencia al cambio. En este orden de ideas, la referencia con la que se inicia este apartado, sobre el impacto del *Fordismo*, en la estructura organizativa y funcional de las empresas, permite dar cuenta que esta apatía y resistencia al cambio no se presenta como una situación aislada, al contrario de ello, es la manifestación más clara del tradicionalismo en las estructuras laborales y en la resistencia generalizada y decantada en los acuerdos tácitos antes nombrados.

En este orden de ideas, esta resistencia a los cambios, que desde un primer vistazo se relaciona únicamente con el trabajador, en realidad se encuentra determinada por dos

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

tipos de apatía, resistencia o inercia al cambio, por un lado se ubica la inercia cultural, la cual se refiere a todos estos procesos tácitos que generan los trabajadores y que terminan por inculcar patrones culturales y de comportamiento en los empleados, situación que genera por ejemplo que nuevos trabajadores que ingresen a las empresas pueden adoptar, sin saberlo, estos comportamientos, pues se han enraizado en la configuración de la empresa (Tusaban & O'Reilly, 1996).

Por otro lado, se encuentra la inercia estructural, la cual se caracteriza por presentar una apatía organizacional desde los propios procedimientos y procesos de la empresa, esto quiere decir, que allí los patrones y comportamientos a la resistencia se evidencian desde la propia estructura de la empresa, desde sus referentes administrativos y desde la parte gerencial; la resistencia al cambio, en este sentido, se encuentra constituido por un factor más complejo que el cultural, pues evidencia una apatía general de la empresa, lo que evidentemente puede resultar en una crisis de producción cuando se presentan factores externos que obligan a la transformación organizacional.

Para autores como, Golembiewski (1986) se pueden llegar a definir tres tipos de cambio que recaen sobre las estructuras organizacionales de las empresas, denominándolos Alfa, Beta y Gama. Los Alfa guardan una relación temporal, “antes y después de”. Los Beta, que recalibración o miden los efectos de una dimensión constante de la realidad a lo largo del tiempo. Y los Gamma, que significan un cambio mayor en las perspectivas o el marco de referencia de las variaciones, implantando de esta forma en las organizaciones pequeños, medianos o grandes cambios.

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Se evidencia entonces que los cambios organizacionales obedecen a un sin número de elementos que pueden influenciar la modificación de las estructuras laborales. Para autores como Faucheux et al., (1982), los cambios organizacionales deben basar su lectura a partir de las sociedades y los contextos bajo los cuales desarrolla sus funciones la empresa, estos quieren decir que el entorno se constituye como un elemento determinante a la hora de poder apreciar o definir los cambios que puede llegar a presentar una empresa.

En este sentido, se establece a continuación, la presentación y descripción de variables asociadas a la percepción del cambio organizacional desde el trabajador según literatura científica consultada.

Tabla 7: *Percepción al cambio organizacional*

Percepción al cambio	Porcentaje	Variable
Aceptación y asimilación	8%	<ul style="list-style-type: none">• La mayoría de los trabajadores asumen con favorabilidad el cambio.• Perciben oportunidades de aprendizaje y nuevas habilidades.
Rechazo	92%	<ul style="list-style-type: none">• Genera inestabilidad• Desequilibrio emocional y financiero.• Lo saca de la zona de confort.

Fuente: Elaboración propia (2022)

De acuerdo con los documentos consultados, usando el Instrumento de Medición de cambio (IMC), se logra identificar que solo el 8% de ellos, describen una aceptación y asimilación al cambio, evidenciando procesos de favorabilidad al cambio y viendo estos como una posibilidad para aprender y adquirir nuevos conocimientos y habilidades en el desarrollo de sus funciones. En contraste en el 92% de los documentos consultados se evidencia un rechazo generalizado a actividades que puedan significar cambios o

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

transformaciones organizacionales, argumentando la posibilidad de una generación de inestabilidad laboral y desplazamiento de la zona segura de trabajo.

Se hace evidente entonces que los cambios organizacionales desde la percepción de los trabajadores y de los investigadores que han aportado a este tema, refleja una dificultad y problemática en el desarrollo de sus funciones. En este sentido autores como Murillo et, al. (2020), proponen como herramienta para involucrar a los trabajadores con procesos de cambio, sin que exista una apatía al mismo, la generación de la llamada *Cultura Organizacional*, esto es generan un clima de responsabilidad empresarial que involucre un relacionamiento más claro entre los trabajadores y las estructuras organizativas de la compañía.

Para autores como Guerrero (2006), esta cultura organizacional debe estar constituida por:

- a. Tener la visión del cambio claras ya alcanzables, para establecer metas, definir tiempos y estrategias.
- b. Involucrarse activa, participativa y comprometidamente en el cambio desde la venta de la idea y dedicación de los recursos económicos requeridos, hasta el seguimiento del progreso y la realización de resultados, desde la organización, altos, medios y bajos mandos.
- c. Buscar orientar al personal a formar equipos de trabajos eficientes.
- d. Se debe establecer “reglas de juego” claras con todo el personal que les permitan interactuar ordenadamente, definiendo los límites de responsabilidad y las bases para resolver las diferencias de criterio entre ellos.

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

- e. Se encuentra que, para vencer las barreras naturales impuestas por la resistencia al cambio, el personal debe asumir el proyecto como propio, sintiendo desde el inicio, la capacidad de realizar las mejoras que ha identificado y recibiendo reconocimiento y recompensa por los resultados obtenidos.
- f. Es frecuente encontrar brechas de opinión entre lo que piensa la alta dirección, los niveles intermedios y los operativos, respecto a las estrategias y cambios propuestos.

Siguiendo con la idea de Guerrero, (2006), que al contemplar los factores anteriormente mencionados como una cultura de cambio, permite que el capital humano de las empresas pueda ir involucrando en sus funciones dichas transformaciones en procedimientos, prácticas y actividades que le permitan implementar metodologías de motivación e integración laboral, con todo lo cual, los trabajadores reconozcan el cambio como una oportunidad y no una inseguridad, percepción que la compañía le brinda a los trabajadores, para que los cambios generen en un proceso transformativo es importante la redefinición de los valores que constituyen la identidad compartida de los miembros de la organización, de tal forma que la resistencia sea mínima (Montealegre & Calderón, 2007).

Como se ha venido planteando y siguiendo a Furnham (2001) las reacciones más frecuentes al cambio son: deserción, resistencia activa, oposición, resignación, aceptación con reserva y apoyo activo. De una manera más amplia, esta resistencia al cambio puede adoptar varias formas, por un lado, la lógica, la cual se basa en un desacuerdo con datos o existe una inconsistencia con un análisis racional y por otro lado la psicológica, si se basa en sentimientos, emociones y actitudes, o sociológica, si está relacionada con amenaza a los intereses, normas y valores de un grupo.

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

En razón de los resultados obtenidos de un 92% de los documentos validados que expresan por medio de estudios cualitativos y cuantitativos, que los trabajadores presentan en su mayoría rechazo al cambio, esto debido a la falta de una cultura previa, de motivación y cambio en las compañías, generando como resultado el estrés como una enfermedad derivada del riesgo psicosocial que afecta directamente la calidad de vida de la clase trabajadora (Quintero De Moya, 2021).

Como se evidencia en este 92%, se puede llegar a determinar que la mayoría de las empresas no preparan al recurso humano para el cambio y si por el contrario se convierte en una imposición, que brinda inseguridades a los colaboradores, razón por la que es mayor el rechazo al cambio que la aceptación. Siguiendo a Quintero De Moya (2021), es evidente que la resistencia al cambio se traduce en la imposibilidad de los trabajadores para modificar sus actividades al interior de una estructura organizacional, sin embargo, la responsabilidad sobre esta problemática también radica en las propias empresas, quienes en la mayoría de los casos no ofrecen una capacitación o preparación adecuado al cambio, sino que esta actividad se manifiesta de una forma autoritaria e impositiva, generando desde allí un prejuicio o displicencia por parte de los trabajadores.

