

## EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

(Organizational Development and the obstinacy to the organizational change)

Jesús Escudero Macluf\*; Luis Alberto Delfín Beltrán\*\* y Raúl Manuel Arano Chávez\*\*\*

---

Fecha de recepción: 23-04-2014

Fecha de aceptación: 15-05-2014

### RESUMEN

La finalidad de este documento es caracterizar el Desarrollo Organizacional y la resistencia al cambio como dos factores fuertemente interrelacionados; consecuencia del dinamismo del entorno impuesto principalmente por la competitividad en el que se encuentran las organizaciones actuales. La forma de construcción del presente trabajo fue a través de la selección y revisión de distintas fuentes documentales como libros, artículos y trabajos de grado universitarios así como de documentos digitales ubicados en la Internet. El resultado obtenido se resume a una serie de conclusiones hechas por los autores sobre la interrelación teórica que se deduce entre estos dos constructos. Para ello, en primer término, se presentan de manera general los aspectos principales del DO. En segundo término, se aborda el tema del cambio, qué es, como llevarlo a cabo, significado de la resistencia al cambio, indicios de la resistencia al cambio, variables psicológicas de la resistencia al cambio, qué podemos hacer para disminuir esta resistencia al cambio y qué condiciones favorecen al cambio. Finalmente, se exponen una serie de conclusiones de los autores sobre este particular.

Palabras clave: Desarrollo organizacional, cambio, resistencia al cambio.

**Classification JEL: E24**

### ABSTRACT

The purpose of this paper is to characterize the Organizational Development and resistance to change as two strongly interrelated factors that result from the dynamic environment mainly due to competitiveness that are immersed in today's organizations . The way of construction this work was through of the review various documentary sources such as books, articles and papers of university degree and digital documents located on the Internet. The result was a series of conclusions made by the authors on the theoretical relationship that follows between these two constructs. Firstly it presents the main aspects of DO, secondly, the theme of change, what is , how to do this , meaning of the resistance to change, evidence of resistance to change, psychological resistance variables of the change, what can we do to reduce this resistance to change and what conditions favor the change . Finally, a authors' conclusions are set on this particular matter.

Keywords: organizational development, change, resistance to change.

---

\*Académico-investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana E-mail: [jescudero@uv.mx](mailto:jescudero@uv.mx); Académico-investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana [ldelfin@uv.mx](mailto:ldelfin@uv.mx); Académico-investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana [rarano@uv.mx](mailto:rarano@uv.mx)

## I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones mexicanas se encuentran en constante movimiento marcado por el dinamismo del medio ambiente competitivo impuesto por la globalización. Para poder lograr la adaptación y ser competitivos, una de las opciones con las que se cuenta es el poder diseñar e implementar un Desarrollo Organizacional (DO) integral, el cual supone varias implicaciones, y una de estas implicaciones -que desde el punto de vista particular de los autores es de las más importantes- se conoce como “*la resistencia al cambio*” que según los estudiosos del tema la caracterizan como un fenómeno psicosocial.

Lograr el cambio no es fácil de hacer, es más bien un proceso de equilibrio y cambio que hay que tratarlo de manera eficiente y convincente para que los individuos o miembros de una organización lo acepten de manera cooperativa y voluntaria, lo cual implica que hay que planear, diseñar y evaluar una estrategia pertinente del cambio para evitar el nacimiento de la resistencia al mismo. La rama de la psicología que se ocupa de este aspecto es la psicología organizacional, que se encarga del estudio del individuo de una organización y el método principal que aplica es la observación, su carácter científico está sustentado por todas las conductas tangibles y no tangibles del sujeto. Por otra parte, el DO como proceso para desarrollar la eficiencia de las organizaciones humanas, comparte muchos conocimientos que emanan de la psicología organizacional con la administración, por lo que el DO se basa en varios métodos científicos de esta disciplina para el desarrollo de sus conocimientos.

