

**Transformación e Innovación en las Organizaciones (TIO):
Propuesta de un modelo de intervención en una
organización mexicana y como el estrés impacta a la
organización**

*Transformation and Innovation in Organizations (TIO): Intervention model
proposal for a Mexican organization*

*Transformação e inovação em organizações (TIO): proposta de um modelo
de intervenção em uma organização mexicana e como o estresse afeta a
organização*

Jorge Ramón Salazar-Cantón

Universidad Autónoma de Yucatán, México

jsalazar@correo.uady.mx

Gustavo Alberto Barredo-Baqueiro

Universidad Autónoma de Yucatán, México

gbarredo@correo.uady.mx

Teresita de Jesús Sabido-Domínguez

Universidad Autónoma de Yucatán, México

tere.sabido@correo.uady.mx



Resumen

Las personas, las familias, las organizaciones y los países son impactadas por el entorno actual existente esto es la globalización, la competencia, la sobrepoblación, los avances tecnológicos dificultando su adaptación adecuada a las circunstancias que el momento exigen originando un impacto en los comportamientos humanos.

Lo anterior lleva por tanto al interés de analizar, reflexionar, investigar, observar y proponer nuevas herramientas, conocimientos, instrumentos y metodologías que permitan a las empresas mexicanas (sobre todo pequeñas y medianas) lograr una mayor eficiencia en los resultados obtenidos, así como mejorar las prácticas para adaptarse a los cambios que el entorno exige.

El presente trabajo presenta los avances sobre un proyecto de investigación-acción con estudio de caso, cuyo objetivo es observar los impactos que el estrés tiene en una pequeña organización comercial mexicana y proponer acciones de ayuda para reducirlo en la vida de la organización, con la participación de nueve personas consideradas como claves (ejecutivos de la organización) integradas en tres equipos de trabajo con la finalidad de impulsar y promover una manera distinta de resolver los problemas identificados, mediante una metodología basada en un proceso de intervención. Se reportan los resultados obtenidos hasta el momento (80% de avance) destacándose los siguientes:

- Abatimiento de los indicadores de puntualidad y asistencia de una manera significativa sin tener como prerrequisitos castigos o estímulos.
- Integración de verdaderos equipos de trabajo cooperativos y colaborativos
- Redefinición de procesos claves en la organización y en la toma de decisiones
- Reducción de conflictos
- Mejora del clima organizacional.

Palabras claves: Transformación, estrés, consultoría, organizaciones.

**Abstract**

Current existing environment, such as globalization, competition, overpopulation, and technological advances impact human behavior of individuals in their families, organizations and countries, due to the difficulty to adapt to these changing circumstances.

Therefore, an interest to analyze, ponder, investigate and monitor this reality has risen, in order to propose new tools, means, knowledge and methodologies that allow Mexican companies (specially small and medium enterprises) to perform with greater efficiency as they improve their practices to adapt to the changes environment imposes.

This paper reports the advancements (80%) on a case study project in small Mexican commercial organization, using an action-research method. The aim is to propose actions, based on previous observation, that help to reduce the effects of stress at the entity. Nine executives, joined in three work teams, were the main source of information to sponsor and indorse different solutions to organizational stress problems, among which are the following:

- Meaningful reduction of tardiness and work absence indicators without using punishments or incentives.
- Integration of cooperative and collaborative work teams
- Key organization and decision-making processes redefinition
- Conflict reduction
- Organizational climate change for the better.

Keywords: Transformation, stress, consultancy, organizations.

Resumo

Indivíduos, famílias, organizações e países são afetados pelo atual ambiente existente: globalização, competição, superpopulação, avanços tecnológicos, dificultando a adaptação às circunstâncias que o momento exige, causando impacto no comportamento humano .

Isso leva ao interesse de analisar, refletir, investigar, observar e propor novas ferramentas, conhecimentos, ferramentas e metodologias que permitam às empresas mexicanas (especialmente pequenas e médias empresas) obter maior eficiência nos resultados obtidos, bem como melhorar As práticas de adaptação às mudanças que o ambiente exige.

