



## ÁREA DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS

### REFERENTES TEORICOS DE LOS FACTORES PSICOSOCIALES ORGANIZACIONALES

**Luis José Fonseca Hernández**

Doctorante en gerencia Avanzada (fonseher@gmail.com)

#### Resumen

Las organizaciones en el contexto actual se desenvuelven en un entorno complejo, dinámico y poco predecible; donde se ve constantemente en amenaza las organizaciones, no obstante, que estas no están exentas a sufrir renovaciones en tiempos de crisis, a que se hagan un repensar gerencial, a construir nuevos enfoques donde se conjuguen otras categorías a fin de reorientar o crear organizaciones neohumanista. El propósito de esta investigación es analizar los factores teóricos psicosociales organizacionales. Esta investigación es de tipo documental y la técnica utilizada para la recolección de datos fue el análisis de contenido. Esta investigación hace énfasis en las teorías de los factores psicosociales organizacionales: liderazgo, el poder e influencia, la resistencia al cambio y la resiliencia organizacional. Los factores psicosociales se definirían como factores organizacionales que pueden dar lugar tanto a consecuencias positivas como negativas en la gestión organizacional impactando en la productividad y la satisfacción de los trabajadores, de ahí su importancia en la gestión del conocimiento sobre estas teorías.

**Palabras clave:** Liderazgo, poder e influencia, resistencia al cambio y resiliencia.





## THEORETICAL REFERENCES OF ORGANIZATIONAL PSYCHOSOCIAL FACTORS

### Abstract

Organizations in the current context operate in a complex, dynamic and unpredictable environment; where organizations are constantly threatened, however, they are not exempt from undergoing renovations in times of crisis, from rethinking management, from building new approaches where other categories are combined in order to reorient or create neo-humanist organizations. . The purpose of this research is to analyze the theoretical psychosocial organizational factors. This research is documentary type and the technique used for data collection was content analysis. This research emphasizes the theories of organizational psychosocial factors: leadership, power and influence, resistance to change and organizational resilience. Psychosocial factors would be defined as organizational factors that can give rise to both positive and negative consequences in organizational management, impacting the productivity and satisfaction of workers, hence their importance in the management of knowledge about these theories.

**Keywords:** Leadership, power and influence, resistance to change and resilience.

### Introducción

Las organizaciones son sistemas administrativos creadas por el ser humano con el fin de lograr metas y objetivos apoyadas por personas y de recursos disponibles, se podría decir, que son entidades ordenadas donde coexisten relaciones dialógicas, de concebir, de crear y de comunicar sobre las realidades sociales. Partiendo de esta premisa, la organización la defino como el proceso para identificar y agrupar el trabajo que ha de hacerse, definir y delegar las obligaciones y la autoridad, así como establecer relaciones a fin de hacer posible que las personas trabajen juntas del modo más efectivo. En función de estas ideas, Koontz y Weihrich (2007:140) define lo siguiente:

En este sentido concebimos a la organización como:

1. La identificación y la clasificación de las actividades requeridas.





2. El agrupamiento de las actividades necesarias para el logro de los objetivos.
3. La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.
4. La disposición de una coordinación horizontal (en el mismo nivel organizacional o en un nivel organizacional similar) y vertical (por ejemplo, a nivel de oficina corporativa, división y departamento en la estructura de la organización).

Igualmente indican Koontz y Weihrich (2007:140), que "... el término organización se refiere a una estructura intencional formalizada de funciones o puestos." En base a estos autores se puede inferir que la misma naturaleza humana trae consigo que las personas se apoyen de acuerdo a sus propósitos y objetivos es por ello que la cooperación es esencial para que exista una organización, otro factor es que las personas tengan la capacidad de comunicarse y por último que estén dispuestas a contribuir en acciones en conjunto.

En este vislumbrar de ideas, Las organizaciones en el contexto actual se desenvuelven en un entorno complejo, dinámico y poco predecible; donde se ve constantemente en amenaza las organizaciones, no obstante, que estas no están exentas a sufrir renovaciones en tiempos de crisis, a que se hagan un repensar gerencial, a construir nuevos enfoques donde se conjuguen otras categorías a fin de reorientar o crear organizaciones que sobrepasen las turbulencias internas y externas sin desviarlas de sus objetivos y sin perder de vista la filosofía de gestión.

