

160  
Del.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**RESISTENCIA AL CAMBIO, ACTITUDES Y  
PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA PRODUCTORA  
DE CARTON**

**REPORTE LABORAL  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A :  
GUADALUPE CLAUDIA MARIN GOMEZ**

**DIRECTOR: MTR. JESUS FELIPE URIBE PRADO**



**FACULTAD  
DE PSICOLOGIA**

**MEXICO, D. F.**

**OCTUBRE, 1997**

**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

Al primero y más importante, gracias Jefe por permitirme alcanzar ésta meta y regalarme la alegría de compartirlo con quienes amo.

- A mi Madre:** Gracias por creer en mí, cuando ni siquiera yo lo creía. Gracias por ser una luchadora incansable. Este logro es más tuyo que mío.
- Papá:** Tú ejemplo y tú guía me ayudaron a llegar hasta aquí. Gracias por ser el mejor padre que pude haber tenido.
- Berthis:** Parezca lo que parezca, ya sabes que te quiero y sé que tú también lo lograrás, ¡ojalá no tardes tanto!
- A todos mis amigos de Celulosas Mairo:** Francisco, Felipe, Víctor, Moy, Sebastián, Jaime, Claudio, Jorge, gracias por ser tan valientes y por su iniciativa ante el reto de iniciar los G.M.C. Al Sr. Muñiz, Ing. Zepeda, muchas gracias por su apoyo y cooperación.
- Al personal de Mairo:** Gracias, porque ustedes fueron las verdaderas estrellas de éste trabajo.
- Arq. Luis Javier González Cimadevilla:** Ya se que no te gusta la palabra, pero por tú desinteresado apoyo y cooperación, sin el cual éste trabajo no sería lo que es, sólo puedo decirte Gracias. (No conozco ninguna mejor).
- Alex:** Muchas gracias por tu confianza, por ser mi gran amigo, por tu apoyo siempre ¡y también por tú preocupación de que yo terminara!
- PBF:** Mi gran amiga y compañera de tantas andanzas, con quien he aprendido y descubierto tantas cosas de ésta gran aventura que es la vida; a ti que siempre confiaste en el "equipo", por tu apoyo incondicional, por tu comprensión y amistad, Gracias.
- Rubencito:** ¿Qué hubiera sido la facultad sin tí?, ¡definitivamente tú la mejoras! Es un gusto y un gran honor que seas mi amigo, porque eres de las mejores personas que he conocido y que nunca me fallaron. Entre nos, eres de los pocos que recuerdo con cariño de la facultad. Gracias
- A Felipe Uribe:** Porque aparte de guiarme acertadamente en el desarrollo de éste trabajo, me diste una lección sin querer, al demostrarme lo tonto que son los prejuicios, que las apariencias engañan y que no se puede juzgar a una persona por su edad, sino por su experiencia. Gracias

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b>	<b>II</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>III</b>
<b>ANTECEDENTES</b>	
<b>1. EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LA EMPRESA</b>	
1.1 Psicología industrial: un poco de historia	1
1.2 El Psicólogo industrial	4
<b>2. DINÁMICA DE LAS ORGANIZACIONES</b>	<b>4</b>
2.1 Organización	5
2.2 Recursos	6
2.3 Productividad	7
2.4 Competitividad	9
2.5 Consultoría: Apoyo organizacional	9
<b>3. ACTITUD Y SU RELACIÓN CON LA CONDUCTA</b>	
3.1 Definición de Actitud	13
3.2 Algunas teorías sobre actitud	16
3.3 Actitud y cambio	21
3.3.1 Resistencia al cambio: una actitud	24
3.4 Estrategias de modificación de actitudes: Cómo evitar la resistencia al cambio	31
3.4.1 Capacitación como medio de modificación	33
3.5 Medición de actitudes	39
3.5.1 Escalas de medición de actitudes	41
3.5.2 Requisitos de las escalas de medición	51
3.6 Cultura: un factor a considerar	55
<b>4. PROCEDIMIENTO</b>	<b>61</b>
<b>5. EVALUACIÓN</b>	<b>77</b>
<b>6. ANÁLISIS</b>	<b>83</b>
<b>7. CONTRIBUCIÓN</b>	<b>90</b>
<b>8. REFERENCIAS</b>	<b>92</b>
<b>9. ANEXOS</b>	

## RESUMEN

En el presente trabajo, se reporta la experiencia laboral y las actividades realizadas por un psicólogo que se desempeña como consultor. Dichas actividades apoyaron el trabajo interdisciplinario con otros profesionales de la consultoría, con el objetivo de incrementar la productividad de una empresa productora de cartón.

Específicamente las actividades desarrolladas por el psicólogo se enfocaron a disminuir la resistencia al cambio, de manera que se favoreciera la implementación de nuevos estilos de trabajo en la organización. Las acciones emprendidas, así como los resultados se describen paso a paso en el desarrollo del presente, y refuerzan la idea central de que es el involucramiento del recurso humano en todos los niveles, lo que en última instancia, determinar el éxito o fracaso de cualquier actividad en las organizaciones.

## INTRODUCCIÓN

Debido a las crecientes demandas de un mercado cambiante, es necesario tomar acciones que permitan a las empresas mexicanas hacer frente a la competencia extranjera. Una de esas acciones es incrementar la productividad a través de estrategias tales como la mejora en los sistemas actuales de trabajo. La importancia de ésta acción radica en que solamente será posible lograr un cambio favorable en la empresa, si se considera como elemento fundamental al individuo y a su medio laboral. Sin embargo, este aspecto de las organizaciones no ha recibido la atención que merece, pues aún existen empresas que por su sistema de trabajo, no involucran al personal en el desarrollo productivo, ya sea por falta de una estrategia con visión global o porque simplemente no se considera necesario.

Para disminuir este inconveniente es fundamental adecuar al individuo a su empresa, así como a los cambios que en ella se requieran, de manera que las modificaciones sean aceptadas abiertamente y se evite la resistencia ante ellas. Si no existe una contextualización de por qué se realizan nuevos planes y se hace patente la necesidad de incrementar la productividad y lograr la eficiencia de la organización, entonces la tendencia del individuo será presentar una resistencia natural hacia el cambio, lo cual se traduce en actitudes que no favorecen una adecuada instalación de sistemas y puede ocasionarse una implementación de cambios parcial, muy lenta o que éstos no se logren, lo cual creará un ambiente laboral inadecuado. El impacto de las actitudes inadecuadas en el trabajo y la falta de conocimientos administrativos de la sistematización de procesos y del manejo del personal, afecta directamente en la productividad de la empresa y perjudica la posición de la misma en el mercado.

Abordar este problema desde un punto de vista psicológico es importante, ya que aunque se pueden planear cambios en la organización, el establecimiento de los estilos de trabajo dependerá de la aceptación del Recurso Humano de la empresa.

En respuesta a ésta necesidad se presenta como propuesta el servicio de consultoría, cuya intervención se basa en un modelo de cambio planeado, cuyo énfasis está dado en el tratamiento humanista, destacando la sensibilización de la gente. Esta es la razón por la que el psicólogo, quien es el especialista del conocimiento de la conducta, actitudes y la influencia en las mismas, entre otras cuestiones, sirve como apoyo interdisciplinario para disminuir las actitudes de oposición al cambio que el recurso humano de la empresa pueda presentar y utiliza como estrategia fundamental la capacitación para el cambio de actitudes, para fundar así las bases de aceptación y conocimiento que permiten un implementación eficiente de planes y programas adecuados a las necesidades de la organización, tanto en tiempo como optimización de recursos.

En el presente reporte se describe el trabajo de un psicólogo como consultor, cuya actividad consiste en desempeñar el papel de agente de cambio, para la implementación de cambios que incrementen la productividad.

El trabajo consta de 7 apartados:

En el primer apartado se presenta un esbozo de la historia de la psicología, su desarrollo y aportaciones en las organizaciones laborales. Asimismo se plantea la importancia del papel del psicólogo industrial y su influencia con el recurso humano.

El segundo apartado aborda lo referente a las organizaciones, la necesidad de ser productivas mediante el aprovechamiento de sus recursos, de manera que les permita ser competitivas. En este sentido, se presenta a la consultoría, su definición y su papel como apoyo externo.

En el tercer apartado se analizan las diversas definiciones sobre actitud, se plantean algunas de las diferentes teorías que existen para explicarlas y se aborda la relación entre las actitudes y el cambio. También se define el fenómeno de la resistencia al cambio, su relación con las actitudes y asimismo se mencionan algunas de las estrategias para romper esta resistencia, destacando en particular el papel de la capacitación. El apartado abarca también lo referente a los principales métodos para medir las actitudes, así como sus requisitos. Se hace mención particularmente de la cultura como elemento esencial y de importancia fundamental en lo que refiere a la medición de actitudes.

En el cuarto apartado se describen las actividades realizadas por el psicólogo como consultor, dentro de una empresa, con la finalidad de apoyar la implementación de nuevos sistemas de trabajo, mediante la disminución de la resistencia al cambio.

El quinto apartado presenta los resultados logrados con las acciones llevadas a cabo en la empresa.

En el sexto apartado, se analizan las acciones emprendidas en la organización, a través de lo cual se pretende determinar, con fundamento en las teorías analizadas en los primeros 3 apartados, a qué se deben los resultados logrados y la efectividad o no de las acciones emprendidas en la organización.

Las contribuciones que pueden extraerse del presente trabajo, se presentan en el séptimo apartado.

## ANTECEDENTES

## 1. EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LA EMPRESA

## 1.1 Psicología industrial: un poco de historia

En este apartado se presenta una breve reseña del desarrollo histórico de la psicología aplicada a las organizaciones; asimismo, se describen algunas de las definiciones y comentarios que varios autores tienen respecto a la psicología industrial. En este sentido, también se hacen algunas consideraciones acerca de la, cada vez más necesaria, presencia del psicólogo en las empresas.

A lo largo de la historia, la relación entre el individuo y las organizaciones ha sufrido una serie de modificaciones debidas al impacto de los cambios que se han presentado a nivel político, económico, social, científico, tecnológico y cultural principalmente; en torno a ésto se han generado una serie de teorías acerca de las personas y sus organizaciones, mismas que han evolucionado desde sus inicios, y sin duda algunas de ellas se han desarrollado bajo la influencia de la psicología aplicada a las empresas. El desenvolvimiento del individuo en las organizaciones laborales ha sido motivo de estudio de diversas ramas de las ciencias, entre las que se encuentra la psicología y particularmente la industrial o del trabajo.

A ésta última, Rodríguez (1978, p.3) atribuye su origen diciendo que "entre la psicología individual y la psicología colectiva o de masas, surge la psicología organizacional como un punto intermedio: un punto en el cual la conciencia personal no se diluye tanto como en la masa, pero tampoco se conserva tan entera".

Es en los inicios de la Revolución industrial, donde los estudios acerca del comportamiento del hombre en las organizaciones, comenzaron a realizarse de forma metódica y sistemática; en este sentido, el fenómeno de la división del trabajo y las formas de organización industrial fue objeto de interés de personalidades como Adam Smith, Carlos Marx, Taylor, Fayol, entre otros, quienes enfocaron el fenómeno desde sus muy particulares puntos de vista.

Los primeros antecedentes que se registran sobre la psicología industrial se remontan a principios del siglo XX, aunque ésto es difícil de determinar, es probable que la psicología industrial se haya iniciado el 20 de diciembre de 1901 con el discurso de un psicólogo de la Universidad de Northwestern, Dill Scott, quien planteó por primera vez la posibilidad de aplicar los principios de psicología a la publicidad y más adelante, en 1903 publicó el libro de *The Theory of Advertising*, obra en la cual implicaba la aplicación de la psicología a los negocios; gracias a sus subsecuentes publicaciones hasta 1913, Scott es considerado como el primer psicólogo industrial, "el hombre que lo inició todo". (Blum y Naylor, 1977, p.34).

Posteriormente se publica en 1913 la obra de Münsterberg, *The Psychology of Industrial Efficiency* (Houghton Mifflin Company, 1913, citado en Tiffin y Mc.Cormick, 1976, p.1), donde incluye temas sobre el aprendizaje, las condiciones físicas, economía de movimientos, fatiga, entre otros temas, y su libro sirvió como modelo para el desarrollo de la psicología industrial.

Durante la Primera Guerra Mundial y los años de la posguerra, las principales actividades de los psicólogos se enfocaron a la selección de oficiales y a la aplicación y desarrollo de pruebas colectivas y de personalidad. Cabe mencionar que en 1919 Scott fundó la primera organización de consultoría psicológica, orientada a los problemas del personal en la industria.

Fue también durante ésta época que se fundaron las bases de la escuela de relaciones humanas, particularmente con los estudios de Mary Parker Follett, psicóloga estadounidense que afirmaba que Taylor y sus seguidores únicamente basaban su trabajo en aspectos mecanicistas, sin tener en cuenta los factores psicosociales. Escribió el libro de "La administración como profesión", y dio varias conferencias, específicamente resaltan dos: "Elementos esenciales del mando" y "Coordinación", donde hace referencia a los conceptos de autoridad, responsabilidad y conflicto; además entre sus aportaciones está la de señalar que existen 3 formas para resolver



deficiencias de la organización: Predominio, Compromiso y Conflicto constructivo. Cabe destacar que estas ideas fueron retomadas por Juran aplicadas a la calidad.

Sin embargo, no fue sino hasta 1927 con los estudios de Hawthorne, donde surge una corriente que aborda la división del trabajo y las formas de organización industrial a partir de las relaciones humanas, que se vería cimentada con la obra de Elton Mayo en 1945; es en este movimiento donde la psicología adquiere su matiz industrial, ya que como menciona Castaño (1984, p.30), "el énfasis se puso en el ambiente social de la organización, con especial consideración de los grupos pequeños, las actitudes de los individuos, los procesos de influencia psicosocial como el liderazgo y la comunicación, etc. Supuestamente se intentó 'humanizar' la empresa moderna y surgió así la necesidad de aplicar con mayor intensidad, las ciencias sociales, en particular la Psicología". Es a partir de este movimiento que se hicieron avances muy importantes en el vínculo hombre-ambiente laboral, que se llevaron a la práctica casi de inmediato.

Paralelamente en 1943, Maslow desarrolla estudios bajo el enfoque de la motivación al proponer "una jerarquía de objetivos hacia los cuales sugirió que estaba dirigido el comportamiento humano. Estas eran las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades sociales, las necesidades del amor propio y las necesidades de autorrealización". (Davies y Shackleton, 1982, p.19); de ésta manera la conducta fue considerada como regulada por motivos y más importante aún, se determinó "que las personas suelen dedicarse a actividades que son intrínsecamente gratificantes o satisfactorias". (op.cit.)

La Segunda Guerra Mundial se constituyó en uno de los factores más importantes para el crecimiento de la psicología en la industria, al demostrar ésta sus contribuciones en forma práctica. Es después de la Segunda Guerra Mundial, en la década de los cincuenta donde se retoma el problema del hombre en el trabajo bajo otra perspectiva, pues es en ésta época donde comienza el auge de la elaboración y aplicación de pruebas psicológicas de selección, encuestas de actitudes y de satisfacción en el trabajo; es así como "la psicología y la sociología industriales se hermanaron con la administración, la economía y la ingeniería, para dar un nuevo impulso al desarrollo empresarial". (Castaño, 1984,p.31).

Sin embargo en los años subsiguientes, es decir, particularmente desde 1956, se desarrollaron varias críticas al respecto de la aplicación de las ciencias del comportamiento en el trabajo, enfocándose desde la incongruencia entre las organizaciones tradicionales y la situación socio-cultural, hasta la forma de organizar y dirigir las empresas, se criticó el paternalismo, el propiciar la deshumanización en las empresas y la no autorrealización en el trabajo, principalmente.

En este orden de ideas, Herzberg en 1957 desarrolla una Teoría de la conducta en el trabajo, donde básicamente describe al comportamiento como el resultado de la relación entre los 'Motivadores' y los 'Factores de higiene'. Los motivadores son descritos como todos aquellos los factores asociados con la satisfacción en el trabajo, tales como "la responsabilidad, logro, reconocimiento y el trabajo en sí" en tanto que "el descontento parecía estar asociado con factores tales como paga, condiciones de trabajo y calidad de la supervisión. A éstos se les da el nombre de factores de higiene". (Davies y Shackleton, 1982, p.19). Sin embargo, este enfoque ha recibido como crítica principal el que "la naturaleza dicotómica de la satisfacción, en realidad puede ser el resultado de la técnica de investigación empleada". (op.cit.,p.21).

Fue en 1964 cuando Vroom propuso una teoría de la motivación humana, que aunque general, se enfoca al contexto del individuo en el trabajo y para algunos autores, "es probablemente el primer intento dentro de la psicología industrial para desarrollar un modelo formal de motivación": (Blum, 1977,p.483); apoyado en los estudios de Lewin, Vroom basa su teoría en la valencia y la define como "la satisfacción esperada de un suceso" (Vroom, 1964,p.15, citado en Blum, 1977,p.484), y explica señalando que la valencia, o deseo relacionado con un objetivo o suceso, se relaciona con la utilidad de ese objetivo para el logro de otros más, y mientras mayor sea la valencia de cualquier resultado, tanto mayor será la tendencia de la persona a actuar.

En opinión de Castaño (1984,p.30). "posiblemente la única doctrina que ha planteado de manera aceptable esta problemática es la del desarrollo de las organizaciones". Esta teoría a la que se refiere el autor, conocida como D.O. y creada por Mc Gregor en 1960, postula básicamente que, así como el juego, el trabajo es una actividad natural para las personas y que si existen las condiciones adecuadas, los individuos se responsabilizan y realizan con creatividad y eficiencia las tareas que deben desempeñar, y que lo que ha pasado a lo largo de la historia de las organizaciones es que no se han dado las condiciones adecuadas para el hombre. Schein (1973,p.3), completa lo anterior señalando que "el D.O. es una clase de programa planeado para toda una organización, pero sus partes componentes suelen ser actividades que el consultor lleva a cabo con individuos o con pequeños grupos".

De manera general, éste ha sido el desarrollo que ha tenido la psicología dentro de las organizaciones; sin embargo, en este momento se hace necesario también, definir lo que es si la psicología industrial, así como tratar de delimitar su campo de intervención; para tal efecto, a continuación se presentan las conceptualizaciones de algunos autores, las cuales ayudarán a aclarar los puntos al respecto.

Para Bustamante (1993, citado en Nava, 1995,p.100), la psicología industrial o del trabajo es "la rama de la psicología que estudia los fenómenos de la conducta humana que se manifiestan en el medio laboral".

Otra definición muy sencilla la proporciona Siegel (1971,p.12), quien razona diciendo que "si la psicología es el estudio científico del comportamiento, la psicología industrial es simplemente el estudio científico del comportamiento dentro de los negocios y la industria".

Milton Blum completa la definición anterior señalando que la psicología industrial es la "especialidad que se basa en los datos, las generalizaciones y principios de la psicología. Utiliza los métodos prescritos por ésta disciplina y aplica las técnicas de la psicología al campo industrial y los problemas propios de éste. La psicología industrial formula y modifica procedimientos para satisfacer las condiciones en las empresas mas que en el laboratorio". (Blum, 1994, citado en Maya, 1997,p.11).

A manera de conclusión sobre lo que representa la psicología industrial, citaré un texto de Siegel, quien resume de manera muy completa esta idea:

"La Psicología Industrial es una disciplina aplicada. El que la practica aplica directamente los sólidos principios que sirven de fundamento al conocimiento del comportamiento humano obtenido, tanto en otras ramas del amplio campo de la psicología (por ejemplo la psicología clínica, la experimental y la social), así como de otras disciplinas tales como la sociología, la economía y la fisiología. El objetivo esencial de estas aplicaciones es el de predecir el comportamiento o de exponer algún cambio en el comportamiento que deberá realizarse luego. Estos dos objetivos, predicción y cambio, constituyen una especie de recompensa. Representan una prueba práctica de la teoría". (Siegel, 1971, p.29).