Este artigo apresenta os avanços em um projeto de pesquisa-ação com estudo de caso, cujo



objetivo é observar os impactos que o estresse tem em uma pequena organização comercial mexicana e propor ações de ajuda para reduzi-lo na vida da organização, com o Participação de nove pessoas consideradas chave (executivos da organização) integradas em três equipes de trabalho, a fim de promover e promover uma maneira diferente de resolver os problemas identificados, através de uma metodologia baseada em um processo de intervenção. Os resultados obtidos até o momento (80% de progresso) são relatados, destacando-se o seguinte:

- Abatimento dos indicadores de pontualidade e assistência de forma significativa sem ter como pré-requisitos castigos ou estímulos.
- Integração de verdadeiras equipes de trabalho cooperativas e colaborativas
- Redefinição de processos chave na organização e na tomada de decisões
- Redução de conflitos
- Melhoria do clima organizacional.

Palavras-chave: Transformação, estresse, consultoria, organizações.

Fecha Recepción: Diciembre 2016

Fecha Aceptación: Julio 2017

Introducción

El entorno actual tan cambiante y competitivo producto de la globalización y la escasez de recursos han provocado una tensión-crisis mundial que obliga a las organizaciones en muchos casos a sobrevivir y a realizar cambios y adaptaciones urgentes al entorno y con una velocidad impresionante. Las necesidades de cumplir por un lado y el carácter urgente de atención de las mismas ejercen presiones por tanto a las personas que trabajan en las estructuras organizacionales creadas para tal fin.

Lo anterior genera tensiones en los centros de trabajo, así como afectan al entorno familiar de los trabajadores, que si bien es cierto en muchos casos son motivacionales, pero (como lo es el estrés positivo o eutrés) también origina tensiones negativas y que afectan de muy diversas formas a las personas y por tanto al clima organizacional y a las actividades

cotidianas en los centros de trabajo.

Por otra parte, la sobrepoblación, aunque genera ciertamente una mayor demanda de productos, bienes o servicios, los modelos económicos generan desempleo y una mayor exigencia de la demanda y una mayor competencia para las organizaciones al generar miles de pequeños negocios.

Por tanto, es importante e imperiosa la necesidad de estudiar, analizar, comprender, investigar y proponer nuevas formas de actuar y satisfacer las necesidades mediante la exigencia de una mayor creatividad e innovación para realizar las cosas, así como proponer nuevas herramientas y metodologías que permitan adaptarse y transformar las organizaciones.

El presente trabajo intenta describir y divulgar las experiencias y hallazgos iniciales de intervención en una organización mexicana comercial y que ha sido inicialmente observada mediante la metodología de investigación-acción, con estudio de caso durante nueve meses. En la que se configuraron tres equipos de trabajo.

Hablaremos sobre el estrés, consultoría y la innovación

Metodología

El proyecto consta de una etapa, iniciando en octubre de 2016 y debe concluir en febrero de 2018. Se reportan los avances obtenidos hasta el momento.

Se realizó un proyecto de investigación cualitativa, mediante el estudio de caso y método de investigación-acción. Se observaron y configuraron tres equipos de tres integrantes considerados claves (tanto en la parte administrativa, como comercial y técnico) en la operación de una organización comercial mexicana.

Se establecieron y llevaron protocolos, se realizaron entrevistas, reuniones de trabajo, grabaciones de audio, para recoger la información necesaria para la realización del proyecto. Se estableció una matriz con la comparación de las observaciones e informaciones recabadas, estableciendo categorías, así como listas de verificación. Se presenta un cuadro en el siguiente apartado de resultados con las principales observaciones realizadas.

Se integraron los tres equipos con tres integrantes con personal considerado clave en la operación de la Organización, se realizaron varias reuniones, siendo que en la primera se estableció el programa-agenda en la que se definieron los principales problemas a resolver, se analizaron las causas y efectos y se establecieron también las acciones a realizar y que serían las más convenientes a trabajar.

Las reuniones se organizaron primero en forma quincenal y posteriormente en función a los avances su periodicidad fue mensual, se realizaron también evaluaciones trimestrales para realizar los ajustes pertinentes, las temáticas establecidas fueron de diversa índole tales como la toma de decisiones, procesos, trabajo en equipo, comunicación etc., de acuerdo a las necesidades del proyecto en cada equipo de trabajo.

Resultados

Presentamos a continuación las principales problemáticas detectadas y observadas y que están siendo tratadas en la intervención. Así como un cuadro que resume las principales observaciones halladas



	PROCESO	ESTRUCTURA	ESTRATEGIA	CULTURA	CLIMA
41	14	7	6	5	9
	34%	17%	15%	12%	22%

- 31 76% El factor humano interviene directamente
 24% Infraestructura y otros

Tipo de problema	Frecuencia observada	%
Organización	9	22%
Liderazgo	6	15%
Comunicación	9	22%
Trabajo en equipo y Cultura organizacional	12	29%
Formación	5	12%
<p>Construcción propia .- Observación y conclusiones de 3 equipos de personal clave organización comercial en 37 problemas detectados</p>		

Procesos. -

Se detectaron falta de procesos o procesos poco claros para el personal o bien que son inadecuados para el logro de los resultados esperados.

