

110  
2E



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

CAMBIO DE ACTITUDES HACIA EL PROCESO DE  
REINGENIERIA INTEGRACION DEL FACTOR  
HUMANO

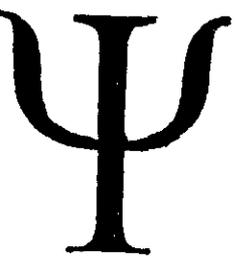
**T E S I N A**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADA EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

SANDRA MARQUEZ CARDIEL



DIRECTOR DE TESINA: DR. RODOLFO GUTIERREZ MARTINEZ

MEXICO, D. F.

1999

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA**

*Al Todo Poderoso.*

Gracias Señor.

*A mi hija en especial;*

Alejandra, muñeca me haz traído más felicidad de lo que creí que se podía tener, me haz dado esa fuerza que sólo una madre conoce, que es, luchar con fuerza sobre todas las cosas para darte lo mejor, el mejor consejo, un buen modelo, y el más puro y desinteresado amor.

Pido a Dios por tí a cada momento, Te amo.

*A mis padres;*

Mamá: Alejandra Cardiel P. Muestra de inteligencia, carácter y fuerza, gracias por tu amor y tu exhortación a no claudicar, mi mejor amiga por siempre; Te amo.

Papá: Manuel Márquez C Perfecto ejemplo de empeño, constancia y superación, me haz mostrado de que no hay barrera que se oponga al interés y a las ganas de aprender cada día más. Tu carácter me ha enseñado a ser fuerte;  
Te amo.

*A mi esposo:*

Raúl Salas. Por darme siempre la pauta de organización y constancia, por mostrarme que lo que se empieza se debe siempre concluir, por tus buenos hábitos, por tu asistencia para realizar este trabajo así como el buen trabajo de nuestro matrimonio, por todo el amor que me das; simple y sencillamente Te amo.

*A mis hermanos;*

Juan Manuel: Mi pequeño maestro enojón, sabías que aún eres el hermano ejemplo,  
Te quiero cuanto no imaginas

Yayis (q e.d.): Alguien sumamente especial. Gracias por ser nuestro angelito.

Claudia: Una relación diferente, mi hermanita a quien debo cuidar. Te quiero muchísimo.

Leonardo: Mi conejillo de indias en la carrera, te adoro, gracias por haber llegado al mundo.

*A mis abuelos (q.e.d.):*

María Cervantes, Rafael Márquez, Miguel Cardiel. Todos ellos gente de lucha y esfuerzo.

Abuelita Juana Pérez: Gracias por ser indiscutible muestra de superación, un gran pilar de la familia Cardiel.

Al Dr. Rodolfo Gutiérrez: Por su profesionalismo y sus conocimientos, gracias por aceptar dirigirme y ayudarme a culminar este trabajo, por su gran tolerancia.

Al Lic. Rubén Varela: Por darme tantos animos y su optimismo para dar fin a este paso.

A la Mtra. Rocio Avendaño: Por su atención a la presente y por inspirar tanta confianza en el curso de Educación Continua.

Al Mtro. Jesús Felipe Uribe: Por su revisión y su orientación.

A la Universidad Nacional Autónoma de México.  
A la Facultad de Psicología.

*Cuatro ejemplos de empeño.  
mis amigos:*

Sylvia: gran amiga, tu solides y lucha en la vida.

Oscar: por tu confianza, por ser triunfante.

Fabiola: Por tu forma de dar y darte ánimo.

Cesar: una amistad diferente, te admiro.

# ÍNDICE

1.	CAMBIO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES. -----	1
1.1.	Cambio organizacional. -----	1
1.2.	Orígenes del Cambio. -----	5
1.3.	Resistencia al Cambio. -----	8
1.3.1.	Causas y características de la Resistencia al Cambio -----	11
1.3.2.	Niveles de Resistencia -----	12
	a) Individual -----	12
	b) Organizacional -----	14
1.4.	Los tres pasos de Lewin para el cambio con éxito -----	15
	Descongelamiento- Movimiento- Recongelamiento -----	16
2.	CAMBIO DE ACTITUDES. -----	17
2.1.	Concepto de Actitudes. -----	17
2.2.	Cambio de Actitudes como estrategia para la aceptación del cambio- -----	22
2.3.	Teoría de la Autopercepción de Bem. -----	24
2.3.1.	Los dos Postulados de la Teoría de la Autopercepción. -----	28
3.	INTRODUCCIÓN AL PROCESO DE REINGENIERÍA. -----	32
3.1.	Revisión de objetivos del proceso de Reingeniería -----	32
3.2.	Aplicación en procesos. -----	34
3.3.	Concepto de procesos. -----	37
3.4.	Procesos Psicológicos para la aplicación de la Reingeniería en la organización. -----	38
4.	ORGANIZACIÓN Y REINGENIERÍA. -----	41
4.1.	Concepto de Organización. -----	41
4.2.	Conducta Humana en la Organización. -----	43
4.3.	Integración del Factor Humano al nuevo proceso. -----	45
5.	PROPUESTA. -----	48

# ***CAPITULO 1***

## **CAMBIO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES**

### **1.1 CAMBIO ORGANIZACIONAL**

La sociedad de fines de siglo está en un proceso de cambio constante, pudiendo, en algunos casos, ocurrir modificaciones repentinas y aceleradas en los ámbitos económico político y social.

Cuando la sociedad está inmersa en procesos ininterrumpidos de transformación, sus instituciones buscan adaptarse a la realidad cambiante. Esta situación repercute directa o indirectamente en la vida de las organizaciones productivas, las que se ven afectadas directa o indirectamente por las transformaciones inherentes a la dinámica que conlleva el cambio en sí mismo; se dice que un cambio produce otros más.

A través de la vida nos enfrentamos a experiencias y transformaciones a las que debemos adaptarnos para vivir en sociedad; por lo que respecta a los cambios en las organizaciones los individuos que se adaptan más pronto, se ven beneficiados en su propio desarrollo, facilitan el de otros, y por ende el de la organización misma.

Donjuan (1994) menciona tres de los cambios más importantes en la vida del hombre que son:

- a) El individual, que implica la modificación del estilo de vida y el incremento y aceleramiento de las actividades laborales.
- b) El familiar en el cual, en la actualidad, tanto el padre como la madre tienen que trabajar para mejorar el nivel de vida familiar y por último
- c) El organizacional, en el que surgen necesidades de transformación estructural, tecnológica, de personal y agregaré a este, el de procesos.

En cierto grado, todas las organizaciones se encuentran en un ambiente cambiante y ellas mismas internamente están cambiando en forma constante (Hellriegel, Slocum & Woodman 1989). El cambio en la organización es cualquier alteración que ocurre en el ambiente de trabajo (Davis Keith y Newstrom W. 1991) y por lo tanto, éstas, para funcionar, se ven forzadas a realizar acciones tendientes a adaptarse al medio cambiante mencionado.

La finalidad de los cambios bien estructurados en la vida de las organizaciones es la facilitación y optimización de la vida laboral dentro y fuera de estas; las organizaciones que tienen éxito deben de fomentar la innovación y controlar también los cambios imprevistos o de lo contrario, lo más probable es que desaparezcan. Las organizaciones exitosas serán las que conserven altos niveles de flexibilidad de adaptación, que mejoren la calidad de sus productos o servicios de manera constante y que estén a un paso adelante de la competencia, con productos y servicios innovadores.

Para permanecer en el mercado, las organizaciones se ven obligadas a generar cuidadosas modificaciones internas en aquellas actividades enfocadas a instrumentar políticas, misión, cultura, tecnología, procesos, herramientas, y atender de igual manera las necesidades de su personal.

Las organizaciones tienen que estar preparadas para las transformaciones que implica el cambio y consecuentemente, deben buscar adaptarse de una manera inteligente a los nuevos procesos. Para tener éxito, es necesario que el cambio deseado esté bien planeado y sea aceptado por todos los miembros de la empresa.

Los empleados pueden dar impulso a la innovación a través del cambio o bien pueden ser su principal obstáculo. El reto para obtener esa innovación, será a través de la estipulación de la creatividad de sus integrantes para aceptar los cambios.

A menudo la velocidad y la complejidad del cambio prueba severamente las capacidades de los gerentes y empleados, así como también la capacidad adaptativa de la organización.

La mayor parte de los avances científicos tecnológicos y sociales tienen efectos positivos en la sociedad, ya que en general han sido planeados para atender necesidades humanas.

Bartlett y Kayser, mencionaron en 1980, que el cambio es inevitable, el cual se puede presentar planeadamente. En otras ocasiones, resulta de una simple reacción o únicamente como una acción espontánea.

Un cambio en la organización es una alteración la cual puede ocurrir en el ambiente del trabajo; primero se da el externo, ya sea económico o político o social, lo que afecta al ambiente interno de la organización, tanto de manera parcial como total.

En el momento del cambio, según Davis Keith y Newstrom W. John (1991), es seguro que toda la organización reciba un influjo cuando la transformación se presenta en cualquier parte de ella, es decir, aunque las modificaciones no se manifiesten de forma general y que sólo hayan tocado un solo lugar e ella, se puede decir que el resto ya ha sido afectado en forma indirecta.

El cambio puede ayudar mejorando las cosas o simplemente puede empeorarlas, como ya se ha mencionado, este es continuo y se presenta en todas las organizaciones.

Esta Tesina se enfoca directamente a analizar el cambio organizacional en las cuatro variables que participan dentro de esta, a) Tarea , b)Estructura , c) Tecnología y b) Personas.

La mayoría de los autores del Cambio Organizacional, mencionan que el manejar o dominar el cambio debe ser una habilidad necesaria dentro de las organizaciones, para así poder anticiparse a este, es decir, que los miembros de la organización puedan decidir conscientemente cuál, cuándo y cómo debe ser el cambio y no esperar a que este sea impuesto y por lo tanto se deba responder precipitadamente.

Realizar un cambio debe estar en manos de alguien que realmente este involucrado en dicho proceso. La brecha entre diseñar una organización sobre el

papel y llevarlo a la realidad es el dominio del cambio y desarrollo organizacional (L.Greiner y L.Barnes, 1976).

Ninguna organización desea un cambio en el vacío, todo debe ser analizado antes y no después de caer en el desastre (Alton Bartlett y Thomas A. Kayser 1980.) por lo que es necesario verificar la existencia de metas y misiones en la organización, analizar su contenido y alcance (corto, mediano y largo plazo) y así dar prioridad a los cambios realmente necesarios.

Cuando una organización maneja el cambio, uno de los retos más importantes a los que se enfrenta es el manejo efectivo del mismo; cuando se falla en su elección, el costo del error llega a ser demasiado alto, pudiendo generarse grandes pérdidas (Herllriegel, Slocum & Woodman 1989).

Para iniciar una transformación dentro de la organización, una vez que esta ha sido analizada por los responsables (dirección), es necesario que la gerencia la presente a los empleados involucrados de manera cuidadosa, en forma de propuesta escrita y hablada.

Es importante señalar que debe ser muy hábil quien diagnostica la necesidad del cambio e introduce o presenta las futuras modificaciones a la organización (L.Greiner y L.Barnes 1976).

En este trabajo se pretende resaltar el desempeño de el Psicólogo en el proceso del cambio, en lo que refiere a la preparación psicológica y actitudinal de todo el personal que se podría ver afectado, y así facilitar su participación en el nuevo proceso, desde su gestación hasta su implantación.

Otra de las actividades del Psicólogo aquí, es el poder advertir las dificultades conductuales que se podrían presentar en el momento del cambio, así como involucrar a los afectados, de tal manera de que se sientan parte del proceso a adoptar.

Hay dos tipos de cambio organizacional: A) el inevitable y repentino y B) El planeado:

El primero, al que llamamos inevitable y repentino, aunque forzoso el

indispensable para que las organizaciones sobrevivan, a veces impide que la gerencia tome en cuenta la opinión de los empleados, a pesar de que las consecuencias sean inevitables como la competencia en los mercados, los avances en tecnología, las nuevas legislaciones gubernamentales y las demandas sociales urgentes etc.

Una opción para obtener buenos resultados contra los cambios inevitables, es el introducir continuamente modificaciones organizacionales internas.

El cambio planeado, que se refiere a un conjunto de actividades y procesos diseñados para anticiparse a problemas futuros, implica el cambio en individuos, grupos y estructuras de la organización para enfrentar regulaciones o impedir que un competidor introduzca nuevos productos al mercado.

El cambio organizacional planeado representa una opción para los gerentes y empleados de buscar dentro de la organización el logro del objetivo propuesto.