Es innegable que a lo largo de la historia las ciencias del comportamiento, y en especial la psicología, han tenido una repercusión notable en el desarrollo de las organizaciones, así como en la evolución del hombre en ellas; la psicología industrial ha permitido ampliar la visión acerca de los problemas del comportamiento humano en las organizaciones, así como plantear diversos puntos de vista y soluciones. Puesto que ésta adaptación del hombre a las organizaciones y viceversa, es una necesidad que se presenta de manera constante en las empresas y en el medio en el que se desarrollan, se justifica entonces que el papel del psicólogo adquiera actualmente una connotación de importancia sustancial dentro del desarrollo de los individuos y su adaptación a la empresa moderna.

## **1.2 El Psicólogo industrial**

Las empresas enfrentan día a día crecientes demandas de un mercado cambiante, situación que les ha forzado a tomar acciones y modificar sus formas de trabajo, ya sea redefiniendo sus metas y objetivos, o implementando cambios sustanciales para ser productivos y hacer frente a la competencia. Sea cual sea la acción que se tome, debe tenerse en consideración que lo fundamental radica en que, solamente será posible lograr un cambio favorable en la empresa, si se considera como elemento fundamental al individuo y a su medio laboral. El comportamiento del individuo en la empresa es campo de estudio de la psicología industrial y por ende, del psicólogo.

"En virtud del conocimiento de la conducta humana ('especialmente en lo que se refiere al trabajo'), el psicólogo está frecuentemente en condiciones de prestar asistencia valiosa a la gerencia en materias tales como la enseñanza y preparación de los empleados... otra actividad es la instalación... (es decir), introducir un nuevo valor en el programa referente al personal". (Tiffin y Mc.Cormick, 1976.p.6).

Ahora bien, es importante destacar que el papel del psicólogo industrial no se limita únicamente a los campos tradicionales del reclutamiento de personal, aplicación de pruebas para selección o capacitación; de hecho el campo de acción del psicólogo industrial es tan variado, que cualquier lugar en la organización donde, obviamente, laboren individuos, es un campo potencial de acción del psicólogo. Como ejemplo, Siegel menciona lo siguiente: "El psicólogo que trabaja en un ámbito industrial puede verse llamado, en el curso de un mismo día, a administrar pruebas, conferenciar con inspectores, asistir a conferencias sobre instrucción, preparar un experimento para verificar la eficacia de una nueva campaña de publicidad, practicar el análisis estadístico del cuestionario sobre una encuesta y aconsejar a algún empleado que tiene un problema personal. Esta no es de ninguna manera una lista exhaustiva de sus funciones; presenta apenas un ejemplo del campo de acción del psicólogo industrial". (Siegel, 1971.p.17).

Hablando de empresas y sus actividades en pos de la productividad y la competitividad, muchas de ellas, en no pocas ocasiones, prefieren dar prioridad a otras actividades, antes que al recurso humano y su desarrollo, sin embargo, esto debe cambiar y está precisamente en manos del psicólogo hacerlo. Nava (1995,pp.104-105), señala que además de las actividades antes mencionadas, también "es función del psicólogo organizacional el hacerles notar, que esto puede reflejarse en un incremento momentáneo de la productividad, pero a la larga lo que se puede obtener son efectos nocivos, ya que la desintegración y la moral baja no sólo repercutirán sobre la productividad haciendo que ésta se decremente, sino que además amenazarán la supervivencia de la organización".

Ahora bien, si se considera que "el psicólogo industrial tiene probabilidades de obtener lo necesario para vivir mediante el empleo en una de tres fuentes principales: como consultor, como empleado de una compañía o gobierno, o como profesor universitario" (Blum y Naylor, 1977.p.27), y que los consultores en general "se ocupan primordialmente de la medición de actitudes de empleados, la evaluación de ejecutivos, e desarrollo y mejoramiento de programas de adiestramiento, manuales para compañías clientes, e investigaciones de desarrollo de pruebas, evaluación de empleados... investigaciones de mercado y la ingeniería humana" (op.cit.), el área de intervención del psicólogo industrial, particularmente el referente a su intervención como consultor es muy extenso y probablemente en algunos casos incluso desconocido para el propio psicólogo y para las organizaciones.

## **2. DINÁMICA DE LAS ORGANIZACIONES**

En el presente apartado se definirán los conceptos de organización y sus recursos, como marco de la dinámica que ocurre entre ellos, donde la productividad y competitividad se presentan en función del aprovechamiento de recursos. En la última parte de la sección se describen conceptos generales acerca de lo que es la consultoría, las

funciones genéricas de un consultor, así como la función de la consultoría como elemento de apoyo en la implementación de cambios y el desarrollo de la organización en pos de la productividad y competitividad.

En todo el mundo se habla de calidad, excelencia y productividad como metas a alcanzar por las organizaciones; esto obliga a que las empresas enfoquen sus esfuerzos a hacer más cosas con menos recursos, pero además con altos índices de calidad que les permitan competir en los mercados nacional y extranjero.

Al respecto, Reza (1993, p.10), señala que "México está ante el reto que trae consigo la apertura de sus mercados hacia el exterior y de la penetración que tiene que lograr en los mercados internos para evitar la pérdida de competitividad de sus productos. En este sentido, es fácilmente observable que requerirá de una nueva sociedad integrada por mejores trabajadores y mejores empresarios que hagan realidad el cambio que se necesita para no quedarse atrás de otras sociedades tecnológica y científicamente más avanzadas".

Estamos inmersos en una situación donde no queda más que esforzarnos por ser competitivos y dar al cliente lo que pida, cuando lo pida y como lo pida. La única manera de alcanzar este objetivo, es a través del trabajo conjunto y eficiente de las organizaciones.

## 2.1 Organización

El hombre para sobrevivir y satisfacer sus necesidades, particularmente en la sociedad moderna, debe coordinar esfuerzos con otras personas para hacer lo que por sí solo no lograría; éste es el origen de las organizaciones.

En su definición más simple, una organización es "un conjunto de personas interrelacionadas con un propósito determinado y formalizado" (Hernández y Rodríguez, 1994,p.35).

Por su parte, Hicks considera que "una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar objetivos". (1986,p.56). En este sentido, la opinión de Schein (1993,p.12), es que "la idea básica que subyace el concepto de organización es entonces, la idea del esfuerzo coordinado para la ayuda mutua", con la finalidad de lograr objetivos comunes a los miembros que la conforman.

Maya (1997, p.5), refuerza los conceptos anteriores cuando señala que "todos los seres humanos aunque tenemos necesidades semejantes, poseemos una serie de características y expectativas que son particulares de cada uno. La satisfacción de estas necesidades se logra mediante la organización con otros seres quienes aportan sus capacidades, tiempo, fuerza y perseverancia para facilitar la satisfacción de los miembros del grupo".

Schein (1993,p.19), también consideró que la organización es "la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas, para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común a través de la división del trabajo y funciones y, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad."

Münch y García (1990,p.42), con base en diversos autores, definen a la organización como un "grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad".

Arias (1990, p.49), aporta su definición y señala en ella que "las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos; para ello cuentan con tres tipos de recursos: materiales (dinero, materia prima, equipos, etc.), técnicos (procedimientos, instructivos, etc.) y humanos (habilidades, conocimientos, experiencias, motivación, salud, etc. de los miembros de la organización)."

Cabe mencionar que a lo largo de este reporte se utilizarán los términos de empresa y organización indistintamente, ya que de acuerdo con Grados no existe diferencia alguna y se refiere a ella diciendo que "se llama organización o empresa a un grupo de personas que se reúnen para lograr metas humanas. Siendo un

invento destinado a satisfacer necesidades humanas, su éxito depende de su estructuración planificada, de cómo se ocupe de las estructuras que surgen de su planificación y de cómo se defina y trabaje para lograr sus metas". (Grados, 1996, citado en Maya, 1997, p.52).

Hernández y Rodríguez (1994, p.36), definen a una empresa como "una organización industrial o comercial que se hace funcionar para alcanzar metas propias de las mismas."

En términos administrativos, la organización también se entiende como el "acto de dirigir, organizar, sistematizar el proceso productivo" (Méndez, 1994, p.9).

Una empresa también puede ser definida como "una unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias de un bien común". (Betancourt, 1986, citado en Maya, 1997, p.51)

Castaño aporta su definición de organización y sintetiza conceptos anteriores planteando que "es necesario comprender a la organización como un todo, formado por procesos humanos, de gestión y productivos, al interior de la empresa y el entorno, con todo lo que implica, como un factor externo que incide en éstos". (Castaño, 1995, citado en Maya, 1997, p.51)

Para concluir, y en función de las definiciones anteriores, para fines de este reporte, una organización se entiende como el establecimiento de relaciones entre dos o más personas, que se dedican a realizar actividades o tareas definidas, contando para ello con recursos materiales, lo que en conjunto con el esfuerzo de los individuos, permitirá alcanzar los propósitos previamente establecidos, para los cuales se creó la organización.

## 2.2 Recursos

Para que una empresa pueda llevar a cabo sus objetivos y funcione adecuadamente, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos. Autores como Arias, Münch y García señalan que las empresas requieren de 3 elementos básicos para alcanzar sus objetivos:

**Recursos materiales.** Münch y García (1990, p.56) los definen como "aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa". Arias (1990, p.24), señala que "comprenden todos los elementos económicos de las empresas, es decir, capital, edificios e instalaciones, maquinaria y equipos, muebles, materias primas, etc."

**Recursos técnicos.** Münch y García (op.cit.) afirman que son "aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos". En tanto que para Arias (op.cit.) "engloba todo lo referente a procedimientos, manuales, organigramas, instructivos, sistemas administrativos, etc."

**Recursos humanos.** Abarca todo lo relacionado a la actividad humana en las empresas, es decir, el esfuerzo, conocimientos, experiencia, aptitudes, actitudes, habilidades, etc. Es éste el recurso al cual Arias (op.cit.), confiere mayor relevancia, pues el autor citó que "los recursos humanos son más importantes que los otros dos; pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa". Esto es apoyado por Münch y García (op.cit.), quienes afirman que "los recursos humanos poseen características tales como posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, experiencia, habilidades, mismos que los diferencian de los demás recursos".

Es también en el recurso humano donde se desarrollan las dinámicas de las relaciones y los procesos, tales como la comunicación y el liderazgo e incluye, por consecuencia, los comportamientos, costumbres y cultura de los individuos.

Si bien los tres tipos de recursos antes mencionados integran a la organización, es importante destacar que es el recurso humano quien hace posible la existencia de la empresa, su funcionamiento, el logro de sus objetivos y por ende la productividad de la misma; Belcher apoya lo anterior y destaca un aspecto interesante acerca de la concepción de productividad y los recursos, al señalar que frecuentemente se tiene el concepto erróneo de que la palabra productividad se aplica exclusivamente a los recursos materiales o técnicos, (laborales como los llamé), y esto carece de fundamento racional, puesto que para el éxito de una organización, se requiere del óptimo aprovechamiento de todos sus recursos, tanto materiales, como de equipos, energía y obviamente de mano de su obra.

El crecimiento de una empresa y su consolidación dependen en gran medida de la optimización de sus recursos y especialmente del desarrollo y participación que haga de su recurso humano; para lograr ésto muchas veces la empresa requiere de la visión externa que pueda detectar fallas que al interior pueden pasar inadvertidas, es aquí donde se hace presente la necesidad del servicio de consultoría en apoyo al incremento de la productividad.

### 2.3 Productividad

Éste es, probablemente, uno de los conceptos más utilizados a últimas fechas en las empresas, y probablemente también uno de los más erróneamente conceptualizados; "a menudo se confunde productividad con producción, por ejemplo, si se producen más bienes y servicios, se supone que ha aumentado la productividad. Pero la producción sólo representa la mitad de la ecuación, no podemos llegar a una conclusión sobre la productividad sin tener en cuenta los cambios en los recursos que se requieren para mejorar el producto". (Belcher, 1987,p.19). Por ello es importante en este apartado mencionar la diferencia entre lo que es Producción y lo que es Productividad.

En palabras de Arias (1990, p.204) "la producción es la cantidad de unidades o de servicios que, en un período dado, la organización puede poner a disposición de los consumidores en el mercado en que concurre con sus productos".

"Producir es fabricar, engendrar, crear... es elaborar una cosa nueva con los materiales de la naturaleza o con otros hechos por el hombre, reconociendo en la cosa elaborada una utilidad más y concediéndole, por lo mismo, un valor más alto". (Alvarez, p.24)

En lo que refiere a la productividad, estudios del trabajo realizados por la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T. 1980,p.9), en sus términos más generales la definen como "la relación entre producción e insumo"; por su parte Sumanth (1984,p.4) señala que "productividad se refiere a la utilización eficiente de los recursos (insumos) al producir bienes y/o servicios (productos)".

Belcher (1987,p19), se refiere a la productividad diciendo que "se trata de la relación entre lo que produce una organización y los recursos requeridos", y agrega "aumentamos la productividad al mejorar la relación producción-recurso, es decir, produciendo más o mejor con un nivel dado de recursos".

En este sentido otro autor, Prokopenko (1989,p.3) fue más allá en su propuesta y enriquece el concepto anterior de productividad definiéndola como "el uso eficiente de los recursos - trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información - en la producción de diversos bienes y servicios".

Prokopenko también definió 2 categorías principales de factores de productividad:

- Externos
- Internos

Los primeros los define como aquellos que quedan fuera del control de la empresa, en tanto que los internos son controlables y por su facilidad de modificación los separa en **Duros** y **Blandos**.

Los Duros se caracterizan por no ser fácilmente cambiables y "ésto incluye los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas", mientras que los Blandos son fáciles de cambiar e "incluyen a la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimientos de la organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo". (op.cit.,pp.3-4)

Este último factor es aquel que, por sus características, debe ser el punto de partida que la empresa considere como factor para el incremento de la productividad, ya que permite intervenir en ella, y establecer prioridades de acción, facilidad y costo de la misma.

"Es difícil imaginar una organización donde la productividad no tenga importancia vital para el éxito" (Belcher, 1987,p.30). Esta afirmación no hace más que constatar lo fundamental que es la productividad para la sobrevivencia de una empresa y extrapolando las dimensiones, de la importancia que representa para el sector social, que la industria sea capaz de mantener su rentabilidad y con ello su tasa de empleos.

Ahora bien, el papel de la productividad adquiere un matiz crítico para las organizaciones que enfrentan la competencia internacional, ésto es particularmente preocupante si se considera que existen otros países donde los costos de producción son menores. Bajo ésta perspectiva, la productividad debe ser mayor en las empresas mexicanas para mantener su rentabilidad y poder hacer frente a sus competidores extranjeros. Aparentemente para muchos es difícil lograr que una empresa sea productiva y competitiva, pero en realidad ser productivos no es tan complicado; "mejorar la productividad dentro de la empresa significa hallar mejores maneras de hacer más con los recursos que tenemos. La mejora de la productividad no consiste sólo en trabajar más, sino en trabajar con inteligencia". (Belcher, 1987,p.54).

"Los retos que enfrentan las empresas en torno a la productividad tienen que ver no sólo con los factores externos sino también de manera principal con elementos internos que deben ser modificados para que la organización con un todo (empresa-trabajadores) transite hacia una fase de aterrizaje en las estrategias de productividad; uno de los principales desafíos que debe atender la organización son las modificaciones a la organización del trabajo debido principalmente, a la revisión de las estrategias aplicadas para mejorar la competitividad y la productividad de las empresas, acompañadas de nuevas pautas de participación obrera en los cambios de la empresa". (García, A., Hernández, A. y Wilde, R.1996,p.80).

En realidad, si en este momento alguien decidiera buscar algún libro que hable sobre cómo administrar mejor, cómo motivar al personal, cómo lograr la excelencia, la calidad o la productividad, encontraría que abundan libros en torno a ésto; como dice Rodríguez, (1996,p.12), "pululan entre nosotros obras escritas en Japón, Estados Unidos, Canadá, Inglaterra..."

En torno específicamente a la productividad, Rodríguez también respalda el hecho del que todos los egresados de las escuelas nos damos cuenta; los conocimientos, los métodos y técnicas aprendidas en la universidad no bastan en el trabajo, puesto que "muchos problemas en el desempeño laboral surgen en torno al manejo del elemento humano. Y cualquier ejecutivo, gerente, director o jefe de departamento va aprendiendo, a veces con tropiezos y fracasos, que la productividad, la eficiencia, la calidad son resultado más de la gente que de los sistemas y de los recursos técnicos y materiales" (1996,p.12).

Derivado de lo anterior, se aprecia que una de las tareas de principio y fundamentales para la organización, es comprender que productividad no significa bajar salarios, o producir grandes volúmenes sin la calidad requerida; a la larga, ésto resulta más caro. Productividad va más lejos, implica realmente ocuparse y preocuparse por los recursos y su optimización, particularmente los humanos, su comportamiento y las actitudes que le subyacen, por atender las necesidades y por tener deseos genuinos de hacerlo, para entonces si sentar las bases necesarias para ser competitivos.

## **2.4 Competitividad**

Las organizaciones se desarrollan en un medio altamente competitivo donde cada una de ellas lucha, no sólo por la sobrevivencia, sino además por el posicionamiento dentro de un mercado cambiante; es ésta situación la que obliga a las empresas a volverse eficientes, a adaptarse a su medio, en pocas palabras a prepararse para ser productivos y competir con otras empresas.

"La productividad es la única arma con que cuenta la organización, aparte de los aumentos de precios, para compensar los efectos de los incrementos de costes. Un incremento de productividad deriva en una reducción concomitante en los precios, para compensar los incrementos de costes y mantener la rentabilidad, un fenómeno crucial en un ámbito competitivo... Si la productividad declina, se impone que los precios de venta aumenten proporcionalmente más de lo requerido, para compensar los incrementos en los costes de recursos. Obviamente, una organización no puede seguir ésta política durante un tiempo prolongado". (Belcher, 1987, p.27).

La competencia implica elementos de oferta y demanda de productos; si consideramos que la ley de la demanda señala que "siempre y cuando las condiciones no varíen, la cantidad que se demande de un bien en el mercado, varía en razón inversa de su precio" (Méndez, 1994.p.132), ésto explica la preocupación de las organizaciones por mantener o disminuir costos, pues ésta es la única forma de no elevar precios y mantener sus bienes o servicios al alcance del consumidor y obviamente consolidarse como una empresa competitiva.

Desafortunadamente para muchas empresas la primer opción para bajar costos y resolver sus problemas internos es el despido de personal, tal como lo confirma el comentario de Rafael Sosa, (1996.p.155) consultor del IPADE: "La gran mayoría de las organizaciones recorta personal para reducir costos y va resolviendo los problemas en forma empírica conforme se va requiriendo. La consecuencia es que a cambio del beneficio aparente, esas empresas pagarán un costo al no prevenir el impacto psicológico en los que se quedan. Al romperse el 'contrato psicológico', se rompe la lealtad y queda un mal sabor de boca en toda la organización, la empresa entra en un estancamiento productivo y psicológico. Esto sucede ahora en muchos negocios en el país".

Es por esta razón que el interés de las empresas para ser competitivos debe ser basado en la eficiencia de sus medios de producción, y en elevar sus volúmenes mediante el aprovechamiento óptimo de sus recursos tanto materiales como humanos, considerando a éstos últimos como un elemento dinámico que puede y debe ser participe de las acciones y decisiones de la organización acerca de la productividad y competitividad; en este sentido se toman elementos determinantes para la sobrevivencia y rentabilidad de la empresa.