La finalidad de este documento es la de caracterizar el DO y la resistencia al cambio que provoca precisamente la implementación del DO en una organización. Para ello, en primer término, se presentan de manera general los aspectos principales del DO, en segundo término, se aborda el tema del cambio, qué es, como llevarlo a cabo, significado de la resistencia al cambio,

indicios de la resistencia al cambio, variables psicológicas de la resistencia al cambio, qué podemos hacer para disminuir esta resistencia al cambio y qué condiciones favorecen al cambio. Finalmente, se exponen una serie de conclusiones de los autores sobre este tópico.

## II. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### II.1 ¿Cuál es el origen del Desarrollo Organizacional?

Hablar de dónde y cómo se originó el DO no es cosa fácil, ya que no hay muchos registros documentales fehacientes que concuerden con una fecha y lugar exacto, por lo que los autores del presente documento suponen que el DO nació como muchos otros constructos, desde el momento mismo que el hombre primitivo adaptó sus conocimientos, habilidades y actitudes a las exigencias diarias impuestas por la vida, con el fin de subsistir en un mundo caótico y cambiante. El DO desde sus inicios ha sido considerado como un proceso evolutivo y hasta hoy aún sigue evolucionando, pero el punto que sirve como referencia de partida fue originado por las siguientes tres líneas de investigación (Ferrer, 2003):

- *El entrenamiento en sensibilización.* Cuyo pionero fue Kurt Lewin al implementar en 1944 un entrenamiento de laboratorio en el cual se capacitaba en relaciones humanas vía la experimentación, de manera concreta en el tipo de relaciones y fenómenos aparejados que nacen entre los grupos raciales, ideológicos y/o de trabajo. Esto permitió que muchos investigadores desarrollaran diversos estudios como por ejemplo Bradford y Lippitt en el hospital Freeman de Washington, en donde establecen un programa de inducción para los cambios interdependientes, Lewin, Benne, Brandford y Likert desarrollan estudios patrocinados por la comisión Internacional y el *Centro de Investigación para la dinámica de grupos* en el *State Teacher's College de New Britain*, y fundan en 1947 los *Laboratorios Nacionales de Entrenamiento (NTL)* en *Bethel*, además establecen dos tipos de grupos: Grupo A,

grupo de aprendizaje de destrezas cognoscitivas y el grupo T, el cual es de aprendizaje vivencial, también investigan sobre el análisis del fenómeno de la transformación del aprendizaje. En 1956 Blake, Shepard y Mouton acuñan el término de Desarrollo Organizacional en uno de sus artículos. Más tarde, en los años 1957 y 1958, diversas firmas importantes de EUA como *Unión Carbide*, *Esso Standard Oil*, *Interview & Dignosis* y *Bayway Standard Oil* incluyen dentro de su organización este nuevo enfoque.

- *Sistemas sociotécnicos*. En 1948, nace en Londres, Inglaterra el Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock, dicha organización fue vista como un sistema técnico para conciliar de la mejor manera posible la tecnología con la gente involucrada en un trabajo definido. Se logra establecer "Grupos autónomos de trabajo". Concluyeron que no solo se deben tomar en cuenta las dimensiones humanas del trabajo, sino también las dimensiones técnicas, además de analizar su relación.
- *La encuesta de retroalimentación*. La investigación en rastreo de retroinformación de la organización nace en el centro de investigaciones de la Universidad de Michigan, EUA, funciona en los estudios de investigación, a través de rastreos de información-retroinformación aplicados a fenómenos micro y macro organizacionales, tales como el clima organizacional, la comunicación de las líneas de liderazgo, la cultura organizacional, etc. Esta raíz tiene como principal representante a Rensis Likert, el cual fundó en 1946 el primer Centro de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan (ISUM), en donde desarrolló la metodología de rastreos de retroinformación sobre diversos fenómenos organizacionales. Posteriormente, en 1947 Radke, Festiger, Lippit, McGregor, French jr., Cartwright y Deutschmann se unen al Michigan's Survey Research Center del ISUM.

Por lo anterior, se deduce que el DO moderno es un híbrido emanado de la integración de los

hallazgos de estas tres líneas de investigación y generación de conocimiento.