Los esfuerzos para alcanzar el cambio planeado siempre envolverán metas específicas tales como la aceptación de los empleados a una nueva tecnología, una mayor motivación de los mismos, la búsqueda de conductas innovadoras o el incremento de la participación de la organización en el mercado, tendiendo siempre hacia la elevación de estándares de productividad, en sus dimensiones cuantitativa y cualitativa.

Estas y otras metas se basan en dos objetivos básicos subrayados por Hellriegel, Slocum y Woodman (1988):

- 1) Mejorar la capacidad o habilidad del personal para adaptarse a los cambios del ambiente
- 2) Cambiar patrones de conducta

## **1.2. ORÍGENES DEL CAMBIO**

Como ya mencionamos, pasamos por una época en la cual se generan de manera

repentina transformaciones en nuestro entorno.

Los cambios sociales han estado presentes desde siempre y estos a su vez han dado origen a otros sucesivamente.

Un cambio importante se dio con la división del trabajo, planteado originalmente por Adam Smith, con el objetivo de poder realizar la fabricación de productos en serie.

Con la división del trabajo, los productos se empezaron a producir a través de una pequeña organización de trabajadores, quienes estaban especializados en diferentes tareas, y ejecutaban labores específicas, para obtener el producto final.

La Revolución Industrial fue otro suceso que dio origen a un conjunto de cambios en la sociedad, pues los pueblos que realizaban trabajos de manera artesanal, pasaron a integrar una sociedad de manufactura , con vinculaciones hacia el exterior.

La Revolución Industrial, dio como resultado la fabricación a gran escala, sustituyó el trabajo manual por el uso de la máquina, lo que produjo el crecimiento de las operaciones comerciales y la competencia por nuevos mercados.

Por otro lado, el crecimiento demográfico ha generado nuevas demandas que exigen una mejor producción y distribución de productos básicos y medicinas, mayor atención en servicios de salud y educación etc.

Con el Desarrollo Tecnológico, la automatización del trabajo en algunas áreas ha logrado obtener una mayor eficiencia y efectividad, pero a su vez, ha generado el recorte del factor humano, ya que en ciertos casos ha sido sustituido por procesos computarizados .

Con el gran crecimiento de mercados y la eliminación de aranceles aduanales, ya que los Tratados de Comercio Mundial han estado eliminando las fronteras para la importación y exportación de casi cualquier tipo de productos, por lo que las organizaciones para ser competidoras han tenido que cambiar su estructura,

publicidad, administración, distribución de recursos humanos y materiales etc.

Por lo anterior, se ha ido logrando negociaciones a corto y largo plazo entre diferentes países como la eliminación, en un futuro, de los aranceles y así poder conseguir una mayor competitividad en los mercados internacionales.

El objetivo de la globalización es buscar la estandarización de un producto a nivel mundial, esto quiere decir que debe de tener las mismas características si se compra en México o en Costa de Marfil y la manera de conseguirlo es establecer centros de manufactura de componentes en diversos países.

Con la globalización, la organización se enfrenta a cambios como el de nuevas responsabilidades y funciones; en ciertos casos, un puesto tendrá que coordinar la función de la misma área en diferentes sucursales de otros países o por lo contrario este mismo será subordinado de otra persona en el extranjero.

Los procesos de unión y separación geopolíticas son otro ejemplo de cambios sociales, los cuales afectan tanto al país que vive esta clase de procesos y como de manera indirecta, a los países que tengan alguna relación con él. Para ejemplificar mencionamos aquí la unificación de países como Alemania y la separación de los países Rusos, Yugoslavia, Checoslovaquia, etc.

Según Cook (1979), los orígenes del cambio se han dividido en tres categorías: 1) el Institucional-Estructural, 2) el Tecnológico y 3) el Conductual.

1) El Institucional - Estructural. Con el surgimiento del Mercado Común Europeo a inicios del siglo XX, generó un cambio importante en el comercio y finanzas mundiales. Otros procesos sociales, como la evolución y desaparición del bloque comunista de Europa Oriental y las crisis monetarias de los años setentas y noventas son manifestaciones geopolíticas que han generado múltiples cambios sociales.

2) El Tecnológico. Este es uno de los que se han desarrollado de manera más acelerada (motores de combustión, autos aviones y cohetes, computadoras y telecomunicaciones) y ha contribuido positivamente al desarrollo de la humanidad, pero a la vez han traído problemas como la contaminación y

destrucción, despersonalización y reducción de campos de trabajo y una exigencia de mayores habilidades y conocimientos para la obtención de empleos.

Dentro de esta categoría también se consideran tres subdivisiones:

- El Tecnológico Primario, el cual se distingue por los descubrimientos, que verdaderamente contribuyan con un cambio revolucionario y a las innovaciones que alteren el carácter de la sociedad. Ejemplos de esto son, en orden de surgimiento: el telégrafo, teléfono, radio, televisión, fax y computadoras. Dicho cambio debe de contar con un método original y funcional para la sociedad.

- Tecnológico Secundario, cuando se generan modificaciones, modernización de objetos y procesos, con el objetivo de optimizar la función de algo ya antes descubierto o producido.

- Tecnológico Terciario. Son los cambios de los procesos, técnicas y filosofías del desarrollo, como pueden ser las técnicas que se enfocan a la calidad de productos y servicios, e implica la investigación de estos. Según Cook, esta táctica produce un mayor número de cambios tecnológicos.

3) Cambios Conductuales. De los tres categorías, esta se considera la que genera los principales problemas para el hombre, debido a los rápidos cambios tecnológicos lo han forzado a urgentes adaptaciones, lo que ha dado como resultado cambios sociales organizacionales.

Cook (1979) dijo que el hombre no se adapta fácilmente a los cambios sociales y conductuales. Su herencia cultural, su educación, el ambiente familiar en el que creció y otros factores psico-sociales proporcionan un conjunto de normas y expectativas en cuanto a su acción.

### **1.3. RESISTENCIA AL CAMBIO.**

La resistencia es la reacción normal y la más frecuente que se presenta ante y durante un proceso de cambio, el que es percibido frecuentemente por los empleados como una amenaza, aún cuando la situación actual de la organización

sea percibida como insatisfactoria para ellos. Según Hellriegel, Slocum y Woodman (1994), la resistencia al cambio en las organizaciones es uno de los problemas más confusos que el personal enfrenta, ya que esta puede tomar muchas formas.

Durante un cambio en la organización, las dificultades más importantes se sitúan en el individuo.

Cuando se sabe que se va a implantar alguna modificación en el trabajo, el individuo se perturba ya que siente que esta afectará directamente su individualidad, amenazado su papel o desempeño.

El proceso del cambio provoca en los individuos reacciones emocionales, como son el miedo al fracaso y la incertidumbre, las cuales se procesan individualmente, con otro individuo o de manera grupal.

Jerry C. Wooford (1982) dice que la gente se resiste a los cambios que son percibidos como amenazantes a la satisfacción de sus necesidades y a sus sentimientos de bienestar. Los cambios que de alguna manera prometen gratificar las necesidades de la persona y que así sean percibidos, serán bienvenidos.

Para lograr el cambio, es esencial transformar su percepción, de amenazadora, a una situación que ofrezca oportunidades.

Para lograrlo es necesario desarrollar una percepción positiva de la verdadera necesidad del cambio, el cual desde un inicio, debe basarse en un buen fundamento y también debe estar al nivel de los individuos implicados.

Wooford C.J. (1982) menciona que la jerarquía de las necesidades de Maslow, proveen una base útil para categorizar y entender las condiciones que causan la resistencia al cambio. A continuación se ilustrarán las condiciones en las cuales una persona evita el cambio.

1. Psicológicas. Se cree que el cambio genera incomodidad, fatiga o dificultad hacia el trabajo.
2. Seguridad. Se espera que el cambio cause miedo y amenaza tanto para el

trabajo como para la seguridad financiera.

3. Afiliación. El cambio amenaza con interrumpir las relaciones interpersonales.

4. Estima. Con el proceso del cambio existe el temor de que alguien baje de estatus, pierda poder, autonomía, sentido de valor o la oportunidad para otros logros.

5. Auto-realización. Algunas personas piensan que con el cambio se reducirá su oportunidad de desarrollar su potencial pleno en las tareas que realiza en la organización o en la vida social.

Durante el proceso del cambio, los trabajadores percibirán amenazas a sus necesidades aún cuando estas no existan. Si han tenido experiencias enfrentando cambios y como resultado han obtenido una pobre gratificación, entonces se resistirán a cualquier otro. Los cambios que requieren nuevos patrones y nuevo aprendizaje con resultados inciertos, amenazarán la necesidad de seguridad y se encontrarán con la resistencia.

Benoît y Francis (1996). dicen que el cambio crea condiciones nuevas y que pueden dar miedo o atraer a los individuos que no están habituados, en especial si ellos pertenecen a un entorno estable.

Robbins P.S. (1994). Menciona que la resistencia al cambio de las organizaciones y sus individuos es, en cierto sentido, positivo porque ofrece un grado de estabilidad y previsibilidad a las modificaciones de la organización.

A esta opinión se le calificó como positiva, ya que funciona como equilibradora para el cambio, es decir, si no se presentara la resistencia, se adoptaría de manera rápida e indiscriminada cualquier cambio que se pretendiera introducir, no importando si fuera el correcto o el que pudiera generar un caos para la organización.

Con lo anterior podríamos concluir que la resistencia al cambio debe de existir en las organizaciones aunque de manera moderada.

La resistencia al cambio puede ser fuente de conflictos funcionales, cuando esta tenga un aspecto negativo claro, que entorpece el progreso y la adaptación.

La resistencia no siempre se presenta de forma estandarizada. Puede ser franca,

implícita, inmediata o diferida según Robbins (1994).

Para manejar la resistencia franca y la inmediata, se tienen menos problemas, ya que después de la propuesta del cambio se obtiene la respuesta del personal.

La resistencia más desafiante es la implícita, por que es muy difícil de reconocer. Esta podría ser la pérdida de lealtad a la organización, una disminución de la motivación y el notorio aumento de errores.

Los actos diferidos de la resistencia a un principio del cambio pueden surgir posteriormente.

Las reacciones al cambio pueden surgir de manera desproporcionada en el momento de otro proceso de cambio, esto se da como respuesta a la acumulación de la resistencias no expresadas a un cambio previo.

### **1.3.1. CAUSAS DE RESISTENCIA AL CAMBIO.**

Las causas de resistencia más frecuentes, según Benoît y Francis (1995) son:

- Cuando la situación actual es percibida como satisfactoria y no se encuentra la razón de cambiar; por consiguiente, no se crea consciencia de los posibles problemas existentes y se tiene poco fundamento para efectuar el cambio con éxito.
- Relegar a un segundo plano el problema ya identificado. Se reconoce el problema pero no se le da la importancia real, se le pospone y se da importancia a otros, que por alguna razón, captan la atención.
- Falta de conocimiento y de comprensión de la solución propuesta. La problemática es conocida y aceptada, pero por falta de conocimientos para su solución, se presenta la resistencia. Esto quiere decir que se comprende el origen del proyecto, pero no los objetivos.
- El rechazo de la solución . Tanto el problema como la solución son conocidas, pero si la solución no se considera la apropiada, es rechazada.

La resistencia se puede dar por dos causas, una, por falta de conocimiento del proceso y la segunda, cuando la solución es impuesta por la dirección, pero los operarios saben por experiencia que no es la indicada. En este caso, se recomienda que la dirección reconsidere la opinión del personal.

- El miedo a las consecuencias anticipadas de la solución. El problema y solución son reconocidos, pero la realización de la solución provoca incertidumbre. Se teme el no poder adaptarse a las nuevas condiciones o perder el poder o la comodidad en la que se encuentran los empleados.

- Falta de interés real. Realmente no interesa el problema ni la solución, no se desea modificación alguna, ya que todo cambio provoca un cuestionamiento y requiere de energía. Esta actitud proviene por lo general de la falta de interés o de compromiso con su actividad profesional o de un escepticismo generalizado.

### **1.3.2. NIVELES DE RESISTENCIA Y SUS SUBDIVISIONES.**

A continuación se revisarán las subdivisiones de los tipos de resistencia tanto Individual y de las Organizaciones que han hecho autores como Hellriegel, Slocum y Woodman (1996) y Robbins (1994).