Clima organizacional tenso y bajo constantes tensiones y presiones, mala comunicación interdepartamental, así como faltas de asistencia y puntualidad o ausentismo laboral frecuente, falta de interés o desánimo en tareas que pudieran ser necesarias o importantes causando una mala atención al personal y sus actividades, producto de una inadecuada comunicación y supervisión. Falta de apoyo de algunos directivos a los responsables de área.



Equipos de trabajo. - Una inadecuada cultura para trabajar en equipo más bien es la colaboración grupal, y un comentario frecuente “no hay tiempo”. Una falta o inadecuada integración y operación de equipos de trabajo cooperativos y colaborativos.

Actualmente como consecuencia de lo anterior se están trabajando:

Un proyecto de transformación que incluye sub-proyectos de comunicación organizacional, integración de equipos de trabajo cooperativos y colaborativos, psicología organizacional, coaching que mejore los liderazgos, mejoras en los procesos de los departamentos o áreas de cuentas por cobrar, por pagar e inventarios.

Se abatieron a cero en un trimestre los indicadores de puntualidad e inasistencia sin mediar ni estímulos ni castigos.

Se redefinieron los procesos de entrega-recepción mercancía, así como atención al cliente simplificando procesos o creando aquellos necesarios e inexistentes.

Se redujeron los conflictos, se ha mejorado la comunicación y se ha logrado una mayor comprensión y sensibilización entre los participantes de los requerimientos de cada área, se han establecido nuevos mecanismos para resolver los problemas y sistematizado acciones para hacer más eficientes los procesos...

Se han formado nuevos equipos de trabajo colaborativos en toda la organización y se empieza a observar un nuevo enfoque de abordar los problemas y conflictos.

Discusión

El estrés

El concepto proviene de la palabra inglesa “stress” y es definido por la Real Academia Española como “la tensión provocada por situaciones que originan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos a veces graves” (Real Academia Española, 2013), siendo que también se emplea como sinónimo de agotamiento, fatiga, ansiedad, angustia.

El concepto se empleó por vez primera en la Física para referirse a la fuerza que aplicada sobre un objeto hace que se rompa.

Al llevarse al campo de la Psicología por Selye en 1936, se le describió como un proceso psicológico y fisiológico de la persona que se encuentra sometido a presiones o tensiones causando un impacto en las personas que lo sufren. (Selye, 1976)

La Asociación Americana de Psicología ha clasificado tres tipos de estrés: a) agudo, que es el más común y emerge de las tensiones y presiones del pasado reciente y/o anticipadas por el futuro cercano, b) el crónico que es permanente y destruye vidas y mentes. Lo padecen personas generalmente de escasos recursos, familias disfuncionales o que es ocasionado por algún evento traumático como podría ser personas que han padecido algún ataque al corazón y que también se llama estrés agudo episódico o postraumático y que lo padecen personas con vidas desordenadas y que se encuentran permanentemente en crisis o que tienen un estado emocional irritable, y entre otros males padecen depresiones e incluso adicciones. (Association American Psychological, 2013)

Asimismo, la Organización Mundial de la Salud (OMS) lo define como “la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación” (Organización Mundial de la Salud, 2004).

Por otra parte cuando a un colaborador o trabajador tiene un grado de motivación alta, ante las actividades, funciones y tareas encomendadas, esta circunstancia lo pone en alerta y en actividad constante, o bien sea porque la organización o empresa le proporciona los insumos, herramientas e implementos necesarios para realizar sus funciones y poder lograr sus metas, esto contribuye a generar una tensión positiva y por tanto estamos hablando de un estrés positivo o bueno que es motivante y benéfico a la persona, a este tipo de estrés se le denomina “eutrés” que impulsa al logro de obtener mejores y mayores resultados en el desempeño de la persona y por ende la productividad de la persona o personas que lo tienen



y que en conjunto contribuye a incrementar la productividad de la organización. Sin embargo, si la presión o tensión se incrementa de tal forma que afecte a la persona entonces ese estrés bueno o “eutrés” se convierte en un estrés malo o “distrés” (Fidalgo, 2011).