## II.2 ¿Qué se entiende por Desarrollo Organizacional (DO)?

En cuanto a la definición del DO, a este se le considera que es una respuesta al cambio. Una compleja estrategia educacional que pretende modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones. De tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los diversos retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso. Otra definición de visión más amplia, es la que proporciona R. Beckhard, quien dice que es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planeadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento (Ferrer, 2003).

Para Burke y Hornstein el DO es un proceso de cambio de cultura planeado con el fin de adaptarse a las exigencias de la empresa, Friedlander y Brown lo conceptualizan como una metodología que permite el desarrollo y cambio en las tecnologías, en las personas y en los procesos y estructuras de la organización. Schmuck y Miles señalan que el DO es un esfuerzo planeado y sustentado en donde se utiliza la ciencia del comportamiento con el fin de lograr el perfeccionamiento de un sistema, aplicando métodos de autoreflexión y análisis (De Faria, 2004).

De las anteriores definiciones, se deriva que el DO es una estrategia que se adopta con el fin de lograr el cambio requerido por las exigencias y/o demandas internas y externas de la organización, se focaliza en aspectos como el clima organizacional, valores, relaciones interpersonales y relaciones grupales, por lo que es evidente que parte desde el recurso humano y se direcciona hacia la gestión de las metas o de la organización. Se apoya en la importancia del comportamiento entre el agente de cambio y los componentes de la organización, siendo los primeros, portavoces de una filosofía social; un conjunto de valores referentes al mundo en

general y a las organizaciones humanas en particular.

II.3 ¿Es posible medir el Desarrollo Organizacional?

Una vez adoptado e implementado el DO, de alguna manera se tiene que evaluar su desempeño, lo cual implica medir el grado de avance del proyecto de desarrollo, en este asunto, se encontró que no hay parámetros concretos de medición, sin embargo, se recalca que el DO no es una serie de prácticas subjetivas por lo que hay que establecer de algún modo criterios que nos orienten sobre el desempeño del DO, sin embargo, se aconseja que para determinarlos se ponga atención en el sistema cliente, esto es, definir qué es lo que él (cliente) espera de una manera objetiva.

Según Audirac(2000) y otros, señalan que al menos hay cuatro formas de poder monitorear los procesos que se llevan a cabo en el sistema total:

1. *Problemas diferentes.* La cantidad de problemas por la que la organización no experimenta diferencia alguna, sin embargo, cuando la gente los clasifica éstos aumentan; un indicio de adelanto es que la naturaleza de los problemas ha cambiado.
2. *Los metaelementos.* Cuando los elementos de la organización expresan frustración por la falta de avance del esfuerzo orientado al cambio, paradójicamente es síntoma de adelanto,

pues detrás de estas quejas existe motivación que debe canalizarse para bien de la organización.

3. *Problemas a la orden del día.* Problemas, intereses y avances referentes al cambio pasan a ser parte del orden del día en las reuniones de los ejecutivos, esto también es una señal de avance, ya que el esfuerzo de cambio se vigila, regula y atiende constantemente.
4. *Control de esfuerzos.* La presencia de acciones con cierta frecuencia para apreciar el progreso, reevaluar la dirección, celebrar éxitos alcanzados y agradecer la ayuda a los miembros por contribuir al esfuerzo de cambio.

II.4 ¿Con qué disciplinas se relaciona el DO?

Es importante señalar que el DO no es un paradigma/disciplina/etc. independiente, sino que está relacionado con varios campos del saber humano, en la Tabla No. 1 se documenta este aspecto.

Tabla No. 1. Relación del DO con otras disciplinas

Disciplina	Relación con el DO
Ingeniería	Tecnología de procesos de transformación, división de tareas, métodos de trabajo, relación hombre-máquina.
Administración	Principios de gestión: planeación, organización, control, dirección, planeación estratégica, economía, sistemas administrativos.
Psicología	Comportamiento humano como manifestación de conductas, fenómenos de adaptación, resistencia al cambio, necesidades de los individuos, motivación. Herramientas para recopilar información sobre la educación de las personas.
Sociología	Trabajo en grupos, estabilidad, estructura y orden de las organización, comunicación, roles y relación con el medio.
Antropología	Conocimientos de la naturaleza humana, valores, creencias, fines, aspiraciones, símbolos, ritos, etc. cultura organizacional.
Filosofía	Proporciona una visión racional para poder comprender los problemas y obstáculos a los que está expuesto el ser humano.
Teoría de los sistemas	Proporciona una visión holística de la organización. Relaciones e interdependencias entre elementos y/o subsistemas.