Con referencia a la filosofía de gestión (Veliz, Alonso, Robaina, Fleitas y Fernández, 2020:147) indican que "los componentes a tener en cuenta en el diseño estratégico son la misión, visión, valores, objetivos estratégicos, procesos y estrategias". La filosofía de gestión lo interpreto como el conjunto de valores, normas, creencias y comportamientos, presunciones básicas que comparten los miembros de una empresa, los cuales operan de manera inconsciente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma (integración interna) y de su entorno (integración externa).

La tendencia en las organizaciones actuales, es hacer énfasis en el desarrollo organizacional orientado hacia la filosofía neohumanista, teniendo en cuenta las





necesidad de mejoramiento continuo, cambios e inversión, que deben darse dentro de las estructuras organizacionales, orientando el comportamiento de los trabajadores hacia fines que puedan alcanzar la máxima calidad y productividad propuestas en el plan estratégico de la organización.

En tal sentido, las organizaciones a nivel mundial vienen de un fenómeno postpandémico, en donde fueron obligadas por esta situación de salud pública a adoptar ciertos modelos gerenciales emergentes, para poder permanecer en el mercado, de manera competitiva revisar su adaptabilidad y flexibilidad organizacional para así poder trascender las turbulencias y exigencias del entorno con un piso organizacional lo suficientemente auto-eco-organizacional, para equilibrar la situación pandémica y los procesos internos de la organización, en donde el que hacer gerencial se ha forzado en procesos flexibles y adaptables en estos tiempos emergentes. (García, 2021:18), sostiene lo siguiente:

Luego de la pandemia, gran cantidad de gente se pregunta: ¿Cómo nos adaptaremos a esta nueva realidad? Algunos la denominan la “nueva normalidad”. Una nueva normalidad después de la crisis sanitaria donde la gente cambió su estilo de vida, las organizaciones se reacomodaron, innovaron o buscaron otras formas de trabajo; pero también nacieron nuevas organizaciones que surgieron para salir adelante ante la crisis. Muchos modificaron su gestión, otras tuvieron que incorporar nuevas tecnologías, y otras se dedicaron a la forma de cómo atender a sus clientes y a sus comunidades. Todo esto contribuyó de manera positiva a revalorizar el talento humano dentro de las organizaciones, evitó los despidos, incrementó el trabajo remoto y volvió a invertirse en capacitación del personal. Pero también se eliminó la burocracia, se facilitó la toma de decisiones, se obtuvo un mayor empoderamiento de líderes.

En la gestión de las organizaciones, todas emprendieron un plan económico de emergencia para fomentar la inversión y poder reactivar la economía, lo que contribuyó con la adopción de formas más flexibles de organización de la producción y con el desarrollo de las economías de urbanización. El desarrollo endógeno se vio fortalecido por las prácticas y experiencias de reestructuración productiva y de dinámica urbana y producción social, como también por la introducción y difusión de innovación y de conocimiento que generó el desarrollo local de las comunidades.





En base a lo antes expuesto por la autora, los procesos de cambio se enfocan en comprender tanto a sus colaboradores como la interacción particular que existe entre ellos y la organización, considerando que el talento humano más que cumplir una función económica-productiva dentro de la organización, cumplen una función social que involucra patrones, creencias religiosas, políticas y culturales; y poseen cualidades y aptitudes particulares que las hacen idóneas para desempeñar las funciones que realizan. Dicho cambio orientado hacia la flexibilización estructural de las organizaciones, requiere además potenciar las capacidades productivas para garantizar sus capacidades máximas de generar valor. Por lo tanto, esta nueva concepción organizacional incluye además características de cambio y dinamismo en el que sus recursos principales son las personas como factores de importancia, comprometidos e identificados con la organización para actuar procurando el logro de sus objetivos.

La gestión humana en las organizaciones, debe tener en cuenta los factores psicológicos del talento humano y las teorías subyacentes, porque hay aspectos subyacentes que predicen el comportamiento organizacional, en una gran variedad de situaciones afectando el rendimiento laboral individual y por ende la productividad organizacional. Los factores psicológicos pueden absorber cambios, rupturas, nuevos escenarios de desempeño, competencia, adversidad y situaciones de incertidumbre, con una flexibilidad tal, que genere procesos de adaptación y aprendizaje organizacional. Por lo cual esta investigación tiene como propósito analizar los factores teóricos psicosociales organizacionales.