## **2.5 Consultoría: Apoyo Organizacional**

El entorno de las organizaciones en nuestro país atraviesa por grandes cambios, la economía, la tecnología y los fenómenos políticos y sociales entre otros factores, han sido determinantes en la generación de retos; ésto ha obligado a que muchas empresas redefinan sus metas y objetivos mediante la realización de cambios internos y busquen alternativas para enfrentar la competitividad, de hecho en lo que va de la década de los noventas las estrategias organizacionales se han multiplicado en busca de la mejora del desempeño de la empresa. Una estrategia alternativa ante ésta búsqueda es el servicio de consultoría, que representa a la vez una gran oportunidad, pero también un reto para el psicólogo industrial. Comencemos por definir qué es la consultoría:

Según las investigaciones de Maya (1997.p.17), consultoría es un término que se deriva de la palabra consultar, la cual "proviene del latín consultare. Significa tomar aviso o consejo. Someter una duda al parecer de otra persona. Pedir consejo o parecer a alguien".

Por su lado, Gómez (1996, citado en Maya, 1997.p.17), define a la consultoría como "un proceso de cambio en el cual el consultor facilita que el cliente descubra, acepte, entienda y resuelva los problemas relacionados con su organización".



La consultoría se define como "un servicio profesional que proporciona un experto o grupo de expertos con objeto de facilitar, ayudar o solucionar un problema determinado, y adecuar el modelo a las necesidades y características del sistema cliente". (Gerardo y Mateos, 1980, citados en Caballero, 1995.p.17).

Para Schein (1973.p.19), "la consultoría de procesos es un conjunto de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, comprender y actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente... un supuesto básico de la consultoría de procesos es que el cliente debe aprender a ver por sí mismo el problema, a participar en la elaboración del diagnóstico y a estar comprometido activamente en la labor de encontrar un remedio".  
Es precisamente labor de la consultoría analizar el estado que tiene la empresa y determinar de acuerdo a las necesidades que presente, los modelos y las estrategias a seguir para lograr subsanar las áreas deficientes de la organización, y es el consultor quien es el responsable directo de llevar a cabo estas acciones.

En opinión de Grados, un consultor es "todo el que facilita la resolución de un problema dentro de una organización (Maya, 1997.p.20).

Por su parte Schein (1973.p.56) completó la idea anterior al señalar que "el consultor debe ser un experto en procesos a nivel individual, interpersonal y de grupos".

Con frecuencia los términos de asesor y consultor se manejan indistintamente, sin embargo y de acuerdo con Castaño (1995, citado en Maya, 1997.p.20), existen diferencias conceptuales; el autor presenta ésta distinción al definir al asesor como el "especialista en una materia que brinda sus servicios a la organización y resuelve directamente problemas específicos de las mismas". En tanto que considera al consultor como el "especialista en una materia que brinda sus servicios a la organización y enseña a sus miembros las técnicas de solución y resolución, para que sean ellos mismos quienes aborden y resuelvan los problemas".

Aunque existen diferentes concepciones de lo que es un consultor, respecto al rol que éste debe tener también existen varias opiniones, pero Maya haciendo una síntesis del análisis de varios autores como Castaño, Grados y Greenbaum, concluye que todos ellos "plantean un factor común para el trabajo de un consultor: servir de apoyo y guía en la resolución de problemas de una organización".(1997, p.25).

En éstos momentos es importante señalar cuáles son las funciones o el rol que algunos autores consideran debe tener un consultor. Según Castaño (1995, citado en Maya, 1997.p.23), entre las funciones más importantes de un consultor están las siguientes:

- **Diagnosticar problemas.** Es función del consultor aplicar su experiencia y conocimiento para ayudar a identificar problemas que el cliente no percibe.
- **Proporcionar información sobre situaciones específicas.** El consultor deberá ser una fuente de información que ayude al cliente en la resolución de problemas.
- **Analizar información a través de métodos específicos.** Aplicar la metodología y herramientas que maneja el consultor en el análisis de información relacionada con la problemática.
- **Favorecer la toma de decisiones.** La información obtenida del proceso de consultoría debe ser un parámetro que ayude al cliente a tomar decisiones.
- **Ser una fuente de retroalimentación.** El consultor debe informar al cliente respecto a los aciertos y las áreas con oportunidad de mejora.
- **Compartir la responsabilidad por las decisiones tomadas.** Aunque el cliente decide la solución a seguir, el consultor como parte del proceso de resolución, también es responsable de las decisiones.

• **Ser catalizador de algunos procesos en la empresa.**

El consultor debe analizar los procesos manifiestos y latentes de la empresa, identificarlos y determinar cuáles pueden ser aprovechados en la consultoría.

"Es precisamente la labor del consultor determinar, junto con la empresa, lo que debe modificarse y apoyar al personal para enseñarle cómo hacerlo. La consultoría consiste en opinar, no en imponer". (Wigard, 1996,p.108). Schein por su parte considera que el consultor constituye en sí mismo un agente de cambio en la empresa y que "el rol del agente de cambio o del consultor es ayudarle al sistema a mejorar su capacidad inherente de adaptación". Enfatiza también que específicamente en la consultoría de procesos, el rol del consultor es "ayudarle a la organización a hacer un diagnóstico de sí misma, a seleccionar sus propias respuestas de adaptación y a determinar su propio progreso", en otros términos, según el autor, "el consultor debe ser un experto en ayudarle a la organización a ayudarse a sí misma". (Schein, 1993, p.227)

En términos generales la consultoría representa un amplio campo de acción que puede encontrar aplicación en cualquier empresa, independientemente de su giro o tamaño, y que si bien se ha tratado de exponer las generalidades acerca de lo que es un consultor y sus funciones, también es importante observar que no existe una limitante, académicamente hablando, para que cualquier profesional se dedique a la consultoría, pues como en su momento señaló Schein (1973,p.8), "el consultor de procesos debe ser un experto en el arte de diagnosticar y de establecer una relación de ayuda. No necesita ser un experto en producción, mercadotecnia, finanzas, etc. Si se descubren problemas en áreas específicas como estas, el consultor de procesos ayudará al cliente a encontrar ayuda experta en tales áreas".

Grados por su parte hace una consideración particularmente importante en cuanto a la formación académica de un consultor, pues afirma que "si existe una profesión que tenga elementos para desarrollarse en el campo de la consultoría, ésta es la psicología. Los psicólogos estamos formados para apoyar a otras personas y ayudarles a desarrollarse en diferentes ambientes... una de las preocupaciones básicas de los psicólogos, a diferencia de otras profesiones, radica en lograr la autonomía del consultado (cliente o paciente), preparando a las personas para que al término de la relación con el consultor puedan desarrollarse por sí mismas, aplicando lo aprendido durante el proceso de consulta". (1996, citado en Maya, 1997, pp.18-19).

Si partimos de la premisa inicial de que una organización tiene su origen en la coordinación de esfuerzo entre las personas, esto inevitablemente implica que en las organizaciones se presenten procesos humanos de relaciones de grupo; de hecho Schein indica que "la consultoría de procesos tiene profundas raíces en la psicología social, sociología y la antropología". (1973,p.14); es innegable que la participación del psicólogo en el proceso de consultoría se justifica plenamente.

Precisamente una de las áreas de la psicología organizacional que más atención ha recibido, es el D.O. que conceptualmente es un enfoque que contempla el proceso de las relaciones humanas y el cambio planeado en las organizaciones. De hecho la consultoría de procesos es parte esencial del D.O., pues al referirse a ella, Schein dice que "al concentrar la atención en la consultoría de procesos, considerará una de las actividades esenciales que se realizan al comienzo de todo esfuerzo de D.O. (y en todo el curso de éste). El D.O. es una clase de programa planeado para toda una organización, pero sus partes componentes suelen ser actividades que el consultor lleva a cabo con individuos o con pequeños grupos". (1973,p.3).

En este orden de ideas, otros autores también han abordado el tema del D.O., tal es el caso de Bennis (1969, pp.11-12), quien lo define como "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

Arias (1990,p.396), señala que el D.O., constituye entonces el resultado mismo de la evolución de las ciencias sociales, para facilitar la adecuación de las personas al medio organizacional o institucional (empresas), pero no

es una forma unilateral de despersonalización o de asimilación a la organización, sino de modificación conjunta de la misma, adaptándose también a los deseos u objetivos de los individuos que la han conformado".

Por su parte, Ferrer, (1976, citado en Vilehis, 1994,p.12), señala que el D.O. es "una aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrados desde la alta gerencia y basados en las ciencias del comportamiento, para lograr la mayor efectividad y salud de la organización mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o los intereses que los condicionan".

Respecto al papel del consultor específicamente en D.O. afirma: "Creo firmemente que el rol del consultor en D.O. es ayudarle a la organización a detectar los problemas que cualquier gerente o la organización en general estén viviendo, con miras a que se tome conciencia sobre los problemas, se produzcan respuestas de adaptación efectivas, se vea la realidad en toda su magnitud y se integren sus esfuerzos para eventualmente garantizar efectividad... el desarrollo organizacional es uno de los métodos más importantes para mejorar el proceso de adaptación". (Schein, 1993,p.228)

Sin embargo es necesario señalar que el mismo Schein afirma que el enfoque sobre procesos humanos no es el único camino para ayudar a la organización, que también "hay posibilidades de mejorar los procesos de producción, financiamiento, mercadotecnia y otros procesos". (1973,p.10), lo cual abre la posibilidad de un trabajo interdisciplinario, donde la consultoría de procesos pueda ser llevada a la práctica por profesionales de otras áreas (ingeniería, administración, economía) y obviamente por el psicólogo, para facilitar el cambio planeado que plantea el D.O.

En resumen, para lograr el objetivo de apoyar a las empresas en su búsqueda por alcanzar la eficiencia y calidad, una de las estrategias en que la consultoría puede apoyarse es en la concepción interdisciplinaria del Desarrollo Organizacional para abordar los problemas y realizar los cambios que la organización requiera; uno de los medios a través del cual puede lograrlo, lo constituye la capacitación, sobre todo porque representa un medio de influencia sobre la tendencia de las actitudes del recurso humano hacia el conocimiento y aceptación de las modificaciones propuestas; lo anterior basado en las investigaciones y afirmaciones de autores que, como Hernández (1988,p.36), apoyan el hecho de que "la capacitación es una actividad dentro de la cual se pretende fomentar el cambio de actitudes significativamente". Ahora bien, si consideramos que la resistencia al cambio es básicamente una oposición ante algo, también es válido aceptar que la capacitación es un medio útil para disminuir la resistencia al cambio y lograr que los objetivos de productividad y competitividad de la empresa se alcancen, mediante el trabajo conjunto con el recurso humano.

Para concluir, como se ha señalado en el apartado anterior, una organización o empresa comprende las relaciones entre individuos, que coordinan esfuerzos para cumplir los propósitos para los que fue creada, pero que dadas las cada vez más exigentes necesidades y condiciones del mercado, así como el aumento de competidores, es prioritario que las organizaciones optimicen sus recursos y realicen sus operaciones de manera eficiente y productiva, volviéndose así competitivas. Lograrlo implica que las empresas deben aprender a enfrentar a la competencia externa cambiando desde el interior.

Bajo este contexto, la consultoría se presenta como una alternativa de apoyo, un servicio con criterio externo, que facilita y promueve que la empresa cliente descubra, acepte y actúe para resolver sus problemas a través de un proceso de cambio, de la situación actual, hacia una meta predeterminada de eficiencia y productividad. Para lograr este cambio, es necesario considerar como uno de los elementos centrales, al recurso humano, sus actitudes y conductas, considerando la presencia de la resistencia al cambio, así como la labor del psicólogo en esta área en particular, que será tema del siguiente apartado.

### **3. Actitud y su relación con la conducta**

#### **3.1 Definición de actitud**

Este apartado en particular, se enfoca al concepto de las actitudes en relación al cambio, para ésto se presentan las definiciones que algunos autores han expuesto sobre ellas, el origen que le atribuyen y sus elementos. También se describen las teorías que algunos de los más reconocidos investigadores han planteado acerca de la actitud.

Se abordan también los conceptos de cambio, resistencia al cambio, su relación con la actitud, así como algunas de las estrategias para modificar las actitudes, destacando a la capacitación como uno de los medios que existen para la modificación y presentando ejemplos sobre ello. En el apartado se incluye también el aspecto de la medición de actitudes, los tipos de escalas que existen, los requisitos de las mismas; se aborda la cultura, como un factor determinante de las actitudes.

Indudablemente son muchos los factores que se conjugan para incidir sobre la conducta de los individuos, entendiéndola ésta, como todas aquellas manifestaciones observables y cuantificables que realiza el ser humano. "Conducta es la actividad física de un organismo vivo, observable en un principio por otro individuo, a diferencia del curso de la actividad psíquica interior, la conducta es 'objetiva' ". (Dorsh, 1976,p.178). Sobre la conducta, Bleger (1977,p.25), señala que "el término se refiere al conjunto de fenómenos observables o que son factibles de ser detectados".

En realidad, la conducta o comportamiento es el resultado de complejos procesos internos que no son visibles, como por ejemplo la estructura de actitudes, valores, emociones, la motivación, por mencionar algunos; todos ellos influyen en el comportamiento que un individuo muestre.

En este momento es necesario definir ¿Qué son las actitudes? Al respecto, Kruger y Rockless (1931, citado en Hernández, 1988,p.10), la definen así: "una actitud es aproximadamente un residuo de experiencia por la cual la actividad posterior es condicionada y controlada. Podríamos pensar en las actitudes como tendencias adquiridas para actuar de manera específica hacia los objetos".

Allport (1938, op.cit.,p.11), definió a las actitudes como "un estado mental y neurológico de disposición, organizado a través de la experiencia y capaz de ejercer una influencia directa o dinámica sobre la respuesta del individuo a todos los objetos y situaciones con los que esté relacionado".

Para Albarrán y Sánchez (1996,p.53), "la actitud es uno de los componentes de la personalidad y de la conducta humana el cual es aprendido y permanece como un proceso implícito que se caracteriza como variable intercurrente con referentes sociales específicos".

Hasta este momento, tanto Kruger, Rockless, Allport, Albarrán y Sánchez, coinciden en señalar que las actitudes son disposiciones o tendencias a actuar en el futuro, cuyo origen se encuentra en el aprendizaje y la experiencia, obviamente social.

Thurstone por su parte señaló que una actitud "es la intensidad de afecto positiva o negativa en favor o en contra del objeto. Un objeto es cualquier símbolo, persona, frase, slogan o idea respecto al cual la gente puede distinguir efectos más o menos conforme son observados". (Thurstone, 1946, op.cit.p.10)

Según Rosenberg y Hovland (1966,p.1), las actitudes han sido típicamente definidas como las "predisposiciones a responder de un modo particular hacia una específica clase de objetos".

Por lo que señalan, estos autores, Thurstone, Rosenberg y Hovlan, consideran que la actitud es una predisposición, matizada de afecto positivo o negativo, hacia una clase de objetos.

"Actitud. Tendencia del comportamiento afectivo, regida por el conocimiento que un individuo tiene con respecto a hechos, personas, situaciones o instituciones". (U.C.E.C.A., 1981, citado en Jiménez, 1991,p.8).

"Una actitud es esencialmente una forma de respuesta anticipatoria, el comienzo de una acción que no necesariamente se completa", y agrega que es una "tendencia o predisposición aprendida, más o menos generalizada y de tono afectivo, a responder de un modo bastante persistente y característico, por lo común positiva o negativamente (a favor o en contra), con referencia a una situación, idea, valor, objeto o clase de objetos materiales, o a una persona o grupo de personas". (Young, 1967.p.7).

"La actitud es una estructura psicológica del hombre, de carácter emocional e intelectual que propicia una predisposición de la persona a actuar de manera específica, y predominante a favor o en contra, positiva o negativamente respecto a determinada situación u objeto". (Castaño, 1973, citado en Millán, 1994.p.63).

Las definiciones anteriores nos llevan a considerar que una actitud, aún siendo una predisposición aprendida, con matiz afectivo hacia algo (favorable o no), no necesariamente representa una garantía de que se presente y ejecute una conducta.

Según Leonard Berkowitz (1975, citado en Holahan, 1996.p.131). "actitud se refiere a los sentimientos favorables o desfavorables que inspira un objeto o situación. De esta manera las actitudes implican sentimientos evaluativos: indican qué tanto agrada o desagrada algo a un individuo". Esta definición es particularmente importante, ya que marca la pauta para poner en consideración a la actitud como un continuo psicológico, que abarca desde el agrado hasta el desagrado, respecto de un referente objetiva.

Asimismo Kerlinger (1973, citado en DeLandsheere, 1979.p.76), menciona que la "actitud se concibe como una organización emocional, motivacional, perceptiva y cognitiva duradera, de creencias relativas a un conjunto de referentes que predisponen al individuo a reaccionar positiva o negativamente ante los objetivos o referentes de la actitud." Kerlinger introduce en su definición un elemento nuevo y básico en la concepción de las actitudes, que incluso será retomado por otros autores, al considerar una relación entre las actitudes y las creencias, respecto al referente de la actitud.

Una actitud "constituye la predisposición a reaccionar favorable o desfavorablemente hacia la información del medio; un esquema interno básicamente emotivo que nos inclina a responder positiva o negativamente ante los estímulos". (Arias, 1990.p.108).

Por su parte Moscovicí (1985, citado en Pinto,1995.p.23), señala que "la noción de actitud sirve a psicólogos y sociólogos para explicar la conducta del individuo no esté regulada directamente desde el exterior por el medio físico o el medio social, y que los efectos del mundo exterior sean mediatizados por la manera en que el individuo organiza, codifica e interpreta los elementos exteriores... Una actitud es un conjunto de tres componentes: un componente afectivo (sentimientos favorables y desfavorables), un componente cognitivo (juicios, creencias, conocimientos) y un componente conativo (tendencias de acción)".

Tanto Arias como Moscovicí coinciden al señalar que la actitud es un esquema interno, que sirve como mediador entre los estímulos externos y la respuesta o conducta del individuo ante ellos.

Hernández (1988.p.17), apoya lo anterior y señala que las actitudes tienen tres componentes:

- 1 El Cognitivo: Se refiere a las "creencias de un individuo acerca de un objeto determinado,...para que exista una actitud tiene que haber una representación de dicho objeto".
2. El Afectivo: Son las "emociones, los sentimientos vinculados a un objeto determinado; el objeto es vivenciado como placentero o displacentero". Esta carga emotiva dota a las actitudes de su carácter motivacional e insistente.

3. El Conductual: "Es la disposición a emprender una acción positiva o negativa hacia un objeto". Si hay una disposición a actuar de manera favorable hacia el cambio, todas las conductas que manifieste el individuo serán congruentes con ésta disposición.

Ahora bien, Arias (1990,p.108), afirma que "la actitud no es susceptible de estudio por sí misma, sino a través de su manifestación externa constituida a nivel verbal por las opiniones y a nivel no verbal en las organizaciones, por los índices de producción, puntualidad, asistencia, duración en el empleo, etc."

De esto se desprende que, como las predisposiciones, tendencias o actitudes no son directamente observables ni medibles, sino que se infieren a partir de la reacción o conducta observable que tenga el individuo ante un estímulo particular, luego entonces la única forma para determinar las actitudes, es a través de la expresión verbal o de la ejecución a nivel individual de alguna actividad observable.