Fuente: elaboración propia

Por lo expuesto, se puede considerar que el DO ha aprovechado la utilidad de los aspectos de otras disciplinas, y las ha integrado en este gran proceso de adaptación al cambio, exigido por los usuarios de la organización, externos e internos.

### II.5 ¿Qué problemas ha solucionado el Desarrollo Organizacional?

Basado en las distintas fuentes consultadas, los problemas que se han abordado utilizando los planteamientos metodológicos del DO, son los siguientes:

- De comunicación interna entre los sujetos y grupos que interactúan dentro de la organización.
- Conflictos intergrupales y de liderazgo.
- Satisfacción laboral.
- Eficiencia organizacional.
- Adaptación al cambio.

### II.6 ¿Cuál es la relación de la cultura organizacional y el DO?

La cultura representa un área primordial para las acciones de cambio (Krieger, 2001). La cultura es un fenómeno muy complejo y difícil de cambiar y entender. Casi todos los aspectos de la vida organizacional están fuertemente influenciados por la cultura. Específicamente, planear un cambio es una cosa y llevarlo a cabo es algo muy distinto y difícil. Por consiguiente, para que una estrategia de cambio llegue a tener éxito, la cultura organizacional debe cambiar, puesto que la toma de decisiones estratégicas se toman dentro de este contexto, es decir, basándose en creencias, estilos, suposiciones, etc. Los autores de este documento, consideran que aquí se encuentra una de las principales causas de la resistencia al cambio, ya que es muy frecuente que las estrategias de cambio se adopten sin tomar en cuenta este aspecto de la organización (Robins, 1992).

### II.7 El Cambio ¿Qué es el cambio?

Según la definición proporcionada por el Diccionario de la Lengua Española (2001), cambiar es dejar una cosa o situación para tomar otra. Para el DO según lo revisado anteriormente,

es cualquier modificación de un plano, situación o estado a otro, dentro de un contexto, y es una respuesta a algún desequilibrio experimentado dentro de la organización. Es decir, es un evento donde se abandonan determinadas estructuras, prácticas y comportamientos para adoptar otras que coadyuven con la adaptación a las necesidades que exige el actual contexto en el cual se encuentra inmersa la organización. Lo anterior coincide con Zimmelman(1997) quien opina que el intrincado nudo de relaciones a las que está expuesta una organización es tan complejo, que tarde o temprano el mismo sistema adoptará medidas de ajuste natural para mantener el equilibrio y seguir subsistiendo, a esto se le conoce como homeostasis, en la teoría general de los sistemas.

### II.8 ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de cambio?

El proceso de cambio dentro de una organización según lo planteado originariamente por Kurt Lewin se desarrolla a través de tres etapas básicas: Descongelamiento, movimiento y congelamiento (González, 2012). Ver figura No. 1.

Figura 1. Etapas del proceso de cambio según Kurt Lewin



Fuente: elaboración propia.

### II.9 ¿Qué es la resistencia al cambio?

La acepción de los autores en cuanto a la resistencia al cambio, es que es una reacción de cualquier sistema que se encuentra en estado de equilibrio y percibe una influencia del medio ambiente (*suprasistema*) o malfuncionamiento interno (entropía<sup>2</sup>) que produce inestabilidad o

<sup>2</sup>Medida del desorden de un sistema. RAE.

pérdida de equilibrio (homeostasis) a lo cual hay que responder, pero el estado de confort producido por el equilibrio en el que se encontraba el sistema, actúa como un obstáculo, una fuerza inversa que impide el reajuste adaptativo que necesita el sistema para alcanzar la nueva homeostasis que exige el medio ambiente. De León (2000) la define como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio.

La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que se debe estudiar para conocer y adoptar las reacciones y condiciones que la disminuyan y faciliten este cambio (López, 2004).