### **Materiales y Métodos**

Esta investigación es de tipo documental, que según la (Universidad Pedagógica Experimental Libertador, 2016:20), indica que:

Se entiende por Investigación Documental, el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L):2959-4308

Volumen N° 8 marzo 2024

[transdisciplinariadelsaber@gmail.com](mailto:transdisciplinariadelsaber@gmail.com)





general, en el pensamiento del autor.

A través de la observación de documentos escritos tales como: libros, artículos, que son fuentes secundarias. La técnica utilizada para la recolección de datos fue el análisis de contenido que según (Monje, 2011:157):

El análisis de contenido se considera una técnica “indirecta” que consiste en el análisis de la realidad social a través de la observación y el análisis de los documentos que se crean o producen de ella. Se trata de una técnica que combina la observación y el análisis documental. Es un método que apunta a descubrir la significación de un mensaje, ya sea este un discurso, una historia de vida, un artículo de revista, un memorándum, etc. Específicamente se trata de un método que consiste en clasificar y/o codificar los diversos elementos de un mensaje en categorías con el fin de hacer aparecer de manera adecuada su sentido.

Esta técnica de investigación permitió describir de manera objetiva y sistemática documentos para analizar los factores referenciales teóricos psicosociales organizacionales.

### Análisis y Resultados

#### **Factores psicosociales organizacionales: el liderazgo, el poder e influencia, la resistencia al cambio y la resiliencia.**

Los factores psicosociales organizacionales a los cuales esta investigación va hacer énfasis son: el liderazgo, el poder e influencia, la resistencia al cambio y la resiliencia organizacional; por ser factores que deben considerarse en las interacciones entre: las condiciones del trabajo de la organización, su medio ambiente, la satisfacción, las capacidades del trabajador, sus necesidades, cultura y situación personal fuera del trabajo; lo cual a través de percepciones y experiencias pueden influir en la productividad organizacional y la satisfacción de los trabajadores.

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, 1986:3)

Es por esto que nace el interés por indagar algunos factores psicosociales individuales y organizacionales que afectan la gestión gerencial en las organizaciones, para construir una cultura organizacional que logre satisfacer dos clases de necesidades: aquellas vinculadas con la posesión, goce y disfrute de bienes materiales, servicios y/o actos de regulación pública, es decir, con la producción social de un país, y las necesidades relacionadas con las tendencias y disposiciones de los trabajadores.

### Teoría del liderazgo.

De acuerdo a mis estudios el liderazgo es la actividad o proceso de influenciar al talento humano para que participe voluntariamente en el logro de los objetivos organizacionales. Los líderes en una organización desempeñan un papel activo en la formación y desarrollo de buenas prácticas en relación al clima y la cultura organizacional, las decisiones que propongan los líderes en los ámbitos estratégicos, tácticos y operativos promueven una estructura ideal para el desarrollo de los intereses de la organización; o por el contrario, decisiones erróneas podrán inhibir la consecución de las ventajas comparativas que requieren la productividad y crecimiento organizacional.

A lo largo de la historia se han desarrollado una multitud de teorías o enfoques sobre el liderazgo, algunas se han convertido en complementarias u otras de confrontación. Una forma de clasificación podría ser agruparlas en tres enfoques básicos: las teorías de las conductas, las teorías del comportamiento y las teorías contingenciales; el primer enfoque busca determinar aquellos rasgos universales de personalidad que los líderes tenían en mayor medida que los no líderes. El segundo enfoque procura explicar el liderazgo en términos del comportamiento de una persona; el tercero utiliza modelos de contingencia para explicar lo inadecuado de las anteriores teorías de liderazgo para conciliar e integrar la diversidad de resultados de las investigaciones, cuyo énfasis se encuentra en los factores





situacionales, donde entran en juego otros factores como son las características de los seguidores, las circunstancias ambientales, entre otras. Para efectos de esta investigación se presentan las siguientes teorías del liderazgo:

a) Teoría de los rasgos o personalidad. Dentro del enfoque conductual del liderazgo se encuentra la Teoría de los Rasgos, cuyas consideraciones nacieron de la realidad de conducta del hombre en las organizaciones, aseveraciones como “los líderes nacen, no se hacen”, (Val y Castallo, 2013:26)

La Teoría de los rasgos establece que “El liderazgo es algo innato: se nace líder”. La preocupación de estos autores era pues la identificación de los rasgos entendidos como aspectos de la personalidad y características físicas o intelectuales que distinguen a los líderes de los que no lo son.

