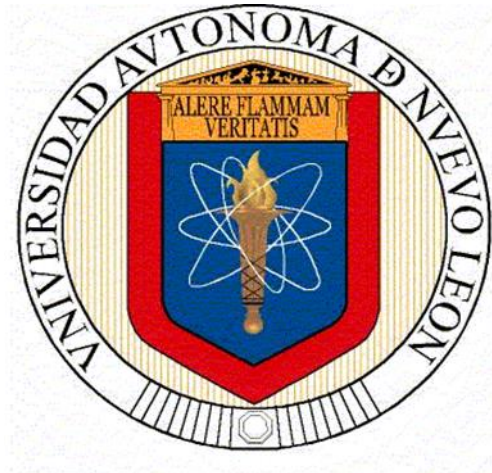


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**“EL EFECTO DEL ESTRÉS PRODUCIDO POR UN CAMBIO
ORGANIZACIONAL-INSTITUCIONAL EN UN ÁREA DEL SECTOR
PÚBLICO EN NUEVO LEÓN”**

**PRESENTA
CRISTINA MIRALDA TAMEZ GARZA**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRIA
EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA
LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

MARZO, 2016

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**“EL EFECTO DEL ESTRÉS PRODUCIDO POR UN CAMBIO
ORGANIZACIONAL-INSTITUCIONAL EN UN ÁREA DEL SECTOR PÚBLICO
EN NUEVO LEÓN”**

PRESENTA

CRISTINA MIRALDA TAMEZ GARZA

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRIA
EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA
LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**DIRECTORA
DRA. RAQUEL RODRÍGUEZ GONZÁLEZ**

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO

MARZO, 2016

AGRADECIMIENTOS.

Quiero agradecer a todos aquellos que me apoyaron durante todo este proceso para lograr terminar la Maestría en Psicología Laboral y Organizacional, en especial a mis queridos padres: Miralda Garza Tamez y Cuauhtémoc Ernesto Tamez García quienes a lo largo de mi vida me han impulsado a estudiar y trabajar para lograr ser una mejor persona.

A mi esposo Ramiro Eugenio Cantú García quien durante estos 2 años de la maestría estuvo apoyandome para poder combinar ambas etapas de mi vida.... Te amo amor.

Agradezco infinitamente a Dios que me permite vivir día a día y lograr todas mis metas propuestas.

A mi directora de tesis la Dra. Raquel Rodriguez González quien me brindo todo el apoyo para lograr concluir este paso. Muchisimas gracias Dra.

Y por último pero no menos importante a todos los maestros que me brindaron su conocimiento.

ÍNDICE.

Resumen.....	4
Capítulo 1: Introducción.....	5
1.1 Concepción de la idea a investigar.	
1.2 Justificación de la investigación.	
1.3 Planteamiento del problema de investigación.	
1.4 Objetivo general.	
1.5 Objetivos específicos de la investigación.	
Capítulo 2: Marco Teórico.....	7
Capítulo 3: Metodología.....	16
3.1 Diseño:	
3.2 Operacionalización de variables	
3.3 Participantes:	
3.4 Escenario o ambiente	
3.5 Procedimiento	
Capítulo 4: Propuesta de Trabajo	18
4.1 Planeación Operativa (PIA/MPLO 2016)	
Capítulo 5: Conclusiones	20
Referencias.....	21
Anexos.....	23

RESUMEN.

Este proyecto es un estudio descriptivo de la calidad de vida que se presenta en los trabajadores que operan como servidores públicos en una institución del sector público enfocada a la educación.

El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización.

La inquietud por lograr altos desempeños en los programas del sector público no es nueva. A lo largo de casi un siglo, políticos, administradores y público en general han mostrado interés en la economía, la eficiencia y la productividad de las organizaciones gubernamentales. Los esfuerzos por medir los resultados de las agencias públicas y por evaluar sus impactos o sus productos pretendían alcanzar metas de largo plazo establecidas por los reformadores en procura de un mejor desempeño gubernamental.

Se observaron los cambios en el clima organizacional que surgen a partir de todos los movimientos que se generan cada que existe un cambio **de administración dentro de la organización.**

La afectación que se da en la calidad de vida de los trabajadores de la organización que les produce un estrés debido a la inestabilidad laboral que se presenta en cada cambio de administración.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.