### II.10 ¿Qué información proporciona la resistencia al cambio?

La resistencia al cambio nos habla sobre el sistema organizacional en tres principales niveles:

- De la importancia concedida al cambio.
- Del grado de apertura de la organización.
- Para facilitar la detección de temores y sus efectos en el sistema.

### II.11 ¿Cuáles son las manifestaciones de la resistencia al cambio?

Existen varias formas de expresar la resistencia al cambio y no todas se manifiestan de manera directa, sino que algunas son indirectas y cuyos indicios más comunes según López (2004) son:

- El cuestionamiento quisquilloso de los detalles del proyecto de cambio.
- El cuestionamiento acerca de la necesidad de cambiar.
- Manifestar burla o convertir en objeto de burla la iniciativa de cambio.
- Someter la aprobación del proyecto de cambio a múltiples instancias.
- Externar indiferencia hacia el proyecto.
- Postergar el estudio del proyecto para cuando se disponga de tiempo.
- Citar nostálgicamente el pasado.
- Enlistar consecuencias negativas solamente que acarrearía el cambio.
- No cooperar.
- Adoptar una actitud legalista y cerrada.
- Desacreditar a los agentes de cambio.
- Culpar al proyecto de cambio de todos los contratiempos sufridos en el sistema.

### II.12 ¿Cuáles son las variables psicológicas de la resistencia humana al cambio?

En este aspecto, conocer el porqué de la resistencia al cambio manifestada por los individuos es importantísimo, y en este particular existen fundamentalmente seis variables (Franco, 2013):

1. *Percepción*. En donde interactúan dentro del proceso: a) la percepción, seguida de b) los filtros psicológicos personales como la clase social, socialización, educación, experiencias, necesidades, etc. después le sigue c) la clasificación de estereotipos, d) la selectividad de la percepción para finalizar con e) los efectos de un rasgo individual.
2. *Hábitos*. Los cuales se convierten en un obstáculo por el grado de arraigo que tienen y porque representan una medida de economía, pues al aplicarlos se evita la reflexión de cada situación.
3. *Miedo a lo nuevo*. Muchas personas evitan no enfrentar los riesgos de encontrar sorpresas sean buenas o malas, por lo que prefieren permanecer en el lugar donde se encuentran hoy.
4. *Apego a lo conocido*. Aquí se explica con el viejo refrán: “Más vale viejo conocido que nuevo por conocer”.
5. *Tendencia a conservar la estabilidad*. Existe la gran tendencia a mantener el ambiente predecible, estructurado y seguro, por lo que se puede presumir que entre más se aferre el individuo a sus modelos antiguos de comportamiento, más se resistirá al cambio.
6. *Apego a lo elaborado por la persona*. Cuando un sujeto es el causante de una situación determinada, el cambio puede representar un desprestigio o poca valoración a su esfuerzo.

### II.13 ¿Qué acciones existen para disminuir la resistencia al cambio?

Para lograr disminuir la resistencia al cambio experimentada por los individuos, se hace necesario hacer un análisis situacional y de las fuerzas que lo restringen (al cambio); Franco (2013) sugiere una serie de acciones que ayudan a este fin:

- Escuchar las expresiones de resistencia y mostrar empatía.
- Generar información de hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio.
- Hacer ajustes a la manera de implementar el cambio.
- Reducir la incertidumbre y la inseguridad.
- Buscar apoyos que aumenten la credibilidad.
- Buscar la raíz de la resistencia.
- No imponer el cambio.
- Desarrollar un cambio participativo.
- Confrontar percepciones y opiniones.
- No plantar soluciones unilaterales.
- Realizar cambios continuamente.
- Establecer compromiso común.
- Plantear el costo-beneficio del cambio.