Estos estudios se enfocaron a los rasgos personales de los líderes e intentaron identificar un grupo de características o rasgos individuales que distinguían: a los líderes de los seguidores, y a los líderes con éxito de los líderes fracasados. Así pues, surge esta teoría que pretende encontrar las características sociales, físicas, intelectuales o de personalidad que poseen los líderes y que los distingue del resto de la población.

Al respecto, (Littauer, 1993:13) sostiene que “Mi temperamento es el [yo] verdadero; mi personalidad es la fachada con que cubro mi verdadero [yo]”. De lo anterior se precisa que los rasgos son actitudes innatas que determinan el comportamiento del individuo en las diversas situaciones, es decir, que el líder actúa de acuerdo al contexto situacional de una u otra manera. Cabe mencionar, que algunos rasgos asociados con el liderazgo son: empuje y ambición, deseo de dirigir e influir en los demás, confianza personal, inteligencia, profundos conocimientos técnicos en su área de responsabilidad. Más recientemente, la atención ha regresado a los rasgos de los líderes, pero desde una perspectiva diferente, visiones de vanguardia están tratando ahora de identificar el conjunto de rasgos a los que la gente se refiere de manera implícita cuando caracterizan a alguna persona como líder.





b) Teoría del comportamiento: con la teoría XY de McGregor, (1994), la teoría de los roles de Mintzberg (1991) y la teoría Likert (1961). Entre las teorías de enfoque conductual están las teorías basadas en el Comportamiento, en las cuales subyacen las Teorías X y Y del sociólogo Douglas McGregor (1994) quien postuló dos teorías contrapuestas en su libro “El lado humano de las organizaciones”. Por una parte, la denominada X, según la cual a una persona media no le gusta el trabajo por naturaleza y trata de evitarlo. De hecho, a las personas les gusta ser dirigidas, puesto que así evitan cualquier responsabilidad; no albergan ambición alguna, sólo desean seguridad.

Las premisas de la teoría X son (McGregor, 1994):

1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Debido a esta tendencia humana al regir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
3. El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

En cuanto a la teoría Y, en esta los directivos consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y (McGregor, 1994) son:

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L):2959-4308

Volumen N° 8 marzo 2024

[transdisciplinariadelsaber@gmail.com](mailto:transdisciplinariadelsaber@gmail.com)





3. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
4. El ser humano ordinario se habitúa a buscar responsabilidades. La falta de ambición y la insistencia en la seguridad son, generalmente, consecuencias de la misma experiencia y no características esencialmente humanas.
5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población.
6. En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

En suma, esta teoría exalta que el líder que se inspira en la teoría X se basa en modelos coercitivos, mecanicistas, económicos, ya que el trabajador, detesta el trabajo, no quiere responsabilidades, se mueve por motivaciones crematísticas. Caso opuesto sucede en la teoría Y donde se produce la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización. Los trabajadores están contentos con las tareas que se les ha encomendado, son responsables, demuestran su capacidad y su experiencia, pierden rango las exigencias económicas.

Continuando con los enfoques teóricos del liderazgo está La Teoría de los Roles de Mintzberg (1991) la cual se basó en un sistema de clasificación en estudios de investigación sobre la forma en que los administradores emplean su tiempo en el trabajo y se orientó hacia los “roles”, los cuales denominó “conjuntos orgánicos de conductas”. Concluyendo que los administradores desempeñan diez diferentes roles que están muy relacionados entre sí. En efecto, el término roles administrativos se refiere a categorías específicas de comportamiento administrativo y organizó esta tipología en tres categorías principales (interpersonal, de información y de decisión) cada una de las cuales contiene roles específicos Mintzberg (1991):

1. Roles Interpersonales: Los papeles interpersonales se componen de tres clases de conductas, rol de representante, rol de líder, rol de enlace.





2. Roles de Información: Esta serie de conductas se construyen sobre las relaciones interpersonales que el administrador establece. Los tres roles de información específicos son los siguientes: rol de monitor, rol de divulgador, rol de vocero.

3. Roles Decisionales: se identificó cuatro roles que giran alrededor de la toma de decisión. El rol de emprendedor, rol de mediador de conflictos, rol de asignador de recursos, rol de negociador.