1.1 Concepción de la idea a investigar.

La necesidad de implementar un cambio organizacional a través de una estructura que se diseñe encaminada a la calidad de vida de los integrantes dedicados a tareas que se desempeñan desde el sector público, es de suma importancia para aquellas organizaciones que encaminan su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente laboral, es por eso que un estudio de diagnóstico en el mejoramiento incide en el espíritu de la institución u organización (Revista Cubana de Salud Pública, 2013).

La organización es definida como “una disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos que asegura solidaridad y solidez a estas uniones, una cierta posibilidad de duración a pesar de las perturbaciones aleatorias” (Morin, 1981).

El presente trabajo se encamina a ofrecer un panorama del comportamiento de las personas que ahí laboran y que tienen a su cargo programas estatales y federales del sector educación.

1.2 Justificación de la investigación.

La comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de todos los profesionales que tienen alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos en una sociedad moderna donde el avance acelerado de la ciencia y la técnica la obliga a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo.

El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social.

1.3 Planteamiento del problema de investigación.

La afectación que se da en la calidad de vida de los trabajadores de la organización que les produce un estrés debido a la inestabilidad laboral que se presenta en cada cambio de administración.

1.4 Objetivo general.

Observar dentro de la organización a nivel general el grado de estrés que presentan los empleados, con el objetivo de presentarle a la organización un plan de mejora en base a las fortalezas y debilidades de los empleados.

1.5 Objetivos específicos de la investigación.

- Conocer el grado de estrés laboral de los empleados durante los cambios de administración.
- Presentar a la organización el plan con las recomendaciones necesarias para mejorar el desempeño del empleado en base a sus fortalezas y debilidades.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.

2.1 Cambio organizacional

Existen varias definiciones de cambio organizacional que se han reportado en la literatura. Referido al alcance del cambio organizacional algunos la definen como la introducción deliberada de nuevas formas de pensar, actuar y operar en una organización, o la incorporación de determinados recursos y capacidades o diferente reorganización de los mismos (Pardo del Val, 2003), así como una observación empírica de diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizativa (Van de Ven, 1995).

Se puede plantear el cambio organizacional como un conjunto de transformaciones que sufren las organizaciones, que se expresan en un nuevo comportamiento organizacional, a lo que se le debe agregar que condicione una nueva cualidad. Esto último es quizás un tema en menor medida tratado, y menos aún la evaluación de la nueva cualidad, así como el impacto en la organización y en el ambiente externo de la misma.

Otra aspecto importante dentro de las definiciones son las fuerzas que originan el cambio. Stewart define este tipo de cambio como un proceso inicialmente influenciado por fuerzas externas (entorno), a las que se les agregan las fuerzas internas de la organización y en conjunto influyen sobre las personas a cambiar o a llevar a cabo un proceso de cambio (Stewart, 1992).

Esta definición, aunque resalta el papel de las fuerzas externas e internas, no refleja el papel relevante del recurso humano en el propio cambio, pues al

parecer él es meramente un observador u objeto del cambio, cuando en realidad es el que conscientemente introduce el cambio y se adapta a él.

Entiéndase en este aspecto incluso el papel que tiene la alta dirección en la organización como agentes del cambio. Un concepto que le importa mayor importancia al recurso humano y a la dirección, es el que plantea que cambio es alterar cómo está organizado el trabajo, cómo está dirigido y quien lo está llevando a cabo (Leana & Barry, 2000). El alcance en esta definición de la organización del trabajo revela el papel protagónico del recurso humano.

También se manifiesta la necesidad de que exista una voluntad real y expresa del individuo a aceptar el cambio, pues de lo contrario no ocurre (Casado, 1998).

Otra manera de hablar de las razones principales por las cuales las empresas emprenden programas de cambio son (Stoner, 1996):

1. Los cambios en el entorno amenazan la sobrevivencia de la organización.
2. Los cambios en el entorno ofrecen nuevas oportunidades para prosperar.
3. La estructura y forma de funcionamiento de la organización está retrasando su adaptación a los cambios del entorno.

Entre las fuerzas internas se pueden mencionar las adecuaciones tecnológicas, los cambios de estrategias, los cambios de directivas y cambios de procedimientos de trabajo.