Ejemplos de lo anteriormente descrito tenemos la observación de personas que cuentan con vigor físico, optimismo, vitalidad, entusiasmo, incluso resistencia a las enfermedades (eutrés), o bien baja productividad, apatía, fatiga, irritación, falta de concentración (distrés), constituyendo el estrés laboral para efectos del presente artículo.

Los impactos en las personas por tanto provocados por el estrés producen diferentes efectos como serían de tipo fisiológico (por ejemplo colon irritable, cardiopatías), psicológico (comportamientos y actitudes ya sean positivos o negativos) y por tanto impacta a la organización, como podría ser rotación de personal, impuntualidad, inasistencia, conflictos, falta de productividad entre otros, (Organización Mundial de la Salud, 2004).

Estos efectos son causados generalmente por dos grandes impulsores: la persona y su interrelación con los demás y la propia organización entendida ésta como un sistema de personas organizadas con un objetivo común y bajo un contrato establecido. (Salazar, 2011). La Organización Mundial de la Salud definió que existen varias causas en este sentido veamos algunas de ellas:

Las relaciones entre la vida personal y familiar (necesidades, aspiraciones y retos de las personas mismas), la falta de apoyo en el trabajo por los problemas familiares existentes, y al mismo tiempo la falta de apoyo familiar ante los problemas laborales que pudieran tenerse.

La mala relación entre colaboradores, actividades y funciones no bien definidas, acoso laboral, ausencia de procedimientos claros y resultados a obtener esperados, la falta de promociones y desarrollo profesional, salarios insuficientes, estatus, actividades a realizar que no vayan de acuerdo a las competencias profesionales, ausencia de un conducto o procedimiento para resolver dudas y quejas.

Asimismo, liderazgos no adecuados, mala comunicación o carencia de un propicio clima organizacional son impulsores a generar estrés en las personas.

Podemos concluir por tanto que el estrés laboral tiene un doble enfoque la organización (entidad) misma por los impactos que afectan su productividad, rentabilidad y competitividad, así como las tensiones que afectan a las personas que laboran en la organización y que afecta su trabajo y su vida personal y familiar.

La consultoría, la asesoría y el coaching

Consultoría

Existen muchas interpretaciones y percepciones de que son sinónimos las funciones de consultor, asesor, interventor o agente.

La Real Academia Española (RAE, 2017), define:

Consultor: "... que da su parecer, consultado sobre algún asunto. Persona experta en una materia sobre la que asesora profesionalmente"

Asesor: "... el que asesora", por tanto, Asesorar: "...dar consejo o dictamen"

Intervención: "...interceder o mediar por alguien..."

Agente: "... Persona o cosa que produce un efecto..."

Coach: "... Persona que asesora a otra para impulsa su desarrollo profesional y personal

Evidentemente no se clarifican ampliamente los conceptos definidos, por tanto, se considera importante observar las diferencias existentes abordaremos muy brevemente los principales conceptos.

Consultoría es definido (Kubr, 2000, pág. 9) como "... un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento

del aprendizaje y la puesta en práctica cambios.”

Podría decirse por tanto que la consultoría es un proceso de ayuda a promover los cambios como producto de la interrelación existente que pudiera establecerse con los demandantes del servicio.

Investigación-acción

Punto importante a mencionar es que en el trabajo del consultor es utilizar la investigación, un modelo relevante y que ha llamado la atención es la Investigación-Acción ya que en el centro de los procesos de intervención en materia de cambio y desarrollo organizacional.

La propuesta inicial del término fue propuesta por Kurt Lewin en 1946. Destacando la importancia para ser aplicada en las ciencias sociales, pero se ha observado que se utiliza hoy en día con más frecuencia en la investigación de las organizaciones.

Es un proceso dinámico que permite la realización del trabajo de campo y permite también observar el campo donde se aplica. Es muy utilizada en los procesos de cambio y aprendizaje organizacional que permite al consultor o investigar orientar y enfocar las actividades de atención y se aproxima al campo de la consultoría donde todos los actores incluidos al propio consultor aprenden del proceso de intervención.

Durante las distintas etapas del proceso, se va obteniendo información sobre los objetivos, metas, necesidades etc., y facilita la observación del sistema de interrelaciones en una organización.