En efecto, los líderes se pueden ver forzados a servir de enlace entre la dirección de la empresa y el grupo, ya que los mismos representan diversos roles dentro de la organización, y el líder se dibuja no solo en su rol de líder, sino que traslapa hacia otros bien sean informacionales o decisionales. En conclusión el líder puede llegar a cumplir todos estos roles, en distintos momentos y contextos.

Entre los estudios que buscan identificar las características de los líderes eficaces, sobresale el trabajo de Likert (1961). Este autor encuentra que son cinco los comportamientos que definen la conducta efectiva de un líder:

1. Fomento de relaciones positivas que aumenten el sentido de valía personal de sus integrantes.
2. Mantener un sentimiento de lealtad al grupo.
3. Conseguir altos estándares de rendimiento y transmitir entusiasmo para conseguir los objetivos grupales.
4. Tener conocimientos técnicos.
5. Coordinar y planificar.

La Teoría de los Sistemas de Likert (1961) sugiere que los estilos de administración si dividen en cuatro (4) sistemas con sus extremos en el sistema 1 (autoritario), el sistema 2 autoritario pero paternal, el sistema 3 consultivo con derecho a tener la última palabra y el sistema 4 (participativo). Con el basamento de esta teoría, este autor concluyó que el sistema más eficiente era el cuatro (4), porque la comunicación interpersonal subordinados – jefe, permite la participación de cada uno, lo que redunda un proceso decisorio más consensuado. Lo anterior permite precisar que no existe una única forma mejor de relacionarnos con otras personas, y por lo tanto los superiores han de tener que considerar el perfil de sus





subordinados, priorizando entre otras cosas sus habilidades, destrezas, competencias, necesidades, inquietudes y valores.

c) Teorías emergentes del liderazgo actual. Entre otras teorías emergentes del liderazgo gerencial, cabe mencionar a Hesselbein, Golgsmlth y Beckhard (2006) en la recopilación de distintas versiones sobre el liderazgo, en el libro denominado: "El líder del futuro", estos autores consideran que:

El líder del futuro será el que cree una cultura o sistema de valores centrados en los principios. Crear tal cultura de una empresa, gobierno, en la escuela...que tengan la visión, la valentía y la humildad de aprender y crecer constantemente. (Hesselbein, Golgsmlth y Beckhard, 2006:178).

También, González (2006) en su investigación: "los crisoles del liderazgo en las organizaciones del siglo XXI: Bajo el paradigma emergente de la complejidad", entre los aportes de este autor esta la concepción del paradigma emergente de la complejidad como un entramado dinámico y complejo, desde el enfoque de las organizaciones se puede traducir en el cambiante marco de relaciones que en ellas suscitan, y la búsqueda de una nuevo liderazgo debe sustentarse en técnicas gerenciales complejas y ser capaz de crear orden en el caos. De tal manera, que el conocimiento teórico debe construir los andamiajes necesarios y suficientes para explicar la realidad; esta nueva visión convierte al conocimiento administrativo en un recurso invaluable donde el individuo es visto como un ente activo, y responsable del conocimiento individual y colectivo.

**Teoría del poder o influencia.**

El poder de imposición de ideas, teorías, aprendizajes y conocimientos, puede verse empañado al interior de las estructuras organizacionales cuando no se hace un uso consciente y coherente del pensamiento; uno de los ejemplos más comunes es cuando un jefe quiere imponer sus principios e ideologías olvidando que hay un equipo que necesita ser persuadido y concertado, asimismo puede ocurrir dentro de uno de los integrantes del grupo, en la mayoría de los casos sucede que hay una persona que tiende a querer resaltar con sus ideas y olvida





poner sobre la mesa que debe entrar primero en un proceso de negociación con los demás colaboradores, y que como equipo se sientan invitados a compartir y/o discutir determinado caso o situación.

Ahora bien, el poder o influencia pensándola en calidad de estrategia, concepción por Foucault (1986), este remite a un conjunto plural de disposiciones, maniobras, tácticas, técnicas, maneras de funcionar, es una consideración como proceso, en este sentido, el poder aparece como una red, tejido cuyos nudos se atan y desatan continuamente, que no puede ser reducido a un factor único y muchas veces aparece oculto, borroso. Por lo que la gerencia avanzada debe estudiarlo para comprender sus relaciones ocultas como parte del estudio psicosocial organizacional.