La resistencia al cambio organizacional es una faceta común en los procesos de cambio planificado, de esta manera, son pocos los autores que sostienen que la resistencia es una conducta racional y justificada de respuesta al cambio, probablemente debido a la orientación de tipo administrativo-directivo de la mayor parte de las obras influyentes, cuyo objeto era explicar cómo vencer la resistencia al cambio (Hosking & Anderson, 1992)

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Con el fin de comprender el origen de la resistencia al cambio se considera necesario cuestionar las teorías existentes, estas interpretaciones de las teorías están orientadas a reflejar el componente psicológico de cada perspectiva. De acuerdo con King (2003) se han identificado cuatro teorías principales sobre la resistencia:

Figura 5: *Cuatro teorías principales sobre la resistencia*



Fuente: Elaboración propia (2022 basado en King, (2003)

Del mismo modo, Tornay & Milan (2001) señalan que cuando los individuos perciben que deben cambiar de una actividad a otra, su productividad se decrementa y esta nueva situación es entendida por el sujeto como amenazante a su gestión, pues podría ser evaluado de una forma negativa en su ejecución y repercute en las organizaciones al generar la sensación de nunca alcanzar la fase de recongelamiento, y a su vez de incertidumbre de la ruta a seguir y el momento de culminación de los procesos de cambio en curso (Mack, Nelson & Campbell-Quick, et al.,1998).

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Davis & Newstrom (1991) indica que los cambios implican el debilitamiento de las reglas y condiciones que sustentaban la situación organizacional y funcional previa. Del mismo modo, es habitual que, al momento de iniciarse el cambio, las nuevas reglas y condiciones organizacionales no se encuentran aun plenamente instaladas y vigentes. Por ello, es que, por lo general, los procesos de cambio conllevan períodos en que los sistemas de trabajo tiendan a degradarse antes de retomar una trayectoria positiva, en el mejor de los casos.

Figura 6: Curva de aprendizaje y desempeño organizacional durante el cambio



Fuente: Davis & Newstrom (1991).

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Como puede apreciarse y pese a que los cambios organizacionales resulten positivos para las empresas, en términos de la planificación y crecimiento empresarial, es evidente que bajo la óptica de los trabajadores, los cambios se plantean más como negativos que positivos, pues evidencian unos factores que se han ido describiendo en este apartado y que se relacionan directamente con la inseguridad y dificultad que puede representar para el trabajador este tipo de modificaciones, situación que no permite que las empresas puedan crecer o desarrollarse bajo la innovación y las transformaciones que se configuran en el actual sistema mundo, esto es, un estancamiento de los procesos organizacionales relacionados a las empresas, Davis & Newstrom (1991)..

En este orden de ideas, es necesario que las empresas logren incorporar procesos de formación, capacitación y adiestramiento que le presente a los trabajadores las bondades del cambio en la estructura organizacional, con todo lo cual, estos logren constituir una confianza que les permita desarrollarse de una mejor manera frente a estas transformaciones.

5.2 Efectos de los cambios organizacionales frente a la satisfacción y los factores psicosociales en el ámbito organizacional.

En el orden organizacional, la motivación es uno de los factores que influyen en el desempeño laboral de las personas, de esta forma, el empleado desarrolla sus funciones de cierta manera particular, de acuerdo con el grado de motivación y el conocimiento que este posea. Siguiendo autores como Robbins (2004), las personas que cuentan con una motivación elevada expresan su buen desempeño a través del esfuerzo que emplean para desarrollar sus actividades, robusteciendo el grado de identificación de los colaboradores respecto a las metas y objetivos organizacionales propios de la empresa.

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

En este sentido, como se ha venido planteando, la cabeza administrativa de las empresas presenta una especial responsabilidad sobre la motivación que se pueda promover en los trabajadores de las compañías, en sentido de la oportunidad y posibilidad que representan los cambios organizacionales. Siguiendo Perry y Wise (1990) un nivel óptimo de motivación en los empleados implica una relación entre expectativas del colaborador en cuanto a su trabajo y los resultados obtenidos. Para las organizaciones, resulta importante entonces estar al tanto de esta relación, pues de este modo podrán identificar los factores motivacionales que influyen en cada empleado.

En este orden de ideas, la satisfacción laboral es definida como un estado emocional positivo, el cual se considera como una de las dimensiones más representativas del comportamiento al interior de las organizaciones. Sobre este particular, es importante tener en cuenta que los trabajadores que se hallan satisfechos en sus sitios de trabajo, al igual que con las personas que hacen parte de la organización, llegan a ser más productivos, y generan así ganancias dentro de la organización. Hay cuatro factores que determinan que la satisfacción laboral en una organización: la personalidad del trabajador, los valores de este, la influencia social y la situación del trabajo en sí. Estas variables bien conjugadas dan como resultado grandes beneficios a la organización, generan estabilidad laboral y disminuyen la tasa de rotación (Robles, et al., 2005).

De esta forma y siguiendo a McGregor (1966, citado por Chaparro, 2006) plantea que la motivación se orienta hacia la satisfacción de las necesidades humanas, sin embargo, en algunas ocasiones sucede que, aun cuando la necesidad no se satisfaga, tampoco se presente frustración, ya que se transfiere a otra necesidad. Esto ocurre así porque la satisfacción de algunas necesidades es transitoria, dado que el comportamiento humano

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

opera como un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades.

En este orden de ideas, en la investigación desarrollada por García et al. (2009), se propone encontrar la relación entre la motivación y la resistencia al cambio de los empleados que trabajan en una organización del sector público de Bogotá, el trabajo arrojo que se encontraron relaciones con las variables supervisión, participación, afiliación, reconocimiento, comunicación, trabajo en equipo, contenido del trabajo, liderazgo, condiciones motivacionales internas, cultura de cambio, nivel individual y grupal, aceptación de la autoridad, medios preferidos, dedicación de la tarea, resistencia pasiva, y expectación.

Esto quiere decir que la motivación y el impulso de la organización por generar procesos de aceptación al cambio, permite observar una cierta satisfacción por parte de los empleados para aceptar y mostrarse receptivos a los cambios. La motivación ejercida refleja una serie de valores y actitudes que se observan en los trabajadores y que potencian su actividad productiva y su corresponsabilidad con el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Por otro lado, Shah (2009) demostró la existencia de una correlación entre la satisfacción profesional y el cambio en organizaciones, cuando la variable de la pérdida del trabajo se tomó hacia fuera. Las demostraciones de esta investigación sugieren que las próximas deben tener en cuenta variables individuales antes y después de un cambio organizacional, variables que tienen que ver con las relaciones laborales marcadas por el ambiente de trabajo y con los cambios que influyen en los empleados de una organización.