La retroalimentación que se obtiene de la información recopilada por la observación producto de la intervención que se realiza permite modificar y adecuar las nuevas circunstancias con nuevas acciones de esta manera la Investigación-Acción se convierte en una espiral de acciones de transformación que se realiza de una manera continua y permanente al generarse la acción-retroalimentación-corrección-ajustes y nuevas acciones se van generando

conocimientos que genera un aprendizaje (French, 1990)

Existen tres modelos básicos: El técnico, el práctico y el que podría llamarse práctico modificado o limitado (Grundy S. , 1982). Describiremos brevemente las tres.

El técnico es utilizado si el objetivo es ayudar a mejorar las eficiencias del sistema, buscando obtener resultados previamente establecidos el proceso es guiado por expertos que guían a los actores que intervengan en el mismo.

El práctico es un proceso de escudriñar, indagar, y realizar reflexiones de una manera constante y continua, poniendo en práctica los resultados obtenidos en las observaciones, realizar los ajustes y volviendo a ejecutar el proceso. Ayuda mucho a comprender la realidad (Elliot J. , 1994). El proceso consiste básicamente en identificar necesidades, problemas o temas a investigar, se realiza un diagnóstico, se define el problema, se recopila y obtiene datos del campo observado, se genera información, se analiza e interpreta la información obtenida, se discuten los resultados obtenidos se proponen conclusiones y se evalúa para repetir el proceso.

El tercer modelo toma en cuenta las restricciones de tipo institucional, normativo etc. y lo que se tiene que hacer es una mayor profundización teórica con el afán de realizar una reflexión que permita acotar esas limitaciones.

Otro modelo que no queremos dejar de enunciar y que es importante es el Empowerment o empoderamiento propuesto por Blanchard y que consiste en “liberar los conocimientos, la experiencia y la motivación que el personal involucrado en una organización poseen...” (Blanchard K. , 1996, pág. 124). Donde el punto central es proporcionar, delegar, otorgar atribuciones y responsabilidades a los trabajadores para que ellos puedan tomar sus propias decisiones dentro del ámbito de su responsabilidad sin necesidad de autorizaciones jerárquicas.



Existen otros modelos de intervención como el ciclo Planear, hacer, controlar y actuar de Shewhart, investigación crítica de Rothwell o el de la pregunta apreciativa de Pierce y James que consideramos son importantes mas no para los resultados aquí presentados.

Agente

Argyris esclarece que el rol principal que desempeña un agente es entre otros (Argyris, 1970) ayudar a los clientes a generar información y datos útiles, crear condiciones propicias para que los clientes puedan tomar decisiones eficientes, desarrollar competencias para alcanzar los objetivos propuestos.

Se puede decir que el agente es por tanto un impulsor del cambio que coadyuva a desarrollar mejores y más eficientes procesos, así como desarrollar competencias que permiten a la organización, actuar de una manera proactiva ante el entorno cambiante.

Coaching

Es importante precisar lo que se considera coaching veamos brevemente algunos conceptos: Ken Blanchard observó el funcionamiento de los equipos deportivos y atletas en los grandes eventos deportivos y descubrió que los atletas requieren desarrollar habilidades y en general competencias tales como control de las emociones, manejo del estrés, orientación al logro o resultados, alta autoestima, liderazgo, así como reforzar conocimientos y valores que les permitan lograr resultados deseados. (Blanchard, 2007).

Villa & Caperan (2010), citan como una posible definición: "...aquél proceso de acompañamiento individualizado (coach), en el que el pupilo (coach), libera su talento a través de la detección de su puntos fuertes y sus oportunidades de mejora, colaboración y seguimiento de un plan de acción concreto" (Villa Casal JP % Caperán Vega, 2010, pág. 19). Por tanto, es un proceso individualizado de acompañamiento donde el tutor o coach trata de inducir o guiar a la persona que recibe el acompañamiento personalizado descubrir sus fortalezas y debilidades y fomentar e inducir la reafirmación y búsqueda de competencias que le permitirán afrontar las actividades y retos del trabajo cotidiano.



Conclusiones

¿Cómo se interrelacionan los temas del estrés, el trabajo de la consultoría y la metodología desarrollada para lograr o ayudar a que las organizaciones mexicanas puedan transformarse y ayudarlas a innovar y ser más eficientes?

Si bien entendemos que el estrés y sus causas e impulsores son consecuencia y producto de las percepciones de los individuos, sus competencias esto es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes preexistentes, y que se magnifican por factores y tensiones externas como pueden ser los aspectos personales, familiares y desde luego laborales es indiscutible que serán fuente constante, latente y presente en los conflictos en las organizaciones y por tanto en los grupos o equipos de trabajo mermando y afectando la productividad tanto de las personas como de la propia Organización impactando la rentabilidad y como consecuencia la sustentabilidad de las empresas en nuestro medio empresarial mexicano.