En lo que refiere al ambiente de trabajo y específicamente al desarrollo de las actitudes en él, Arias (1980,p.29), afirma que "las actitudes de las personas dentro del trabajo dependerán del grado en que el trabajador considere que su trabajo satisface sus necesidades... también las actitudes dependen del grado en que los empleos proporcionen al trabajador los factores que apeete o desee". En este sentido Millán (1994,p.63), también considera que "las actitudes aplicadas en cualquier campo, en lo particular en el trabajo, dirigen la conducta del trabajador hacia algo, y a través de la acumulación de experiencias provenientes de la situación y objetos con los que se relaciona (supervisor, equipo, maquinaria, etc.), el trabajador actúa favorable o negativamente":

Por otro lado, Summers (1976,p.366), al igual que Moscovicí y Arias, indica que "cuando estudiamos una actitud, no nos referimos a algo que pueda observarse directamente. Nos referimos a un concepto psicológico que designa algo 'dentro' del individuo". Señala además que las características de una actitud son las siguientes:

1. Las actitudes no son innatas. Se admite ordinariamente que la aparición de una actitud depende del aprendizaje.
2. Las actitudes no son temporales, sino estados más o menos persistentes una vez formados: sin embargo es innegable que las actitudes cambian.
3. Las actitudes siempre implican una relación entre la persona y los objetos; las actitudes no se autogeneran psicológicamente; se aprenden en relación con referentes (personas, grupos, objetos, valores o ideologías).
4. La relación entre personas y objetos no es neutral; tiene propiedades motivacionales-afectivas.
5. La relación sujeto-objeto se basa en la formación de categorías entre los objetos, así como de la relación positiva o negativa de la persona con los objetos en diferentes categorías. El referente de una actitud constituye un conjunto que teóricamente puede variar desde un objeto hasta un gran número de ellos.
6. La formación de actitudes es parte del proceso de formación de un concepto sobre sí mismo.
7. Los únicos datos posibles de los que pueden inferirse actitudes son conductas, verbales o no verbales.

En lo que respecta a la formación de las actitudes, según Allport (citado en Millán, 1994,pp.56-57), se requiere de 4 condiciones básicas:

1. "Acercamiento a la experiencia: la integración de numerosas reacciones concretas de tipo semejante": por ejemplo, si el trabajador de una empresa ha vivido experiencias decepcionantes de "cambios" anteriores de la organización, probablemente será difícil que acepte con agrado una nueva propuesta de cambio organizacional.
2. "Individualización": se refiere a la diferenciación de experiencias, que hacen que la actitud se vuelva más concreta.
3. Experiencia dramática: consiste en aquellas situaciones significativas que influyen estructurando la actitud que se está formando.
4. Imitación: se refiere a la adopción de actitudes que el individuo hace de su grupo de interacción (padres, amigos, compañeros)".

Según Millán (1994,p.79), las actitudes cumplen 4 funciones básicas.

1. Las actitudes proporcionan gratificaciones y alejan de los castigos (función de adaptación).
2. Dan protección e impiden realidades externas desagradables (defensa del yo).
3. Se obtiene satisfacción, mediante la expresión de actitudes apropiadas a los valores personales y al concepto de sí mismo (expresión de valores).
4. Están basadas en las necesidades de comprender, dar sentido y dotar de una estructura adecuada, a fin de mantener actitudes apropiadas (función de conocimiento).

Roa y López (1995,p.27), señalan por su parte que "a pesar de las muchas interpretaciones del significado de actitud, hay varias áreas que muestran un acuerdo esencial. Primero existe un consenso general de que una actitud es una predisposición a responder a un objeto, y no la conducta efectiva hacia él. La disposición a conducirse es una de las cualidades características de la actitud. Una segunda área de acuerdo esencial es que la actitud es persistente, lo cual contribuye notablemente a la consistencia de la conducta".

En resumen, mediante el análisis de los conceptos que estos autores han proporcionado acerca de la actitud, se observa que entre los diversos autores existen diferencias en cuanto a la explicación y conceptualización de las actitudes, aunque puede encontrarse que sí existen elementos en común.

Para fines de este trabajo, se definirá a la actitud como un concepto psicológico que implica la percepción, aprendizaje y organización interna de experiencias. En ésta organización intervienen elementos cognoscitivos, afectivos y conductuales respecto a un referente externo de carácter físico o social, que en su conjunto son influidos por las creencias que tenga el individuo, lo cual da por resultado una predisposición o tendencia a actuar, favorable o desfavorablemente, hacia el objeto de la actitud, sin que por ello sea determinante para que la conducta se presente.

De lo anterior se establece que las actitudes son aprendidas, por tanto modificables en el tiempo; en tanto que tienen un referente externo, físico o social, pueden ser compartidas con el grupo social de referencia y, en tanto que son una organización interna del individuo, pueden ser tan específicas como lo sea la forma de organizar la experiencia que cada individuo tenga.

Por su calidad de concepto psicológico, la actitud no es directamente observable ni medible, sino que solamente puede inferirse a través de manifestaciones externas, verbales o no, que son conductas características y consistentes ante determinada situación.

En función de las diferentes consideraciones por parte de los investigadores acerca de las actitudes, se han establecido diferentes teorías sobre ellas, la ventaja de ésta situación se encuentra precisamente en la variedad de elementos que consideran cada una de ellas, y que pueden ser de utilidad para aplicar en la práctica profesional. Por esta razón se revisarán los conceptos básicos de las teorías más sobresalientes al respecto.

### 3.2 Algunas Teorías sobre actitud

Cuando al recurso humano, a los empleados se les dice que algo se tiene que cambiar, puede esperarse una resistencia a dejar de hacer lo que habitualmente se está haciendo, porque esto realmente puede hacer que las personas sientan amenazada su "seguridad". "Si no se elimina esta amenaza los cambios propuestos pueden no darse y la organización puede verse afectada. La superación de la resistencia al cambio incluye la eliminación del miedo a lo desconocido, que es lo que principalmente ocasiona la resistencia". (Productivity Inc., 1995, p.54)

Debido a que finalmente los esfuerzos que se realicen para cambiar las actitudes, están destinadas en última instancia a cambiar la conducta, el aspecto de la congruencia entre actitud y conducta es de suma importancia, de aquí la necesidad de adoptar estrategias de modificación de actitudes, a partir de las teorías sobre las mismas.

Algunas de las teorías en torno al cambio de actitudes son:

**Teoría del Refuerzo:**

Esta teoría fue desarrollada por Hovland, Janis y Kelly (1953, citado en Hernández, 1988.p.18), quienes al aplicar los postulados de Skinner sobre condicionamiento operante en el proceso de comunicación, pretenden favorecer el cambio de actitudes; estos investigadores afirman que "una actitud tendrá más frecuencia si su presentación va seguida o se anticipa un refuerzo". Esta postura conceptualiza que desde el punto de vista conductista, las actitudes están en estrecha relación con el refuerzo o castigo; de tal manera que, si se aplica un refuerzo a una conducta, esta tiende a ser más fuerte, al igual que la actitud que le subyace; mientras que con el castigo la conducta tiende a extinguirse, lo mismo que la actitud que la predispone. En este sentido y por consecuencia, "las actitudes son aprendidas de acuerdo a los principios del aprendizaje; para cambiarlas es necesario utilizar incentivos capaces de hacer que la nueva Respuesta (conducta) sea más gratificadora que la antigua Respuesta". (Roa y López, 1995.p.42).

Si ubicamos esta teoría en el área de capacitación, el refuerzo lo proporciona el instructor al participante, después de emitir una instrucción (mensaje) que pretende modificar o reforzar actitudes.

Esta teoría sostiene que el cambio de actitudes a través de la comunicación incluye 3 variables:

1. Fuente ( el instructor en este caso )
2. Mensaje (serie de instrucciones)
3. Receptor (participante)

**1. Fuente:** Para la modificación de actitudes se ha observado que las características más importantes de la fuente son **credibilidad y competencia**, ésto es, se tendrá mayor éxito en el cambio de actitudes en la medida en que los individuos otorguen su confianza a quien transmite el mensaje.

**2. Mensaje:** Es el medio por el cual se pretende persuadir para modificar actitudes; "El mensaje es el elemento central de un esquema de comunicación; es el medio concebido y diseñado para persuadir. El mensaje habla del problema u objeto social o psicológico" (Pinto,1995.p.34).

Es importante comentar que el mensaje tendrá más efectividad en la persuasión en la medida en que el personal confíe en que la fuente posee realmente conocimientos, experiencia y le sea percibido como alguien seguro. "El mensaje tiene mayor impacto para persuadir cuando proviene de una fuente percibida como superior en conocimientos, instrucción, inteligencia y éxito profesional". (Hernández, 1988.p.21)

**3. Receptor:** Son las personas a quien es dirigido el mensaje; "el receptor es el blanco al que apuntan tanto la fuente como el mensaje; es quien procesa las informaciones proporcionadas por la situación, la fuente y el mensaje. Es también, el sujeto cuyo cambio eventual se observa tras la comunicación".(Pinto, 1995.p.37). De tal manera que el éxito que se logre para modificar las actitudes del receptor depende de varios factores, entre ellos la influencia de la fuente, la confianza que inspire y la motivación que los individuos tengan.

La principal aportación de la teoría del refuerzo al estudio del cambio de actitudes, es que Hovland y sus colaboradores aplicaron los principios de la teoría del aprendizaje a los problemas actitudinales y determinaron que el cambio de actitud es un proceso que comprende 5 etapas sucesivas: Atención-Comprensión-Aceptación-Retención-Acción; inclusive esta idea ha sido retomada en años posteriores por Mc.Guire (1969) para la teoría de la comunicación persuasiva.

Sin embargo, la mayor limitante de esta teoría, es que al considerar la relación conducta-castigo-refuerzo, implícitamente se está suponiendo una relación unívoca entre la actitud y conducta, sin considerar que a actitud es una predisposición, no una determinante para la acción; bajo ésta premisa, la teoría sólo contribuye parcialmente a la explicación para el cambio de actitudes.



### **Teoría de la Comunicación Persuasiva:**

Sugerida por Hovland y retomada por Mc.Guire en 1969, esta teoría explica la modificación de actitudes a través de la comunicación verbal concebida para influir en los individuos, es decir, el cambio de actitud se logra a partir de la presentación de "un mensaje verbal concebido y organizado para persuadir o convencer, dirigido a una o varias personas para hacerles adoptar un determinado punto de vista que está argumentado y que justifica la posición adoptada" (Roa y López, 1995,p.68).

Sostiene también que el cambio de actitudes es un proceso conformado por cinco etapas secuenciadas que se condicionan recíprocamente. Dichas etapas son: Atención-Comprensión-Aceptación-Retención-Acción.

Según el autor, las dos primeras etapas, Atención y Comprensión, corresponden a la fase de recepción del mensaje; la Aceptación y Retención constituyen el desplazamiento del receptor hacia la posición expresada en el mensaje, lo cual se traduce en la Acción, última etapa que corresponde al cambio de conducta. De hecho, las investigaciones de Mc.Guire se centran en los efectos que producen las variaciones en el orden de la presentación de los contenidos de un mensaje sobre el cambio de actitudes. "Plantea que la recepción de cada mensaje en una serie de mensaje, es un ensayo condicionante separado, en el que la fuente constituye un estímulo para la cual la respuesta de acuerdo por parte de un receptor está siendo condicionada. La respuesta de acuerdo con la posición que mantenga la fuente se dará como respuesta final en una cadena de estímulos-respuestas iniciada por el mensaje. El receptor influido deberá producir una respuesta preliminar, prestar atención al mensaje, comprender su contenido, aceptar las condiciones que se le presenten y practicarlas con una aceptación lo suficiente para que posteriormente se pueda dar una expresión". (Martínez y Merino, 1981,p.44).

Al respecto y para ampliar la dinámica funcional de este proceso, Mc.Guire (1969, citado en Pinto, 1995,p.31), explica: "si el sujeto no pone atención al mensaje, entonces no puede comprenderlo y, si poniendo atención no lo comprende, el mensaje tampoco puede tener efecto. El desplazamiento (Aceptación) del receptor hacia la posición expresada en el mensaje tiene o no lugar en la etapa siguiente. Este desplazamiento debe mantenerse a través del tiempo (Retención), para traducirse finalmente en un cambio de conducta (Acción)".

Cabe mencionar sin embargo, que la concepción sobre la actitud y su modificación es parcial, puesto que además de excluir las experiencias pasadas por el sujeto, así como la influencia de éstas en la conducta, supone que la actitud determina directamente la conducta expresada, lo cual en investigaciones posteriores se ha revelado que no es así. Particularmente considero que esta teoría se enfoca principalmente al componente cognoscitivo de la actitud, dado que plantea la modificación con base en la presentación de mensajes informativos y puede ser útil si se le utiliza en conjunto con otros procedimientos para lograr el cambio de actitudes.

### **Teoría del Equilibrio:**

Esta teoría fue desarrollada independientemente por dos autores, Heider (1946) y Newcomb (1953); sin embargo la teoría en esencia señala que "las personas buscan el equilibrio en su estructura cognoscitiva y que el cambio de actitud tiene lugar cuando el sistema no está equilibrado". (Roa y López, 1995,p.38).

Al examinar el punto de vista de Heider, éste considera que un estado de equilibrio es un estado armonioso sin estrés y que ante la pérdida del equilibrio aparecen tensiones que impulsan al individuo a eliminarlas. La visión de Heider es gestáltica e incluye tres elementos persona (p), otra persona (o) y actitud (x); señala que si los tres elementos están en equilibrio, tendrán una buena gestalt, pero si uno es negativo, el sistema se desequilibra.

La teoría de Newcomb es muy similar, pero este autor "subraya el equilibrio en sus aplicaciones a la comunicación interpersonal... postula que hay una tendencia hacia la simetría, que a su vez influye en la comunicación entre dos personas de modo que impulsa sus actividades hacia la congruencia". (Roa y López, 1995,p.39). Según Newcomb, a partir de la relación interpersonal aparece una tendencia a coincidir entre las personas mutuamente atraídas y esa semejanza real o posible aumenta con el tiempo, lo que implica la búsqueda del equilibrio.

Sin embargo, el enfoque de estas teorías tiene como argumento en contra que son difusas y que los resultados a su favor pueden tener más de una interpretación; además la visión que mantienen es parcial, ya que enfocan básicamente al componente cognoscitivo de las actitudes, dejando de lado el afectivo y dando por entendido el conductual, sin considerar la influencia de las normas, costumbres e intenciones sobre la conducta. Otro argumento en contra es que no se explica con claridad el origen o el significado de "tendencia hacia la simetría" o cómo actúa la relación de una persona sobre la actitud de la otra.

**Teoría de la Disonancia Cognoscitiva:**

Propuesta por Festinger en 1957, esta teoría se fundamenta en el hecho de que todo individuo busca la armonía, coherencia y congruencia entre sus cogniciones, emociones y acciones, todos ellos componentes de su actitud. Cuando esto no ocurre, se presenta una discrepancia entre ellos y el sujeto tiende a manifestar cambios de conducta para ajustarlos. Disonancia es un "estado incómodo que produce una motivación a reducir la disonancia, y esta reducción puede o no ocurrir en virtud de un cambio en las actitudes o en el comportamiento o añadiendo un nuevo elemento cognoscitivo". (Hernández, 1988,p.28)

Festinger resume y señala que los elementos más importantes de su teoría son:

1. "Entre los elementos cognoscitivos pueden existir 'relaciones desajustadas' o disonantes.
2. La existencia de disonancia determina el surgimiento de presiones para reducirla y para evitar su aumento.
3. Las manifestaciones de la influencia de estas presiones incluyen cambios en el comportamiento, en el conocimiento y una exposición circunspecta a la nueva información y a las nuevas opiniones". (1957, citado en Hernández, 1988,pp.27-28).

Al ubicar la disonancia particularmente en dos situaciones concretas:

1o. Festinger marca una diferencia entre disonancia y el conflicto, específicamente ante la toma de decisiones, el autor señala que el conflicto aparece antes de tomar una decisión, mientras que la disonancia tiene lugar una vez tomada la decisión y la magnitud de dicha disonancia dependerá de:

- a) "la decisión tomada.
- b) la atracción relativa entre las alternativas (la elegida y la no elegida).
- c) del grado de solapamiento cognoscitivo entre ambas elecciones". (Roa y López, 1995,p.41).

2o. Festinger dice que la otra situación donde puede haber disonancia es en la 'condescendencia forzosa', que consiste en condescender ante la presión pública sin que haya cambiado la opinión privada. La condescendencia puede ocurrir por el ofrecimiento de una recompensa o por el temor a un castigo. La magnitud de la disonancia depende del grado de recompensa o castigo recibido por exhibir la conducta y la importancia de la opinión privada.

Si lo que se pretende es producir un cambio de actitudes, siguiendo los fundamentos de ésta teoría, es necesario que al sujeto se le presenten exposiciones selectivas de información disonante a sus cogniciones ( actuales y que son indeseables ) y a la vez reforzarle para que adopte otras actitudes (que serán presentadas y promovidas).

Al igual que la teoría de la Comunicación Persuasiva, la teoría que sostiene Festinger considera fundamental para la modificación de la actitud y, por ende su formación, el componente cognoscitivo, ya que es a partir de la información que recibe el individuo y la coherencia entre ésta y la anterior, lo que en teoría determina el cambio en la conducta, que será reflejo del cambio de la actitud. Al señalar que para el proceso de cambio de actitudes se debe presentar la información que es 'deseable' y promoverla, implícitamente está hablando de reforzamiento, por lo que puede argumentarse que está retomando elementos de la Teoría del Refuerzo.

Sin embargo, no puede asegurarse, como plantea ésta teoría, que la información selectiva sea la única variable que determine el cambio de actitud, ni que exista una relación unívoca entre actitud y conducta, para que cualquier cambio en la conducta sea el resultado de un cambio en la actitud, o viceversa, aunque trata de explicar este fenómeno apoyándose en la llamada 'condescendencia forzosa', no desarrolla plenamente la relación entre el

individuo y el medio social que le rodea. Pero debe señalarse que los elementos que plantea Festinger, al igual que los de la Teoría de la Comunicación Persuasiva, pueden en conjunto con otras teorías, ayudar en la práctica a la modificación de actitudes.

#### **Teorías de la Congruencia de las Actitudes:**

Estas teorías proporcionan un marco general para analizar la relación entre actitudes y conducta; las investigaciones de Kiesler, Collins y Miller (1969, citado en Holahan, 1996.p.132), en general tratan sobre el grado de congruencia entre las diversas actitudes de una persona y entre esas actitudes y su conducta; citando a Holahan (op.cit.) "dichas teorías sostienen que la incongruencia entre las actitudes entre sí o entre estas y la conducta, produce malestar y tensión, y que la gente intentará eliminar dicho malestar cambiando ya sea sus actitudes o su conducta".

Es necesario en este caso señalar, que la explicación de la modificación de actitudes es parcial, puesto que supone que la determinante de la conducta es la actitud, lo cual no es del todo acertado, pues se da por entendido el origen del 'malestar y la tensión' que quizás pueden encontrar explicación a través de otros elementos, tales como el referente social de influencia, la normatividad aprendida o la afectividad. En realidad es una conceptualización tan general, que los resultados que se obtienen pueden tener más de una explicación, por lo que hasta cierto punto, su planteamiento es difuso.

#### **Teoría de la Acción Razonada:**

Durante mucho tiempo se creyó que los efectos de las actitudes de la gente sobre su conducta eran directos, tal como consideraban Krech, Crutchfield y Ballachey (1962; Rosenberg y Howland, 1960 (Holahan, 1996.p.133), sin embargo en 1969 Allan Wicker descubrió que los efectos de las actitudes sobre conductas específicas no eran muy fuertes y señaló que los resultados de sus estudios sugieren que "resulta mucho más probable que las actitudes estén relacionadas en forma débil o no estén relacionadas en absoluto con las conductas observables, antes que lo contrario. Únicamente en contadas ocasiones podemos predecir la conducta de una persona basándonos en sus actitudes". (Wicker, 1969, citado en Pinto,1995.p.43).

En este mismo orden de ideas y para atenuar la conclusión de Wicker, en 1973, Martin Fishbein explica que "dos personas que tienen actitudes igualmente favorables hacia una cosa pueden manifestar conductas diferentes en cuanto a la misma". De modo que "una actitud general no puede predecir una conducta específica, pero sí una clase general de conductas relacionadas con esa actitud". (Holahan, 1996.p.134).