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

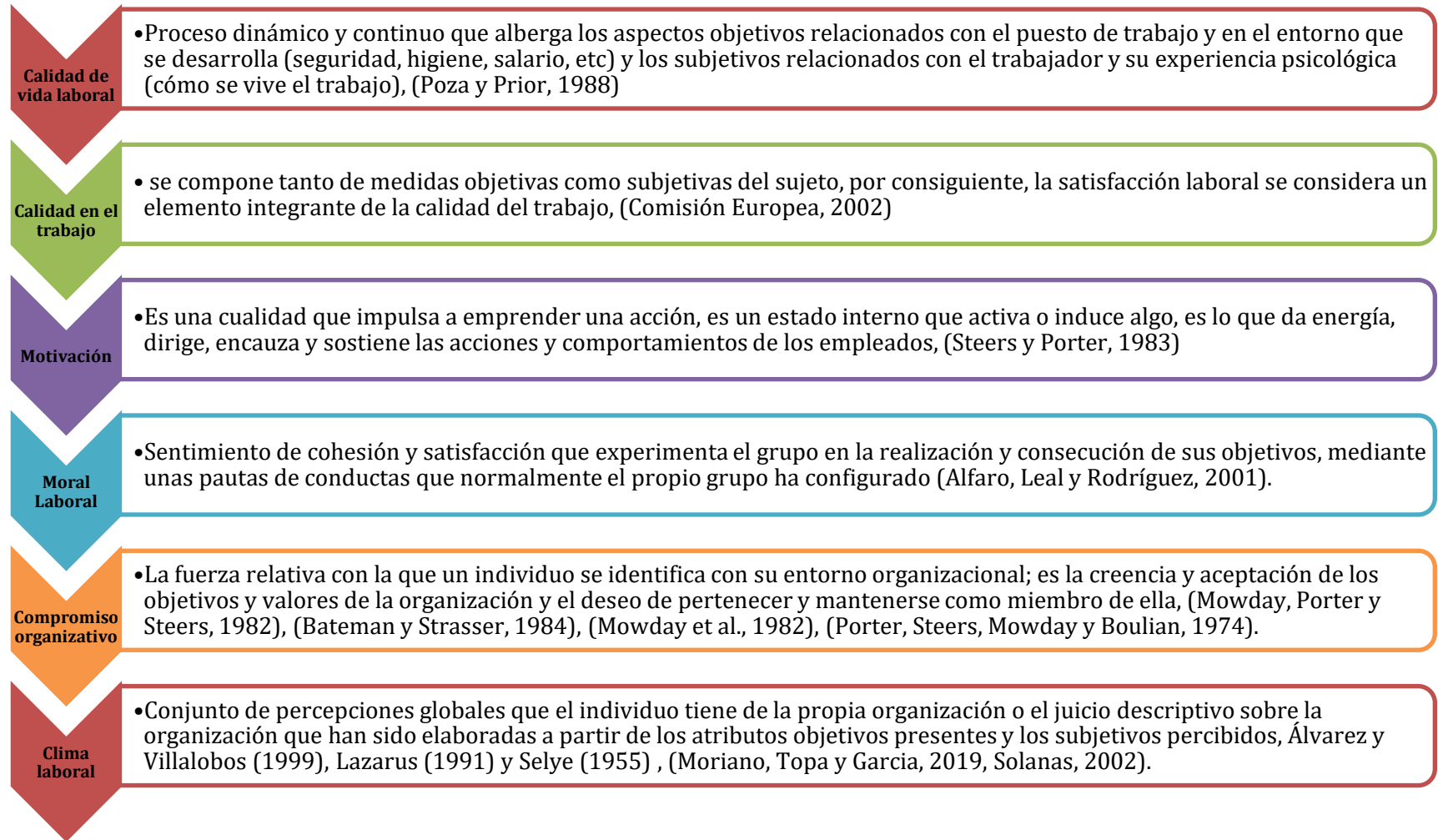
Así, la satisfacción laboral aumentará o disminuirá según los nuevos procesos y cambios a los que se enfrente la organización, y concretamente, cuando exista la amenaza de pérdida de trabajo, de compañeros o de las funciones acostumbradas.

En este sentido, la presente revisión documental, permite evidenciar que el superar esta percepción negativa de los cambios organizacionales por parte de los trabajadores, involucra una adecuada relación entre los niveles de motivación y satisfacción laboral de los trabajadores, al igual que con una buena conducción de los procesos por parte del líder, lo que permite la satisfacción de las necesidades de los colaboradores de las empresas, Hernández y Quintana (2009).

En este orden de ideas y continuando con el planteamiento de Hernández y Quintana (2009), es pertinente plantea que un personal satisfecho y motivado, tendrá una mejor disposición frente al cambio que se realice en la organización, y también superará diferentes obstáculos y problemáticas que yacen en la inseguridad de los trabajadores. Estudios anteriores confirman que la motivación es la variable que mayor correlación tiene con la satisfacción laboral, por ello se defina la satisfacción como el conjunto de variables tales como:

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Figura 7: Variables de satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia (2022)

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

En este sentido, la prosperidad de los cambios organizacionales se relaciona directamente con los niveles de satisfacción y motivación que se desarrollen al interior de la empresa y los cuales logren empoderar a los empleados para enfrentar no solo cambios organizacionales, sino también situaciones problemáticas que puedan presentarse en el desarrollo de sus funciones.

Bajo las hipótesis anteriores se logra evidenciar la importancia de un buen ambiente laboral para un desarrollo placentero de una organización y su respectivo crecimiento, y a su vez generando bienestar, dando motivación y agrado al realizar las nuevas funciones, roles o ambientes de cada uno de los trabajadores con mayor efectividad.

Autoras como Osorio & Niño (2017), plantean que cuando no se evidencia un ambiente laboral positivo, motivador y robusto, el trabajador no cuenta con las herramientas necesarias para afrontar el cambio, lo cual puede generar situaciones como el estrés que ha jugado un papel importante en la adaptación o rechazo del cambio organizacional, asociando el estrés con variables principalmente de satisfacción laboral, inteligencia emocional y problemas músculo-esqueléticos y a variables que componen los modelos explicativos del estrés como demanda-control laboral, recompensa-esfuerzo y modos de afrontamiento individual, resultado de estas variables se encuentran enfermedades cardíacas, depresión, ansiedad, enfermedades mentales y trastornos musculoesqueléticos.

En este sentido, existen evidencias determinantes de que altas exigencias en el trabajo, poco control y desequilibrio esfuerzo-recompensa son factores de riesgo que generan problemas de salud física y mental, y que ello conlleva una mayor presión sobre el

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

gasto público para responder a unos mayores costes de sanidad. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), O.A., M.P.(2018). Todas estas posibles enfermedades devengadas de los riesgos psicosociales se reflejan en ausentismos y descomfort y baja productividad representándole a las empresas costos adicionales evitables, si no orienta o generan estrategias adecuadas en los diferentes cambios organizacionales.

Finalmente es importante crear un ambiente sano de trabajo durante el proceso de cambio para que este refleje en el aumento de la productividad de la compañía y una minimización en los indicadores de riesgo y accidentalidad, gracias a que un empleado con cultura de cambio facilita la adaptación y en la ejecución de sus actividades asume menos riesgos, identifica de manera adecuada el peligro, previene accidentes, y emplea los controles necesarios, lo que no solo beneficia a las compañías si no que tiene repercusión directa en la calidad de vida de cada trabajador.

Las consecuencias de la satisfacción o insatisfacción a causa del cambio son señaladas por la literatura a nivel individual con relación a la salud, los comportamientos y el equilibrio entre ambas esferas, la laboral y la personal, distinguiendo su incidencia en la:

Salud física: resistencia o adaptación al cambio generando la satisfacción o la insatisfacción laboral se ha relacionado con problemas de salud altamente prevalentes como las enfermedades cardiovasculares (Kivimäki et al., 2002; Belkic, Landsbergis, Schnall y Baker, 2004) y síntomas físicos o psicosomáticos como dolores de cabeza, trastornos estomacales y músculo-esqueléticos (Kopec y Sayrel, 2004; Côté et al., 2008).

Salud mental: la repercusión sobre la salud mental o psicológica de la resistencia o adaptación al cambio generando la satisfacción o la insatisfacción laboral, ha sido

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

contrastada en un gran número de investigaciones. Su relación con respuestas de tipo emocional como ansiedad, depresión, apatía o alienación han desembocado en el popular y conocido estrés (Bonde, J.P., 2008).