### **Teoría de la resistencia cambio organizacional.**

Este es uno de los aspectos más relevantes en la gerencia, se encuentran diversas teorías relacionadas con el cambio; una de ellas nos habla que el cambio tiene su propio cauce y es independiente de la voluntad humana; otra teoría defiende que el cambio está en mayor o menor medida controlado por los individuos, cualquier cambio puede ser (o percibirse) como contrario a los intereses de los afectados. Esto es especialmente válido en el cambio provocado por la tecnología.

Drucker (2000), sostiene que el cambio no se puede gestionar. Sólo se puede ir por delante de él, todos han aceptado que el cambio es inevitable. Todas las instituciones existentes, tanto públicas como empresariales, son afectadas por el cambio, tienen, por lo tanto, que hacer un esfuerzo especial para ser receptivas al cambio y capaces de evolucionar. Actualmente el ritmo del cambio es vertiginoso hemos pasado de ser una sociedad agrícola a la sociedad de la información dejando por medio a la sociedad industrial. Esto ha traído como consecuencia, que los avances tecnológicos importantes para producir cambios se superponen de tal manera que la sociedad se ve obligada a asimilarlos en forma simultánea. Los cambios tecnológicos alimentan a los cambios sociales y esto en la mayoría de las





ocasiones está acompañado de resistencias y perturbaciones que pueden responder, a patrones que son susceptibles de comprender, describir y analizar, sobre todo porque implica tener que aprender a hacer algo nuevo, tener que salir de la zona de confort y pasar por un proceso de adaptación, algo que siempre nos cuesta un poco.

Podemos definir como resistencia al cambio al conjunto de actitudes que experimentan los empleados de una organización cuando se ven empujados hacia un proceso de cambio en su lugar de trabajo, algo que implica modificar sus hábitos y rutina. (Nahum, 2021: s/p).

Asimismo, (Nahum, 2021: s/p), indica algunas causas a la resistencia al cambio aplicables en las organizaciones, tales como:

1. Amenaza de poder individual: es probable que algunos gerentes se resistan a los cambios creyendo que con ellos su poder se reduce, aunque sea de manera simbólica, o es transferido a sus subordinados.
2. Amenaza de poder organizacional: los cambios pueden hacer que algunos grupos, departamentos o sectores de la empresa adquieran más poder. A causa de esto, las personas que vean amenazado su poder o que teman acabar sometidos ante el de otros mostrarán cierta resistencia a las nuevas propuestas.
3. Pérdida de control sobre los subordinados: con los nuevos cambios, puede ocurrir que los gerentes vean que su control sobre los trabajadores es reducido, algo que no van a recibir positivamente.
4. Aumento del control de los empleados: los cambios en la organización pueden conferir más poder a los empleados. Esto se traduce en que tienen que adquirir nuevas responsabilidades, a veces muchos mayores a las que antes tenían, algo para lo que pueden sentir que no están debidamente preparados.
5. Miedo a reducción del salario: las modificaciones en la empresa pueden interpretarse como cambios en el salario y privilegios económicos de los trabajadores, sobre todo interpretado como una reducción más o menos significativa de los mismos.
6. Salir de la zona de confort: en muchas ocasiones, los cambios en la empresa suponen incomodidad personal o dificultan la vida de los empleados al principio, puesto que estaban acostumbrados a una rutina que, de golpe, se ha alterado.  
Estos cambios suponen hacer que los trabajadores salgan de la zona de confort, teniendo que aprender a hacer nuevas tareas,





olvidar viejos métodos y familiarizarse con los nuevos, un proceso tedioso y que causa insatisfacción.