#### **A ) RESISTENCIA INDIVIDUAL.**

Según Robbins (1994) las fuentes de la resistencia individual, residen en las características humanas básicas: percepción, personalidad y las necesidades. Las cinco razones por las que se pueda generar la Resistencia al Cambio son: **costumbres, hábitos, dependencia, seguridad, economía, miedo a lo desconocido**

#### **COSTUMBRES**

Para manejar la compleja tarea de toma de decisiones, dentro de la diversidad de opciones. Se depende de las costumbres o las respuestas programadas. Cuando nos encontramos con el, cambio la tendencia a responder de manera acostumbrada se convierte en fuente de resistencia.

**HÁBITOS.** Según Hellriegel, et. al (1996), si una situación cambia dramáticamente, los individuos deberán continuar respondiendo al estímulo en su forma acostumbrada; un hábito establecido debe ser un recurso de satisfacción para un individuo.

Los hábitos permiten a la gente ajustarse, a enfrentarse con su mundo y proveer un cierto grado de comodidad y seguridad. Un hábito llega a ser el mayor recurso de la resistencia al cambio.

**DEPENDENCIA** . Para Hellriegel, et al (1996), Todos lo seres humanos empiezan su vida dependiendo de alguien. Los padres sustentan de vida al infante indefenso y proveen a sus hijos de mayores satisfacciones.

La dependencia no es mala aunque cuidar profundamente de otro, puede en un sentido, hacer a alguien dependiente del otro, si se carga a los extremos, la dependencia sobre otros puede dirigir hacia la resistencia al cambio.

Las personas que son altamente dependientes a menudo carecen de auto-estima y pueden resistirse al cambio hasta que las personas de las que dependen, aprueben el cambio y lo incorporen dentro de sus conductas. Esto se puede ver en los empleados que dependen en alto grado de sus jefes y que al introducirse nuevas técnicas, no las podrán adoptar hasta que el jefe les permita hacerlo y les indique que es correcto.

Hellriegel, et al (1996), dicen que confrontar lo desconocido provoca en la mayoría de la gente cierto grado de ansiedad. En cada cambio importante en una situación de trabajo conlleva un elemento de incertidumbre.

**SEGURIDAD**. Según Robbins (1994) las personas con gran necesidad de seguridad se resisten al cambio, porque de alguna manera, este amenaza su sentimiento de seguridad. Esto es visible cuando las empresas anuncian recorte de personal o una introducción de nuevos equipos.

Hellriegel, et al (1996), a este tipo de resistencia lo llama Seguridad y Regresión. Otro obstáculo al cambio es la tendencia de algunas personas a buscar seguridad regresando al pasado en sus pensamientos. Cuando la vida se vuelve frustrante, la gente piensa acerca de un pasado más cómodo y le gustaría regresar a este, adherirse a viejas conductas más cómodas. La gente más insegura es la más apta a pegarse a patrones improductivos de conducta.

**FACTORES ECONÓMICOS**. Para Robbins (1994), otra preocupación de los cambios es el que se puedan reducir los ingresos personales, a causa de las

modificaciones de las actividades laborales o las rutinas de trabajo establecidas; o porque si la gente se siente preocupada por no poder ejecutar las actividades o rutinas nuevas, sobre todo cuando la remuneración guarda relación estrecha con la productividad.

Según Hellriegel, et al (1996), el dinero tiene un gran peso en las consideraciones de la gente. Las personas usualmente se resisten a los cambios que pudieran bajar sus ingresos directa o indirectamente .

En un sentido muy real los empleados se han quedado en el Status Quo en sus trabajos, esto es, ellos han aprendido como efectuar su trabajo exitosamente, o quizá, el como obtener buenas evaluaciones de desempeño.

**MIEDO A LO DESCONOCIDO.** Tanto para Robbins (1994) como para Hellriegel, et al (1996), los cambios reemplazan lo conocido y seguro y provocan incertidumbre.

Los empleados sienten desagrado por , la introducción de nuevos mecanismos, los cuales requieren que el personal aprenda a utilizar; en algunos casos, pueden sentir temor de no poder hacerlo, por lo que es posible que desarrollen una actitud negativa hacia el nuevo proceso.

**PROCESAMIENTO SELECTIVO DE INFORMACIÓN.** Para muchos autores, las personas a través de sus percepciones dan forma a su entorno y cualquier modificación hace que la persona se resista al cambio. Oyen lo quieren oír, y no consideran la información que se opone a la armonía de su entorno.

Hellriegel, et al (1996), llama a este tipo de resistencia "Atención y Retención Selectiva" y la define como la tendencia a percibir selectivamente las cosas que encajan en el pensamiento cotidiano de las personas. Una vez que los individuos han establecido su entendimiento de la realidad, se resisten al cambio, escuchando sólo en lo que están de acuerdo y olvidan o mal interpretan convenientemente la comunicación, porque si esta fuera percibida correctamente, sería incongruente con sus actitudes y valores.

## B ) RESISTENCIA ORGANIZACIONAL.

Las organizaciones son conservadoras por naturaleza. Se resisten de manera

activa al cambio, por ejemplo las dependencias de gobierno que continúan haciendo lo que han venido realizando por muchos años.

La resistencia al cambio en la organización, es de cierta manera, parte de su naturaleza.

Las organizaciones para asegurar la eficiencia operacional crearán fuertes defensas contra el cambio, por que a menudo son más eficientes cuando realizan sus funciones en forma rutinaria.

Se han identificado seis fuentes centrales de resistencia en las organizaciones, Robbins (1993).

#### **INERCIA DE LA ESTRUCTURA.**

Robbins (1994), menciona que las organizaciones tienen mecanismos para producir estabilidad, por ejemplo, el proceso de selección elige, de manera sistemática, a ciertas personas; la capacitación refuerza los requisitos y las habilidades concretas de los roles y la formalización proporciona a los empleados la descripción de puestos de procedimientos y de reglas.

Las personas que se contratan deben concordar con la organización; después se les da instrucciones a las personas contratadas para que se comporten de determinada manera. Cuando la organización enfrenta cambios, la inercia de la estructura es un contrapeso para crear la estabilidad.

### **1.4 LOS TRES PASOS DE LEWIN PARA EL CAMBIO CON ÉXITO**

Hellriegel, et al (1996), dicen que a menudo los gerentes de las organizaciones tienen dificultades en entender claramente las situaciones las cuales envuelven al cambio.

El analizar el problema de un cambio puede llegar a ser muy complejo por el gran número de variables que deben de ser consideradas . Kurt Lewin (1951), un pionero en la psicología social, desarrolló una forma de ver el cambio llamada “Análisis del campo de fuerzas”.

Lewin no vio al cambio como un evento, sino como un balance dinámico de fuerzas trabajando en direcciones opuestas.

A menudo la forma más efectiva para hacer los cambios necesarios en las organizaciones, es primero, identificar las Resistencias al Cambio existentes y enfocar los esfuerzos en remover o reducir tantos de estos sea posible.

En resumen, una parte importante de la aproximación de Lewin hacia el cambio de conductas, consiste del cuidadoso manejo y guía del cambio a través de un proceso de tres pasos que a continuación se anunciarán.

**DESCONGELAMIENTO.** Del Status quo (condición de equilibrio). Este paso usualmente implica el reducir las fuerzas contrarias al cambio, manteniendo la conducta de la organización en su nivel presente.

El descongelamiento se cumple algunas veces por la simple introducción de información, la cual muestra discrepancias entre conductas deseadas por los miembros de la organización y esas conductas que corrientemente exhiben.

El descongelamiento se puede lograr de tres maneras (citado en Robbins, pág. 697),

1ª Aumentando las fuerzas impulsoras para así eliminar el status quo.

2ª Reduciendo las fuerzas restrictivas que entorpecen el movimiento para distanciarse del equilibrio existente.

3ª La combinación de las dos primeras.

**MOVIMIENTO.** Este paso traslada la conducta de la organización o de algún departamento hacia un nuevo nivel. Esto implica desarrollar nuevas conductas, valores y actitudes por medio de los cambios en estructuras y procesos organizacionales.

**RECONGELAMIENTO.** Es la estabilización de un cambio equilibrando las fuerzas que lo impulsan y las que lo restringen. Este paso estabiliza a la organización dentro de un nuevo estado de equilibrio. Es frecuentemente realizado por medio del uso de mecanismos de apoyo que refuerzan el nuevo estado organizacional, tales como la cultura organizacional, normas, políticas y estructuras.

## **CAPITULO 2**

### **CAMBIO DE ACTITUDES**

#### **2.1. CONCEPTOS DE ACTITUDES**

El significado de actitud ha ido variando a través de su estudio con el tiempo, varios han sido los autores que han contribuido con su composición. Para fines de este trabajo citaremos varias definiciones, para así poder extraer los componentes comunes de actitud de entre varias de las definiciones y generar una definición propia para este trabajo.

El concepto de actitud ha tomado un papel importante en la psicología social en las últimas décadas; Villoro L. 1987, dice que sin su ayuda no hubieran podido desarrollarse varios campos de la investigación empírica.

En psicología se han desarrollado varios conceptos de actitud por diferentes autores.

Thomas y Znaniecki (1918) lo definieron como un “ estado mental del individuo dirigido hacia un valor”. Se concibió como un proceso en el que el sujeto está dirigido hacia un objeto de relevancia social lo que determina las respuestas del sujeto, por esto consideraron el estudio de las actitudes como tema central de la psicología social.

El término actitud se introdujo porque se necesitaba un concepto para explicar la acción social proyectiva, dirigida intencionalmente y no instintiva. Esa acción se consideraba determinada por la relación del sujeto con un objeto socializable, de carácter valioso. Por lo anterior los autores de dichos conceptos podían distinguir entre esas disposiciones a actuar y los instintos y disposiciones innatas.

La actitud se refería sólo a disposiciones adquiridas de la gente perteneciente a un medio social determinado.

Las actitudes a un principio se definían en función de algo favorable o

desfavorable de los sujetos hacia algo. Mucho influyeron definiciones como la de Bogardus que dice que las actitudes son “la tendencia a actuar en favor o en contra de un factor circundante, que adquiere un valor positivo o negativo” o la de Thurstone que la definía como “la carga de afecto en favor o en contra de un objeto psicológico”, con estas dos definiciones observamos que la actitud se refería a una disposición afectiva y valorativa, no incluía a la creencia.

Gordon W. Allport (1935) contaba con una definición más precisa, la cual actualmente se puede considerar como válida, este concepto explica la consistencia en muchos comportamientos distintos de un sujeto ante circunstancias cambiantes. “Una actitud es un estado mental o neuronal de disposición, organizado mediante la experiencia, que ejerce una influencia directiva o dinámica sobre la respuesta del individuo a todos los objetos o situaciones con los que está relacionado.” Este concepto permite distinguir la actitud, de las disposiciones instintivas, puesto que se reduce a disposiciones adquiridas por la experiencia, y de los sentimientos; ya que presenta también una dirección positiva o negativa frente al objeto; podría aplicarse, en cambio, a las creencias.

Tanto valoraciones y afectos como intenciones y creencias quedarían en rigor, incluidos en este concepto de actitud.

Allport posteriormente distinguió entre creencia y actitud, donde indica que la actitud se refiere a una disposición favorable o adversa hacia un objeto o situación objetiva, la creencia se refiere a la verdad o falsedad de las propiedades que le atribuyo. Aunque Allport señalaba que las creencias y actitudes van juntas.

Ante la dificultad de distinguir creencia y actitud para varios autores, estos optaron por no distinguir esos dos conceptos, otros los identificaron como uno solo y otros más pensaron que la creencias era un componente de la actitud.

Por ejemplo M. Rokeach (1968) escogió la primera vía. Contrario al uso ordinario aceptó un significado muy extenso de “creencia” que resultaba equivalente al de “actitud”. Toda “creencia” está compuesta por : cognitivo, afectivo-valorativo y connativo. Por lo tanto se podría definir actitud como “Una

organización relativamente duradera de creencias sobre un objeto o situación , que predispone a responder de alguna manera preferente”. La actitud sería un “síndrome de creencias” o, mejor, una simple “organización de creencias en torno a un foco” Villoro (1987).

Krech, Crutchfield y Ballachey (1962 p. 146), W. McGuire (1968 p. 146) y otros autores aceptaron la clásica definición de Allport pero distinguieron tres componentes en la actitud: un componente cognitivo (la creencia), uno afectivo-valorativo y un tercero conativo (intenciones , propósitos). Para estos tres primeros exponentes la actitud es “Un sistema permanente de tres componentes centrados sobre un objeto singular: las creencias sobre el objeto (el componente cognitivo); el afecto conectado con el objeto (el componente afectivo) y la disposición a actuar respecto del objeto (el componente de tendencia a la acción)”.