Longevidad: según estudios acerca de la felicidad y el bienestar personal en la resistencia o adaptación al cambio generando la satisfacción o la insatisfacción laboral mantiene correlación con el aumento de años de vida. La felicidad actúa como predictor de longevidad entre la población sana mientras que no actúa como tal sobre las poblaciones enfermas (Veenhoven, 2007), en este sentido, se ha sugerido que la insatisfacción laboral es un predictor de la disminución de la esperanza de vida de los trabajadores (Palmore, 1969; Spector, Dwyer y Jexl, 1988).

Actitudes de escape o retirada: los sujetos ante la presencia de una situación de cambio laboral incurriendo en la insatisfacción en el trabajo suelen buscar una salida para “escapar” de ella. Cambiar la estructura de valores propios dejando de valorar aquello que me satisface en el trabajo y me hace sentir cómodo es una fórmula habitual de escape. Esta actitud de retirada puede expresarse con comportamientos que repercuten en exceso sobre la actividad laboral como la impuntualidad, el absentismo o el abandono (Gamero, 2005) hasta incluso llegar a dejar el empleo sin asegurar otro (Seashore, 1973).

Satisfacción no laboral: la existencia de resistencia al cambio involucrando la insatisfacción laboral tiende a transferir las consecuencias a su esfera no laboral. En la literatura se han debatido principalmente cuatro teorías, la primera o compensatoria nos habla de la existencia de una relación inversa entre trabajo y familia: el individuo se esfuerza en obtener la adaptabilidad al cambio mínima que le permita la satisfacción en su

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

esfera no laboral. La segunda teoría o del desbordamiento (spillover) puntualiza que, a pesar de los límites físicos y temporales entre el trabajo y familia, las emociones y conductas en una esfera se transfieren a la otra (Staines, 1980). La tercera, denominada de segmentación, señala que los trabajadores son capaces de separar ambos ámbitos, donde la vida laboral y familiar son dominios independientes, sin influir uno sobre el otro (Edwards y Rothbard, 2000) y por último, la de identidad o integrativa, postula que los roles familiares y laborales están estrechamente relacionados y casi son indistinguibles, como sucede en los negocios familiares (Frone, 2003).

Del mismo modo, los efectos de los cambios organizacionales que generan en el individuo la satisfacción a escala organizacional repercuten directamente en la actividad productiva y, especialmente, en sus resultados. Se localizan conductas como:

- Abandono: el alcance de las afectaciones psicosociales generadas en el trabajador por causas de los diferentes escenarios de cambios laborales es directamente proporcional a la insatisfacción en el trabajo, y esto puede llegar al abandono del cargo provocando perjuicios económicos elevados, se incluyen: el despido, los derivados de las pérdidas de producción en el cambio de trabajador y de la formación del personal de nueva incorporación. Se ha justificado a lo largo del análisis de la literatura que existen correlaciones significativas entre satisfacción laboral e intención de abandono (Ng y Sorensen, 2008).
- Absentismo: constituye uno de los problemas económicos más importantes en las organizaciones debido a su cotidianidad, produciendo un incremento de costes y una disminución de la eficiencia y eficacia. En España, el absentismo en la empresa tuvo un coste directo global a finales de 2013 de 25.500 millones de euros, equivalente a

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

un 2,5% del Producto Interior Bruto (PIB). En términos de costes de oportunidad de la no productividad por absentismo, englobando el total de costes directos e indirectos, las cifras equivalen a 55.000 millones de euros y un 5,4% del PIB. En total se contabilizaron un total de 140 millones de días perdidos en concepto de bajas por Incapacidad Temporal, lo que equivaldría a que 650.000 trabajadores no acudieran a su puesto de trabajo ningún día en todo el año 2013 (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2013). Recientes estudios relacionan la forma de asimilación del cambio con la satisfacción laboral y el absentismo; en ellos se advierte que la mejora de los factores intrínsecos de la adecuada asimilación positiva del cambio y la satisfacción (oportunidades de aprender, variedad de las tareas, habilidades que requiere el puesto y autonomía en las tareas) reduce el absentismo (Diestel, Wegge y Schmidt, 2014).

- Protestas y quejas: el alcance de la resistencia al cambio y la insatisfacción laboral puede llegar a provocar actividades de protesta y queja por parte del trabajador. Aunque su análisis no ha sido muy prolífero, en la literatura aparecen estudios que las relacionan, por ejemplo, las observaciones que realizó Chung (1977) sobre la posibilidad de que la huelga podría ser un síntoma de insatisfacción, o las consideraciones de Griffin y Ebert (2005) quienes consideran importante la satisfacción en el entorno laboral porque favorece la disminución de las protestas frente a la falta de satisfacción y estado de ánimo bajo.
- Productividad: la pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos (Robbins, 1998). La productividad entendida como la medida del buen funcionamiento del sistema de operaciones o procedimientos de

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

la organización, actúa como un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella (Stoner, 1994). Estos análisis no encontraron una relación consistente, sin embargo, en la década de 1990, aunque los estudios distan mucho de ser claros, sí se pueden obtener algunos datos de la evidencia existente. El análisis minucioso de las investigaciones indicaba que, en el supuesto de que exista una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, la correlación suele ser baja; sin embargo, la inclusión de variables moderadoras como la antigüedad, edad o género la incrementa. Otro punto de interés entre satisfacción-productividad es la dirección de la causalidad; la mayor parte de los estudios partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto, aquellos que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa (Caldwell y O'Reilly, 1990).

- Conductas positivas en la organización: el empleado realiza actividades voluntariamente para ayudar a los compañeros y a la propia organización, aunque no se encuentre dentro de las obligaciones asignadas (Gamero, 2005). Se reconoce esta situación en análisis empíricos que correlacionan estas conductas y la adaptación al cambio y la satisfacción (McNeely y Meglino, 1994)
- Trabajo contra productivo: puede ocurrir justo lo contrario a las conductas de apoyo en el trabajo a compañeros y las orientadas a la organización, son las conductas contra productivas, consistentes en comportamientos que dañan a la organización como, por ejemplo, trabajo mal terminado voluntariamente, agresiones contra los recursos materiales, sabotajes, pequeños hurtos, extensión de rumores mal intencionados (Ones y Viswesvaran, 2001)

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

De esta forma, se hace más que evidente la relación existente entre el estado psicosocial y emocional de los trabajadores y su disposición para afrontar cambios organizacionales, esto quiere decir que puede llegar a ser la misma empresa la que limite la acción receptiva y transformadora del empleado con respecto a innovaciones presentadas en su contexto laboral. El no contar con herramientas de corresponsabilidad, motivación y satisfacción laboral, hace el empleado se sienta desconectado de la empresa, con todo lo cual, como se ha venido planteando, se generan problemáticas en el funcionamiento de la empresa, lo que puede significar en una crisis generalizada.

Antes de percibir la necesidad de generar cambios o transformaciones organizacionales, es necesario que la cabeza administrativa de la empresa logre tener en cuenta el estado de sus trabajadores en sentido de la satisfacción y el conocimiento que se tiene frente a los cambios, hacerlo de manera impositiva no permite que los empleados se conecten realmente con los intereses y crecimiento de la organización.

5.3 Estrategias para la adaptación al cambio con el menor impacto negativo en la producción empresarial.

Durante la revisión documental se identificaron algunas estrategias que favorecen una adaptación positiva de los cambios organizacionales, atribuidas en contextos diversos, donde se resaltan particularidades como la cultura, el liderazgo, el orden, un diagnóstico y planes de acción adecuados, entre otros, dichas características pueden influir en el éxito de las estrategias planteadas. Sin embargo, es necesario plantear que son pocas las publicaciones que llegan a proponer un modelo de estrategias para contrarrestar la resistencia al cambio, a continuación, se presentan algunas de ellas.