De igual forma, las externas estarán condicionadas en alguna medida por la acumulación (en su mayoría) del efecto de fuerzas internas de una o varias

organizaciones. La diferencia entre estas fuerzas viene dado por el carácter, la naturaleza, y el origen de la fuente de generación del cambio, es decir, su procedencia y ámbito de manifestación.

Otro enfoque de la definición está en el cambio. El cambio también está referido a la innovación. El término innovación se usa de manera diferente de acuerdo con el nivel de análisis empleado. Una distinción hecha establece los tipos de innovación como de productos, de procesos y organizacional (Oslo: The measurement of Scientific and Technological Activities, 1997).

En este trabajo la innovación organizacional incluye la introducción de cambios significativos en la estructura organizativa, la implementación de técnicas de gestión avanzadas y la implementación de nuevas o sustancialmente cambiada orientación estratégica.

Se le da el carácter de innovación organizacional solo si hay cambios medibles en salidas como en el crecimiento de las ventas o la productividad. Nuevamente se hace énfasis en la medición del cambio y en el impacto que tiene en la organización, aspecto que no siempre se lleva a cabo.

El concepto de innovación de West y Farr (West & Farr, 1998), resume algunos de los puntos anteriormente tratados, como: “La introducción y la aplicación o procedimientos, dentro de un rol, un grupo o una organización, siempre que sea nueva para la unidad de adopción y diseñada para beneficiar significativamente al individuo, al grupo, a la organización o a la sociedad en general”.

Varios aspectos importantes de esta definición deben ser resaltados: en primer lugar, la innovación es restringida a intentos deliberados de derivar beneficios anticipados del cambio. En segundo lugar, se adopta una perspectiva más amplia de los beneficios anticipados, en lugar de usar el solo criterio de beneficios económicos.

De este modo, otros beneficios posibles son el crecimiento del personal, el incremento de la satisfacción, el mejoramiento de la cohesión grupal y mejor comunicación interpersonal; al mismo tiempo que las mediciones de mejoría en la productividad y ganancia económica usualmente invocados.

La definición también permite la introducción de una idea nueva diseñada, no para beneficiar a la sociedad en un sentido más amplio, lo que le impregna un carácter social y práctico.

Además, la definición no está restringida al cambio tecnológico, sino que incluye, a las nuevas ideas o procesos en la gestión, incluso en la gestión de los recursos humanos. En realidad se ha declarado que la innovación ocurre frecuentemente en cambios de los métodos de dirección y las prácticas organizacionales, tanto como en el dominio tecnológico (Evans & Charles, 1998).

La definición también reclama el componente de aplicación, un elemento social crucial del proceso de innovación. Finalmente, la definición aclara que no se requiere la novedad absoluta de una idea sino que la idea sea nueva, para la unidad que la adopta.

Así, si un individuo trae una idea nueva a una organización, proveniente de su trabajo anterior, sería considerado innovación dentro de los términos de la definición.

Es muy importante especificar más sobre cuáles aspectos, por ejemplo de la estructura organizacional o de la práctica organizacional, estimulan o inhiben la contribución creativa de los individuos y la innovación consiguiente.

De acuerdo con otros autores (Higgins, 1995; Harvey & Brown, 2000), la adopción exitosa de innovaciones en las organizaciones es un resultado conjunto de la presencia de tres mecanismos:

- a) Un mecanismo innovador, que lleva nuevas ideas a la organización;

b) Un mecanismo de sustentación, que crea un clima interno favorable para la adopción de innovaciones y

c) Un mecanismo de *feed-back* o retroalimentación que evalúa las consecuencias de la innovación y provee información para la retención, modificación o abandono de la innovación.

En resumen, el cambio organizacional es un conjunto de transformaciones que sufren las organizaciones influenciadas por fuerzas externas, que pudieran amenazar su sobrevivencia u ofrecer nuevas oportunidades, y fuerzas internas que promueven la generación y adaptación a los cambios del entorno. Su aplicación en la práctica define también la magnitud, relevancia, impacto y la propia cualidad que genera el cambio, en la que el recurso humano desempeña un papel relevante.

Las organizaciones deben ser parte de un sistema formado por muchos elementos que necesite estar perfectamente integrados. De aquí la necesidad de llevar a cabo el proceso de cambio utilizando sistemas de gestión que permitan mayor flexibilidad e integración tanto interna como externa.

Se debe comenzar, entonces, por identificar las características particulares del proceso, para así determinar los métodos y las herramientas más adecuadas en el logro de los objetivos.