De lo anterior se desprende la teoría de la Acción Razonada, cuya finalidad es básicamente el predecir y comprender una conducta individual; para ello, Fishbein y Ajzen proponen dos etapas operacionales: una centrada en la predicción de la conducta, "que puede ser útil en muchas situaciones, ones para tomar decisiones prácticas" (López, 1991.p.22), y otra enfocada en la comprensión de la conducta, donde pretenden explicar el por qué la gente crea ciertas actitudes y normas subjetivas y para dar respuesta a esta pregunta, incluyen el principio de que "tanto las actitudes como las normas subjetivas son una función de 'creencias conductuales' en el primer caso y 'creencias normativas' en el segundo. Las primeras subyacen a una actitud del sujeto hacia la conducta y las segundas a las normas subjetivas, explicando la percepción de la presión social asumida". (op.cit.)

Planteada por primera vez en 1967 (Fishbein 1990.p.2), por Fishbein y Ajzen, la Teoría de la acción razonada es una teoría general de la conducta que trata la relación entre las creencias, actitudes intenciones y conducta, la teoría "asume que las conductas son una función de las intenciones para realizar esas conductas; estas intenciones están determinadas por actitudes hacia la realización del comportamiento y normas subjetivas con respecto al mismo; y esas actitudes y normas subjetivas están determinadas a su vez por creencias conductuales y normativas respectivamente. De acuerdo a la teoría, la conducta está determinada finalmente por las propias creencias y el análisis final (cambiar la conducta), se ve principalmente como una función del cambio de las creencias". (op.cit.,p.3).

El modelo propuesto por la Teoría de la Acción Razonada es funcional en la medida en que los estudios realizados señalan que "la intención de conducirse se correlaciona fuertemente con la conducta y que la intención está en relación tanto con la actitud como con la norma personal". (Pinto, 1995,p.43). Además debe señalarse, que la propuesta de ésta teoría es una de las más completas y ha revolucionado el concepto que se mantuvo por los investigadores a lo largo de los años, de que existe una relación unívoca entre actitud y conducta; ésto se logra, porque introduce el concepto de que la conducta es resultado no sólo de la actitud, sino que depende de los referentes sociales, la normatividad a que se adhiere el individuo y que finalmente son las intenciones (influidas por las actitudes), y no las actitudes por sí mismas, las que determinan que el individuo ejecute una conducta o no.

#### **Modelo de Triandis:**

Este modelo propuesto por Triandis en 1977, también tiene como finalidad la predicción de la conducta, pero a diferencia de la teoría de la acción razonada, los elementos que incluye este modelo son:

- Intención (basada en la actitud y norma).
- Costumbre (conductas pasadas).
- Atención de la persona.
- Condiciones externas.

Básicamente el modelo postula que "la conducta futura es predecible por una combinación de la intención, basada en la actitud y la norma, y de la costumbre, las conductas pasadas, ponderada por el estado de atención en que se encuentra la persona, estado que aumenta las probabilidades de que se produzca la conducta, y las condiciones externas que pueden facilitar o impedir el paso al acto". (Pinto,1995,p.44). De tal manera que a mayor compromiso de la persona con sus costumbres, menor será la intervención de la intención en la determinación de la conducta futura.

Como puede observarse, el modelo retoma elementos de varias de las teorías señaladas; primeramente se apoya en lo propuesto por Fishbein y Ajzen al hablar de intenciones y normas; asimismo, coincide con Allport, Kruger y Rockless, al considerar que, dado que las actitudes son aprendidas, es la experiencia pasada (que él llama costumbre), la que también interviene para la ejecución de la conducta. De los conceptos de Mc.Guire, plantea la necesidad de atención en el individuo y maneja las condiciones externas, que no son otra cosa que el referente físico o social al que hacen mención Young y Moscovici. Tal vez la gran aportación de Triandis, ha sido el retomar elementos de otras teorías e integrarlos de tal manera, que en conjunto le permitan una explicación más cercana y completa al fenómeno del origen de la conducta.

Es obvio señalar que todas las teorías, así como los estudios y resultados que se han obtenido, son provisionales, pues únicamente son válidos en la medida del avance de las investigaciones. Lo cierto también es que en sus conceptos fundamentales, las teorías presentadas en este reporte, no contrarían ni contradictorias, en realidad son complementarias, ya que en su mayoría presentan un punto de vista parcial, lo cual hasta cierto punto permite que el psicólogo retome elementos de una y de otra, para integrarlos en la práctica y obtener los resultados que pretende: el cambio.

### **3.3 Actitud y cambio**

Se dice que el único hecho constante e invariable en la vida es el cambio. Es importante considerar que el cambio es un proceso durante el cual intervienen una serie de factores, tales como la participación del individuo, el esfuerzo que aporte, el tiempo necesario para que ocurra, la presión que se ejerza en el individuo y su medio, así como las innovaciones que se hagan, particularmente dentro de las organizaciones, en cuanto a equipo y tecnología.

El cambio según De Faria (1995,p.47), "puede definirse como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características. Los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado. La adaptabilidad a tales cambios resulta cada vez más, la más importante determinante de la supervivencia".

Esto es particularmente cierto en el caso de las empresas, pues como se ha mencionado con anterioridad, la sobrevivencia de la empresa depende de su adaptabilidad al cambio, a aceptar e incluir nuevas formas de trabajo que les ayuden a ser productivas y a enfrentar la competencia eficazmente. En última instancia su capacidad de cambio influye para que la empresa prospere o desaparezca. Al respecto Morris y Brandon (1995, p.55), señalan que "cuando el mundo de los negocios comienza a cambiar, solamente prosperan aquellas empresas que reaccionan con rapidez. Esta capacidad para reaccionar requiere gran flexibilidad y una actitud abierta hacia nuevas ideas y enfoques."

Existe un dicho que dice "querer es poder", en la mayoría de los casos ocurre así, pero particularmente esto es cierto cuando se habla del proceso de cambio dentro de una organización; pero el lugar que todos en la organización "quieran" no es tan sencillo y no basta con sólo decirlo. "Aprender y cambiar puede ser incómodo o doloroso pues requiere modificaciones de hábitos, de comportamiento, en las maneras usuales de percibir, pensar y actuar... Aprender y cambiar es un proceso ni solamente racional ni predominantemente lógico. Es sobre todo emocional y volitivo" (De Faria, 1995,p.56).

Lo cierto es que el mundo de los negocios no espera y si las empresas no logran responder a la velocidad que se requiere, el peligro de desaparecer es muy real, la necesidad de actualizarse, de actuar y cambiar, no es para el siglo XXI, el momento de hacerlo es a partir de aquí y ahora; Toffler (1970, citado en De Faria, 1995,p.48), apoya esta postura y señala que "la aceleración de los cambios y el choque consecutiva ya no constituye un peligro potencial distante, sino un hecho real que ya tiene lugar hoy en día, con un creciente número de personas y de organizaciones. La empresa tiene que adaptarse a los cambios externos e internos y para hacerlo tiene que introducir cambios en sus estructuras".

"El cambio es inevitable para que sobreviva cualquier organismo (biológico o social). Como ningún organismo controla por completo su ambiente (interno y externo), sobre él se están ejerciendo en forma constante fuerzas de cambio y estos cambios obligan a dar una respuesta de adaptación para que el organismo sobreviva". (Bartlett y Kayser, 1980,p.33).

Ahora bien, como antes se mencionó, para que se presente un cambio no basta pensarlo solamente, es necesario transitar por un proceso que implica abandonar una situación presente y conocida por otra nueva. Para explicar el cambio, se han realizado investigaciones al respecto, una de ellas la lleva a cabo Kurt Lewin, psicólogo de la corriente motivacional, quien desarrolló una investigación completa del proceso de cambio, a partir de la cual y según su experiencia, este autor afirma que durante el proceso de cambio se presentan dos tipos de fuerzas: las restrictivas y las impulsoras.

Según explica Lewin, la dinámica que se presenta entre estas fuerzas y el cambio es que, por un lado, las fuerzas restrictivas tienden a conservar las cosas como están, mientras que las impulsoras tienden a modificar o cambiar las cosas establecidas y el cambio ocurrirá solamente si el grado de acción o actividad de las fuerzas impulsoras es mayor que el de las fuerzas restrictivas.

En opinión de Lewin, se pueden aplicar tres formas de influencia para promover un cambio:

- a) Agregar nuevas fuerzas psicológicas sobre el individuo
- b) Cambiar la dirección de las fuerzas previamente existentes
- c) Reducir la magnitud de las fuerzas antagónicas

Mediante sus diversos trabajos, Lewin comprobó que existe mayor probabilidad de que se presente un cambio, cuando se logra el compromiso de un grupo de individuos, que cuando el compromiso es sólo de un individuo.

Dado que las organizaciones están compuestas por muchos individuos, la habilidad de las mismas para cambiar es más lenta y difícil que si se tratase de cambiar a un sólo individuo; pero lo más importante es que la organización tenga la habilidad de cambiar, ya que de no hacerlo, será difícil que logre sobrevivir ante la competencia de otras empresas.

Cuando se habla de cambio es vital considerar que se está hablando de un proceso que tiene dimensiones futuras e inmediatas, y que son estas últimas las que, en primer instancia representan la barrera más difícil de trascender, pues siguiendo las afirmaciones de Rodríguez, "los cambios presentan 2 caras: a largo plazo un progreso, pero por de pronto un contraste que conlleva desadaptación y desconciertos. Todo cambio hace anhelar lo perdido, pues interviene la inercia y el trabajo de integrar lo nuevo con lo que queda atrás". (1978,p.144).

Todo cambio implica la modificación de los hábitos; un hábito es el "comportamiento del ser humano caracterizado por cierta estabilidad y adquirido mediante el ejercicio o repetición de una experiencia o costumbre" (U.C.E.C.A., 1981, citado en Jiménez, 1991,p.10). Partiendo de la premisa de que la adquisición de hábitos requirió de un aprendizaje implícito de actitudes (que se manifiestan en una conducta habitual), para el cambio de esas actitudes se requiere la intervención de varios factores psicológicos, uno de ellos es el 'reaprendizaje'; al respecto, Rodríguez señala que "cualquier cambio de cierta envergadura implica la necesidad de un aprendizaje. Ahora bien, todo aprendizaje requiere de energía psíquica; y si el aprendizaje es reaprendizaje, el gasto de energía es aún mayor" (1978,p.145). Esta es la razón por la que el cambio requiere un esfuerzo extra por parte de las personas.

Según Rodríguez, el cambio se dificulta porque las personas tienden a aplicar la ley del mínimo esfuerzo: es más fácil mantener las condiciones actuales que aprender otras nuevas; además se resiste al cambio, entre otras cosas, porque las innovaciones pueden implicar compromisos y responsabilidades y la falta de costumbre ante ésto da miedo. "Más vale malo por conocido que bueno por conocer".

Particularmente en este aspecto difiere de la opinión de Rodríguez, pues considero que la resistencia ante el cambio es una respuesta natural ante lo nuevo, que va más allá de la supuesta "negligencia" que puedan tener las personas, y que es labor del psicólogo ayudar al recurso humano a adaptarse a los cambios, aplicando para ello los postulados de las teorías sobre actitudes para, en primer instancia, comprender el por qué de la resistencia y después aplicar los procedimientos que mejor apoyen el objetivo de disminuir ésa resistencia. También considero que es labor del psicólogo erradicar las ideas erróneas acerca de que en general a las personas no les gusta trabajar, eso ya quedó muy atrás con Taylor o al menos teóricamente, debería ya estar fuera del contexto actual. Esto también es labor del psicólogo.

Por otro lado, específicamente en lo que se refiere al cambio en las empresas, Rodríguez coincide con las ideas de Lewin y afirma que "en una organización cualquiera, las unidades básicas del cambio no son los individuos, sino los grupos... entender cómo determinada innovación afecta a la organización y a cada uno de sus miembros es una tarea primordial del agente de cambio, porque resulta obvio que la única manera de afrontar las necesidades de la organización es teniendo en cuenta las necesidades de los miembros". (1978,p.147).

La psicología ofrece una perspectiva esencial para no solamente entender, sino además influir en el proceso de cambio y lograr que sea un proceso planeado; como afirma Nava (1995,p.99), "toda transformación tecnológica requiere el desarrollo de nuevas características en los individuos así como una nueva organización que las aplique. Hay muchas teorías que se han generado a lo largo de la historia respecto a las organizaciones y los individuos y que fueron válidas en su momento, pero es muy probable que ante los nuevos cambios que se están experimentando, estas ya no tengan la misma validez. Aunque el problema de la adecuación de las condiciones laborales a las nuevas circunstancias que se están generando no recae completamente dentro de la esfera de ningún especialista, el psicólogo organizacional juega un papel muy importante dentro de este proceso".

Hasta este punto se hace evidente que el cambio es un proceso que se presenta constantemente en el individuo, y en la interacción de éste con su medio. Uno de los aspectos de ése medio, lo representa el ambiente laboral: es

debido a las crecientes demandas de la economía, que las empresas deben adaptarse y cambiar sus formas de trabajo; obviamente ésto atañe al grupo de individuos que trabajan en la organización. El cambio no puede únicamente referirse a nuevas máquinas o nuevos materiales, requiere además de la modificación de hábitos y conductas por parte de sus individuos, es decir, requiere de la modificación de actitudes en conjunto con los cambios materiales. Ahora bien, modificar la actitud de un individuo no es cosa fácil, y la de un grupo lo es menos; el cambio dentro de la organización representa un reto y una oportunidad de explorar campos para el psicólogo dentro del campo de la industria, de apoyar y facilitar la adaptación de los individuos a los nuevos cambios.

La organización es una relación fundada para el logro de objetivos, respondiendo a las necesidades del individuo trabajador y a los intereses del empresario; ninguno es contrario al otro y la resistencia es una respuesta natural ante lo nuevo. La verdadera utilidad de la labor del psicólogo es conciliar las necesidades de unos y otros, favoreciendo la adaptación a estos cambios que son inevitables y la aceptación de los mismos, previendo las consecuencias de las innovaciones a nivel de grupo, y aplicando para ello las técnicas y procedimientos de la Psicología, que le permitan determinar, influir y modificar las actitudes del grupo de individuos para que, sin imponer, ni forzar, se logren los objetivos deseados.

Particularmente este reporte enfatiza una experiencia del psicólogo en la implementación del cambio dentro de las organizaciones, y a una fase que se ha detectado como fundamental, es el prever la resistencia al cambio y determinar su origen, para así actuar apoyado en los principios de la Psicología para reducirla.

### 3.3.1 Resistencia al cambio: una actitud

La resistencia al cambio puede expresarse como la oposición o el escepticismo a aceptar nuevos estilos o formas de trabajo, y que generalmente se manifiesta en una reacción negativa. La resistencia en sí misma es una actitud hacia el cambio; en opinión de Rodríguez (1978.p.144), la resistencia a cambiar se explica porque "el ser humano busca la seguridad. Lo conocido suele ser mas seguro que lo desconocido; lo 'familiar' origina bienestar y distensión".

A su vez, Bartlett y Kayser (1980.p.477) describen a la resistencia como "una conducta cuya intención es proteger al individuo de los efectos de un cambio real o imaginado".

Por su parte Gellerman (1979, p.275), considera que "las actitudes hacia el cambio dependen de si el individuo piensa que el nuevo sistema será ventajoso o desventajoso para él". Esto sugiere, tal como señalan las Teorías de la Disonancia Cognoscitiva y de la Comunicación Persuasiva, que la información que tenga el individuo respecto a algo, puede ser capaz de influir en la respuesta que éste presenta, así como en la conducta que le subyace.

En este orden de ideas, Gellerman también supone que es "axiomático" que los individuos opongan resistencia cuando se intenta modificar sus formas acostumbradas de trabajo, la estructura de la organización en que están y afirma que esta resistencia se debe a "una preferencia natural hacia lo familiar, la dificultad de deshacerse de hábitos sumamente arraigados y a una cierta negligencia que hace que la mayoría de los hombres no están dispuestos a hacer esfuerzos, si pueden evitarlo". (1979, p.275).

Por su parte, Castaño (1984, p.20), comenta que "todo cambio implica cierto grado de desajuste social, de pérdida de la rutina, y ésto afecta a individuos y grupos, en sus actitudes, en sus hábitos y costumbres y, obviamente en sus formas de relacionarse. A veces se responde con resistencia, rechazo e inclusive agresión, los cambios y sus efectos producen incertidumbre y ansiedad que los grupos tienen que manejar y superar, como lo hacen algunas organizaciones, con actitudes abiertas, con conductas racionales e integradoras".

Por su parte Morris y Brandon, aseguran que en las empresas siempre se ha presentado resistencia al cambio por muchas razones, como lo son "la incertidumbre, carga de trabajo adicional, riesgo de crítica e interferencia", y

agregan que "la resistencia puede también tener explicaciones irracionales, algunas difíciles de identificar porque no tienen una base clara... son nuestras actitudes personales las que determinan nuestra voluntad de cambio". (1995,p56)

Es importante considerar que cuando la gente se opone al cambio, existen diversas razones para ésta resistencia, y no se debe simplemente a que, como indican Gellerman y Rodríguez, los individuos se resisten por negligencia o porque no quieren aceptar compromisos y responsabilidades; el origen de la resistencia es un poco más complicado que eso. A continuación se presentarán los opiniones de diversos autores respecto a los orígenes del fenómeno de la resistencia al cambio.

Keith Davis (citado en Guerra, 1995,p.2), señala que existen 3 tipos de motivos o razones para que la resistencia al cambio se presente:

- "Lógicos: basados en el pensamiento racional y científico.
  - Psicológicos: basados en las emociones, sentimientos y actitudes.
  - Sociológicos: basados en los intereses y valores de grupo.
- A su vez, dichos motivos actúan en combinación, y generan una actitud diferente en cada caso y presentan las siguientes características:
- "Objeciones lógicas y racionales:
    - Necesidad de tiempo para adecuarse.
    - Se requiere esfuerzo adicional para aprender.
    - Existe la posibilidad de condiciones menos deseables.
    - El cambio ocasiona costos económicos.
    - La factibilidad técnica del cambio puede ser limitada.
  - Actitudes psicológicas y emocionales:
    - Temor a lo desconocido.
    - Escasa tolerancia al cambio.
    - Falta de confianza en otros.
    - Necesidad de seguridad.
  - Intereses de grupo: factores sociológicos:
    - Grupos de oposición.
    - Coaliciones políticas (sindicatos)
    - Criterios anticuados y estrechos".

Por su parte, Rodríguez (1991,p.19), señaló que "los aprendizajes que implican cambios en la organización de la propia personalidad son percibidos como amenazantes y son difíciles de consolidar. Es preciso manejarlos de modo de minimizar tales resistencias. Esta ley vale para los individuos, para los grupos y para las instituciones". Asimismo, los factores que en su opinión originan resistencia al cambio son:

- "La ansiedad ante lo desconocido
- La inercia: los hábitos son rutinas (inercias) que presionan a seguir actuando en las formas acostumbradas. Y las innovaciones requieren el esfuerzo de ir contra la corriente.
- Las prebenda y los privilegios adquiridos...(pérdida de ventajas)
- Ideologías: sistemas de pensamiento que dan seguridad, con respuestas prefabricadas.
- Las organizaciones mismas: toda institución comprende reglamentos, normas, tradiciones que dicen más estabilidad que cambio.



- La autoimagen de cada persona: es una construcción psíquica, fruto de larga elaboración. La mayoría de los cambios implican cuestionar y tal vez destruir dicha imagen, a la vez que criticar lo que se vivía y se hacía anteriormente". (op.cit.,p.41)

En opinión de Bartlett y Kayser (1980), existen diferentes condiciones que provocan resistencia:

- Cabe esperar resistencia si la naturaleza del cambio no es evidente para la gente sobre la cual va a influir: Es mucho más tranquilizador saber en qué situación se está exactamente.
- Personas diferentes darán significado diferente al cambio propuesto. Tendemos a ver en nuestro mundo las cosas que esperamos ver.
- Cabe esperar resistencia cuando las personas influidas tienen un conflicto entre unas fuerzas que impulsan y otras que lo impiden.
- Cabe esperar resistencia en la medida en que las personas influidas por el cambio se ven impresionadas a hacerlo; disminuirá en la medida en que las personas puedan participar en la naturaleza del cambio.
- Cabe esperar resistencia si se realiza un cambio por razones personales y no por necesidades impersonales de la organización.