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Una primera estrategia tiene que ver con el desarrollo de métodos de formación y capacitación integrales que logren acercar al trabajador a los intereses productivos de la organización. Kotter y Schlesinger (1979), plantearon un modelo para el manejo de estas situaciones, el cual consta de metodologías como la educación, participación, facilitación, negociación y coerción. Dicho planteamiento empieza a abrir oportunidades de investigación en diferentes áreas de efecto causa sobre las dinámicas que pueden llegar a influir en la generación de consecuencias positivas en los cambios organizacionales.

Por ejemplo, frente a lo que plantea Quintero De Moya (2021) en relación a que una de las enfermedades laborales a causa del riesgo psicosocial que se ha presentado con mayor frecuencia en la última década en el contexto empresarial es el estrés laboral y que con la llegada de esta afectación se incurre en la somatización de la misma las cuales generan malestares físicos que incurren en incapacidades y estas a su vez se refleja en la repercusión de la producción y ausentismo laboral, menciona que para minimizar estas afectaciones es importante generar una cultura de cambio constante en el trabajador, que si la persona está acostumbrada a esta situación y evolución constante, cuando se generen esta variación organizacional, tiene mejor aceptación y adaptación al mismo, facilitando de esta forma el desarrollo de aprendizaje y producción en una nueva situación presentada.

Nutriendo esta argumentación se puede plantear el artículo investigativo de Rubiano et, al., (2011), en donde se aplicó un Instrumento de Medición de cambio (IMC) y la escala de actitudes hacia el cambio (EAC), sus resultados exponen que la empresa cuenta con una cultura de cambio tanto personal, profesional y organizacional, llevando a sus funcionarios a habituarse con facilidad y agilidad a los nuevos escenarios dentro y fuera de la compañía.

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

En este sentido, antes de realizar el cambio organizacional, se debe generar una correcta planificación, preparación mental y de conocimientos para brindar herramientas para un mejor afrontamiento de los cambios y así reducir el estrés laboral que este implica en los funcionarios.

En este sentido usando la propuesta de Kotter y Schlesinger (1979), se proponen una serie de elementos estratégicos que pueden llegar a presentarse como el fundamento de una metodología que logre que la adaptación al cambio en las empresas, generen el menor impacto negativo en la estructura organizativa y de crecimiento económico de las empresas.

Autoestima en el trabajo y reconocimiento: de acuerdo con las teorías de García, et al. (2009); López, et al. (2013), indican que cuando los trabajadores se sienten incapaces de enfrentar la situación de cambio o de rendir con la misma destreza después de su ejecución, se debe fortalecer la percepción de los trabajadores sobre su valía y nivel de competencias para incrementar la capacidad de afrontamiento al cambio. En consecuencia, a ello García, et al. (2009); López, et al. (2013) indican que se obtienen beneficios tales como que las personas reconocen su importancia y entregan lo mejor de sí para demostrar sus capacidades, pero al transformar las actitudes de las personas puede ser un trabajo dispendioso, y esta a su vez, podría requerir de profesionales con los que pueden no llegar a contar la organización.

Capacidad del capital psicológico positivo: en este criterio se debe tener en cuenta sugiere implementarse de forma frecuente a fin de incorporarlo en la cultura organizacional, lo que favorecerá la transición hacia el cambio una vez que este aparece. Según Diedericks et al. (2019); Nwanzu y Babalola (2019); Rabenu y Yaniv (2017), esta se

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

debe aplicar Fomentando en los empleados un estado psicológico positivo, concentrando en autoeficacia, optimismo y autocontrol, como resultado de ello, no solo favorece al cambio organizacional, sino que también se ha relacionado con la mejora en la competitividad organizacional, reducción de costos y atenuación de influencias negativas, sin embargo Puede tomar demasiado tiempo y representar una alta inversión en entrenamiento.

Sentido de pertenencia: se debe aplicar de forma frecuente a fin de lograr incrementar el sentido de pertenencia, bajo el planteamiento de Elias (2009); García et al. (2010); Shahbazi y Tavrah (2016), se debe Vincular a los empleados emocionalmente con la organización, esto genera beneficios tales como que los empleados perciben a la empresa como una lugar para hacer carrera y estarán comprometidos con lograr su éxito, para lo cual se mostrarán dispuestos a aceptar todo lo que sea preciso para el crecimiento de la organización, sin embargo es difícil de lograr en todos los niveles y precisa de una mirada muy humanista para lograr consolidar un sentido pertenencia al nivel esperado.

Cooptación: Antes de la ejecución del cambio, con aquellas personas que demuestran en su comportamiento general, una conducta resistente a las iniciativas de cambio, Battilana y Casciaro (2013); Valero y Castilla (2011) sugieren generar vínculos entre el agente de cambio y las personas que podrían mostrarse resistentes, fortaleciendo de esta forma la lealtad. Se puede llegar a otorgar un rol participativo a algunos individuos, y de ello resultara los lazos fuertes se convierten en una base afectiva que elimina posibles obstáculos y aseguran el apoyo, pero se debe tener cuidado con este criterio, porque, si se descubre la intención de manipulación que hay detrás de esta estrategia, se corre el riesgo

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

de incrementar los niveles de desconfianza y generar un efecto totalmente contrario al esperado.

Clima organizacional agradable: Este criterio es de gran precisión el mantenerlo de forma permanente, aplicando mediciones de clima frecuentemente, fortaleciendo los factores de protección y evitando el crecimiento de las posibles debilidades, para ello Diedericks et al. (2019), invita mantener un alto nivel de clima organizacional fortaleciendo principalmente las variables de liderazgo y ambiente agradable, también es posible apoyarse en la certificación Great Place to Work®, que evalúe el ambiente laboral, evidenciando los aspectos a mejorar, y una vez certificado las distintas organizaciones tienden a elevar niveles de orgullo y compromiso en los equipos de trabajo, generando a su vez reconocimiento nacional, ahora bien si solo se desea mantener un buen clima laboral Diedericks et al. (2019) indica que un clima organizacional alto actúa a favor del cambio evitando o disminuyendo la aparición de las actitudes que respaldan la resistencia al cambio, no obstante este requiere del apoyo de otras estrategias en el momento de cambio.

Confianza en el agente de cambio: esta se debe implementar siempre que exista la posibilidad de iniciativas de cambio, pues Ford et al. (2008); García et al. (2010); Montealegre y Calderón (2008), sugieren elegir asertivamente a la persona que será el puente de comunicación entre el equipo directivo de cambio y los colaboradores. Es preciso que esta persona cuente con un rol de liderazgo sin que esto signifique distancia de poder, para con esto obtener resultados favorables en la aceptación al cambio al tiempo que se genera una relación de confianza que puede aportar información relevante para la iniciativa de cambio a partir de la percepción de los trabajadores, pero es importante tener en cuenta

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

que la elección de la persona requiere de mucho detalle y asertividad, se corre el riesgo de que el agente de cambio no sea aceptado por alguno de los grupos organizacionales y esto genere una división desfavorable para el cambio.

Negociación: cuando las personas perciben que perderán en el proceso de cambio y tienen un poder considerable de resistirse, es importante Analizar las preocupaciones de los trabajadores frente al cambio y ofrecer compensaciones y negociaciones, esto con base a las teorías de Ford y Ford (2010); Thomas y Hardy (2011), quienes mencionan que esta es una forma relativamente fácil de controlar la resistencia cuando se conocen las causas específicas, pero puede llegar a resultar costoso y dar paso a la posibilidad de que las personas usen la negociación para sacar más beneficio del merecido.