Por otro lado, es necesario darle mayor relevancia al recurso humano en el proceso del cambio organizacional y prever en el enfoque de gestión organizacional la propia gestión del cambio organizacional.

2.2 Estrés laboral

El proceso de estrés comienza con eventos o situaciones de la vida que causan

estrés. Estos eventos se llaman estresores. Si se percibe estos eventos como

estresantes, nuestro cuerpo responde de diversas maneras, incluyendo presión arterial elevada, aumento del ritmo cardiaco, tensión muscular y sudoración. Estas reacciones se llaman reactividad al estrés. Si ocurren por periodos mayores a los que nuestro cuerpo puede tolerar, puede haber consecuencias físicas y psicológicas negativas (Greenberg, 2008); estas consecuencias se llaman tensiones.

El uso del término estrés se ha popularizado sin que la mayoría de las personas tenga claro en qué consiste el mismo.

Al revisar la amplia literatura sobre el tema, se encuentran multitud de definiciones, algunas de las cuales lo abordan indistintamente desde la perspectiva del estrés como estímulo, como respuesta o como consecuencia; sin entrar a polemizar se aborda el estrés como la respuesta adaptativa del organismo ante los diversos estresores (Hans Selye, 1936).

El estrés, cuya raíz etimológica significa presión, se coloca actualmente como uno de los problemas psicosociales más relevantes, al cual es importante dar una respuesta no solamente de intervención, sino de prevención (Sánchez, 2010). Alternativamente, para precisar conceptos, se utiliza el término "respuesta de estrés" al referirse a la respuesta inespecífica del organismo a cualquier demanda, y el término de "estresor" o "situación estresante" referida al estímulo o situación que provoca una respuesta de estrés.

2.3 Fuentes de estrés

El estrés laboral aparece cuando como consecuencia del contenido o la intensidad de las demandas laborales o por problemas de índole organizacional, el trabajador comienza a experimentar vivencias negativas asociadas al contexto laboral, entre las que se destacan: apatía por el trabajo, astenia, dificultades en las relaciones interpersonales, disminución en el rendimiento laboral, tristeza, depresión, síntomas psicósomáticos que pueden llegar a generar la aparición de

determinados trastornos psicofisiológicos, al igual que marcada insatisfacción laboral (Rowshan, 1997).

González Cabanach (1998) distingue algunas fuentes potencialmente estresantes en el contexto laboral, entre ellas menciona:

1. Factores intrínsecos al propio trabajo, tales como las condiciones físicas en que se realiza, la sobrecarga laboral, disponibilidad de recursos, el contenido de trabajo y otros.
2. Factores relacionados con el desempeño de roles; por ejemplo, ambigüedad del rol, conflicto de roles, exceso o falta de responsabilidad.
3. Factores relacionados con las relaciones interpersonales que se generan en la vida laboral.
4. Factores relacionados con el desarrollo de la carrera profesional; por ejemplo, falta de congruencia, falta de competencia para desempeñar el puesto ocupado.
5. Factores relacionados con la estructura y el clima organizacional, como son la falta de participación en la toma de decisiones, carencia de autonomía, entre otros.

A continuación se desglosarán de acuerdo a Cordes y Dougherty, (1993) los estresores personales, laborales, organizacionales y aquellos que se relacionan con el ambiente físico de trabajo:

1. Estresores personales: las fuentes personales de estrés son las situaciones que no

tienen que ver con el trabajo, como las relaciones familiares e íntimas, el matrimonio, el divorcio, los problemas de salud y económicos y la crianza de los hijos. Las personas difíciles e irascibles también son fuentes de estrés debido al conflicto que ocasionan en nuestra vida personal y laboral. Además, tener que lidiar con los cambios de la vida puede resultar tremendamente estresante. De hecho, muchos estresores pueden considerarse como reacción al cambio (Aamodt 2010).

2. Estresores laborales: éstos se pueden agrupar en 2 grandes categorías: características del puesto y organizacionales (Cordes y Dougherty, 1993). Las tres principales características del puesto que provocan estrés son:

1. El conflicto de roles.
2. Ambigüedad de roles.
3. Sobrecarga de roles.

El conflicto de roles ocurre cuando las expectativas y lo que piensa que debe hacer el trabajador no coincide con el trabajo que realmente realiza.