En el manual de Total Productive Maintenance (Productivity Inc., 1995,p.62), se señala que entre los factores más frecuentemente asociados a esta resistencia en los individuos están los siguientes:

- "Teme a lo desconocido
- No siente que necesite el cambio
- Tiene miedo a perder, lo que incluye preocupación sobre su seguridad en el trabajo, a la reducción en la paga, a tener menor control, responsabilidad o autoridad, así como menor status.
- Ansiedad por tener que aprender algo nuevo.
- Incomodidad o incertidumbre
- Resentimientos al sentir que se le forza al cambio
- Consecuencias que no pueda prever
- Disgusto por requerir de esfuerzo extra.
- Disgusto por cambiar hábitos y valores.
- La resistencia al cambio es más emocional que factual".

Tomando como referencia lo señalado por hasta aquí por Rodríguez, Bartlett y Kayser, Davis y Castaño, en términos generales puede resumirse que los orígenes de la resistencia al cambio se atañen a pensamientos racionales e irracionales, al temor a lo desconocido, la incertidumbre, la ansiedad de no saber qué pasará, la inversión de esfuerzo adicional y el temor ante el abandono de rutinas y la adopción de nuevas costumbres. Sin embargo, como se verá más adelante, ésta resistencia puede evitarse o al menos disminuirse, si se involucra al personal en el proceso, es decir, si se toca el elemento cognoscitivo de la actitud, asegurándose de proveer de información clara y completa al individuo.

Respecto a lo anterior, Gellerman señala que un factor que afecta las actitudes hacia el cambio, es la información. "En ocasiones la oposición al cambio se deberá sencillamente a un mal entendido de sus consecuencias. Es por ello que una explicación clara y convincente de cómo afectarán los cambios a los empleados se torna un prerequisite para una administración eficiente. La falta de información es asimismo la razón de por qué algunos trabajadores procuran demorar la introducción de un nuevo método". (1979,pp.279-280).

Para Guerra (1995,p.3), "una de las razones más poderosas para no aceptar el cambio, es el hecho de no tener información del mismo y del escenario que se puede vivir una vez que éste se haya realizado".

Si siguiendo este orden de ideas, y partiendo de los planteamientos que hacen tanto Gellerman como Guerra, al considerar que la información es la variable principal de la resistencia al cambio, puede considerarse que desde el

punto de vista de estos autores, el aplicar los principios de la Teoría de la Comunicación Persuasiva, contribuiría eficazmente a evitar ésta resistencia.

En el Manual de Desarrollo para Ejecutivos del Grupo Dando, S.A., se presenta una distinción particular, pues señala que se presentan causas específicas de la resistencia al cambio, según el poder o no que tenga la persona sobre el proyecto de cambio. De tal manera que distingue 2 clases de individuos:

- I. Aquellos que poseen la autoridad para aceptar o rechazar el proyecto de cambio (ejecutivos, supervisores).
- II. Aquellos que no tienen voz ni voto para aceptar o rechazar el proyecto (empleados, trabajadores).

I. Causas de la resistencia al cambio por parte de las personas con autoridad:

1. "Inercia: desco por mantener el status quo, tendencia a hacer las cosas como de costumbre, aún cuando la situación actual sea inferior.
2. Incertidumbre: independientemente de lo malo que pueda ser el método existente cuando menos se sabe cómo funciona y es predecible.
3. Desconocimiento de la persona de la necesidad del cambio propuesto.
4. La persona no puede entender el proyecto de cambio y lo rechaza.
5. Temor a volverse obsoleto. Una persona que lleva años haciendo lo mismo ha desarrollado un nivel alto de habilidad y la propuesta de un cambio provoca temor a no poder ser igualmente hábil.
6. Disminución del alcance, importancia o responsabilidad del trabajo, por ejemplo, un cambio propuesto puede reducir el tamaño del grupo supervisado y ocasionar una supuesta "pérdida de autoridad".
7. Deseo de conservar la estimación del grupo de trabajadores. En ocasiones puede ser que la persona actúe en beneficio de sus trabajadores y en contra de los intereses de la empresa; si la propuesta de cambio no es popular entre los trabajadores, habrá resistencia.
8. Problemas personales entre quien propone el cambio y quien debe aceptarlo.
9. Resentimiento por recibir ayuda exterior para el cambio. Esto implica que la persona no es capaz de resolver sus propios problemas.
10. Temor a la crítica. Esto puede suceder si la persona a quien se trata de convencer es quien ideó el método actual.
11. No participar en la formulación del cambio: El resentimiento se puede originar debido a que no se pidió su opinión para el cambio o porque a él no se le ocurrió algo que era 'obvio'.
12. Falta de tacto por parte de quien propone el cambio.
13. Falta de confianza en quien propone el cambio.
14. Proponer un cambio en momento inoportuno; quizá el rechazo se deba a que la proposición se hizo cuando quien debe aceptar o rechazar el cambio estaba indispuesto por alguna razón.

II. Causas de la resistencia al cambio por parte de las personas afectadas directamente por el cambio, pero que no tienen poder de veto:

1. "Inercia: sobre todo cuando el cambio es radical o repentino.
2. Incertidumbre: en cuanto a lo que el cambio pueda proporcionar; aún cuando la situación actual no sea satisfactoria para el trabajador, éste no quiere correr el riesgo de una situación peor.
3. Ignorancia de la necesidad o propósito del cambio.
4. Temor a no comprender el nuevo método.
5. Disminución del contenido del trabajo en cuanto a la habilidad requerida o la importancia del puesto actual.
6. Presión por parte del grupo de trabajo. Todo grupo tiene ciertas "políticas" explícitas o implícitas de desempeño del trabajo que influyen en las acciones y reacciones de sus miembros.
7. Temor a la inseguridad económica.
8. Alteración de las relaciones sociales, separación del grupo actual de trabajo.
9. Actitud antagónica ante quien introduce el cambio o hacia lo que ella representa.
10. Introducción del cambio por parte de un "extraño".

11. No participar en la formulación del nuevo método. Frecuentemente los trabajadores desean tener la oportunidad de expresar sus ideas y participar en lo que se va a hacer y cómo se va a hacer.
12. Falta de tacto de la persona que introduce el cambio.
13. Cambio propuesto inoportuno". (1991, pp.2-6).

Este último planteamiento acerca de las distintas causas de la resistencia al cambio en personas con diferente nivel de autoridad, es particularmente significativa, porque, además de señalar factores de información, hace énfasis en el referente del grupo social, en cómo se percibe el individuo respecto de otros y como éste afecta su actitud ante lago; ésto es importante porque finalmente uno de los factores que intervienen en la formación de actitudes lo constituye el referente social, que puede traducirse también como la normatividad jerárquica que ya está establecida y la consecuente resistencia a perder el 'status' actual.

Factores como los antes mencionados son los que ayudan a comprender el por qué él o los individuos en la organización muestran oposición al cambio, que no es otra cosa que una actitud de rechazo, de negarse al cambio o si se quiere ver de otra manera, es una actitud que busca mantener la 'seguridad' actual, que busca 'proteger' al individuo de aquello de lo que no sabe que consecuencias debe esperar, porque no lo conoce.

Si bien es importante reconocer cuáles son algunos de los factores que intervienen para que se presente la resistencia al cambio, es aún más importante determinar cuáles son las estrategias que permitirán disminuir o evitar la resistencia. A continuación se presentan las propuestas de algunos investigadores al respecto.

George Odiorne (1975, citado en Hernández y Rodríguez, 1994, p.230), es un investigador que, con el fin de "romper la resistencia al cambio", propone los siguientes pasos:

1. "Los individuos no se adherirán a un patrón de creencias, actitudes y conducta nuevos, a menos que alguna circunstancia exija un cambio inmediato.
2. El cambio tecnológico parecerá un cambio menor si se le incorpora un patrón familiar.
3. El cambio de la conducta de un individuo depende de que éste reciba una serie de refuerzos en pequeñas etapas del desarrollo del nuevo comportamiento.
4. El agente de cambio que innova puede echar mano de muchos sistemas para aplicar el nuevo método. El cambio no es unidimensional.
5. Siempre que el cambio pueda introducirse primero en pequeña escala y pueda evaluarse cuidadosamente, debe hacerse. Esto permite evitar errores que pueden ser desastrosos en la organización."

Seguendo este orden de ideas, el Manual de Desarrollo para Ejecutivos del Grupo Dando, S.A., hace una serie de recomendaciones para minimizar la resistencia al cambio, las cuales son:

1. Explicar convincentemente la necesidad del cambio, no debiendo olvidar al trabajador en este aspecto.
2. Explicar detalladamente la naturaleza del cambio, conviniendo para ello en el uso de un lenguaje claro, directo y bien organizado, para asegurar que las personas lo entiendan.
3. Estimular la participación o cuando menos la sensación de participación en la formulación del cambio propuesto. En general las personas se interesan en que sus ideas tengan buen éxito.
4. Introducir con tacto la proposición de cambio, evitando las críticas o todo lo que pudiera interpretarse como tal.
5. Buscar el momento oportuno para proponer la idea de cambio.
6. De ser posible, los cambios deberán introducirse por etapas.
7. Capitalizar las características del cambio que proporcionen mayor beneficio a quienes se trata de convencer.
8. Demostrar interés por el bienestar de las personas directamente afectadas por el cambio.
9. En la medida de lo posible, procurar que los cambios los anuncie e introduzca el responsable inmediato del personal afectado. (1991, pp.6-8).

Por su parte Guerra (1995) considera que, como en su opinión, la principal razón para la resistencia es la falta de información, las acciones a seguir para evitar la resistencia al cambio deberán incluir suficiente información acerca de:

1. Las razones del cambio.
2. En qué consiste el cambio exactamente
3. Qué estrategia y controles se tienen para realizarlo.
4. Ayudas concretas para efectuarlo (orientaciones, retroalimentación, capacitación, etc.)
5. Descripción clara del escenario en que puede vivirse a partir del cambio, de preferencia hacer una demostración.
6. Preparar una presentación donde se comparen realmente las ventajas y desventajas de la situación actual contra lo que se espera de la situación de cambio, subrayando los beneficios para individuo.

Lo anterior tiene el objetivo de lograr tres cosas fundamentales para lograr el cambio:

- Conocer el cambio.
- Tener un motivo para el cambio.
- Obtener el compromiso.

"Vale más tener 'socios' en el cambio que obligarlos a aceptarlo. Además uno de los factores de éxito está en el apoyo y compromiso de la gente". (Guerra, 1991,p.5).

Hernández y Rodríguez (1994) presenta otro modelo alternativo, planteado en cuatro niveles, para explicar y romper la resistencia al cambio:

**Primer nivel:** Supone que cuando la gente no se da cuenta de que necesita algo, no sólo es incompetente, sino también inconsciente y por tanto permanece indiferente al cambio.

**Segundo nivel:** Cuando una persona está consciente de su carencia, no por ese hecho será competente, pero sí deseará el cambio y capacitarse.

**Tercer nivel:** El aprendizaje del cambio se hace en forma consciente.

**Cuarto nivel:** Cuando una persona ya aprendió algo, con el tiempo lo hará de manera automática.

Bartlett y Kayser (1980,p.480), consideran que "se evitará la resistencia al cambio en la medida en que quien realiza el cambio ayude a las personas cambiadas a comprender por sí mismas la necesidad del cambio y a darse cuenta explícitamente cómo se sienten con respecto a él y qué hacer en lo que se refiere a esos sentimientos".

Retomando lo anteriormente señalado, puede resumirse que las ideas que en común manejan los autores para evitar la resistencia al cambio, giran básicamente en torno a la información sobre:

- Las razones por las cuales se requiere el cambio.
- Explicar en qué consiste específicamente el cambio que se pretende.
- Especificar cómo se llevará a cabo el proceso de cambio, de qué manera se desarrollará, sus fases y si es posible, señalar las estrategias a seguir.
- Subrayar los beneficios que se lograrán.

Es decir, en general en las estrategias planteadas por estos autores, se brinda atención primordialmente al componente cognoscitivo de las actitudes; solamente Odiome retoma la idea básica de la Teoría del Refuerzo para, en aproximaciones sucesivas, reforzar el comportamiento deseado; en tanto Bartlett y Kayser hacen referencia al elemento afectivo de las actitudes al considerar necesario ayudar a las personas a saber qué sienten con respecto al cambio y por qué, como principio para disminuir la resistencia.

En resumen, la información que se brinde al personal para disminuir la resistencia al cambio y aceptarlo, se facilitará si se cumplen las siguientes condiciones:

1. **Que la gente conozca en qué consiste el cambio**, lo cual ayuda a eliminar el factor psicológico del temor a lo desconocido, facilitando que las actitudes, sentimientos y emociones tiendan a favorecer que se dé la situación
2. **Que el personal sepa que existe un motivo para el cambio**, es decir, que no se hace por un capricho de los directivos, sino en beneficio de todos y cada uno de los miembros de la organización y en ningún momento para dañar los intereses de los individuos. Con esto se evitará que se adopten actitudes negativas y que los empleados pierdan la confianza en sus superiores.
3. **Que el personal se comprometa a participar en el cambio**, es decir, el informar al personal sobre los objetivos del cambio, demostrando efectivamente se lograrán beneficios reales y la posibilidad de desarrollo, facilitará que los individuos se sientan motivados al cambio, puesto que tendrán la seguridad de una mejoría tanto personal como laboral. Esto ayudará a que al solicitar compromiso y apoyo al cambio, no se encuentren resistencias.

Ciertamente para mantenerse dentro de un mercado, las empresas deben emprender acciones y cambiar sus estrategias actuales de producción en pos de una mejora productiva que les permita ser competitivos; pero para que estos cambios se presenten y se mantengan se requiere que este cambio sea planeado y se adopten y desarrollen estrategias gerenciales flexibles, un clima laboral favorable en el cual todos conozcan la necesidad, el por qué de cambiar, así como los objetivos que se pretenden lograr con el cambio.

Particularmente Nava (1995, p.115), considera que por sus características, el D.O. (Desarrollo Organizacional, representa "una valiosa herramienta que puede utilizar la organización para realizar ciertos cambios en su cultura, que harán ver a su personal que está realmente interesada en generar los mecanismos necesarios para elevar su integración y que mediante el logro de los objetivos personales, esta situación puede contribuir de manera importante para elevar la productividad de la organización".

Sin embargo, muchas de las veces, las empresas no cuentan con los elementos propios que les permitan establecer la dirección de los objetivos y las estrategias a seguir, ni los medios para comunicar a todos los miembros de la organización lo que se planea hacer, o tampoco disponen del tiempo y experiencia necesarios para hacerlo. Esto representa un área de oportunidad donde las organizaciones pueden obtener beneficios de los servicios externos de la consultoría.

En este orden de ideas, Bennis (citado en Nava, 1995, p.107), relaciona el cambio y la consultoría al considerar que "el cambio es el resultado de la interacción entre un agente de cambio y la organización. El agente de cambio suele ser un consultor ajeno a la organización, pero también puede ser cualquier nuevo sistema o proceso de innovación que se implante en la organización".

Lo que es realmente básico en la labor del consultor como agente de cambio, es la determinación de los orígenes de la resistencia al cambio, y establecer estrategias para disminuirla. Como se mencionó en un principio, la resistencia es finalmente una actitud, por lo que se hace indispensable la presencia del psicólogo para que intervenga en el proceso del cambio, aplicando los postulados de las teorías de las actitudes y para establecer estrategias de modificación.

### 3.4 Estrategias de modificación de actitudes

Gracias a que las actitudes son adquiridas, ésto las hace objeto de influencia, lo cual es muy alentador particularmente respecto al proceso de cambio, pues dado que la resistencia es en sí misma una actitud, que deriva de diversos factores, esta resistencia (actitud negativa hacia lo novedoso), teóricamente se puede modificar y/o disminuir a tal grado, que permitan la introducción del cambio en la organización.

"Las actitudes se forman a través de la experiencia, lo cual significa que son aprendidas...aunque las actitudes de la gente tienden a ser relativamente estables, pueden modificarse, por lo menos hasta cierto punto". (Tiffin y Mc.Cormick, 1971.p.42).

De lo anterior se desprende que la forma más efectiva para superar la resistencia ante el cambio, es modificar las actitudes negativas que puedan presentarse hacia lo nuevo (y por lo mismo desconocido); y según el Total Productive Maintenance una de las formas más eficientes para lograrlo consiste en "involucrar al personal en el proceso de cambio, ayudándole a analizar dónde se debe cambiar, qué se debe cambiar y por qué se necesita cambiar". (Productivity, Inc.,1995.p.56).

Indica también algunas sugerencias para superar la resistencia al cambio:

- "Describir las razones por las que se requiere el cambio.
- Establecer los cambios específicos que se requieren.
- Pedir la opinión de el empleado.
- Aclarar los malos entendidos y llenar los vacíos de información.
- Pedir el apoyo del trabajador, aún cuando él no esté de acuerdo con el cambio". (op. cit.)

Cuando se les involucra en este proceso, las personas comprenden la necesidad del cambio, de qué manera les va a afectar y se favorece la aceptación del mismo. "Las actitudes crean expectativas que influyen en la conducta del individuo, de manera que las creencias que se tengan respecto a determinadas situaciones, hechos o sujetos influirán decisivamente en el comportamiento de una persona" (ASEMEX,1993.p.97). Vale complementar la idea anterior señalando que, al igual que las creencias, las intenciones y las normas, también intervienen en el comportamiento del individuo, tal como se asume en la teoría de la acción razonada.

Si siguiendo lo anterior, si un individuo cree que el cambio será benéfico para su desarrollo, seguramente participará activamente en él, por el contrario, si el individuo no cree en la utilidad del cambio, lo más probable es que se resista y al sentirse obligado por las circunstancias, tenderá a mostrar conductas desfavorables. Es necesario determinar qué actitudes tienen los individuos y en la medida de lo posible modificarlas o reforzarlas.

Por otra parte, Kelman (1961, citado en Millán,1994.p.73) señala que existen tres procedimientos para el cambio y formación de actitudes, que son:

1. Influencia social que se obtiene por medio de la aceptación. Es aquella que se registra cuando una persona acepta la influencia ejercida por otra o por un grupo, con el objeto de obtener aceptación por parte de la persona.
2. Identificación. Este proceso implica que las actitudes formadas o transformadas, asumen el carácter de dependientes y privadas, puesto que dependen de los puntos de referencia, pero no necesitan de ellos para ser exhibidas.
3. Internalización. Se registra cuando una persona acepta una influencia congruente con un sistema de valores".

En opinión de Arias (1980,pp.40-46), existen diferentes técnicas para modificar la conducta y por ende las actitudes que la originan; comenta además que las técnicas que a continuación se describen, también pueden aplicarse en las organizaciones:

**1. IDIOMA**

**a) Idioma Verbal:**

"Los seres humanos tenemos la capacidad de transformar nuestras ideas en palabras y la forma de comunicarlas puede ser el lenguaje. Las ideas comunicadas a nuestros semejantes pueden modificar, no sólo su actitud, sino también su conducta individual y la de grupo".

**b) Idioma Escrito:**

"Es toda la comunicación escrita que día con día se recibe, se estudia y se envía a otras personas. Uno de los fines que persiga la comunicación es el de modificar las actitudes; existen programas de publicidad para que se modifiquen las actitudes del personal de una organización".

**2. EXPECTATIVAS:**

"Se espera que al cambiar las expectativas de las personas se modifique también el comportamiento de ellas. Expectativa es la idea que tiene una persona sobre el comportamiento que desplegará otras personas, o de lo que ocurrirá, o de la forma en que debe actuar por el puesto o función que se tiene".

**3. EJEMPLO:**

"Si un jefe desea que sus subordinados sean eficientes, deberá dar el ejemplo siendo él mismo eficiente. Un jefe no puede cambiar la actitud de sus subordinados hacia la puntualidad y la asistencia, si el mismo es faltista e impuntual. Necesita dar el ejemplo".