Facilitación: según los planteamientos de García y Forero (2014); Heckmann, et al. (2016); López, et al. (2013), este criterio se debe aplicar cuando las personas se resisten porque sienten temor de ser incapaces de enfrentar los cambios y sus nuevas estrategias de gestión, lo ideal sería aplicarlo por medio de entrenamiento para la adquisición de herramientas que les permita a los trabajadores incorporar mejor el proceso de cambio. Brindar apoyo emocional, esto brindara a la compañía la mejor estrategia para abordar este tipo de situaciones concretas una vez que se ha identificado la causa de la resistencia, pero puede ser costoso por el entrenamiento técnico, consumir demasiado tiempo y aun así no funcionar.

Persuasión: Cuando las personas muestran resistencia porque sienten duda sobre la necesidad del cambio, específicamente cuando perciben que la conservación puede ser más benéfica no solo para ellos si no para la organización, Ronningstad (2018), sugiere

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

convencer a los trabajadores sobre la conveniencia del cambio impulsándolos a romper rutinas y a aceptar las innovaciones, mostrando las ventajas que trae el cambio y los posibles beneficios que pueden representar para ellos en su crecimiento empresarial, una vez conocidas las ventajas del cambio, estas pueden generar motivación sobre el mismo impulsando a los trabajadores a comprometerse con el apoyo al proceso de cambio, llegando incluso a desearlo, no obstante no atiende intereses individuales y en casos específicos algunos grupos pueden sentirse desfavorecidos por las características del cambio, en cuyo caso la persuasión no surtiría efecto.

Participación: este criterio es aplicable cuando parte importante del cambio requiere de información y /o conocimiento de los grupos que pueden mostrar resistencia, para Carvajal y López (2011); Found (2015); Kuntz et al. (2013); Montealegre y Calderón (2008); Packard (2017), se debe involucrar a las posibles personas o grupos resistentes en la planificación y diseño del cambio, así estas se sienten más comprometidas para lograr que el cambio ocurra de manera exitosa, pero se requiere de mucha supervisión y acompañamiento ya que el cambio exige precisión y en ocasiones conocimiento específico del que pueden carecer los trabajadores.

Participación: siempre que exista iniciativa de cambio se debe aplicar este criterio, el agente de cambio debe contar con competencias de liderazgo que promuevan esfuerzos de cambio y logren movilizar al equipo de trabajo hacia el objetivo de transformación, con base a Contreras y Barbosa (2013); Lines, et al. (2015); Pieterse et al. (2012), Se ha demostrado que hay menor resistencia al cambio cuando el agente demuestra tener

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

competencias de liderazgo. Hecho que fortalece la confianza en el agente de cambio, pero, carece de una delimitación de dichas competencias y estilos de liderazgo.

Comunicación: cuando se evidencia que hay confusión y desconcierto por el proceso de cambio, así como desinformación sobre el proceso de cambio, Chebbi, et al. (2019); Ford y Ford (2010); García, et al. (2013); Packard (2017); Rodríguez y Mladinic (2016), invitan a informar a las personas de forma clara y transparente sobre la iniciativa de cambio, las etapas del proceso y el rol que cumplirán durante el mismo, para que una vez que las personas conocen la iniciativa de cambio y tienen claridad sobre las características del mismo, tienden a aceptarlo con mayor facilidad y a cooperar en el proceso, sin embargo exige que haya precisión y uniformidad en la información que se va a entregar para evitar el rumorero, esto puede suponer una dificultad porque hay información que, como resultado de un análisis estratégico, no se entrega a todo el personal, al mismo tiempo.

Planificación: este criterio es uno de los más importantes por no decir que es la base de los demás, pues se debe tener lista previa a la implementación del cambio, precisamente para mitigar los efectos que producen resistencia en los trabajadores, Kuntz et al. (2013); Lines et al. (2015); Packard (2017); Romero et al. (2013), hacen una invitación a establecer y comunicar cada una de las etapas del cambio de forma oportuna, manteniendo informadas a las personas y haciéndolas partícipes de esa planificación, en beneficio a esto se puede conocer que el cambio va a ocurrir y la forma en que será ejecutado disminuye los niveles de ansiedad en los trabajadores y evita la aparición de la resistencia, pero se corre el riesgo de recaer en un excesivo control que puede llevar a la empresa a una rigidez desfavorable.

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Capacitación y educación: En este criterio se apoya la teoría de W. Edward Deming (1950), en la importancia de mantener un ciclo PHVA en las organizaciones, y el mejoramiento frecuente, pues las capacitaciones y educación son parte del aprendizaje continuo todos los sectores económicos, pues cuando los trabajadores demuestran no tener conocimiento y/o claridad sobre el proceso de cambio. Se precisa educar a las personas sobre las nuevas condiciones de cambio, incluyendo conocimientos sobre lo que se espera de ellos y cómo llevar a cabo sus labores, teniendo en cuenta los planteamientos de Found (2015); García, et al. (2010); Lines et al. (2015), quienes demuestran que Cuando se otorga conocimiento las personas y estas comprenden la necesidad del cambio, se evidencia mayor cooperación y apoyo por parte del personal hacia el proceso de cambio, pero se puede tomar demasiado tiempo, especialmente cuando gran parte de los trabajadores se encuentra involucrado o ha demostrado requerir capacitación.

Cambios estructurales (contratación y rotación de personal): para Borgucci (2008), Cuando el cambio hace parte del direccionamiento estratégico de la organización y se ha identificado la necesidad de reorganizar al equipo directivo, se debe incorporar dentro de la estrategia de cambio, personal directivo que apoye el proceso de transformación organizacional y brinde nuevas perspectivas. Rotando personal directivo entre sucursales, para generar nuevos conocimientos y experiencias, esto puede servir de apoyo para la renovación de los procesos haciendo que las personas sientan que el cambio está respaldado en la experiencia de los nuevos directivos, sin embargo, esto podría generar mayor resistencia si las personas perciben que los cambios los pueden afectar a nivel individual o grupal o si durante el proceso de cambio algún líder apreciado es despedido.

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Una vez claros los criterios anteriores, siendo estos los componentes de una cultura de cambio, y de acuerdo con Kotter y Schlesinger (1979) el mantener una cultura de cambio de forma permanente como parte de la cultura organizacional, donde se promueva de manera frecuente el cambio, evitando recaer en procesos estáticos y rutinarios que generen alteración en el evento de un cambio estratégico y apoyando a su vez los planteamientos de Carvajal y López (2011); Metwally et al. (2019); Michel, et al. (2013), indican que el sostener la cultura de cambio Ayuda a disminuir el estrés y la ansiedad que acompañan los momentos de cambio y que son predictores de resistencia al cambio, aunque esta pueda llegar a disputar con la estandarización de actividades, pues esto podría representar un sobre costo de tiempo y un retraso en los procesos organizacionales si no se maneja adecuadamente.

En este sentido, la adaptación al cambio se establece mucho más allá de procesos estructurados de comprensión de las actividades que se transforman en la empresa, además de esto, la recepción positiva del cambio radica en las relaciones que se tejen entre el trabajador y el empleador y la propia empresa, sin embargo a que los retos o transformaciones que recaen sobre las empresas puedan ser complejos y problemáticos, si los trabajadores cuentan con una satisfacción laboral alta y un buen grado de corresponsabilidad empresarial, estos pueden afrontar de manera positiva estas transformaciones; los atributos anteriormente expuestos favorecen el robustecimiento de esta relación.