La ambigüedad de roles ocurre cuando las labores y las expectativas de desempeño del individuo no se definen claramente. La sobrecarga de roles se desarrolla cuando los individuos sienten que carecen de las habilidades o de los recursos para realizar una tarea o perciben que el trabajo no se puede en el lapso requerido; este tipo de sobrecarga tiene una alta correlación con el estrés (Bolino y Turnley, 2005).

La sobrecarga de roles puede provocar ansiedad, depresión e ira (Rahim y Psenicka, 1996), especialmente cuando los empleados tienen poco control sobre su trabajo (Karasek y Theorell, 1990).

Cuando el reto o cambio representa una verdadera oportunidad y las restricciones y las exigencias son elevadas, surge el estrés, por lo que existe una relación importante entre estos tres elementos (Leal, 2003).

2.4 El papel de la administración de políticas públicas en el sector público

La inquietud por lograr altos desempeños en los programas del sector público no es nueva. A lo largo de casi un siglo, políticos, administradores y público en general han mostrado interés en la economía, la eficiencia y la productividad de las organizaciones gubernamentales. Los esfuerzos por medir los resultados de las agencias públicas y por evaluar sus impactos o sus productos pretendían alcanzar metas de largo plazo establecidas por los reformadores en procura de un mejor desempeño gubernamental.

La medición y la evaluación del desempeño son actualmente parte integral de una agenda de reforma, cuyos elementos primordiales incluyen una mayor flexibilidad para llevar adelante las actividades del gobierno, debilitamiento de las formas tradicionales de dar cuenta de las labores realizadas.

La literatura inscripta en las corrientes que se ha dado en llamar “bureaucratic politics” y “policy sciences”, ha efectuado aportes significativos para el esclarecimiento de este tema. Numerosos volúmenes han examinado, conceptual y empíricamente, tanto los procesos y determinantes que explican la adopción de políticas públicas como los impactos y repercusiones sociales de tales políticas.

El fracaso o limitado éxito de ciertos programas o la compleja trama de circunstancias que rodearon la adopción de algunas decisiones de política cruciales, condujeron a tipologías de políticas públicas, descripciones de ciclos o etapas, conceptualización de obstáculos o brechas en la implementación, y otros ejercicios analíticos.

A pesar de estos esfuerzos, la dicotomía política-administración mantuvo su vigencia aunque admitámoslo, disimulada bajo otras etiquetas. Referencias a procesos tales como la “interrelación entre roles políticos y administrativos” o la “formulación e implementación” de políticas públicas, son suficientemente

habituales en la literatura y el lenguaje corriente como para hacer innecesarios mayores comentarios (Oszlak, 1980).

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.

3.1 Diseño de investigación

Descriptiva

3.2 Variables Dependiente, Independiente, Extrañas.

- Estrés laboral
- Organización
- Servidor Público

3.3 Participantes

Servidores Públicos de todas las áreas de la Secretaría de Educación del Estado de N.L.

3.4 Escenario

Secretaría de Educación del Estado

3.5 Procedimiento

- Analizar el organigrama de la institución.
- Comparar con los anteriores para detectar los cambios estructurales.
- Aplicar una encuesta en la cual podamos detectar los niveles de estrés laboral al inicio del cambio de administración.

- Realizar un reporte con estos resultados.
- Elaborar un plan de mejora para entregar a la institución.
- Realizar una segunda encuesta como parte del seguimiento 2 años después de iniciada la administración.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE TRABAJO.

<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del Proyecto: EL EFECTO DEL ESTRÉS PRODUCIDO POR UN CAMBIO ORGANIZACIONAL - INSTITUCIONAL EN UN ÁREA DEL SECTOR PÚBLICO DE NUEVO LEÓN 				
<ul style="list-style-type: none"> • Contextualización: Los cambios en el clima organizacional que surgen a partir de todos los movimientos que se generan cada que existe un cambio de administración dentro de la organización. 		<ul style="list-style-type: none"> • Definir problemática: La afectación que se da en la calidad de vida de los trabajadores de la organización que les produce un estrés debido a la inestabilidad laboral que se presenta en cada cambio de administración. 		
<p>Metas:</p> <p>Presentar un plan de mejora para la organización en la cual los servidores públicos o trabajadores de la organización demuestren sus fortalezas y debilidades para lograr así la estabilidad laboral y reducir el estrés que genera el cambio.</p>		<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer el grado de estrés laboral de los empleados durante los cambios de administración. • Presentar a la organización el plan con las recomendaciones necesarias para mejorar el desempeño del empleado en base a sus fortalezas y debilidades. 		
<p>Desarrollo de estrategia:</p>				
Etapas	Acción	Indicador	Cronograma	Evidencia
Analizar los cambios que se dieron en la estructura organizacional	Revisar el organigrama anterior y el actual de la institución	Estructura organizacional	Al inicio de la administración	Organigrama por escrito