7. Reasignación de recursos: al introducirse cambios en la organización suele ocurrir que ciertos departamentos y sectores empiezan a recibir más recursos, mientras que otros los pierden. Esto puede generar tensiones entre las partes que conforman la organización, pudiendo hacer que los que pierden parte de sus recursos consideren esto un robo o pisoteo de derechos.
8. Cambios en los planes personales: los cambios pueden trastocar todo, deteniendo planes, proyectos u otras actividades, tanto laborales como personales y familiares. Esta es, de hecho, una de las principales causas detrás de la resistencia al cambio, pues la transformación puede implicar tener que replantear a corto, medio y largo plazo un sinfín de aspectos concernientes a la empresa y la vida personal de sus trabajadores.
9. Dudas acerca del proceso: si los empleados ven el cambio como algo demasiado abstracto o que no acaban de entender muy bien para qué se hace, es normal que se resistan a él. Si no entienden el verdadero propósito de la transformación propuesta difícilmente van a mostrarse partidarios de la misma.  
Como la mente humana es por lo general pesimista ante la incertidumbre, asumen que lo nuevo que está por venir tiene que ser necesariamente malo y eso despierta en ellos reticencias ante su llegada.
10. Diferentes valoraciones y percepciones: en la empresa siempre va a haber diversidad de opiniones sobre una propuesta. Como no todo el mundo va a estar de acuerdo con los cambios que se quieren aplicar, es normal que unos piensen que lo nuevo que está por venir es una mala idea y que, comentándoselo a los demás, extiendan una mala opinión sobre la transformación.
11. Miedo a lo desconocido: de no ser debidamente explicados los cambios que están por venir, es totalmente normal que entre los trabajadores haya un ambiente de incertidumbre. Como decíamos, solemos ver los cambios como algo potencialmente peligroso, y si encima no sabemos absolutamente nada de cuáles van a ser los resultados o no nos los han explicado, este miedo a lo desconocido se incrementa y motiva a que quienes lo sientan a resistirse ante él.
12. Experiencia previa: la mayoría de los empleados veteranos ya tienen experiencia previa sabiendo que, cuando se introducen cambios se tiene que pasar por un momento de aprendizajes que, pese a ser necesarios, no son cómodos ni rápidos de adquirir.





En el futuro, (Drucker, 2000), enfatiza que las organizaciones tendrán un papel desestabilizador. Las instituciones necesitan el cambio para sobrevivir. Es importante que los gerentes comprendan que la aplicación de conocimiento aporta valor mediante la productividad y la innovación, para enfrentar los cambios.

### **Teoría Resiliencia Organizacional**

A nivel organizacional se habla de resiliencia cuando las organizaciones se ajustan a las diversas situaciones de los mercados sin tener que poner en riesgo su independencia y esencia. El fenómeno de la resiliencia, en el contexto del comportamiento de los seres humanos, hace referencia a la capacidad que tiene un individuo o un conjunto de individuos, actuando como colectivo, de sentir, pensar y actuar para enfrentar de manera efectiva y proactiva de las adversidades provenientes de la turbulencia familiar, social o empresarial. En este sentido, Este concepto ha ganado fuerza con la crisis económica actual, pero lo cierto es que el ritmo de los cambios sociales, económicos y tecnológicos pone a las organizaciones en un estado de crisis continua. Si los cambios se ven como una amenaza, generan estrés. Si los cambios se ven como una oportunidad para la mejora, generan nuevos sentidos.

Michael Rutter, un pionero del estudio de la resiliencia, la define como “ un fenómeno manifestado por personas que evolucionan favorablemente, habiendo sido víctimas de estrés que, para la población en general, comprendería un riesgo serio con consecuencias graves”. (Pittaluga, 2014:78)

Para Baena, (2015:7) define la resiliencia organizacional de la siguiente manera:

La resiliencia de una organización descansa en la capacidad y atributos resilientes de sus miembros, por ello, una organización resiliente presenta, dentro de su inventario de capacidades humanas, las características y competencias que le aportan dinamismo para entender, enfrentar y recuperarse frente a los retos de cada día.

Se podría decir, que la resiliencia de una organización descansa en la capacidad y atributos resilientes de sus miembros, por ello, una organización resiliente





presenta, dentro de su inventario de capacidades humanas, las características y competencias que le aportan dinamismo para entender, enfrentar y recuperarse frente a los retos de cada día.

### Discusión y Conclusiones

Los factores psicosociales organizacionales como el liderazgo, el poder e influencia, la resistencia al cambio y la resiliencia, si son adecuadas, facilitan el trabajo, el desarrollo de las competencias personales laborales y los niveles altos de satisfacción laboral, de productividad empresarial y de estados de motivación en los que los trabajadores alcanzan mayor experiencia y competencia profesional. Las formas acertadas de gestionar estos factores coadyuvan con la Cultura organizacional y el Clima laboral. Estas condiciones psicosociales en general, de los sistemas complejos sociales laborales pueden generar el desarrollo individual de los distintos actores, bienestar personal y organizacional.