L. W. Doob (1947) insistió en el papel teórico del concepto de actitud como una variable entre estímulos y respuestas, e intentó definirla como una respuesta implícita capaz de productora de impulsos (Drive-Producing), que considera socialmente significativa en la sociedad del individuo. Esta definición establece que desde el punto de vista psicológico, la actitud es una respuesta implícita con fuerza impulsora, que ocurre en el individuo como una reacción a patrones de estímulos y que afecta subsecuentes respuestas.

En 1956 A. Culliver, escribe que las actitudes son pautas conceptuales preliminares a los juicios y prejuicios siendo más básicos unos que otros. Una actitud es una tendencia u orientación hacia algún objeto que tiene importancia social.

“La actitud suele ser considerada como una disposición para obrar exteriormente de cierta manera, pero debe distinguirse de comportamiento externo en sí mismo” Culliver A. (1960).

Edwards A. Define a la actitud con influencia de Thurstone, la considera como el grado de afecto positivo o negativo asociado con algún objeto psicológico.

El objeto psicológico puede ser cualquier símbolo, frase, ideal, o idea hacia lo

que las personas difieren en relación con el afecto. Edwards utiliza el término afecto con el mismo sentido que sentimiento; un sujeto con un afecto positivo, se dice que tiene una actitud favorable hacia el objeto.

Actitud se un estado propicio para ciertos tipos de reacción, puede así adaptarse imitando a otros, o puede ser resultado de la experiencia personal de muchas clases. Otto Klineberg.

Es importante mencionar los ensayos de Martin Fishbine para distinguir con precisión los conceptos de “creencia” y “actitud”.

Mac Grath, define a “actitud, como una predisposición emprendida a responder de manera positiva o negativa a ciertos objetos. Una actitud, es para él, una orientación hacia una manera de sentir y creer acerca de algo (objeto); son aprendidas y pueden ser generalmente específicas. Representan predisposiciones a responder favorable o desfavorablemente hacia el blanco de la actitud, pero no son respuestas abiertas.

Mac Grath se refiere a los estados cognoscitivos y afectivos del organismo, los considera no observables directamente, sin embargo, piensa que pueden inferirse de la incompatibilidad estímulo-respuesta. Su definición queda como sigue “la actitud siempre tiene un objeto, ya sea persona, cosa, concepto, etc., y cuenta con un signo, que podría ser positivo o negativo”.

Explica también, que incluyen dos elementos, uno de afecto o sentimiento, lo que sería el agrado y desagrado, y el componente cognoscitivo lo que vendría a ser la creencia; para él, estos dos elementos describen el objeto de la actitud, así como sus características y sus relaciones con otros objetos. Todas las actitudes implican una creencia; pero no todas las creencias son actitudes.

Martin Fishbein en sus trabajos pretende distinguir entre los conceptos de “creencia y “actitud” Frente a las definiciones “multidimensionales” de actitud, es decir, aquellas que no tratan por separado sus tres componentes. Enfatiza en la utilidad de distinguir entre creencias, actitudes efectivo-valorativas e intenciones.

Dos individuos pueden manifestar la misma actitud valorativa frente a un objeto

y tener diferentes comportamientos, por no compartir las mismas creencias sobre ese objeto. Por lo contrario, dos personas que comparten la misma creencia pueden diferir en su actitud afectiva y dar lugar a conductas diferentes. Fishbein propone volver a la definición de Thurstone que restringía la actitud a su aspecto afectivo. Actitud se define como “una predisposición aprendida a responder a un objeto dado de una manera consistentemente favorable o desfavorable” (1975, p.6).

Por lo dicho anteriormente, emplearemos actitud en este sentido, restringido al componente afectivo-valorativo de una disposición.

Hollander (1967) toma a las actitudes como percepciones respecto de personas, cosas, o sucesos en el medio ambiente. Señala que tienen cualidades de motivación, en la medida en que dirigen la conducta, y la define de la siguiente manera “Es una organización de creencias aprendidas y relativamente permanentes, respecto a un objeto o situación que dispone a la persona hacia alguna respuesta preferida”.

Para Newcomb, las actitudes representan orientaciones generales persistentes del individuo hacia su medio, mientras que los motivos representan orientaciones que son temporales que se pueden repetir y relativamente específica. Un motivo recibe su denominación de la meta hacia la cual, la conducta está dirigida, pero una actitud recibe su denominación del objeto o símbolo alrededor del cual están centralizados diversos motivos.

Señala que a partir de una conducta observada pueden deducirse los motivos. Piensa también, que las actitudes, tienden a permanecer relativamente sin cambios, si los individuos siguen percibiendo los objetos en un marco de referencia estable, pero es probable que cambie dicho marco cuando los acontecimientos demuestren que ya no es adecuado.

León Mann (1970), afirmaba que, tener una actitud implica estar listo a responder de un solo modo a un objeto social, considera que con la actitud, “implica que hay una motivación, genera una acción movilizadora para acercarse o para evitar el objeto. Actitud denota la organización de los sentimientos, de las creencias y predisposiciones de un individuo para comportarse de un modo dado”.

En 1976, Aroldo Rodríguez, al tomar parte de los elementos de las definiciones anteriores, dice que actitud es “una organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva en favor o en contra de un objeto social definido, lo que predispone a una acción coherente con las cogniciones y efectos relativos a dicho objeto”.

Los autores quienes han trabajado con el concepto de actitud, han acordado en que las actitudes está formado por tres componentes principales, que son los conocimientos, los sentimientos y las tendencias reactivas de un individuo “cognoscitivo, afectivo y conductual” Krech, D. y Crutchfield, E. (1972)

**Componente cognoscitivo.-** consiste en las creencias de un individuo acerca de un objeto determinado. Por ejemplo nuestras actitudes hacia la religión implica el conocimiento de la Biblia o de ideas que tengamos hacia esta. Los conocimientos que están incluidos en este sistema son siempre juicios de valor, o sea, siempre tendremos una actitud positiva o negativa.

En el componente cognoscitivo pueden influir también las creencias de un sujeto acerca de las maneras adecuadas o inadecuadas a responder ante un objeto, por eso los componentes cognoscitivos y reactivos se hallan íntimamente ligados entre sí.

**El componente sentimental o afectivo.-** Se refiere a las emociones y a los sentimientos vinculados hacia un determinado objeto, el cual nos puede parecer placentero o displacentero. Esta carga emotiva, positiva o negativa, es la que da a las actitudes su carácter motivacional e insistente.

**El componente conductual.-** Incluye la inclinación a actuar de una manera determinada ante el objeto actitudinal. El mantener una actitud favorable hacia un objeto, nos hará sentir dispuestos a mantenerlo o aceptarlo, por lo contrario, si nuestra actitud es negativa, tenderemos a rechazarlo o eliminarlo.

## **2.2 EL CAMBIO DE ACTITUDES COMO ESTRATEGIA PARA LA ACEPTACIÓN DEL CAMBIO**

Las actitudes pueden relacionarse con otras, influenciarlas y a su vez, ser

influenciadas por ellas. Por ejemplo las actitudes hacia el trabajo pueden estar relacionadas con un gran número de actitudes parecidas, como por ejemplo, respecto a la oficina, a los compañeros y al jefe, o a la manera en que está estructurado el plan de trabajo, etc. Las actitudes hacia estos objetos psicológicos tenderán a estar organizadas y estructuradas con las correspondientes a las que el individuo experimenta hacia el trabajo.

Pocas actitudes se encuentran aisladas; la mayoría de las actitudes forman algo parecido a grupos, pues forman una estructura compleja y coherente y pueden servir como indicadores de la unidad de la personalidad.

Para poder hablar del cambio de actitudes debemos hablar de su formación. Krech, D. y Crutchfield, E. (1972), dicen que las actitudes del hombre se desarrollan al desarrollarse aquél.

Podemos ser influenciados en nuestras actitudes por otros, y también podemos influenciar a otros en sus actitudes, por lo tanto se pueden eliminar actitudes negativas hacia el trabajo que interfieran para comenzar nuevos procesos o formas de desarrollar tareas en la organización.

Para fines de este estudio, nos es interesante esta reflexión, ya que con esto podríamos iniciar el cambio de actitud hacia el proceso de Reingeniería.

Es importante mencionar que las actitudes se desarrollan durante el proceso de la satisfacción de necesidades. Una vez que el individuo se enfrenta con varios problemas relacionados a, la satisfacción de una necesidad, desarrolla una serie de actitudes favorables hacia los objetos y hacia aquellas personas que satisfacen sus impulsos, tanto a nivel de objetivos, como también de medios para alcanzarlos.

El individuo podrá ser impulsado a desarrollar actitudes positivas hacia los cambios programados y una vez planteado por la dirección un objetivo o un plan de trabajo, se solicitaría a los trabajadores que dependiendo de sus necesidades desarrollarían ellos mismos un nuevo procedimiento con la gerencia. Así se vería cumplido un desarrollo positivo de actitudes en conjunto.

Como Robbins S. (1993), dice, las actitudes son proposiciones evaluatorias las cuales pueden ser favorables o desfavorables, tanto de objetos como de personas o circunstancias. Reflejan los sentimientos personales respecto a algo. El que alguien afirme que le gusta su trabajo, está expresando su actitud ante el trabajo.

Por lo tanto, si una persona participa en el cambio, proponiendo algo, tendrá un sentimiento personal implícito y las actitudes desarrolladas hacia esa nueva tarea serán favorables.

Es importante la situación grupal en las actitudes. Se dice que la pertenencia de un individuo a un grupo ayuda a determinar la formación de sus actitudes y así como muchas de nuestras actitudes están formadas por la influencia familiar, podemos decir que las actitudes hacia el trabajo también están apoyadas por el grupo de trabajo mismo, por lo que nuestras actitudes constantemente reflejarán las creencias, normas y valores del grupo al que pertenecemos, y para poder mantener esas actitudes, se necesita del apoyo de otros miembros.

Por lo general los miembros respetan las normas grupales para permanecer en este, casi siempre la presión del grupo hace que las asuma, de lo contrario, se verá eliminado.

Para la aceptación de un cambio en las organizaciones, es importante pensar en planear la implantación del nuevo proceso trabajando en grupos pequeños y uniformes, es decir, de ideas comunes pues de esta manera los miembros serán influenciados más rápidamente entre ellos mismos y la aceptación se dará más pronto.

Si el grupo no es uniforme, no será atractivo para los miembros, no habrá acuerdos y la divergencia de opiniones y actitudes eliminará toda posibilidad de llegar a una meta.

### **2.3. TEORÍA DE LA AUTO-PERCEPCIÓN**

La Teoría de B.J. Bem, puede ser considerada como una teoría de alcance mas bien limitado que detalla una clase específica de atribución cubierta implícita y

explícitamente por los modelos mas amplios. Puesto de manera más amplia, los fenómenos de los que se ocupa la teoría de la auto-percepción, es la comprensión por un individuo de sus propios atributos y las predilecciones y procesos que explican a tal auto-conocimiento.

La propuesta inicial de Bem al buscar la comprensión de los procesos de la auto-percepción era el de proveer una alternativa lógicamente consistente y parsimoniosa a las suposiciones motivacionales de la teoría cognitiva de la disonancia en relación a la naturaleza de los “cambios” en la auto-percepción.

En su forma inicial, la Teoría de Bem difícilmente podría ser considerada con un matiz cognitivo el cual es tan evidente en la teoría de la atribución.

En realidad, el modelo primario sobre el cual Bem construyó su concepción de los de auto-percepción fue el análisis funcional evidente en la teoría skinneriana del reforzamiento; es importante mencionar que en la primera edición de este libro a la teoría de Bem se le asignó el papel de dar una instancia clara de la aplicación de conceptos skinnerianos a un dominio socialmente relevante. En su forma original (Bem, 1964), aún es cierto que el modelo de Bem es un ejercicio, evocativo y completo, de Psicología social skinneriana.

El punto principal en el re-análisis original de Bem sobre el fenómeno de la disonancia cognoscitiva atendiendo a la auto-atribución fue que auto conocimiento recientemente adquirido no es necesariamente un derivado cognitivo o motivacional del auto conocimiento “viejo”.

Bem propuso que los individuos llegan a conocer sus actitudes, creencias y atributos mediante la observación simple de su conducta inmediata en el campo en relación a la las propiedades de “demanda” en ese campo. En resumen, los individuos hacen un análisis funcional de su propia conducta para así llegar hacia una auto-percepción.

Si la conducta observada se percibe como libre y por tanto sin trabas de inducciones o restricciones del medio ambiente dicha conducta es vista como el reflejo de un atributo auto-relevante. Inversamente, si la conducta es obligada, entonces esta no será vista por el actor como un reflejo de rasgos, estados o actitudes internos.