### II.15 ¿Cuáles condiciones favorecen el cambio?

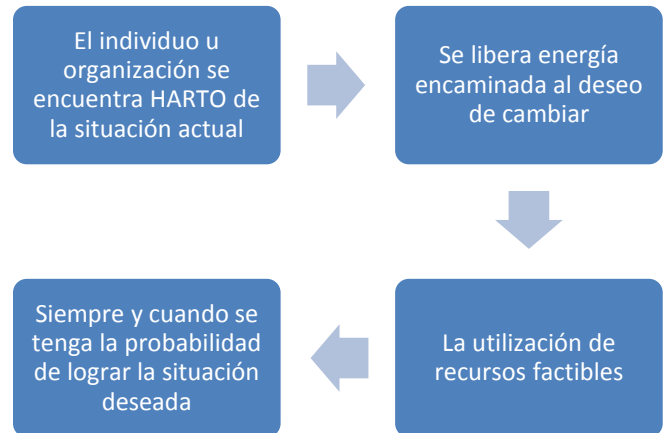
Según los estudiosos del DO, señala que existen varios factores que apoyan la iniciativa de El esquema anterior se explica de la siguiente forma: un sistema repentinamente se encuentra en una situación que le provoca malestar o desequilibrio, siente sensaciones desagradables que en un momento dado superan su nivel de tolerancia; esto lleva a la sentir el deseo de cambiar para mejorar la situación actual, liberando energía que se dirige al uso de recursos que son adecuados para satisfacer la necesidad y lograr la situación deseada.

### II.14 Razones de planificar un cambio

Hay una serie de razones que justifican la planificación del cambio (Audirac, 2000). Dentro de estos destaca la oportunidad para el desarrollo de habilidades de los trabajadores o involucrados en formar parte del crecimiento de las oportunidades comerciales, económicas o productivas.

cambio de un individuo u organización, y son los que se muestran en la Figura 2.

Figura 2.



Fuente: elaboración propia con información de Audirac (2000)

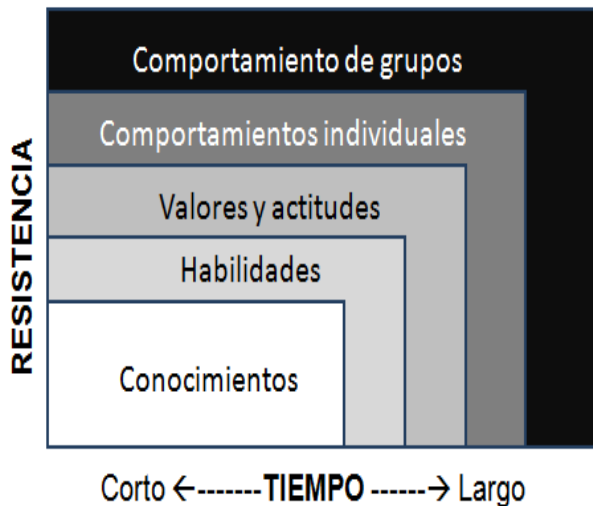
De acuerdo con lo anterior, la necesidad de establecer condiciones que favorecen el cambio dependen de:

- Cuando existen cambios rápidos y radicales en el medio ambiente circundante.
- Cuando se desea que los efectos del cambio perduren.
- Para lograr un cambio participativo.
- Para ejecutar un cambio pertinente con las necesidades de la organización.
- Para aplicar las herramientas adecuadas a la organización.
- Para determinar las metas deseadas.
- Para pronosticar los efectos del cambio.
- Para determinar las unidades de cambio.
- Para controlar adecuadamente la resistencia al cambio.

### II.16 Aspectos de los individuos que se pueden modificar

Según las investigaciones desarrolladas por Elton Mayo a finales de 1920 y durante la década de 1930, existe una relación entre la intensidad de resistencia y el tiempo que se necesita para lograr la modificación deseada considerando los conocimientos, habilidades, valores, actitudes y comportamientos. Esto lo muestra el autor, a través de la Imagen No. 1.:

Imagen No. 1. Aspectos modificables en el individuo



Fuente: elaboración propia

El anterior esquema puede explicarse de la siguiente manera: los niveles más bajos de resistencia al cambio (conocimiento, habilidades, valores y actitudes) se encuentran ubicados dentro de cada individuo y son los que consumen periodos relativamente cortos para su ataque, en el siguiente nivel se ubica el comportamiento individual el cual incluye otros factores que incrementan su complejidad y por consiguiente requiere de un tiempo mayor para su erogación y finalmente el comportamiento grupal que se encuentra en el nivel más alto de resistencia y es el que requiere de mayor tiempo y esfuerzo para su disminución, ya que este aspecto representa de manera lógica la suma de todas las

resistencias al cambio de los individuos que integran un grupo en particular.