En este sentido, los factores psicosociales son condiciones organizacionales de trabajo que pueden afectar la productividad laboral, tanto positiva como negativamente. Como tales, los factores psicosociales son factores presentes en todas las organizaciones y es importante estudiarlos y aprender a gestionarlos de manera transdisciplinaria. El liderazgo, el poder e influencia, la resistencia al cambio y la resiliencia pueden generar excelentes o pésimas condiciones de trabajo con consecuencias positivas o negativas para la gestión humana. Son múltiples las teorías de estos factores psicosociales que aportan información sobre los elementos y factores en las organizaciones. Los factores psicosociales se definirían como factores organizacionales que pueden dar lugar tanto a consecuencias positivas como negativas en la gestión organizacional de ahí su importancia en la gestión del conocimiento sobre estas teorías.





### Referencia Bibliográfica

- Drucker, P. (2000). *El Management del Siglo XXI*. Edhasa. Biblioteca de Empresa.
- Baena, I. (2015). *Resiliencia y Desempeño Organizacional*. [En línea] <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/201b8fab-80d1-40c3-bf15-17ce4a519429/content>
- Foucault, M. (1986). *Vigilar y castigar*. México, siglo XXI.
- García, G. (2021). *Gestión de las organizaciones en tiempos de pandemia COVID-19. (Tres casos de estudio de reacomodo, nuevas formas de emprendimiento e innovación organizacional)*. (Comp.) Luisa Fernanda Zambrano ¿La nueva normalidad? O lo que nos deja la pandemia. Aracas editores. Universidad Nacional experimental Simón Rodríguez, [En línea] [https://issuu.com/edea.unesr/docs/la\\_nueva\\_normalidad/5](https://issuu.com/edea.unesr/docs/la_nueva_normalidad/5)
- González, A. (2006). *Los crisoles del liderazgo en las organizaciones del siglo XXI: Bajo el paradigma emergente de la complejidad*. Aprend.org
- Hesselbein, Goldsmith y Beackhard, (2006). (Comps.) *El líder del futuro*. Madrid: Editorial Deusto.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional*. Séptima edición, Mc Graw Hill Internacional.
- Likert, R. (1961). *Nuevos Patrones de Gestión*. Texto original en inglés: *New Patterns of Management*. Nueva York, USA: McGraw-Hill.
- Littauer, F. (1993). *Enriquezca su personalidad*. Editorial UNILIT.
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Santafé de Bogotá: Editorial: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Universidad surcolombiana, Facultad de ciencias sociales y humanas, Neiva.
- Nahum, R. (2021). *Resistencia al cambio organizacional: características, causas y qué hacer*. Portal Psicología y Mente. [En línea] <https://psicologiaymente.com/organizaciones/resistencia-cambio-organizacional>
- Organización Internacional del Trabajo (1986). *Factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control*. Ginebra: OIT.
- Pittaluga, C. (2014). *Liderazgo resiliente. La innovación en entornos adversos*. Editorial Galac.
- Val, M. y Castillo, R. (2013). *Un Nuevo Modelo de Liderazgo por Valores*.





Unellez

24303

BA2021000018



Universidad de Alcalá. Departamento de Economía y Dirección de Empresas.  
[En línea]  
<https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/20002/Capitulo%202.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Veliz, V., Alonso, A., Robaina, D., Fleitas, M. y Fernández, E. (2020). *Procedimiento de gestión para asegurar la calidad de una universidad. Caso de estudio Universidad Técnica de Manabí*. Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería, 28(1), 143-154.

Universidad Nacional Experimental Libertador (2016). *Manual de trabajos de grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales*. FEDUPEL, 6ª Edición.

### Semblanza del Autor

#### Luis José Fonseca Hernández

C.I.N° 18.727.144

Doctorante en Gerencia Avanzada (UNELLEZ). Magíster Scientarium en Gerencia y Planificación (UNELLEZ), Lic. en Educación Integral (UNESR), Abogado (UNELLEZ) Personal Administrativo de la UNELLEZ, Profesor en condición de contratado en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.

Correo: Fonseher@gmail.com



REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L):2959-4308

Volumen N° 8 marzo 2024

[transdisciplinariadelsaber@gmail.com](mailto:transdisciplinariadelsaber@gmail.com)