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Conclusiones

Realizando una recopilación de información en plataformas de investigación definidas; se procedió a seleccionar documentos académicos a fines a esta investigación con el fin de ejecutar una revisión bibliográfica de la información, logrando establecer una matriz documental la cual fue analizada y validada teniendo en cuenta criterios de segmentación y calificación por medio de análisis cualitativos y cuantitativos.

La revisión bibliográfica realizada en las bases de datos de Google académico, Scielo y Proquest con la referencia en palabras claves como Cambio Organizacional, Resistencia al cambio en los trabajadores, Factores Psicosociales, otorga las herramientas necesarias para establecer y argumentar la respuesta a los objetivos propuestos es este documento.

De acuerdo con lo anterior, se logró establecer la Cultura de adaptación del cambio como el principal aspecto por el que un trabajador puede asimilar ó no los cambios organizacionales; Cultura que se refleja en el adecuado establecimiento e implementación de políticas administrativas por parte de las empresas, donde la asimilación de los trabajadores dependerá de que estas definan factores como, la correcta planificación del proceso a implementar, metas claras del cambio requerido, la participación de los distintos roles, el recurso económico asignado, políticas de reconocimiento y recompensa, seguimiento de avances, dialogo bidireccional y retroalimentación para la mejora continua; pero se debe contemplar los factores del individuo tales como su entorno, la percepción con la que asume las nuevas directrices y las competencias requeridas para afrontar el cambio.

Finalmente, todos estos aspectos mal dirigidos pueden llegar a aumentar los accidentes laborales, el ausentismo, las incapacidades, abandono del empleo y rotación en el personal, reflejando esto, el rechazo al cambio. No obstante, cuando la empresa cuenta

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

con una cultura organizacional, que da cubrimiento a los aspectos ya mencionados, facilita el proceso de adaptación y asimilación del cambio, evidenciándose en una curva de cambio más corta en tiempos, mejor producción y satisfacción laboral.

De igual manera; validando la bibliografía consultada se logró establecer, que los trabajadores sometidos a cambios y modificaciones laborales enfrentan altas cargas de estrés, fatiga mental, ansiedad y depresión que afectan directamente su calidad de vida generando variación en su comportamiento con tendencias odiosas, agresivas y exageradas que pueden repercutir inclusive en el ser con afectaciones físicas de la salud generando abandono y absentismo laboral; y para la organización materializando afectación a la productividad, quejas y protestas y el desarrollo de un ambiente laboral desagradable; aunque, en los casos de buena asimilación al cambio organizacional identificados en el compendio documental, se relaciona la satisfacción laboral como una herramienta para lograr una mejor disposición al cambio; en donde una adecuada motivación cumple una labor esencial para minimizar la exposición a los factores psicosociales relacionados anteriormente y lograr una respuesta favorable para la organización.

De acuerdo con esto, y basados en los soportes teóricos consultados se planteó como estrategia para la adaptación al cambio, la implementación e interiorización de una “cultura de cambio” que sea transversal a todos los procesos de la compañía, la cual debe estar inmersa dentro del sistema de gestión y formar parte integral de la política de desarrollo del talento humano. Definiendo resultados medibles y estableciendo controles que permitan reconocer tendencias al cumplimiento o desviaciones que pueda presentar.

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Dicha Cultura debe comprender, visibilizar y parametrizar criterios estratégicos que permitan evidenciar las mejoras requeridas en el personal de la organización.

Recomendaciones

A futuros investigadores y de acuerdo con el desarrollo del presente trabajo, surgen una serie de recomendaciones que pueden llegar a impactar sobre el propósito de la investigación, en sentido que este tema logre ampliarse por otras fuentes investigativas, incluyendo algunos elementos que pueden robustecer el tema de estudio.

Como primer elemento se plantea la necesidad de sistematizar y valorar el tema de la salud mental en el trabajador, implementando herramientas que permitan evidenciar las cifras y los verdaderos impactos que genera en los factores psicosociales y psicológicos, el cumplimiento de sus funciones en las organizaciones empresariales. El tema del manejo de la salud mental en los trabajadores viene abriéndose camino desde la jurisprudencia y la configuración de algunas empresas, sin embargo, se encuentra muy lejos de ser una prioridad para el empleador, motivo por el cual, se debe avanzar, profundizar y demostrar las graves afectaciones que se generan en los trabajadores en los contextos laborales.

En este sentido es necesario que se logre promover procesos formativos internos en las compañías que ayuden a mejorar la calidad de vida de las personas, para que estas generen un estado de satisfacción y motivación, logrando así una mayor eficiencia en el desarrollo de sus labores. El presente trabajo arroja una serie de aspectos que pueden llegar

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

a favorecer esta satisfacción laboral, es necesario que estos elementos puedan ser replanteados y observados detenidamente en diferentes prácticas laborales.

Durante el proceso de revisión documental implementado en la investigación, permite reconocer que hay amplias oportunidades de trabajo investigativo frente al riesgo psicosocial en los trabajadores, pues la mayor parte de la documentación consultada presenta el riesgo con un énfasis en el estrés laboral y no hay investigación en el deterioro mental del trabajador y como esto puede afectar la productividad en las empresas.

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Referencias bibliográficas

- Acosta, C. (2003). *Paradoja de cambio organizacional de M.E. Malott*. Revista Latinoamericana de Psicología, 35(1), 100-103. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80535113>
- Alvesson, M. y Sveningsson, S. (2008). *Changing organizational culture. Cultural change work in progress*, New york, USA: Taylor & Francis.
- Badía, R. (1985). Salud ocupacional y riesgos laborales. Boletín de la oficina sanitaria panamericana, 22. Recuperado de [v98n1p20.pdf \(paho.org\)](#)
- Bandura, A. y Ribes, I. E. (1975). *Modificación de la conducta: Análisis del aprendizaje social de la agresión*. México.: Trillas.
- Barroso, G. y Delgado, M. (2007). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. Ingeniería Industrial, 18 (1), 42-47.
- Benavides, F., Gimeno, D., Benach, J., Martínez, J. M., Jarque, S., y Berra, A. (2002). Descripción de los factores de riesgo psicosocial en cuatro empresas. Gaceta Sanitaria, 16, 222-229.
- Carrasco, C. I. (2007). *Administración del desempeño del capital humano*. (tesis de pregrado). Universidad de Sonora, Hermosillo, México. Recuperado de: http://www.repositorioinstitucional.uson.mx/bitstream/handle/unison/2736/carrasco_salazarclaudiaibetl.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Chiavenato, I. (2002). *Comportamiento Organizacional (2ª edición)*. (J.M. Chacón, Ed.) México D.F.: Mc Graw Hill

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

- Commons, J. R. (1950). *The economics of collective action*. Madison: University of Wisconsin Press.
- Cooper, C. L. (1998). *Theories of Organizational Stress*. Oxford: Oxford University Press.
- Cox, T. y Griffiths, A. J. (1996). The assessment of psychosocial hazards at work. In M.J.Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of Work and Health Psychology*. (pp. 127-146). Chichester: Wiley and Sons.
- Davis, K. Y., & Newstrom, J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana de Mexico S.A.
- Del Hoyo, M. (2004). *Estrés Laboral*. Madrid: Servicio de Ediciones y publicaciones del instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- DiFabio, A. y Gori, A. (2016). Developing a New Instrument for Assessing Acceptance of Change. *Front. Psychol*, 7, 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00802>
- Dovidio, J. F., Piliavin, J. A., Schroeder, D.A., & Penner, L. (2012). *The Social Psychology of Prosocial Behavior*. New York: Lawrence Erlbaum Associates. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=hhw3DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=JF+Dovidio,+JA+Piliavin++The+Social+Psychology+of+Prosocial+Behavior,+2006&ots=qEu34lh7NG&sig=zIP7qi7idE4B9J08LiTdNO_rUSA#v=onepage&q&f=false.
- Enciso, C. E. P., & Villamizar, O. L. D. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá DC. *Suma de negocios*, 5(11), 39-48. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700187>.