La Teoría de Bem se llegó a comparar con los trabajos diferentes autores, sin embargo se insistió más con la teoría de la disonancia cognoscitiva.

Recordaremos que la teoría de la disonancia cognoscitiva proponía que un individuo ajustará su actitud auto-percibida para ser congruente con su conducta reciente cuando esa conducta contradice, de manera clara y no ambigua, la actitud pre-conductual del individuo.

Más aún, la fuerza motora de tales ajustes de la auto-percepción era constituida por un principio de consistencia basado en motivaciones. Este principio proponía que, puesto que la gente desea consistencia en sus propios conocimientos (auto-cogniciones), ellos responderán aversivamente cuando sus cogniciones acerca de su conducta contradigan sus cogniciones acerca de sus creencias estables e importantes. Dada la nocividad de tal reconocimiento aversivo los individuos buscaran restaurar la consistencia de sus creencia-conducta alterando sus actitudes en dirección de sus conductas si las conductas son elegidas libremente y si no hay una explicación de ellas en términos del medio ambiente que se imponga.

La propuesta de Bem difería del enfoque de la teoría de la disonancia en dos maneras relacionadas:

1) Bem argumentaba que los individuos en el momento de la acción, no recuerdan o consideran como destacadas sus actitudes iniciales y 2) por tanto, no podrían ser impulsados motivacionalmente por su propia conducta y, de hecho, en su propia “fenomenología”, los individuos no considerarían sus actitudes como resultado de su conducta como una representación de “cambio” B.J. Bem (1982).

En resumen, Bem proponía que, que más bien que considerar las auto-percepciones de actitud, a las que se acababa de llegar, ocurriendo después de conducta libre como representando un “cambio” de una actitud inicial contraria, uno debería considerarlas simplemente como auto-percepciones nuevas del momento. Las personas pueden intuir tales auto-percepciones nuevas simplemente considerando la naturaleza de sus conductas y los grados a los que fueron restringidos. Si no fuesen restringidas, ellas serían consideradas como

evidencia de actitudes internas. Este es el análisis funcional de central de auto-percepciones de actitud que Bem ofreció. Posteriormente Bem pasó a aseverar que tal análisis es mucho más parsimonioso que un análisis en términos de teoría de la disonancia y que no requiere “prueba” de excitación aversiva una prueba que no es descubierta con claridad por la teoría de la disonancia que alinea la teoría de la auto-percepción con la percepción de otros y que, por tanto, incrementa la generalidad de tales procesos.

En parte por la estridencia y la simplicidad lógica de la presentación de Bem y en parte por el papel central que la teoría de la disonancia tenía en la investigación psicológica de los años 60's, la propuesta de Bem fue perfectamente escuchada. Así, la teoría de Bem generó un gran fenómeno y una controversia en gran escala sobre cual era el punto de vista más válido respecto a la comprensión de fenómenos de actitudes auto-relevantes.

La investigación de Bem para apoyar su teoría empleaba lo que él llamaba “réplicas interpersonales” o “simulaciones” de paradigmas vivos de disonancia cognitiva. Esto es, Bem exploró la viabilidad de la propuesta describiendo a sujetos observadores las condiciones de restricción y elección a que sujetos vivos están expuestos en estudios sobre disonancia cognitiva. Bem informó a los sujetos observadores sobre las conductas típicas de los sujetos vivos en los estudios originales y solicitó sus inferencias acerca de las actitudes finales supuestas de los sujetos vivos. Puesto que Bem encontró que sus sujetos observadores en las simulaciones podían replicar los hallazgos de los sujetos vivos en los estudios originales, Bem supuso que el análisis funcional pertinente a la percepción de otros (simulación) se aplica a la auto-percepción de actitudes.

Por otro lado los investigadores de la disonancia intentaron discernir aquellas condiciones en las simulaciones interpersonales que probarían los efectos de Bem como “revolturas confusas” de algún otro proceso o como refiriéndose a fenómenos diferentes. De hecho, no hubo mucho resultado de solución de este proceso de investigación confrontacional, y el conflicto mismo no fue muy revelador desde de un punto de vista epistemológico.

Sin embargo, el modelo de Bem del proceso de auto-percepción constituyó una alternativa seria a la teoría de la disonancia en una época en la que los psicólogos

se estaban aparentemente volviendo escépticos con respecto al uso de la teoría de la disonancia para describir un espectro amplio de la conducta social a continuación se describirán los dos postulados principales de la teoría.

### **2.3.1. POSTULADOS DE LA TEORÍA DE LA AUTOPERCEPCION.**

Estos explican los procesos por los cuales los individuos llegan a conocer sus propios atributos que han sido básicamente sostenidos en la anterior explicación cuasi histórica de este modelo.

Postulado 1: “Los individuos llegan a conocer sus propias actitudes, emociones y otros estados internos interfiriéndolas de observaciones de sus propia conducta manifiesta y/o las circunstancias sobre las cuales esta conducta ocurre. (Bem, 1972, p. 225).

Postulado 2: “Dependiendo que tan débiles, ambiguas o no interpretables sean las claves internas en el individuo, este, estará funcionalmente en la misma posición que un observador externo, un observador que debe necesariamente confiar sobre esas mismas señales externas para inferir los estados internos del individuo.”

Se puede ver en estos postulados la forma “conductista radical” de la teoría Bemiana de la auto-percepción . El conocer lo que esta adentro de uno mismo en forma de rasgos, actitudes, valores, emociones y demás es una cuestión de considerar la relación funcional entre la propia conducta abierta de uno y las circunstancias que la ocasionan.

Para los propósitos de Bem, las “circunstancias” más importantes para que uno lleve a cabo un análisis auto-perceptual son aquellas que sugieren el grado al cual el medio ambiente (por ejemplo, objetos, restricciones, y otras gentes) controlan la expresión de la conducta abierta de la persona. Puesto mas sencillo, si las circunstancias de control son fuertes, la persona considera que su conducta abierta es, aparentemente, adoptada libremente sin exigencias del medio ambiente, dicha conducta será percibida por el individuo como un reflejo “verdadero” de los atributos internos de su persona.

Lo que es aún más evidente de esta descripción de los procesos de auto-percepción es que el análisis funcional que conduce a la inferencia de auto-atributos es similar, si no que es idéntica, al análisis funcional que haría un percipiente ingenuo para intuir los rasgos, estados y actitudes de otra persona.

Este último punto es la hipótesis básica comunicada en el postulado 2. En verdad como ya hemos notado anteriormente, la teoría de la inferencia correspondiente propone un análisis compatible funcional de procesamiento de información para el caso de atribuciones a otros.

Un aspecto más bien controversial del postulado 2 es la noción de que, en ausencia de datos inmediatos sobre la conducta y el medio ambiente, nuestras percepciones internas de auto-atributos, actitudes o afectos son a lo sumo indefinidas o ambiguas. Mientras que, a la luz de la teoría de la disonancia cognitiva guiada motivacionalmente, las propuestas son ciertamente compatibles con las teorías de la emoción guiadas por estímulos externos formuladas por Schachter (1964) y Valins (1966). Además las propuestas de los postulados 1 y 2 son razonablemente consistentes con las implicaciones de los emergentes análisis de atribución de Jones y Kelley.

#### Algunas restricciones en las comparabilidades uno mismo-otros en la inferencia atribucional.

Mientras que los postulados reflejan la ideología conductista radical del modelo original de Bem, en 1972, Bem cede un poco con respecto a la implicación de que no hay diferencia entre la auto-percepción y la percepción interpersonal. En parte por los desarrollos en la investigación y en parte porque el sostenimiento de la “no diferencia estricta” había tenido un papel beligerante en la controversia entre Bem y la disonancia, Bem propuso las cuatro restricciones siguientes sobre la comparabilidad de la percepción propia y de los otros:

1. *La diferencia entre el que está adentro y está afuera.* Propuso que todos nosotros tenemos acceso a estímulos internos y a conocimientos a los que ningún observador no informado podría tener acceso. Al notar esto él está consciente de que un análisis skinneriano de la auto-percepción no necesitamos argumentar que “no hacemos ninguna discriminación entre estímulos internos, sino que únicamente estamos mucho más limitados de lo que suponemos en este respecto

porque la comunidad verbal está limitada con respecto a que tan extensamente nos puede entrenar para hacer tales discriminaciones” (Bem, 1972, p. 260) Para un ejemplo de conocimiento posible “interno” al que un observador pudiera no tener acceso pero que constituye un estímulo central en la auto-atribución de un actor, Bem menciona la conciencia de una persona sobre su esfuerzo mental para resolver un problema. El que está adentro puede inferir que él está esforzándose y puede por tanto asignar una alta dificultad al problema. El que está afuera, careciendo de evidencia abierta para tales esfuerzos mentales, puede considerar a la persona como floja o incompetente y que el problema es fácil.

2. *Diferencia íntima vs. diferencia de extraños.* Esta fuente particular de diferencia entre percepción de uno mismo y percepción de otros simplemente se refiere al hecho de que la gente tiene conocimiento claro acerca de su conducta pasada en varios dominios y, también probablemente, se ha formado atribuciones estables acerca de sí misma en algunos de esos dominios. Por ejemplo, si una persona tiene una historia larga de logros académicos positivos, ella tendrá mayor inclinación a atribuir un fracaso particular a la dificultad de una tarea, mientras que un observador externo de una conducta de logro “de una vez” pudiera inclinarse a hacer una inferencia disposicional de baja habilidad. Esta perspectiva es más bien congruente con el modelo ANOVA de Kelley con respecto a la dimensión del tiempo y la noción de Jones y McGillis de la aplicabilidad de expectativas basadas en objetivos a la auto-percepción.

3. *La diferencia uno mismo-otros.* En esta instancia, Bem se está refiriendo a mecanismos defensivos como el mantenimiento de la estima y el mejoramiento del ego como bases para diferencias entre uno mismo y otros respecto a las atribuciones. Estas bases motivacionales para restringir el postulado 2 son recibidas con un tibio escepticismo por Bem. Aunque reconoce la posibilidad de distorsiones motivacionales en la auto-percepción Bem nota que muchas de tales distorsiones son probablemente explicadas por la distinción íntimo/extraño que se apoya en un conocimiento diferencial de la historia pasada propia por uno mismo y por otros.

Ciertamente el trabajo de Miller y Ross (1975), que cita la diferencia de expectativas como base primaria para la mayoría de las supuestas distorsiones motivacionales de la atribución, es compatible con el escepticismo de Bem a este respecto.

#### 4. *El actor vs. el observador.*

En el caso de esta disparidad entre la autopercepción y la percepción de otros sobre uno mismo. Bem se refiere a una diferencia en perspectiva entre auto-percibidores y percibidores de otros. Siguiendo la hipótesis y la investigación preliminar de Jones Nisbett (1952). Bem nota que pudiera haber una tendencia difundida para que los actores atribuyan su conducta a causas externas y a que los observadores atribuyan la conducta del actor a su propia disposición (interna).

De la propuesta de Jones y Nisbett es claro que la base para tales disparidades de perspectiva reside en la diferencia adaptativa de lo que es sobresaliente en el contraste de información externa e información disposicional para los actores y observadores. En resumen, los actores ponen más atención a las circunstancias que controlan su conducta, mientras que los observadores que enfocan su atención a entender al actor pondrán más atención a sus predicciones internas. Aunque hay alguna evidencia para apoyar este sesgo *actor-observador* (ef. Jones y Nisbett, 1972), las fuentes de las diferencias de perspectiva que se han encontrado no se han hecho claras mediante tal reporte.

Dentro de las fronteras impuestas por estas cuatro restricciones al segundo postulado de Bem, las propuestas principales de auto-percepción son consideradas por Bem como una descripción adecuada y parsimoniosa del proceso de auto-percepción. La consistencia de esta teoría con la perspectiva atribucional es un factor muy importante a su favor, la investigación que apoya a este modelo relativamente simple es también compatible con sus dos postulados.

## ***CAPITULO 3***

### **INTRODUCCIÓN AL PROCESO DE REINGENIERÍA**

#### **3.1 REVISIÓN DE OBJETIVOS DEL PROCESO DE REINGENIERÍA**

En el capítulo número uno se trató el tema del cambio organizacional y la necesidad de este; a continuación hablaremos de la reingeniería para la que uno de sus objetivos primordiales es el cambio; específicamente, modificar la forma de realizar las actividades, las tareas o los pasos necesarios para llegar a un objetivo: la producción de objetos o servicios dentro de una organización.

Es importante revisar algunas definiciones de reingeniería para poder conocer y entender sus objetivos principales y a quienes involucra cuando se aplica en una organización.

“Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras de gran dimensión en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”. Hammer y Champy (1994).

La reingeniería gira en torno a la calidad, costos y tiempo, que son factores necesarios para mejorar continuamente la situación de las organizaciones en el mercado.

Actualmente se requiere en todo el mundo, de compañías más ágiles, flexibles, competitivas, innovadoras, eficientes y rentables.

Los procesos son el objeto de la reingeniería, dado que con ésta se rediseña el

trabajo que realizan las personas empleadas en las organizaciones, Hammer y Champy (1994).

El proceso de reingeniería busca revisar, modificar y renovar a ese conjunto de pasos que se efectúan para obtener un producto o servicio y así eliminar los que no deberían de emplearse.

La reingeniería organizacional se basa en dos factores interdependientes : a) la satisfacción absoluta del cliente y b) los procesos internos eficaces y eficientes.

Lowenthal (1995) dice que “una organización depende de su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes, dicha capacidad depende de la eficacia de los procesos internos de la organización para poder satisfacer esta demanda externa.”

También argumenta que la reingeniería es un método para alcanzar la ventaja competitiva.

Se define a la reingeniería como un proceso por el cual se pueden rehacer los sistemas de información y organización de una empresa, mejorar formas de trabajo en equipo y los medios por los que dialogan entre sí las personas de la organización y con los clientes.

Otra definición importante es “el análisis y rediseño radical de los procesos de un negocio para conseguir por adelantado mejoras en el desempeño y por consiguiente en la productividad. (IPADE 1993)

Diferentes autores de reingeniería coinciden en cuatro objetivos los que serán descritos a continuación:

1. Mayor orientación hacia los clientes de la organización (internos y externos)
2. Nueva forma de pensar en los procesos fundamentales de la organización lo que conducirá a mejoras en el tiempo de ciclo de trabajo y en la productividad.
3. Reorganización estructural, que por lo general divide la jerarquía funcional en

equipos multifuncionales y se refiere al desarrollo de equipos y actividad de desarrollo organizacional.

#### 4. Nuevos sistemas de información y medición.

La reingeniería organizacional requiere comprimir e integrar funciones en vez de fragmentarlas en otras repetitivas y especializadas.

La definición funcional de reingeniería dice que: “es un pensamiento nuevo y necesario en la organización que lleva al rediseño fundamental de los procesos operativos y de la estructura organizacional, tiene una orientación hacia las competencias esenciales, para así poder lograr grandes y prontas mejoras en el desempeño organizacional.

### 3.2. APLICACIÓN EN PROCESO

La reingeniería se aplica en las organizaciones que han acordado permanecer en el mercado a un nivel de competitividad, permite generar un plan paso a paso para modernizarlas y así poder responder mejor al cliente y por lo tanto a ser más rentable.

Se recomienda una evaluación inicial para comprender la posición de los involucrados y de organizaciones completas:

- \* auditorías históricas: descubren los éxitos y fracasos anteriores en un cambio.
- \* auditorías culturales: señalan barreras potenciales.
- \* auditorías situacionales para comprender el estado mental actual de la organización.

Los resultados de las auditorías son reveladores pero también con esto se inicia el cambio, el hecho de enfrentar las difíciles cuestiones provoca a los trabajadores en pensar en la necesidad del cambio.

## **Pasos de un ejemplo de aplicación de reingeniería en Drivmatic en la unidad de Air Transport.**

- Introducir a todos los niveles el concepto de reingeniería de procesos. (departamento al que se le aplicará)
- Crear un equipo directivo
- Idear un plan y una estrategia total.
- Identificar con claridad los problemas
- Crear un equipo de trabajo
- Crear dos equipos de trabajo permanentes: control estadístico de procesos y prueba de procesos (con representantes de dirección y representantes de taller). se reúnen una hora a la semana durante el horario de trabajo.
- Se realizan juntas adicionales para resolver dudas, tener al tanto del desarrollo, dar capacitación o instrucciones.
- Análisis de tareas y observación de las mismas en el campo por un externo.
- Utilizar herramientas analíticas: metodología analítica, organizacional y estadística, así como diagramas de flujo, tablas P , diagramas de espina de pescado, intrincados itinerarios etc.
- Análisis del proceso
  - \* Tablas de desempeño
  - \* Identificación de cada paso del proceso, análisis de sus defectos y ajustes positivos, itinerarios el establecimiento a corto y largo plazo y el mejoramiento de tareas con fechas límite claras.

Los pasos elementales para la aplicación de reingeniería en los procesos para Lowenthal (1997):

- Planeación del cambio, preparación del personal y de la alta dirección de la organización hacia una planeación, se trata de involucrar a todas las partes de la organización pero se enfoca más sobre áreas específicas (departamento al que se le aplicará la reingeniería).
- Para iniciar es preciso identificar y seleccionar un líder del proyecto; esta persona será la responsable de guiar un equipo y orientar a quienes diseñen el cambio y también funcionará como enlace entre el equipo de diseño y los especialistas en reingeniería.
- La primera actividad del equipo consiste en identificar los procesos organizacionales críticos , estos procesos responden a las necesidades de los clientes externos e internos. Este esfuerzo identifica a los procesos susceptibles de investigar y medir cuán bien satisface la empresa las necesidades del cliente.
- Determinar los procesos organizacionales críticos , normalmente son procesos que se desempeñan de manera repetida o se identifican los macro procesos.
- Los procesos críticos se miden, se deberá identificar un método para investigar el desempeño de cada proceso crítico . Se investigan y grafican los datos generados para la revisión visual del avance continuo del proceso.
- Se clasifica el desempeño del proceso con diversos métodos para evaluar el desempeño y determinar si existe oportunidad de mejorar su eficacia, eficiencia y flexibilidad (se puede utilizar el benchmarking y la evaluación del proceso).

El Benchmarking proporciona varios resultados , como comparar el desempeño del proceso contra las organizaciones objetivo, describir las diferencias en el desempeño, identificar las prácticas que produjeron los mejores resultados durante el estudio y establecer metas de desempeño e identificar las áreas que pueden mejorar.

La evaluación del proceso se utiliza para evaluar las oportunidades de mejora de este. Se basa en la clasificación de cinco niveles, el más bajo es el cinco en el que el proceso carece de titular asignado, no hay dirección y puede ser ineficaz; el nivel cuatro existen fundamentos de la dirección de procesos, se identifican

mejoras y establecer planes de acción correctiva (se debe de cumplir con diferentes criterios definir y documentar al proceso, encontrar los puntos de control del proceso, evaluar el proceso e identificar fallas, re-trabajo, costo excesivo, establecer métodos estadísticos etc.)

- Identificar el proceso o procesos donde emplear la reingeniería.
- Orientar al patrocinador del proceso quien deberá estar dispuesto a comprometerse con la reingeniería, ayudará a definir el problema percibido.
- Tanto el patrocinador como el líder del proyecto deberán llegar a un acuerdo como; quienes son los clientes del proceso, cuál es el rendimiento desde el punto de vista bienes o servicios y qué transformaciones físicas o de ubicación tiene, cual es el nivel de satisfacción del cliente con el rendimiento del proceso, intereses del cliente calidad o precio, cuales son las limitantes percibidas del proceso, como comparar con procesos similares en otras organizaciones.
- Se deben establecer las metas preliminares del proyecto como un aumento en la calidad o reducción en el tiempo de ciclo.
- Discutir un calendario, es la tarea final que consiste en permitir un tiempo para lograr las metas, además la dirección deberá dar al equipo el tiempo necesario para lograr algo más que un rápido arreglo del proceso.

### **3.3 CONCEPTO DE PROCESOS**

Es posible definir un proceso como un conjunto de actividades interrelacionadas de trabajo, cada cual con insumos y rendimientos prescritos. Esto quiere decir que una serie de actividades convierten al insumo (materiales, objetos tangibles o información por ejemplo) en un producto que se proporciona al receptor (cliente).

En lo que refiere a un proceso de negocios, Parra (1996) este consiste en un conjunto de actividades que toma una entrada de información y crea una salida de valor para el cliente.

Lowenthal (1995) también define al proceso por medio de sus cuatro funciones clave que son :

#### **Puntos terminales.**

*Insumos* (material), *rendimientos* (bienes o servicios que genera el proceso), los *clientes* que pueden ser internos (un departamento de la organización) o externos (cliente o consumidor), que son la razón principal de mejorar el proceso. Y punto final es el evento catalizador o que señala el inicio del proceso.

#### **Transformaciones**

*Físicas* (modificar algún objeto), de *ubicación* ( cambio de lugar) de *transacción* (modificación de lo intangible, como las transferencias electrónicas de dinero).

#### **Retroalimentación**

Supone los canales de evaluación y comunicación por los que se corrigen las actividades para mantener los atributos deseados del rendimiento (bien o servicio).

#### **Repetibilidad**

Es la característica final del proceso e implica que un proceso puede ejecutarse con regularidad de la misma manera sin variaciones en el rendimiento; el proceso debe ser repetible.

### **3.4 PROCESOS PSICOLÓGICOS PARA LA APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA EN LA ORGANIZACIÓN**

Con los cambios que se presentan en las organizaciones, la mayoría de veces se anticipan diferentes procesos psicológicos en las personas con los que el nuevo proyecto de reingeniería, en este caso, se verá sometido a diferentes pasos para poder ser comprendido y aceptado o de lo contrario rechazado.

Cada persona tiene una opinión diferente de lo que es reingeniería, para muchos

significa recorte de personal y para otros una mayor carga de trabajo.

Hammer (1992) opina que en la reingeniería se presentan los siguientes cuatro procesos psicológicos de resistencia.

a) Racionalidad.- El individuo se resiste ante casi a cualquier modificación en la organización, ya sea en su área de trabajo o, en caso de reingeniería, en los procesos, se resiste racionalmente ya que requiere encontrar respuesta a sus dudas, a que se está enfrentando, si eso será bueno para el o la empresa realmente. Normalmente lo considera como amenazante para su posición en el trabajo para su desarrollo o su estancia en este.

Cuando la resistencia es racional el trabajador niega continuamente que el problema sea lo bastante grave como para recurrir al cambio y por ende desconfía de la solución que se ha propuesto. Se requiere de la intervención de alguien que señale los aspectos positivos del cambio para el individuo.

b) Miedo.- una persona con temor experimenta incertidumbre o ansiedad ante lo nuevo proceso de reingeniería, generalmente temen no poder desempeñarse en el mismo nivel o en el nuevo sistema de negocio. A menudo las personas suponen lo peor para ellas. Las personas con miedo niegan la necesidad del cambio y por lo tanto evitan su participación en la reingeniería.

Se debe incrementar la certidumbre con el fin de eliminar el miedo en la persona compartiendo información desde un principio del proyecto y durante toda su aplicación Hammer (1992) recomienda que se comparta la información con mucho más detalle del que se cree necesario.

c) Incomodidad.- Muchas personas creen que la manera en que realizan sus tareas es la correcta, también ven al cambio de reingeniería como algo que les exigirá comportarse en una forma que no se ajusta a su auto-imagen. Estas personas casi no expresan su negación de manera abierta y su comportamiento es normal tratando de mostrar que no les molesta la reingeniería. Es recomendable que los agentes del cambio junto con los promotores del nuevo proceso refuercen constantemente la necesidad del cambio. Debido a que estas personas se resisten

a partir de la emoción y no de la lógica, es importante demostrar empatía y preocupación por ellas, se debe escuchar a sus preocupaciones, ampliar la comunicación., involucrarlas y algo que Hammer (1992) recomienda, es visitar junto con ellas otra empresa que haya implantado el mismo sistema de reingeniería.

d) Escepticismo.- Se considera a las personas escépticas como a las mas resistentes para una organización que pretende implementar un cambio , creen que algo vaya a cambiar, o no confían en las personas encargadas de conducir el cambio. El escéptico demuestra abiertamente su desconfianza y resistencia a menudo retoma experiencias pasadas en que la compañía pretendía modificar algo y no resultó. Es común que los escépticos ataquen activamente el esfuerzo de los demás.

Para restar las opiniones de los escépticos hay que enseñar un gran compromiso, crear una comunicación consistente y que el equipo muestre rápidamente a estos los pequeños éxitos obtenidos.

Los procesos psicológicos que anteriormente describimos se presentan ante la noticia de la aplicación del nuevo proyecto de reingeniería en la organización.

## ***CAPITULO IV***

### **ORGANIZACIÓN Y REINGENIERIA**

#### **4.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN**

Para Bennis (1969) las organizaciones son unidades sociales complejas en busca de una meta.