**4. PARTICIPACIÓN:**

"La participación en las decisiones puede introducir cambios favorables en la actitud. Mediante esta técnica se comentan y discuten los problemas y posibles soluciones entre las personas que laboran juntas".

**5. SANCIONES Y RECOMPENSAS**

"Parten de la premisa que dice 'la conducta recompensada tiende a repetirse, mientras que la que no lo es, o es castigada, tiende a desaparecer'... las sanciones y recompensas ayudan a modificar la conducta, sin embargo un factor importante en esta modificación es el tiempo que transcurre entre ésta y la consecuencia; mientras más tiempo pase, menor será la posibilidad de que ocurra la modificación en la conducta".

En este sentido y apoyando lo anterior, Remmers (1972) comenta que existen en la literatura estudios en los cuales se ha demostrado que las actitudes pueden ser cambiadas, y que este cambio persiste durante algún tiempo. Sin embargo, Schein por su parte hace un comentario digno de atención, pues señala que "con frecuencia se observa que los programas diseñados para inducir cambios actitudinales tienen impacto sólo durante el periodo de intervención, pero desaparecen cuando los individuos vuelven a su rutina normal". (1993,p.226).

Como puede observarse, existen diversas técnicas para modificar las actitudes, cuya implementación corresponde al psicólogo llevar a cabo; sin embargo, si lo que se pretende es lograr introducir un cambio a nivel de organización, la aplicación de éstas técnicas no será suficiente si no alcanza a todos los elementos de la organización, de lo contrario sucede lo que señaló Schein. Es por esto necesario tener en consideración que el cambio no puede concebirse como un factor aislado de unos cuantos, sino que es un proceso que debe involucrar a toda la organización, tal como lo plantean las premisas del Desarrollo Organizacional.

Considerar que las actitudes son aprendidas, representa un buen punto de partida para establecer la estrategias de intervención con la finalidad de modificarlas. Un medio efectivo de hacerlo, lo representa la capacitación, que como se menciona más adelante, implica un proceso de enseñanza-aprendizaje, el cual provee de información al individuo a través de la comunicación y se fija como experiencia en el sujeto.

### 3.4.1 Capacitación como medio de modificación

La tarea de implementar un proceso de cambio en pos del incremento de la productividad requiere de trabajo y planeación, ya que en él intervienen muchos factores, tanto a nivel de recursos materiales como a nivel de recursos humanos, que deben considerarse particularmente en lo que refiere a las actitudes y conductas de las personas. En el apartado anterior se ha mencionado que existen diferentes estrategias para modificar las actitudes; específicamente, la capacitación es una de las estrategias más completas que apoyan en el cambio de las actitudes, ésto dado que en ella interviene el proceso de enseñanza-aprendizaje y las actitudes son aprendidas; puede incluir además dinámicas vivenciales, que representan la experiencia e incluye un mensaje que, puede ser tan persuasivo, como hábil sea el capacitador. De tal modo que la capacitación es uno de los factores que intervienen, pero a su vez constituye también una útil herramienta, ya que funciona como medio a través del cual se pueden modificar actitudes de las personas y producir cambios en toda la organización, que siendo bien orientados, garantizan el nivel de calidad y productividad. La capacitación representa entonces un apoyo de particular importancia para que el psicólogo intervenga en este cambio requerido.

"El desafío básico de la capacitación es cómo optimizar la satisfacción de necesidades de la empresa, al mismo tiempo que la satisfacción de las necesidades de los individuos que la hacen existir y funcionar. La mayoría de los individuos desean crecer y desarrollarse, realizando sus potencialidades, y al mismo tiempo desean que la organización donde trabajan tenga éxito". (De Faria,1995,p.60).

La capacitación es uno de los temas que mayor atención ha recibido en la Psicología y varios autores han realizado diferentes aportaciones al respecto; es por ello que a continuación se mencionaran algunos de ellos y sus definiciones.

Flores y Pérez (1982,p17), expone su particular punto de vista y señala que "la capacitación en el trabajo es la formación profesional permanente que tiene como objeto adecuar los requerimientos de capacitación a los cambios en la organización interna de la empresa, a la evolución tecnológica y en general a las fluctuaciones del crecimiento económico".

Calderón (1990,p.32), concibe a la capacitación como "una serie sistematizada de actividades encaminadas a dotar al individuo de conocimientos, desarrollarle habilidades y mejorar sus actitudes para el logro de los objetivos organizacionales, del área de trabajo y el desarrollo integral del individuo".

En palabras de Siliceo "la capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador". (1980, citado en Hernández,1988,p.33), y agrega "la capacitación es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto a la preparación de los colaboradores". (Siliceo,1990,p.76).

Para Ortiz (1975, citado en Millán,1994,p.53), "la capacitación en la organización es una fórmula extra de aprendizaje, cuyo propósito fundamental es desarrollar en el trabajador las actitudes, conocimientos y destrezas necesarias para desempeñar con seguridad su trabajo".

"La capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje, orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes indispensables para desarrollar eficientemente las actividades de un área de trabajo". (Gamba, 1979, citado en Rojas, 1993,p.41).

Es importante comentar que todas las definiciones revisadas hasta el momento, coinciden en señalar que la capacitación incluye una serie de actividades (que implícitamente conllevan el proceso de enseñanza-aprendizaje), encaminadas a desarrollar y/o cambiar los conocimientos, habilidades y actitudes de los individuos, de modo que les permitan adecuarse a los requerimientos de las empresas.



Ahora bien, se define al proceso de enseñanza-aprendizaje como las "acciones tendientes a desarrollar y perfeccionar hábitos, actitudes y conocimientos de las personas, con el objeto de proporcionarles instrumentos teóricos". (U.C.E.C.A.,1981, citado en Jiménez,1991,p.11).

Albarrán y Sánchez (1996,pp.9-12), definen al aprendizaje es "el proceso de adquirir habilidades, conocimientos y/o actitudes... La enseñanza permite llevar a cabo el aprendizaje mediante diferentes sistemas de trabajo y actividades que conducen al participante a incrementar sus habilidades, conocimientos, facultades y destrezas. A este proceso de enseñanza-aprendizaje que se da en el adulto se le llama proceso andragógico, mejor conocido como capacitación. La capacitación es una de las herramientas más efectivas para contribuir al cambio".

A partir de las definiciones señaladas en el manual de U.C.E.C.A., y lo indicado por Albarrán y Sánchez, es fácil observar que por su naturaleza, la capacitación es una de las herramientas más útiles con que cuentan las empresas para promover y modificar las actitudes de su personal pues, es la integración del proceso de enseñanza-aprendizaje con la comunicación, lo que representa una ventaja para modificar actitudes, disminuir la resistencia y apoyar la implementación de cambios en la organización.

Ahora bien, respecto a los fines que persigue, Hernández considera que en la capacitación "no sólo se pretende divulgar un conocimiento, que el trabajador aprenda tal o cual actividad, sino que quiera hacerlo bien hecho... la capacitación es una actividad dentro de la cual se pretende fomentar el cambio de actitudes significativamente". (1988,pp.35-36). Este autor considera además que el cambio de actitudes es el principal objetivo de la capacitación dentro del área de relaciones humanas, pues de las observaciones realizadas deriva la afirmación de que la mayoría de los programas de recursos humanos trata de cambiar las actitudes, ya sea hacia la empresa, el jefe o los compañeros, es decir, del cliente.

"La capacitación en el aprendizaje de actitudes constituye un proceso natural de la organización. Por medio de este proceso, es posible proporcionar el entrenamiento adecuado para que los trabajadores adquieran o mantengan una actitud favorable hacia su ámbito de trabajo" (Millán, 1994,p.53).

Particularmente en lo que respecta a la capacitación y el papel que juega dentro del desarrollo nacional y la competitividad empresarial, Rodríguez (1990,p.6), indica que "una experiencia multinacional dice que no se desarrolla un país si no se toma como punto de partida y de apoyo la producción de sus habitantes, y que sólo la educación es camino seguro hacia la genuina liberación y hacia el progreso. Capacitar, pues, no es un gasto, sino una inversión".

Rodríguez considera que la capacitación es una herramienta fundamental para el cambio; en primera instancia porque a través del proceso de enseñanza-aprendizaje "se aprenden conocimientos, se aprenden habilidades, se aprenden actitudes y se aprenden conductas". (op.cit.p.21); y agrega que "el aprendizaje es una experiencia de cambio y sucede en el tiempo". (op.cit.p.16).

Rodríguez también asegura que "no hay aprendizaje sin cambio en el sujeto" (op.cit.p.35) y que estos cambios pueden ocurrir en tres niveles, según la taxonomía de Bloom: Cognoscitivo, Afectivo y Psicomotriz. Al respecto, según Rodríguez durante los cursos de capacitación se presenta un ciclo de cambio, que más que referido a cambiar cosas externas, se enfoca al cambio que cada individuo va experimentando; en el transcurso de este ciclo se presentan 5 etapas:

- a) "despreocupación, seguridad, optimismo; por su misma inconsciencia y superficialidad el individuo cree que todo funciona bien y se siente tranquilo.
- b) malestar: se desconcierta ante la información que como dicen ahora, "le mueve el tapete".
- c) realismo con esperanza: empieza a entender, junto con la necesidad de cambiar, la posibilidad de hacerlo y los beneficios que el cambio le reportará.
- d) optimismo por la posesión de los recursos 'ad hoc'.

- e) satisfacción por haberse comprometido con el cambio y por la mejoría que le significa y que ya empieza a disfrutar".(1990,p.38).

Rodríguez señala que este ciclo de cambio se presenta por las actividades y experiencias de las sesiones vivenciales y afirma que "la capacitación en los cursos es y será siempre una parte del proceso de cambio; se completa 'afuera' en el campo de trabajo ordinario; más que llegada a un punto es un punto de partida".(op.cit.)

Hasta la fecha, parece que en muchas empresas aún no se han visualizado los alcances de la capacitación; en ocasiones se le considera como sólo un trámite ante la S.T.P.S., pero en realidad la capacitación bien orientada y planeada apoya en el desarrollo, tanto del individuo como de la organización. La capacitación es en sí misma parte y medio para el cambio, y es tarea del psicólogo aplicar correctamente los postulados de las teorías de actitudes para modificarlas, aprovechando a la vez la oportunidad de contacto que representa la capacitación.

"Para lograr un cambio en la actitud es necesario hacer uso de la capacitación, pues a través del contacto personal y directo con el trabajador es posible propiciar experiencias que lleven a aprender actitudes que influyan en su comportamiento adoptando nuevas conductas." (Peniche,1985, citado en Millán, 1994,p.78).

Existen diferentes investigaciones y trabajos que avalan la efectividad de la capacitación como medio de modificación de actitudes. A continuación se mencionan tres de ellos.

En 1994, Millán realiza una investigación en la cual parte de la premisa de que, en el aprendizaje de actitudes hacia las medidas de seguridad, la capacitación constituye una fórmula extra para que el trabajador adquiera y modifique sus actitudes y ejecute conductas seguras en el desempeño de sus actividades; para comprobar ésto, realiza un estudio comparativo entre dos grupos de trabajadores. Todos los trabajadores seleccionados fueron de sexo masculino, pertenecientes al departamento de mayor riesgo de la empresa (producción botella); el grupo control pertenece a la planta norte y el grupo experimental a la planta sur.

El estudio inició con la aplicación a ambos grupos de una escala de actitud creada, validada y confiabilizada especialmente para dicha investigación. Posteriormente se procedió a impartir un curso de capacitación al grupo experimental (sur). Este curso fue elaborado particularmente para el departamento de producción botella, constando de 6 módulos y teniendo como duración una semana. Al término del curso se aplicó nuevamente la escala de actitud a los grupos (postest). En el análisis de los datos se encontraron los siguientes resultados:

- No existen diferencias entre las respuestas de los trabajadores de ambos grupos (sur y norte) hacia el equipo y normas de seguridad, tampoco se encontraron diferencias en la actitud hacia los accidentes antes de impartir el programa de capacitación.
- Al analizar los resultados del postest (después del programa de capacitación), se encontró que "sí existen diferencias significativas en la actitud de los trabajadores de planta sur y norte hacia los 'Accidentes de trabajo' después de impartir el programa de capacitación, encontrándose que el programa tuvo efecto sobre la actitud, siendo ésta más favorable" (Millán, 1994,p.134), y concluye: "se corroboró que existen diferencias en la actitud de los trabajadores, después de recibir un programa de capacitación en medidas de seguridad". (op.cit.,p.149).

La investigación de Millán es importante comentarla, puesto que brinda los elementos necesarios que apoyan la conceptualización de la capacitación como herramienta en el aprendizaje de las actitudes, así como la consecuente modificación de hábitos y costumbre indeseables, a través de la presentación de información selectiva al respecto; en este caso se aplicaron los principios de la Teoría de la Disonancia Cognoscitiva.

Otra aportación en favor de la capacitación como medio de modificación de actitudes, es el realizado por Roa y López en 1995; este estudio tuvo como objetivo modificar en las taquilleras del S.T.C. las actitudes que intervienen en la relación servidor público/usuario, mediante un curso de relaciones humanas.

Para llevar a cabo la investigación, se trabajó con 60 taquilleras del S.T.C., divididas en 2 grupos: experimental y grupo control; se construyó una escala actitudinal validada para este fin y que sirvió como instrumento de medición; el diseño utilizado fue el de antes y después, de Kerlinger. La escala se aplicó a ambos grupos (pretest); posteriormente se procedió a instrumentar el programa de cambio de actitud, para el cual se tomó en consideración la teoría de la comunicación persuasiva desarrollada por Mc.Guire, estableciendo como medio de persuasión el mensaje verbal durante el curso de capacitación. Dicho curso se denominó "Integración y Desarrollo Humano" e incluyó 12 temas, que se impartieron al grupo mediante las técnicas de conferencias, dinámicas de grupos y mesas redondas.

Al término del programa de cambio, se aplicó la escala actitudinal nuevamente (postest); al analizar los resultados, estadísticamente se encontró que "el evento de cambio (curso de Relaciones Humanas), sí es capaz de generar variaciones en las actitudes del grupo experimental" (Roa y López, 1995, p.78). Sin embargo se encontró como una limitante en cuanto al cambio de la variable de 'Aceptación de la autoridad', que presentó mayor resistencia debido a que implica costumbres y estilos de mando. Los investigadores concluyen señalando que "para lograr un cambio actitudinal en un grupo, se deben controlar el mayor número posible de variables intervinientes, así como contar con la cooperación y participación tanto de los integrantes como de las autoridades que jerárquicamente tienen a su cargo el universo poblacional". (Roa y López, 1995, p.79).

Es importante resaltar este último comentario hecho por los investigadores, ya que aquí, aunque aplicaron los principios de la Teoría de la Comunicación Persuasiva, señalan que el cambio fue parcial debido a las limitantes encontradas, por lograr haber controlado otras variables de la organización. Implícitamente, ponen de manifiesto uso de los principios fundamentales del D.O., que es el de involucrar a todo el personal, y apoyan también de este modo el postulado de la Teoría de la Acción Razonada, al señalar que es necesario considerar "el mayor número posible de variables intervinientes", debiendo entonces, tener en consideración las creencias, intenciones y la normatividad que subyace a las actitudes, que ubicando esto dentro de la vida laboral, corresponde a la cultura organizacional, aspecto que no fue tratado por los investigadores y que, apoyados en ésta teoría, pudo intervenir en la resistencia al cambio de la variable que llamaron 'Aceptación de la autoridad'.

El trabajo realizado por Pinto (1995), constituye otro precedente que apoya la posibilidad del cambio de actitudes mediante la capacitación; en este caso, el objetivo fue modificar las actitudes en personal bancario mediante la capacitación, fundamentándose para ello en los principios de la Terapia Racional Emotiva (TRE).

La TRE parte de la premisa de que existe una interacción entre los procesos psicológicos humanos, es decir, las cogniciones, emociones, creencias y el comportamiento no se experimentan aisladamente, sino que se superponen significativamente; además "una de las principales atribuciones de la TRE es la distinción entre creencias racionales y creencias irracionales" (Pinto, 1995,p.16), donde las creencias racionales son cogniciones evaluativas de cada persona, no absolutistas y que se expresan en términos de "me gustaría", "preferiría" y son consideradas como la base de las conductas funcionales; en tanto que las creencias irracionales son dogmáticas y absolutistas, expresándose en términos de "tengo que", "debo de" y provocan emociones negativas que interfieren con el logro de metas, provocando ansiedad, depresión, culpa, miedo, etc; de aquí que, en 1982, Ellis afirme que son la base de las conductas disfuncionales de aislamiento, demora, evasión y adicciones.

Ahora bien, el objetivo de cualquier modelo creado bajo el enfoque de la TRE, es lograr que las personas analicen sus pensamientos irracionales, se vuelvan conscientes de ellos y desarrollen creencias racionales, y en consecuencia, presenten conductas funcionales. Al respecto, Ellis hace un comentario muy completo: "el propósito de la TRE es llevar al individuo a un análisis de sus propias ideas o pensamientos 'irracionales', definidas como creencias absolutas o dogmáticas ... Estas provocan emociones negativas que interfieren en la persecución y obtención de metas" (Ellis, 1982, citado en Pinto,1995,p.10).

Bajo este criterio, mediante el análisis y conscientización de las actitudes resultantes de las propias ideas y pensamientos irracionales, resulta altamente factible que una persona desarrolle nuevas formas de comportamiento, con distintas y mejoradas actitudes, puesto que el individuo aprende e integra formas más

funcionales de pensamiento, más adecuadas a su ámbito, respecto a sí mismo y a su entorno social, laboral y familiar.

La investigación de Pinto en particular, se centró en resolver el problema de la 'comunicación conflictiva' entre los empleados y los tarjetahabientes; en la primer fase (detección), se realizan entrevistas y observaciones que permitieron determinar que la comunicación conflictiva tenía su origen en la incapacidad del empleado para generar una negociación, en su poca capacidad para manejar el conflicto y en la apreciación irracional de que 'debía defenderse' porque el cliente lo atacaba a él.

Posteriormente se procedió a formular hipótesis que explicarán esta situación con base en la TRE, determinando que además de la falta de conocimientos técnicos para manejar adecuadamente una comunicación conflictiva, subyacen al problema actitudes negativas ante el cliente, que producen respuestas emocionales negativas y ocasionan la conducta conflictiva. Derivado de lo anterior y como base para solucionar el problema, el autor plantea que "si una creencia o cognición A, provoca una emoción B y esta a su vez evoca una conducta C, luego entonces, si deseo modificar C, debo modificar A" (Pinto, 1995,p.53). Para llevar a cabo la modificación, se instrumentó un programa de capacitación llamado "Taller de Relaciones Humanas", cuyo objetivo era desarrollar en los participantes las habilidades de interrelación humana, mediante el empleo de técnicas de comunicación y motivación, donde los objetivos particulares de autocontrol, habilidad para negociar y mejoramiento de actitudes serían consecuentes de la optimización de las técnicas.

Posterior al programa de capacitación se reportaron cambios significativos en las siguientes áreas de desempeño:

1. Actitud del empleado durante la interacción personal o telefónica con el cliente.
2. Habilidad manifiesta durante el manejo de la interacción y la negociación.
3. Manejo del conflicto.
4. Argumentación técnica y empleo de información necesaria para la solución del problema.
5. Adaptación de las necesidades manifestadas por el usuario en la negociación y superación de objeciones.
6. Resultado final de la interacción.
7. Autocrítica de la ejecución.
8. Integración.

Además, en una encuesta aplicada a una muestra de los participantes del programa después de 12 años, se encontró que el 100% de los asistentes reportan un beneficio propio y para la organización, una mejoría en la comunicación y actitud en general, como resultado de su participación en el taller; asimismo el 76.94% también reporta recordar la técnica aprendida y se concluye que "dado que el objetivo del curso estuvo dirigido al mejoramiento de habilidades de comunicación para la negociación y actitudes, los resultados demuestran que el 100% de los encuestados percibieron dicho cambio". (Pinto, 1995.p.63).