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Escudero, J., Delfín, L. y Arano, R. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*, 1, 1-9.

Fernández, B.J. (2003). *Claves para facilitar el cambio organizacional*. Bogotá, Colombia.: Gestipolis. Recuperado de: <https://www.gestipolis.com/claves-para-facilitar-el-cambio-organizacional/>.

Ferrer, R.M. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(1), 102-114. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.18004/riics.2015.julio.102-114>

Faucheux, C., Amado, G., & Laurent, A. (1982). Organizational development and change. *Annual Review of Psychology*, 33, 343–370.
<https://doi.org/10.1146/annurev.ps.33.020182.002015>

García-Cabrera, A., Álamo-Vera, F. y García-Barba, F. (2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14 (4), 231-246.

García, M. y Forero, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá - Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(1), 79-90. DOI: 10.14718/ACP.2016.19.1.

García Rubiano, M., Rojas, M. F., & Díaz, S. (2011). Relations Between Organizational Change and Attitude Towards Change in Workers Of An Organization In Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 7(1), 125-142. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v7n1/v7n1a09.pdf>.

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

- Glaser, B. G., Strauss, A. L., & Strutzel, E. (1968). The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. *Nursing research*, 17(4), 364. Recuperado de: https://journals.lww.com/nursingresearchonline/Citation/1968/07000/The_Discovery_of_Grounded_Theory__Strategies_for.14.aspx.
- García, M., Gómez, G. P. & Londoño, P.I. (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia). *Revista Diversitas Perspectivas en Psicología*, 5(1), 141-159. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/679/67916259012.pdf>
- García R, Mónica R, Rubio, P. & Bravo, L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Diversitas*, 3(2), 301-315. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982007000200011&lng=pt&tln_g=es.
- Gibson, E. J. (1988). Exploratory behavior in the development of perceiving, acting, and the acquiring of knowledge. *Annual Review of Psychology*, 39, 1-41.
- Golembiewski, R.T. (1986). Contours in social change: elemental graphics and a surrogate variable for gamma change. *The Academy of Management Review*, 11, 3, 550-566.
- Greenwood, R. & Hinings, C. R. (1993). Understanding strategic organizational change: The contribution of archetypes. *Academy of Management Journal*, 36, 1052-1081.
- Kalimo, R., El-Batawi, M., & Cooper, C. L. (1988). Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud. Ginebra: OMS.

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional (7a. ed.)*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- Recuperado de: <https://ebookcentral-proquest-com.loginbiblio.poligran.edu.co>.
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista médica del instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3), 307-314. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4577/457745495014.pdf>.
- Lee, S.Y., Weiner, B.J., Harrison, M.I. & Belden, C.M. (2013). Organizational transformation: a systematic review of empirical research in health care and other industries. *Med Care Res Rev*, 70(2), 115-42. <http://dx.doi.org/10.1177/1077558712458539>
- López, M., Restrepo, L. y López, G. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia Et Technica*, 18 (1), 149-157
- Madero, G. S., & Olivas, L. M. (2016). Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 51-59. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592316000024>.
- Maldonado, I. P., Pérez, M. M., & Uzcátegui, S. B. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y postgrado*, 21(2), 231-248. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/658/65821209.pdf>.
- Martínez, B.E., Carrasco, S. C., & Bull, M. T. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 88-98. Recuperado

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

de:http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012359232018000100088&script=sci_abstract&tlng=en.

Martín, F. y Pérez, J. (1997). *Factores psicosociales: metodología de evaluación*. (NTP 443). Barcelona.: INSHT. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Mazzei, S. Z. (2014). Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyME) del sector industrial. *Telos*, 16(2), 226-242. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99331125002.pdf>

Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliff, N.J.: Prentice Hall.

Molina-Sabando, L. A., Briones-Véliz, Í. B., & Arteaga-Coello, H. S. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 498-510. Recuperado de: <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/275>.

MORIN, Edgar. 2001. *El Método. La naturaleza de la Naturaleza*, t. 1. Madrid: Ediciones Cátedra.

OIT (1986). *Factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control*. Ginebra: OIT.

OIT (1995). *La lucha contra el acoso sexual en el Trabajo*. Madrid: INSHT.

OIT (1998). *Enciclopedia de Seguridad y salud en el Trabajo*. Madrid: Ministerio de trabajo y Asuntos Sociales.

OIT (2010). *Lista de enfermedades profesionales de la OIT*

Pérez, L.M., Vilariño, C.M. & Ronda, G.A. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 37(3), 286-294. Recuperado de

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000300007&lng=es&tlng=es

- Porret, M.G. (2010). *Gestión de personas, Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones* (Cuarta edición ed.). (ESIC, Ed.) Madrid, España.
- Rahim, E. y Burrell, D. (2010). A case study analysis of change management intervention and the nature and nuances of resistance to change in a complex organization. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 10, 19-35
DOI: 10.18848/1447-9524/CGP/v10i04/49958.
- Rodríguez, V. & Mladinic, A. (2016). Ambivalencia actitudinal ante el cambio organizacional: un análisis desde el individuo en contexto laboral. *Psykhé* (Santiago), 25(1), 1-17. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.7764/psykhe.25.1.733>
- Romain, M. S. (2019). *Transformando organizaciones: Liderar el cambio*. Pozuelo de Alarcón - Madrid: ESIC. Recuperado de: <https://ebookcentralproquestcom.loginbiblio.poligran.edu.co>.
- Romero, J., Matamoros, S. & Campo, C.A. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23(50), 35-52. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81828692004>
- Roozeboom, M. B., Houtman, I., & Van den Bossche, S. (2008). Monitoring Psychosocial Risks at work. I. En S.Leka & T. Cox (Eds.), *The European Framework for psychosocial Risk management: PRIMA-EF* (pp. 17-36). Nottingham: I-WHO
- Rubiano, M. G., & Aponte, C. F. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá—Colombia. *Acta*

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Colombiana de Psicología, 19(1), 79-90. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/798/79845405005.pdf>.

Schaffer, M.A., Sandau, K.E. & Diedrick, L. (2013). Evidence-based practice models for organizational change: overview and practical applications. *J Adv Nurs*, 69(5), 1197-209. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06122.x>

Sánchez, J. & Nguyen, O. (2009). Emotional Aperture and Strategic Change: The Accurate Recognition of Collective Emotions. *Organizational Science*, 20(1), 22-34. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.1287/orsc.1070.0347>

Silva, A. L., & Sachuk, M. I. (2019). The Human Coping Process in the Context of Organizational Change. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 37(2), 255. Recuperado de: <https://ugc.elogim.com:2785/apps/doc/A600450200/IFME?u=ugc&sid=IFME&xid=95fb9a62>

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8–29. <https://doi.org/10.2307/41165852>

Valencia, V. (2012). *Revisión documental en el proceso de investigación*. Bogotá.: Universidad Tecnológica de Pereira. Recuperado de: <https://univirtual.utp.edu.co/pandora/recursos/1000/1771/1771.pdf>.

Van Dam, K., Oreg, S. and Schyns, B. (2008), “Daily work contexts and resistance to organizational change: the role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics”, *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 57 No. 2, pp. 313-34

FACTORES PSICOSOCIALES DE LOS TRABAJADORES FRENTE A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Van den Heuvel, S. y Schalk, R. (2009). The relationship between fulfilment of the psychological contract and resistance to change during organizational transformations. *Social Science Information*, 48(2), 283-315.

ANEXOS

1. Matriz de investigación