Max Weber (1974), distingue al “grupo corporativo” de otras formas de organización social, El grupo corporativo involucra una relación social que está cerrada o limita la admisión a extraños por medio de reglas. Las organizaciones involucran relaciones sociales (interacción de individuos), y existen fronteras limitadas, es decir, los individuos no están en contacto al azar, la estructura de interacción es impuesta por la organización misma y hay una jerarquía de autoridad y una división de trabajo, el orden se vigila.

Barnard (1938) la definió como “ un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas.

Hall (1996) la define como “una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicación, de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas, las actividades tienen resultados para los miembros, para la organización misma y para la sociedad.”

En conclusión, se entiende por organización a un grupo de personas, quienes trabajan a partir de una estructura y norma establecidas por algunos superiores, y con uno o más objetivos en común para satisfacer también de manera individual sus necesidades.

La organización se ha convertido en objeto de estudio intensivo ya hace algunos años, por ser el escenario principal para llevar a cabo el trabajo.

Sabemos que tiempo atrás el trabajo en general se hacía en pequeños talleres, los cuales eran operados y administrados por el dueño y quien también trabajaba al lado de sus empleados; la administración la hacía de una manera intuitiva y pragmática. Las necesidades aumentaban según el desarrollo del negocio el crecimiento económico y tecnológico de la sociedad como resultado se requiera cada vez más de una administración profesional.

En esta etapa las tareas se concretaron y el ambiente se hizo cada vez más impersonal. La administración tenía un fin único en mente “lograr el máximo rendimiento de la fuerza laboral” (Howell W. C. 1979)

Por consecuencia de lo anterior, se fue fraguando una línea de combate obrero-administración, ya que para la fuerza laboral eran injustas tanto las jornadas como las condiciones de trabajo; actualmente se lucha en las organizaciones para mejorar ese punto de conflicto con la aplicación de una mejor administración y con la intervención de administradores, psicólogos y otros profesionales.

La administración de las organizaciones se centraba en la obtención de una mayor productividad, ganancia, aumento de la eficiencia y reducción de costo del producto; Fredrick W. Taylor (1856-1915) intentó afrontar esto mediante la administración científica, por ejemplo con el estudio de tiempos y movimientos, con el fin de rediseñar y estandarizar las tareas.

Taylor (1856-1915) también propuso incentivos monetarios y se interesó en la eficiencia técnica, para lo cual argumentaba que si una máquina bien diseñada podía ser operada eficientemente, sería igual con los trabajadores bien conducidos siempre y cuando sus tareas fueran simples, repetitivas y especializadas.

Otro trabajo importante que cabe mencionar es el de Elton Mayo (1927) iniciador del llamado movimiento de relaciones humanas, que tuvo como fin el descubrir la forma en que influyen las condiciones de trabajo sobre el empleado y su productividad, hizo patente como influye en el rendimiento la motivación humana, las actitudes y la interacción social y subrayó la importancia además de

las condiciones físicas del área de trabajo, las consideraciones hacia el ser humano como son el sentido de logro y el reconocimiento.

La conclusión de este estudio es que cuando los trabajadores son tratados como seres humanos y no como máquinas, la satisfacción y por ende la productividad tienden a aumentar.

Se han desarrollado a través del tiempo diferentes teorías de la administración, pero “la mayoría ha presentado en común una falta de preocupación por el ser humano en la organización” (Howell W. C. 1979).

Esta cita refleja también la poca preocupación en algunas organizaciones en México para tomar en cuenta al factor humano ubicado en los niveles inferiores del organigrama, para poder participar en el desarrollo del nuevo proceso de reingeniería.

En los años ochenta y principios de los noventa, las organizaciones asiáticas comenzaron a centrar su atención en los recursos humanos y generaron un acercamiento positivo hacia los trabajadores que se basaba en involucrar al personal en la toma de decisiones y obtuvieron buenos resultados. En este ensayo el acercamiento fue dirigido a las necesidades personales del empleado. Kossen (1996) argumenta que es necesario atender las necesidades del personal ya que estas tienen efecto sobre su trabajo y sobre la organización.

## **4.2 CONDUCTA HUMANA EN LA ORGANIZACIÓN**

El estudio del trabajo en la organización, como son los espacios, tiempos y movimientos y las condiciones de vida en el trabajo, ha dado buenos resultados, ya que ha sido relativamente fácil de analizar. No obstante, el estudio de la conducta humana en las organizaciones ha sido más complicado.

Por ejemplo, la ley de gravedad es la misma en París y en Dallas, un átomo de hidrógeno en México es idéntico a otro átomo de hidrógeno en Los Ángeles,

pero estas leyes no existen para las personas y su comportamiento en la mayoría de las situaciones no se puede generalizar, por lo tanto, su estudio no resulta fácil.

La conducta es variable en cada ser, es cambiante e impredecible, además, uno de los principios básicos de psicología es el reconocimiento de que las personas son diferentes una de la otra.

Cada persona es única al nacer y las experiencias en su vida aumentan las diferencias, Hellriegel, Slocum y Woodman (1996) dicen que en las organizaciones los gerentes pueden conseguir el mejor desempeño de los empleados si estos son tratados como individuos, reconociendo su individualidad.

En este trabajo hacemos mención de la importancia de tomar en cuenta a los trabajadores, sus necesidades y opiniones para la implantación y aceptación de un nuevo proceso de trabajo.

Para que una organización sobreviva a los retos y cambios constantes debe contar con gerentes que se preocupen por los trabajadores; debe cuidar la confianza, las actitudes positivas de su personal y mantener o desarrollar el entendimiento humano, lo cual también es esencial para resolver conflictos en la organización, y mejor aún, prevenirlos.

Las necesidades personales de los trabajadores de una organización pueden tener efectos considerables en las organizaciones. Kossen (1996) dice que las necesidades personales influyen fuertemente sobre la motivación y actitud que tiene un individuo a su trabajo.

Dentro de las empresas, el psicólogo debería aconsejar a los superiores (gerentes-jefes) a entender las necesidades de su personal, ya que ellos ejercen una influencia en las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Tanto los factores internos como los externos afectan el comportamiento de las personas sobre el trabajo; algunos de los factores internos que interfieren en el

comportamiento son, la motivación, la percepción, las actitudes y la personalidad así como la adquisición de habilidades específicas. Los factores externos que afectan son por ejemplo, el sistema de gratificación, el de organización, las políticas, el comportamiento del grupo, el manejo de los tipos de liderazgo, y la estructura organizacional.

Para comprender el comportamiento de los empleados en las organizaciones existe una estructura que consiste de cinco componentes básicos.

1. Los procesos individuales, 2. los interpersonales y de grupo, 3. los procesos de la organización, 4. la interacción del individuo, grupo y procesos de la organización y 5. proceso de cambio individual y organizacional.

### **4.3 INTEGRACIÓN DEL FACTOR HUMANO AL NUEVO PROCESO**

Para la aplicación de la reingeniería en la organización deben considerarse varios aspectos como son el haber identificado bien las necesidades de cambio, contar con una visión clara del proceso, desarrollar un buen planteamiento del proyecto, (el cual se compone de diferentes fases y cada fase con distintos pasos) es necesario contar también con los recursos intelectuales para iniciar el proceso.

Más adelante mencionaremos pasos y etapas del desarrollo de la reingeniería en general.

Otro aspecto importante que señalan diferentes autores es identificar a los participantes clave que conducirán el proyecto. Uno de los objetivos de este trabajo es subrayar la necesidad de enterar a los trabajadores desde un principio al mismo tiempo que la dirección, las gerencias y los participantes clave; de lo que implica, como los afecta y que beneficios trae.

Lester (1996) dice que el éxito de la aplicación de la reingeniería depende de un buen inicio del proyecto, dado que las omisiones como los errores cometidos durante el arranque de la aplicación tienden a aumentar, por lo tanto, su corrección será más difícil una vez que el proyecto vaya avanzando.

Apoyados en la cita anterior debemos insistir en involucrar a los trabajadores de la organización al nuevo proceso desde el comienzo. Es importante la buena comunicación y hay que tender a que se sientan invitados y no forzados a participar, se les debe demostrar que son parte del equipo, y encontrar la manera de que sientan ellos mismos la necesidad del cambio y no que se les imponga, es aquí donde se pretende trabajar y adaptar la teoría de Bem.

Lowenthal durante la aplicación de la reingeniería, llama a los trabajadores *clave*, patrocinadores del proceso, que son las personas responsables de la operación, y también el enlace entre el equipo de reingeniería y los demás participantes.

Se debe orientar al patrocinador del proceso para que esté dispuesto a comprometerse con la oportunidad de reingeniería. Si este identifica la oportunidad, también necesita explicar el razonamiento del esfuerzo de la reingeniería. Esto ayuda mucho a determinar las metas que el patrocinador considera críticas para el éxito del proyecto. Además, el patrocinador deberá definir el problema percibido y los efectos que cree que tendrá el esfuerzo de la reingeniería sobre la satisfacción del cliente. Esta orientación construirá la titularidad en el esfuerzo de diseño y elevará el éxito y estabilidad de cualquier mejora del proceso.

Es muy probable que si los demás trabajadores y los patrocinadores del proceso desconocen o mal interpretan el trabajo de reingeniería por falta de comunicación o si se llegan a sentir excluidos de este, desarrollen emociones negativas y pidan continuamente una justificación de lo que se va a hacer; también podrán surgir las dudas, miedos, rechazos y por esto, el enlace entre estos trabajadores, los patrocinadores y el equipo de participantes clave se ve afectado y el desarrollo de la aplicación de la reingeniería se enfrenta con varios problemas y trabas que posiblemente hagan imposible su culminación.

Lester (1996) llama promotor a la persona que debe dedicarse a involucrar al personal e integrarlo al nuevo proceso. En este trabajo proponemos al psicólogo experto en esta área, que sea el que comunique la visión y las condiciones para la acción a los demás involucrados, y así el personal observará al psicólogo como un líder que habla positivamente acerca del proyecto y por lo tanto, refuerza la necesidad y el compromiso de cambio en el factor humano.

El individuo debería considerar como propias las necesidades y objetivos de la organización. Rodríguez (1995) menciona en su trabajo “interiorización de metas organizacionales”, y dice que depende del grado en que el individuo pueda ver a la organización como creación propia.

Entre mayor sea el grado de la interiorización de los objetivos en el individuo, mayor será el compromiso que este adquiera para realizar sus actividades.

Robbins (1996) habla del involucramiento de los empleados el cual abarca ideas como la participación de los empleados o trabajadores, la administración participativa, el poder para decidir y actuar, él define al involucramiento de los empleados como un proceso participativo que utiliza toda la capacidad de los empleados y está diseñado para estimular un mayor compromiso con el éxito de la organización; al involucrar a los trabajadores en las decisiones que les afectan y al aumentar su autonomía estarán más motivados y comprometidos con la organización y serán más productivos.

La administración participativa proceso en el que los subordinados comparten un grado significativo del poder de tomar decisiones con sus superiores inmediatos, y la participación representativa en la que los trabajadores participan en la toma de decisiones organizacionales mediante un grupo pequeño de empleados representativos, si se va a presentar un cambio en la compañía se da aviso desde la etapa inicial al consejo de trabajo, estos son ejemplos del involucramiento de los empleados.

## ***CAPITULO 5***

### **PROPUESTA.**

Sabemos que lo más importante con lo que cuenta cualquier compañía para obtener los mejores resultados en cuanto a ganancias, calidad en sus productos, tiempos de respuesta, y en general en productividad, son sus recursos humanos, a quienes se les debe capacitar para responder a las exigencias y necesidades del mercado.

Durante el desarrollo de este trabajo, se insistió en todos los capítulos de lo importante que es tomar en cuenta tanto la opinión como la participación de los subordinados de cualquier organización que esté a punto de realizar o aplicar un cambio, llamese ISO 9000, círculos de calidad o en este caso ,reingeniería.

Como protagonistas de la reingeniería en las organizaciones, nos debemos adelantar a cualquier resistencia que se presente ante esta, tomando en cuenta aspectos importantes tanto desde el inicio, como durante su desarrollo y también al concretar este nuevo proceso.

La presentación sobre la posible aplicación de la reingeniería, a todos los participantes de la organización, tiene como objetivos fijar y asegurar una buena calidad de la circulación de información hacia los individuos.