Si agregamos a esto el desconocimiento por parte de los equipos directivos, aunado a las presiones que la competencia y el mercado ejercen presiones adicionales, por si fuera poco la carencia de delegación de autoridad y la libertad para organizarse y actuar de una manera inteligente alineando las actividades de las personas y los equipos de trabajo a los propósitos y objetivos estratégicos tendremos una explicación del porque el estrés (malo) resta salud a los integrantes y porque no decirlo contribuyen a tener deterioros en la salud “organizacional” multiplicando los problemas y la insatisfacción de los propósitos establecidos.

Lo anterior trae como consecuencia la dificultad a la Organización de poderse adaptar y por consiguiente transformarse.

La consultoría y el modelo propuesto adaptados a nuestra realidad, incorporando elementos a nuestra cultura están siendo constantemente enriquecida con estos proyectos y podemos decir que los resultados y sus impactos están a la vista.

Es común ver en las organizaciones mexicanas observar el reto que les implica a ser creativas,



innovadoras, a contar con líderes con capacidades y competencias que el entorno actual necesita.

La cultura muy arraigada de trabajar en forma individual, la percepción de que al cometer un error es un claro síntoma de incompetencia de la persona que lo realiza y es mal percibido y evaluado y no la oportunidad de aprender a aprender para evitar repetir los errores en que se han incurrido es un generador de conflictos, tensiones, y bloqueos en las personas y evita el impulsar el efecto sinérgico de trabajar en equipos donde la colaboración, la participación, la solidaridad, la responsabilidad, y el compartir y ayudar a los demás dificulta los procesos en la toma de decisiones (Salazar,2011)

En la organización intervenida se ha podido concientizar, reflexionar, discutir y asimilar estos conceptos que le ha permitido realizar los ajustes necesarios bajo un nuevo enfoque, liderazgo y formas de trabajo, desarrollando nuevas competencias y capacidades que antes no tenían.

El reto es concluir, pero sobre todo mantenerse en ese nuevo estado de mejora conseguido para poder lograr un mayor crecimiento tanto personal como organizacional

**Bibliografía**

- Argyris, C. (1970). *Intervention, Theory and Method*. USA: Adison Wesley.
- Association American Psychological. (15 de julio de 2013). <http://www.apa.org/centrodeapoyo/estres-cronico.aspx>. Obtenido de American Psychological Association: <http://www.apa.org/centrodeapoyo/estres-cronico.aspx>
- Blanchard, K. (1996). *Empowerment: 3 claves para que el proceso de facultar a sus empleados funcione en su empresa*". México: Norma.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al máximo*. Barcelona: Granica.
- Elliot, J. (1994). *La investigación-acción en educación*. Madrid: Ediciones Morata.
- Fidalgo, V. (2011). *El estrés laboral*. Barcelona: De Vecchi ediciones S.A.
- French, W. &. (1990). *Organization Development: Behavioral science interventions for organization improvement*. Englewood Clifss NJ: Prentice Hall.
- Grundy, S. (1982). "Three modes of action research". Victoria: Deakin University.
- Grundy, S. (1982). *Modelos para cambios en la Organización*. México: Biblioteca de Harvard de Administración de Empresas. Publicaciones ejecutivas.
- Kubr, e. (2000). *La Consultoria de Empresas. Guía de la profesión*. México: Limusa SA de CV.
- Organización Mundial de la Salud, O. (2004). *La organización del trabajo y el estrés*. Ginebra, Suiza: OMS.
- RAE, D. R. (30 de septiembre de 2017). *Diccionario Real Academia de la Lengua Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/>: <http://dle.rae.es/?id=ASIDScF>
- Real Academia Española. (15 de Julio de 2013). <http://www.rae.es/rae.html>. Recuperado el 15 de julio de 2013, de *Diccionario de la Lengua Española Vigésima edición*: <http://www.rae.es/rae/.html>
- Salazar, C. (2011). *Le changement dans les hôpitaux mexicains: proposition d'un modele integral d'intervention. A partir du cas de l'Hospital de la Amistad, dans l'Etat de Yucatán*. Bidart: Universite de Pau et des Pays l'Adour.
- Seyle, H. (1976). *The stress of Life*. New York: Mc Graw Hill.
- Villa Casal JP % Caperán Vega, J. (2010). *Manual de Coaching. Guía práctica*. Barcelona: Profit Editorial.