### III. CONCLUSIONES

El dinamismo con que se desarrolla la realidad actual, impone la necesidad de la adecuación continua que implica el uso de estrategias de intervención, en otras palabras: *hacer algo para lograr la adaptabilidad al cambio*.

El DO es el proceso que se ocupa de adaptar la funcionalidad de una organización a través de estrategias orientadas a gestionar el cambio requerido, como una respuesta a las exigencias del medio ambiente en que se encuentra la organización, con el fin de lograr su supervivencia.

La resistencia humana al cambio es un fenómeno psicosocial y debe ser tratado como tal, con el fin de adoptar reacciones y condiciones que lo disminuyan y faciliten su logro.

El DO y la resistencia al cambio son dos aspectos que irremediamente están relacionados en mayor o menor grado, ya que al adoptarse uno (DO) implica la presencia psicosocial del otro (resistencia a este cambio), debido a la inercia del confort.

El gestor del cambio o persona encargada de llevar a cabo la implementación del DO debe de ser una persona con perfil altamente especializado, ya que el proceso del DO toma sus saberes de distintas disciplinas, por lo que es sumamente complejo.

Dada la complejidad de conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para llevar a cabo la gestión del DO, sería de gran utilidad definir un perfil profesional del *gestor del cambio*, con lo cual se favorecería al diseño de los mapas curriculares de las instituciones que ofrecen estudios de especialización y posgrado en administración, y que contribuiría a una mejor formación de recursos humanos.



## REFERENCIAS

Audirac, C. (2000). *Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.

De Faria, M. (2004). *Desarrollo Organizacional enfoque integral*. México: Limusa, S.A.

De León, V. (2000). *Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.

Ferrer, L. (2003). *Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.

Franco, Z. (mayo de 2013). *Elaboracion de un instrumento para medir la resistencia al cambio y clima organizacional en directivos y cuerpos de supervision*. Recuperado el 15 de enero de 2014 de Tesis del sistema bibliotecario de la UNAM: <http://132.248.9.195/pd2007/0616751/Index.html>

González, A. (julio de 2012). *Formación de equipos de trabajo autodirigidos como propuesta para disminuir la resistencia al cambio en personal de salud sindicalizado*. Obtenido de Tesis del Sistema Bibliotecario de la UNAM: <http://132.248.9.195/ptd2012/agosto/094128420/Index.html>

Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones una introducción al comportamiento organizacional*. Brasil: Prentice Hall.

López, E. (2004). *Causas de la resistencia al cambio en las organizaciones*. Recuperado el 10 de enero de 2014 de Tesis del sistema bibliotecario de la UNAM: [http://oreon.dgbiblio.unam.mx:8991/F/MHE7HL9Q4SBMG7EGT9GPMRY6FQL4VGXPQCIQ7LJ74GF2UYUCCR-09688?func=full-set-set&set\\_number=499614&set\\_entry=000008&format=999](http://oreon.dgbiblio.unam.mx:8991/F/MHE7HL9Q4SBMG7EGT9GPMRY6FQL4VGXPQCIQ7LJ74GF2UYUCCR-09688?func=full-set-set&set_number=499614&set_entry=000008&format=999).

Real Academia Española. (5 de noviembre de 2001). *Diccionario de la lengua española, 22ª*. Recuperado el 13 de enero de 2014 de <http://www.rae.es/>.

Robins, P. (1992). *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Wikipedia. (20 de mayo de 2013). *Riesgos psicosociales*. Recuperado el: 18 de enero de 2014 de Wikipedia la enciclopedia libre: [http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgos\\_psicosociales](http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgos_psicosociales).

Zemmelman, H. (1997). *Conocimiento y sujetos Sociales*. México, D.F.: El Colegio de México.