Evaluación	Aplicar una encuesta sobre estrés laboral a los trabajadores	Estrés laboral	Al inicio de la administración A los 2 años	Las encuestas y reportes
Plan de mejora	Realizar el plan de mejora y entregarlo a la institución		A los 4 meses despues del revisar el organigrama	Entrega del plan de mejora en fisico y digital a la institución

Plan de Seguimiento

- 1. Analizar los cambios en la estructura**
- 2. Evaluación del estrés laboral**
- 3. Entrega de plan de mejora**
- 4. Segunda evaluación a los 2 años de iniciada la administración**

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Como conclusión podemos observar que derivado de los cambios que se realizan en una institución, en cada cambio de administración existen bajas en el rendimiento laboral, debido a que el personal que realiza sus funciones en la Secretaría, durante todo este periodo de transición pasa por una inestabilidad laboral causando el estrés durante toda la jornada de trabajo.

Es necesario implementar un cambio organizacional a través de una estructura que se diseñe encaminada a la calidad de vida de los integrantes dedicados a tareas que se desempeñan desde el sector público.

Se recomienda establecer un plan de capacitación a los empleados para mejorar el clima organizacional, que vaya acorde a las necesidades de los empleados, con la finalidad de disminuir los niveles de estrés laboral.

5.1 Mi aprendizaje

Durante este proceso aprendí que los cambios en cualquier empresa o institución siempre generan incertidumbre e inestabilidad en los empleados, haciendo así que se reduzca la capacidad de trabajar al mismo ritmo, ya que esta incertidumbre por los cambios genera mucho estrés laboral, mermando la eficiencia de los empleados en sus funciones. Es importante generar una conexión que le permita a los empleados sentirse a gusto en sus áreas de trabajo, para mejorar la calidad de vida y la eficiencia de la institución.

REFERENCIAS.

- Casado, J. (1998). *El papel del líder en los procesos de cambio*. Madrid, España: RENFE Ed.
- Leana, C., & Barry, B. (2000). Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life. *Academy of Management Review* , 753-759.
- Stoner, J. (1996). *Administración* . México : El pretince Hall.
- West, M., & Farr, J. (1998). *Innovation and Creativity at Work* . London: John Wiley and Sons.
- Van de Ven, A. Y. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review* , 510-540.
- Evans, R., & Charles, P. (1998). *Integral Organization Renewal: Cases Illustrating the Application*. EUA: Oxford Univ. Press.
- Higgins, G. (1995). *The possibility of choise, en Advances studies in creativity*. EUA: Berkeley Univ. Press.
- Pardo del Val, M. (2003). *La dirección participativa como elemento dinamizador en los cambior organizativos*. España: Servicio de Publicaciones Universidad de Valencia.
- Oslo: The measurement of Scientific and Technological Activities*. (1997). Organization for Economic Co-operation and Development.
- Oszlak, O. (1980). Políticas Públicas y regimenes políticos: reflexiones a partir de algunas experiencias latinoamericanas. *Estudios CEDES* .
- Greenberg, J.S. (2008). *Comprehensive stress management (10a.ed.)*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Sánchez, M. E. (2010). *Estrés y Salud*. México, D.F. Porrúa.
- Aamodt, M.G. (2010). *Psicología Industrial Organizacional*. Mexico, D.F. Wadsworth Cengage Learning.
- Cordes, C.L. y Dougherty, T. W. (1993). Review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), pp. 621-656.

Leal Beltran, E. (2003). Identificación de Fuentes de Estrés a que Están Expuestos los Profesionistas de Empresas Grandes de Manufactura en Orden a Buscar Estrategias Educativas de Prevención, Tesis. División de Posgrado e Investigación. Universidad de Monterrey.

ANEXOS.

ANEXO 1.