\* A continuación se presentará un plan de como se debe integrar al cambio al factor humano de una organización que se disponga a aplicar la reingniería desde el inicio, como comunicar el cambio y como llevar a cabo el proceso de reingeniería.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

## ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COMPAÑÍA.

(Decisión de la aplicación de una reingeniería)

- El corporativo, la dirección o el dueño de una compañía ha analizado resultados financieros, tiempos de respuesta, niveles de producción y calidad en sus servicios o productos, la demanda y competencia del mercado; a través de este análisis, obtiene como resultado, la necesidad de generar un cambio en sus procesos.
- La dirección de la compañía a través de una revisión de diferentes técnicas de mejora, ha tomado la decisión de aplicar una reingeniería.
- La reingeniería se dará a conocer a cada nivel del organigrama en diferentes reuniones con la dirección y hará de gran importancia la participación y ayuda en el análisis de resultados del psicólogo de la compañía.

### *PRIMERA REUNIÓN.*

- La dirección comunicará a los niveles inmediatos, como gerencias, **la necesidad del cambio.**
- Presentará a la reingeniería como una de las mejores herramientas y soluciones, especialistas externos introducirán a grosso modo el tema de la reingeniería y expondrán los beneficios que traerá a la organización su aplicación, una vez realizado lo anterior, la dirección **deberá solicitar su opinión acerca del cambio a las gerencias involucradas.**
- La dirección junto con los agentes externos deberán transmitir la importancia del nuevo proceso y convencer a las gerencias de la necesidad de su participación en este.
- Las gerencias se deberán en cuanto al tema de reingeniería, también prepararse teórica y prácticamente a través de cursos y de manera externa.

- Una vez que la gerencia conoce bien el tema de reingeniería, debe reconocer con el apoyo del psicólogo la importancia de involucrar a todo el personal al cambio y saber que este no lo debe de ver como algo impuesto.

Tanto dirección como gerencias y expertos externos de reingeniería, deberán crear un *plan de trabajo*.

\* Juntos deberán describir la necesidad del cambio y llegar a la respuesta de **porqué** aplicar reingeniería.

\* Generar el plan de acción a seguir, **cómo** aplicar la reingeniería.

\* Delimitar las áreas que requieran de la reingeniería, a **quién** se deberá aplicar la reingeniería.

### *SEGUNDA REUNIÓN.*

- Se presentará el proceso de reingeniería a las jefaturas de la misma manera que la dirección lo hizo con las gerencias en esta ocasión, la importancia del proceso será explicada por **las mismas gerencias**, la dirección estará presente en cada reunión de presentación.

- Es importante preguntar **qué cambios creen ellos necesarios**.

- También se solicitarán sus opiniones y se les pedirá que expongan posibles soluciones que ellos creen adecuadas.

### *TERCERA REUNIÓN.*

- Introducción a la necesidad del cambio al personal en general, niveles bajos.

- Tanto la dirección, como agentes externos, gerencias y jefaturas deberán estar presentes en esta última reunión de presentación.

- La dirección nuevamente expondrá los resultados del análisis general de la empresa y la necesidad de un cambio.
- La presentación de las virtudes de la reingeniería, será realizada por gerencias y jefaturas, los agentes externos aclararán dudas.

## PREPARACIÓN PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA REINGENIERÍA.

En otra sesión, cada departamento involucrado, deberá elegir, dependiendo el tamaño del departamento a uno o dos de sus mejores elementos, que reúnan los siguientes requisitos:

- . Líderes positivos
- . Cooperadores
- . Positivos
- . Innovadores
- . Participativos

\* Cada jefe de departamento, presentará a la gerencia, a su equipo de personas que reunió las características.

## JUNTA DE JEFATURAS CON SU EQUIPO CORRESPONDIENTE.

- Deberá realizarse una reunión de jefaturas y su personal seleccionado con quienes se formarán equipos clave. El **objetivo es involucrar** a estos equipos clave **antes que al resto** del personal de las diferentes áreas.
- Se llevará a cabo la misma dinámica de cuestionar a los miembros clave como se deberá hacer primero con las gerencias y después con las jefaturas. Se plantearán tres preguntas.
  - 1.- Qué cambios requiere la organización.
  - 2.- Qué cambios requiere su departamento o área.

### 3.- Qué cambios requiere sus tareas.

- Las respuestas del equipo clave serán expresadas directamente a su jefe, discutidas entre el mismo equipo como una dinámica de lluvia de ideas y seleccionar los cambios elegidos por el equipo en general, se planteará una solución provisional.
- Todos los equipos clave de las diferentes áreas deberán hacer lo mismo y llegar a un mínimo de conclusiones.

### GRAN REUNIÓN “EQUIPOS CLAVE, JEFATURAS, GERENCIAS Y EXPERTOS”

- Cada equipo deberá aportar a la gran reunión los cambios que habrán considerado necesarios entre todos los integrantes del equipo y con mayor prioridad, deberán expresar también las posibles soluciones reunidas.
- Entre todos discutirán y seleccionaran los cambios necesarios, se evaluará a manera de voto las soluciones posibles.
- Los cambios encontrados entre los equipos clave de los diferentes departamentos, se relacionarán con el cambio que la dirección ha propuesto, se elegirán los que más se le asemejen y serán los considerados para trabajar con la reingeniería.
- Cada jefatura y su equipo clave, llevará a cabo, la misma dinámica con el resto del personal de su departamento.
- La dinámica será repetida con el resto del personal, el cual ya estará enterado del cambio, las preguntas de qué, cómo y a qué tareas se reducirán a si requieren cambios sus labores y cuales son los cambios creen ellos que requieren sus tareas.
- Sus respuestas serán discutidas con el equipo clave de su departamento y posteriormente con su jefe.

- Jefes, personal restante y equipos clave llegarán a un acuerdo.
- Cada jefatura reportará a su gerencia correspondiente y posteriormente sus resultados serán analizados junto con los expertos de la reingeniería.

Todos los cambios necesarios serán requeridos entonces tanto por la dirección, la gerencia, jefatura y por todo el personal de los departamentos afectados.

De lo anterior observamos que la aplicación de la reingeniería se deberá hacer a través de una invitación a las personas involucradas, todas se deberán saber involucradas desde un principio, es decir, desde el momento que la dirección piensa realizar un cambio en la organización y que deberá enterar desde gerencias como a obreros al mismo tiempo.

### **Resultados.**

Todos los resultados serán analizados entre todos los miembros del departamento junto con su jefe, y bajo la supervisión del experto en el nuevo proceso, los resultados serán siempre reportados a las gerencias y por lo tanto, estas deberán reportar a la dirección.

La dirección ejecutará el último análisis de los resultados junto con los auxiliares externos de reingeniería.

La dirección junto con altos mandos ya sea corporativos o dueños reportará los objetivos logrados con la aplicación del proceso de reingeniería.

### **La importancia de la teoría de Bem en la reingeniería**

La inclinación hacia la teoría de Bem de la auto-percepción como una herramienta para la aceptación de la reingeniería se deriva de la forma en que Bem explica como “una persona llega a conocer sus actitudes, creencias y atributos mediante la simple observación de su conducta inmediata, es decir, los individuos hacen un análisis funcional de su propia conducta para llegar a una auto-percepción”.

Bem menciona en su teoría de la auto-percepción algo muy importante acerca de la conducta del individuo, esto es, que si la persona observa a su conducta como libre y no restringida o forzada, lo entenderá como algo positivo, relevante y a su favor. Esto se reflejaría durante el desarrollo de la reingeniería en alguna fábrica o cualquier organización de la siguiente manera, una vez que la dirección ha decidido aplicar la reingeniería, informará a las gerencias, y estas a su vez darán aviso a las diferentes áreas de trabajo mediante una junta, en la que se explicará que es la reingeniería y cual es su importancia.

Bem mencionó la importancia de no forzar al individuo; para un cambio como la reingeniería, nos apoyaremos en el punto de la teoría de la auto-percepción donde dice que “si la conducta se percibe como libre y por tanto sin trabas de inducciones o restricciones del medio, dicha conducta es vista como auto-relevante”.

Si el individuo es invitado a pedir o buscar el cambio, este cambio no será visto como algo impuesto por las gerencias, su actitud al cambio será positivo ya que lo verán como algo propio, algo que ellos mismos han propuesto.

## ***BIBLIOGRAFÍA.***

- Arias Galicia (1990) Administración de Recursos Humanos. Trillas., México
- Barry M. Staw (1991) Psychological dimensions of organizational behavior. Maxwell Macmillan International Editions., Republic of Singapore.
- Ben Reich, Christine Adcock (1980) . Valores, actitudes y cambio de conducta. Compañía Editorial Continental.
- Benoit G. & Meston F. (1995) Reingeniería del cambio. Alfaomega marcombo., España.
- Buchholz, S. & Roth T. (1987) High - Performance Team. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Castaño A. D y Sánchez B. G. (1980) Desarrollo social y organizacional. Editorial IEE., S.A.
- Cartwright, D. & Zander A. (1980) Dinámica de Grupos Trillas, México
- Chell, E. (1993) The Psychology of Behavior in organizations. The Macmillan Press LTD., London, Hong Kong.
- Christine Adcock (1979) Valores, actitudes y cambio de conducta Compañía editorial Continental.
- Davis Keith (1991) Conducta Organizacional. Mc. Graw Hill., México.
- Donjuan, G. (1992) Resistencia al cambio. Tesis Licenciatura, Facultad de psicología UNAM.
- Espinoza Magda O. Actitudes de los alumnos de la U.I.A. frente al cambio de campus. Tesis. Universidad Iberoamericana., México.
- E. H. Shein & W.G. Bennis (1980) El cambio personal y organizacional a través de métodos grupales. Editorial Herder., Barcelona.
- Everett M Rogers y Rekha Rogers (1980) La comunicación en las organizaciones. Mc. Graw Hill.

Freemont E. Kast & James E. Rosenzweig (1988) Administración en las organizaciones. Mc Graw Hill , México.

Gerald M. Goldhaber (1984) Comunicación Organizacional. Diana Técnico.

G. Hugh Russell, Kenneth Black Jr (1979) Conducta humana en los negocios Editorial Limusa., México.

Guillon Fuentes S. (1989) El cambio de actitudes de los miembros de un grupo como resultado del rechazo de ese grupo para con ellos. Tesis Universidad Iberoamericana., México.

Hal R. Arkes, John P. Garske (1982) Psychological theories of motivation (Second edition) Brooks/ Cole Publishing Company., U.S.A.

Hall . Richard (1996) Organizaciones (Estructuras, Procesos y Resultados) Prentice Hall., México.

Harris J. O. ( 1992) Administración de los recursos humanos concepto de conducta interpersonal y casos. Limusa Noriega Editores., México.

J. Jennings Partin, Luis Alberto Estrada (1977) Perspectivas del desarrollo organizacional . Fondo Educativo Interamericano S A., Estados Unidos.

Johanson, McHugh, Pendlebury, Wheeler (1995) Reingeniería de procesos de negocios Editorial Limusa., México.

Katz, D. & Kahn, R. (1985) Psicología social de las organizaciones. Trillas , México.

Kenneth N. Wexley, Gary A. Yukl (1990) Conducta organizacional y psicología del personal. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. , México.

Kossen Stan (1995) Recursos Humanos en las organizaciones. Editorial Harla., México.

Kreitner & Kinicki (1997) Comportamiento en las organizaciones. Mc Graw Hill., México.

López A. (1991) Círculos de calidad en una empresa mexicana Tesis Licenciatura, Universidad ANAHUAC.

- Lowenthal Jeffrey (1997) Reingeniería de la organización. Editorial Panorama , México.
- Luthans Fred (1985) Organizational Behavior . Mc Graw Hill., New York.
- Luthans F., Kreitner R. (1995) Modificación de la conducta organizacional Editorial Trillas., México.
- Morris, D. & Brandon, J. (1994) Reingeniería. Mc Graw Hill., Colombia.
- Newton Margulies, John Wallace (1985) El cambio organizacional, Técnicas y aplicaciones. Editorial Trillas., México.
- Newton Margulies, Anthony P. Raia ( 1974) Desarrollo Organizacional, valores, procesos y tecnología Editorial Diana., México.
- Nigel Nicholson , Toby D. Wall (1982) The theory and practice of organizational Academic Press., London.
- Parra Cesar (1996) Más allá de la Reingeniería. CECSA., México.
- Robbins, S. (1993) Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones Prentice Hall., México.
- Robbins, S. (1996) Comportamiento organizacional. Prentice Hall., México.
- Stewart, J. (1992) Gerencia para el Cambio. Planeación-Entrenamiento y desarrollo. Fondo Editorial Legis., Colombia
- Villoro Luis (1987) Creer, saber, conocer. Siglo veintiuno editores., México.
- William C. Howell (1979) Psicología industrial organizacional. Editorial el manual Moderno.
- Wofford C. Jerry (1982) Organización Behavior ., New York.