Los resultados de esta investigación son importantes en la medida en que aportan testimonio de la utilidad de la capacitación para modificar la actitud; aunque parte de los principios de la TRE, para comprender el problema, es mediante la aplicación de los principios de la comunicación persuasiva y de la fijación de la experiencia en el sujeto a través de las dinámicas, lo que contribuyó a la modificación de actitudes.

En los ejemplos anteriores, puede observarse cómo la capacitación constituye una útil herramienta en el cambio de actitudes. Aunque en el caso de Roa y López el éxito fue parcial, esto pone de manifiesto que la capacitación, aunque es muy útil, no es la única variable que afecta al cambio. Para implementar satisfactoriamente un cambio en la organización, deben considerarse el mayor número de variables que intervienen en ella, y considerar además que la conducta que se espera, no es sólo resultado de la actitud, sino que además se ve influida por las creencias e intenciones que se ven inmersas en un medio, que en este caso es el ambiente laboral. Para fines de este reporte se definirá a la Capacitación como:

- Un sistema integral de Aprendizaje para el trabajador, que es responsabilidad compartida, tanto de directivos como de empleados, que abarca la detección de las debilidades del Recurso Humano dentro de los sistemas de la empresa, así como la planeación, ejecución y evaluación de todas las acciones encaminadas a desarrollar y/o perfeccionar las habilidades, actitudes y conocimientos del personal, haciéndolo de manera constante y permanente, colaborando así en el logro de los objetivos organizacionales e individuales.
- Un sistema que debe ser creado, porque debe diseñarse a la medida y características de la organización que lo origina, garantizando así su aplicabilidad.
- Un sistema complejo debido al grado de calidad y profesionalismo que tiene su creación para lograr los cambios deseados.
- Un sistema abierto porque se complementa con otras áreas de la organización, recibiendo y transmitiendo información de y para ellas.
- Es un sistema adaptable.
- Una estrategia psicológica, que constituye el principal medio de modificación de actitudes para disminuir la resistencia al proceso de cambio.

De las consideraciones anteriores se desprende que el individuo trabajador se concibe como un elemento dinámico susceptible de ser modificado en sus conductas, habilidades y actitudes en favor del proceso productivo y de su propio desarrollo; en este sentido y como menciona Rodríguez (1990,p.4), "una de las características felices del ser humano es que no es un elemento rígido, ya cristalizado, sino moldeable, educable, capacitabile; abierto siempre al cambio"; y añade que "en toda edad es posible asimilar nuevos conocimientos y habilidades y modificar actitudes". (op.cit.p.227).

Sin embargo es necesario tomar con reservas lo relativo a la capacitación y su papel como medio de modificación de actitudes, pues "la experiencia ha demostrado que la capacitación enfocada directamente a mejorar actitudes casi siempre falla; la capacitación debe planearse de tal manera que el cambio de actitudes sea un producto colateral, no accidental, del proceso de enseñanza-aprendizaje que implica la capacitación". (Productivity, Inc.,1995.p.72). De lo contrario, los individuos perciben que la capacitación tiene como finalidad, no enseñarles los beneficios de alguna situación nueva, sino 'lavarles el coco' para beneficio de los directivos, lo cual sería contraproducente, favoreciendo actitudes negativas y por consecuencia una mayor oposición al cambio.

Es necesario resaltar el hecho de que la capacitación no convierte a las personas ni las cambia si ellas no están motivadas, además por si sola la capacitación no sustituye costumbres o hábitos, ni ofrece resultados inmediatos, requiere de reforzamiento. Si se logra que la gente confíe y siga como líderes a sus gerentes y supervisores, se facilitará la aceptación del cambio.

Ya lo mencionó Baten "ni el mejor curso, ni el mejor facilitador, harán que exista alguna manifestación de cambio en el personal si éste no quiere cambiar su actitud; toda actitud es la precursora del cambio en todas las dimensiones de nuestras vidas. El cambio ocurre cuando expresamos las actitudes a través de una acción centrada y dicha acción se nutre y está guiada todo el tiempo con una visión del arte del liderazgo". (1993, citado en Mora, 1996,p.54).

Para comenzar el cambio, es necesario establecer cuál es la dimensión a cambiar, es decir, debe iniciarse con la medición de actitudes.

### 3.5 Medición de actitudes

La medición de las actitudes ha sido uno de los grandes problemas a los que la psicología se ha enfrentado, debido principalmente a la definición del concepto de medición: en su contexto más general medir "significa asignar números a objetos o acontecimientos, de acuerdo con ciertas reglas". (Stevens,1951, citado en Roa y López,1995,p.29).

"Medir es dar una magnitud de cierta propiedad a uno o más objetos con ayuda del sistema numérico, y cada número usado puede llevar diferente cantidad de información dependiendo del uso que se le determine por la escala de medida a la que pertenece (nominal, ordinal, de intervalo o de proporción)": (Roa y López,1995,p.29).

Como puede apreciarse, el concepto de medición implica necesariamente un elemento físico y por definición, las actitudes no son de este orden.

"Una actitud no puede medirse directamente, sino inferirse siempre de la conducta, ya sea la forma verbal en que el individuo informe de sus sentimientos hacia el objeto de la actitud, la ejecución de una tarea que incluya material relacionado con el objeto, o acciones hacia un representante de la clase de objetos". (Summers, 1976, p.38).

Al respecto, Roa y López (1995,pp.28-29), afirman que "lo que se requiere como base de inferencia con respecto a la actitud son muestras de conducta que revelan las creencias, sentimientos y tendencias a la acción, propias del individuo, con relación al objeto en cuestión... Cualquier expresión conductual que refleje o manifieste las cogniciones, que manifieste una emoción, ya sea en forma verbal o fisiológica, puede ser importante para hacer inferencias".

En el sentido estricto de la palabra, las actitudes no pueden medirse directamente. En efecto, éste parece ser uno de los grandes acuerdos generales al que han llegado los investigadores: las actitudes no son algo material que pueda ser observado directamente; en realidad constituyen un concepto psicológico que sirve para designar "algo dentro del individuo". Esta situación ha dificultado la medición de las actitudes; sin embargo a lo largo de los años se han desarrollado diversos métodos para intentar sistematizar y objetivizar su medición, aunque ésto no es una tarea fácil, pues así como existe gran variedad en las definiciones que se han propuesto para la actitud, existen también desacuerdos sobre la forma de su medición.

Puesto que las actitudes no son observables directamente, se ha pretendido obtener información sobre ellas a partir de la observación del comportamiento del individuo; es por ello que el determinar la relación entre actitud-conducta, y a partir de ésto predecir el comportamiento basándose en las actitudes, ha sido un tema de gran interés para los investigadores.

Guttman por su parte señala que cuando los psicólogos hablan de actitud, generalmente se refieren "a un afecto o disponibilidad para responder de cierta manera frente a un objeto o fenómeno social. Además, por lo común estarán de acuerdo en que la actitud está relacionada con algún componente valorativo, es decir, que con el afecto se está en pro o en contra de algo y con la disponibilidad se acepta o rechaza algo. Se sigue, pues, que las técnicas ideadas para medir las actitudes requieren, por lo general, que el individuo responda de manera positiva o negativa ante un estímulo". (1970, citado en Dawes, 1983,p30).

Arias (1980,p.23), por su parte señala que "las opiniones dadas sobre algo reflejarán las actitudes de la persona, de tal manera que la respuesta (opinión) ante algún hecho o situación se tomaría como una medida de la actitud que la sustenta", y completa su afirmación señalando que "la actitud, cuando es expresada verbalmente, constituye una opinión".(op.cit.p.16).

La dificultad que se presenta para medir las actitudes puede explicarse a partir de:

- Existe una gran variedad de definiciones al respecto de lo que son las actitudes.
- Se tiene la premisa de que las actitudes no son algo material, sino que deben ser inferidas de algo observable (conducta manifiesta)
- A lo largo de los años, se han desarrollado diversos métodos para intentar sistematizar y objetivar su medición, precisamente como resultado de las diferentes conceptualizaciones de las actitudes, así como de las diversas investigaciones realizadas.

Existen investigadores como Summers, quien en particular, considera que existe una relación unívoca entre la actitud y la conducta, y que la actitud puede ser inferida (y por tanto predicha), a partir de la conducta observada. "La base de inferencia es clara: es axiomático de toda definición que la actitud de un individuo hacia un objeto está indicada por sus creencias, sentimientos y orientaciones de acción hacia él. La naturaleza de la inferencia también es clara: se supone que la relación entre actitud y expresión es directa y que la actitud concuerda con las implicaciones manifestadas de sentido común de las creencias o sentimientos declarados. Por ejemplo, expresar la creencia de que un objeto tiene características generalmente desearse se considera como reflejo de una disposición favorable hacia él". (op. cit.).

Sin embargo, posiciones como la de Summers han encontrado su contraparte en autores como Dvob (1947, citado en Martínez y Merino, 1981,p.52), quien señaló que "no existe una relación unívoca entre actitud y conducta", y supone que la actitud es una predisposición aprendida hacia algún objeto, y que una vez aprendida, el individuo también "debe aprender cuál respuesta deberá emitir, por tanto ya no existe una relación directa entre actitud y conducta". (op. cit.)

Fishbein es otro investigador que al analizar la relación entre actitud y conducta, desde un punto de vista monodimensional, señala que las creencias, intenciones y normas son determinantes de las actitudes, y afirma que la conducta manifiesta puede predicirse " correlacionándola con las intenciones conductuales, a la vez que incluye las creencias de la persona sobre las consecuencias que obtendrá si realiza una conducta específica, la creencia de lo que debería hacer, la evaluación de la consecuencia y su deseo de ajustarse a las normas". (op.cit.,p.54).

Aiken (1996,p.236), por su parte señala que "las medidas de actitud por lo general no tienen correlaciones muy altas con el comportamiento real y las revisiones de las investigaciones llegan a la conclusión de que no son indicadores muy precisos del comportamiento específico. Sin embargo como argumentan Ajzen y Fishbein (1977), el comportamiento específico puede predicirse a partir de las medidas de las actitudes hacia el comportamiento específico, en especial cuando las afirmaciones de actitudes se expresan en términos conductuales".

Ahora bien, cuando se habla de llevar a cabo un cambio dentro de las organizaciones, y se pretende trabajar con actitudes, es imperante determinar aquellas con las que cuentan los individuos, antes de realizar alguna actividad con ellos. Específicamente en este trabajo se utilizan 2 instrumentos para identificar actitudes:

MAQ-FSP (Cuestionario sobre actitudes de gerencia), que es una escala de evaluación de opiniones a nivel gerencial y el MMQ-BFP (Cuestionario de actitudes para gerentes intermedios), que al igual que el anterior, también evalúa opiniones. Ambos cuestionarios fueron desarrollados para uso industrial en 1983 y 1984, respectivamente, por el Institute for Management Improvement, bajo la premisa de inferir la tendencia de las actitudes de gerentes y gerentes intermedios, a partir de la manifestación de sus opiniones ante reactivos estandarizados que presuponen una determinada situación, donde el individuo debe manifestar cuál es o cuál sería su comportamiento ante ellas.

Sin embargo, se hace necesario aclarar que se desconoce la validez y confiabilidad de estos cuestionarios, aspecto que se considera como la mayor limitante de este trabajo y será tratado posteriormente.

Lo cierto es que, sea cual fuere la forma de medición empleada, es indispensable que cumpla los requisitos de validez y confiabilidad para que los datos obtenidos puedan aplicarse en situaciones prácticas.

Para garantizar al máximo que el proceso de cambio dentro de las organizaciones se lleve a cabo eficientemente y respondiendo a las necesidades reales de la empresa, tanto a nivel material como a nivel del recurso humano, es necesario planear el cambio a partir de datos, números, de situaciones objetivas y no de lo que se 'supone' que ocurre. De esta manera se pone de manifiesto la necesidad urgente de utilizar instrumentos de medición, válidos y confiables, que sirvan como base para la labor del psicólogo en este campo.

Debido a que en el trabajo práctico, del cual se desprende este reporte, se utilizan escalas de actitud, a continuación se describe una clasificación general sobre ellas.

### 3.5.1 Escalas de medición de actitudes

Se dice que las actitudes sólo pueden estudiarse mediante el análisis de sus manifestaciones externas (verbales o no) y esto se justifica porque, como bien indica Arias, "la actitud constituye un marco de referencia específico que predispone a opinar favorablemente o desfavorablemente frente a un hecho. De esta explicación podemos deducir que la opinión que se dará estará precedida o influida por hechos y por actitudes; es decir la opinión refleja las actitudes y estas se pueden detectar a través del juicio expresado. Generalmente se ha supuesto que las respuestas (opiniones) a determinado hecho son instrumento seguro y directo para investigar las actitudes". (1990.p.110).

Esta ha sido la razón principal por la que se han creado escalas de actitud, que se conforman por enunciados, declaraciones o proposiciones respecto a personas, grupos, problemas o situaciones, ante las cuales los individuos deberán expresar una opinión. En dichas proposiciones se plantean respuestas donde la persona asigna un valor numérico dentro de un continuo, que a su vez tiene 2 extremos opuestos, uno de ellos refleja la máxima actitud favorable hacia el objeto y el otro refleja la máxima actitud de oposición al mismo.

Las escalas se diferencian de las pruebas, en que no son competitivas como éstas, sino que es un instrumento construido de tal manera que "se puedan asignar diferentes números a distintos individuos para señalar diversas cantidades de una propiedad o atributo" (Kerlinger, 1985.p.26).

Una definición sobre lo que son las escalas de actitud, la proporciona Millán (1994.p.82), quien señala que "son un recurso para medir el grado de aceptación o rechazo de un objeto psicológico, la mayoría están construidas por afirmaciones o proposiciones a las que los interrogados indican su acuerdo o desacuerdo. Con respecto a su morfología, así como a su construcción difieren, sin embargo, su objetivo es idéntico y consiste en asignar a un objetivo psicológico una posición numérica dentro de un continuum, hacia un objeto".

Ciertamente es que a partir de las diferentes posiciones de los investigadores, y de sus concepciones acerca de la estructura de las actitudes, se han desarrollado diversos métodos para medirlas. Una clasificación general de estos métodos es la presentada por Martínez y Merino (1981, pp. 61-62), quienes señalan que las actitudes han sido estudiadas a través de:

1. Escalas de medición directa
2. Escalas de medición indirecta

En este orden de ideas, Tapia (1986.p.42), también hace mención que "de acuerdo a la cantidad de objetos psicológicos que se pretenden medir, las escalas se dividen en monodimensionales (miden un objeto de actitud), y multidimensionales (miden varios objetos)".



### **1. Escalas de medición directa**

Estos métodos, consisten en preguntar directamente al individuo sobre sus actitudes u opiniones, de modo que las personas expresan una clase de autodescripción. Se basan en la propia información que el individuo proporciona acerca de las propias creencias, conductas, actitudes, y presuponen, como señala Sellitz, "que la persona en cuestión desea y está capacitada para dar tal información acerca de sí misma." (1980,p.453)

Tapia (1986.p.42), señala que " respecto a la intensidad percibida por los sujetos de quienes se pretende medir, hay métodos directos, en los que no se trata de ocultar la intención de medir la actitud"; Martínez y Merino (1981.p.62) añaden que en este tipo de escalas, "los sujetos a quienes se les investiga pueden darse cuenta de que se está midiendo su actitud hacia algún objeto psicológico". Esto significa que el individuo sabe, ya sea a través del investigador o por la construcción del instrumento, de que se pretende determinar sus actitudes hacia algo, a través de la escala y sus opiniones expresadas en ella.

Sherif (citado en Martínez y Merino,1981), hace un comentario importante al respecto del uso y aplicación de estas escalas, ya que considera que hacer generalizaciones o predicciones a partir de éstas escalas puede ser poco confiable, si se comparan poblaciones diferentes.

Entre las escalas de medición directa más empleadas se encuentran:

- a) Escala de pares comparados
- b) Escala de intervalos aparentemente iguales
- c) Escala de intervalos sucesivos
- d) Escala de clasificaciones sumadas

#### **a) Escalas de pares comparados**

Este método parte de la premisa de que las actitudes pueden escalarse de tal manera que puede ubicárseles dentro de un continuo psicológico; Martínez y Merino (1981,p.63), señalan que en este tipo de escalas se "supone también que para cada estímulo, existe un Proceso Modal Discriminativo y una Dispersión Discriminativa que nos indica la ambigüedad de la afirmación". La ventaja de éstas mediciones, es que están respaldadas en fuertes fundamentos matemáticos y supuestos lógicos, "aunque se limita al uso de pocos ítems que realmente puedan medir el universo del contenido". (op. cit.)

Los pasos para construir una escala de este tipo son:

1. Recopilar una gran cantidad de afirmaciones que expresen un amplio rango de actitudes positivas y negativas hacia un tema determinado
2. El siguiente paso es comparar las afirmaciones entre sí y juzgar qué afirmación en cada par expresa una actitud más positiva hacia el tema.
3. Realizado lo anterior se conforman los ítems en la escala final

La gran desventaja de este método es que como dice Aiken (1996,p.232), "el procedimiento de comparación de pares es más bien molesto y se lleva mucho tiempo".

#### **b) Escalas de intervalos aparentemente iguales**

Este tipo de escalas fueron desarrolladas por Thurstone durante los años 20's, al intentar ubicar a la medición de las actitudes en el nivel de medición de intervalos; Martínez y Merino (1981,pp.63-64), señalan que en este método "se requiere que cada sujeto (juez), haga sólo un juicio comparativo para cada reactivo, por lo que puede emplear una cantidad mayor de ítems. Se determina un continuo psicológico de 11 intervalos y entre cada uno de ellos se supone que existe una distancia igual".

Kerlinger por su parte considera que los reactivos de este tipo de escalas sirven para "asignar puntuaciones actitudinales a los individuos... cumple además la importante tarea de dar dimensión a dichas preguntas. A cada reactivo se le adscribe un valor escalar y éste indica la fuerza de una actitud en una contestación de acuerdo". (1986,p.349).

Los pasos para construir una escala de este tipo son:

1. Recopilar una gran cantidad de afirmaciones que expresen un amplio rango de actitudes positivas y negativas hacia un tema determinado
2. El siguiente paso es hacer que varias docenas de jueces expertos clasifiquen las afirmaciones (200 aproximadamente), que expresan las actitudes hacia algo en 11 categorías, que van de la menos favorable (categoría 1), hasta la más favorable (categoría 11). A los jueces se les pide que consideren a las 11 categorías como si se encontrarán en intervalos iguales a lo largo de un continuo.
3. Cuando los jueces terminaron de clasificar las afirmaciones, se hace una distribución de frecuencias para cada afirmación, contando el número de jueces que ubicaron la afirmación en cada una de las 11 categorías.
4. Se calculan tanto la media como el rango semiintercuartilar (índice de ambigüedad) para cada afirmación, a partir de la distribución de frecuencia.
5. La escala final consta de aproximadamente 20 afirmaciones, que se seleccionan de tal manera que los 20 valores en la escala son equidistantes en valor numérico, el rango de los valores en la escala es lo más amplio posible y los índices de ambigüedad son bajos.

Sin embargo, este tipo de escalas tienen limitaciones y críticas, tales como las que señala Aiken (1996,p.232):

- La gran cantidad de trabajo que se requiere en la elaboración de una escala de actitudes.
- La falta de unicidad en la calificación.
- Los efectos de las propias actitudes de los jueces sobre los valores en la escala de las afirmaciones.

Por su parte Martínez y Merino (1981,p.64), señalan que "teóricamente es un modelo pobre, pues no hay nada para probarlo; las afirmaciones tienden a ser clasificadas en los extremos, la percepción de la igualdad del intervalo no se da en todas las personas y, generalmente las afirmaciones se acumulan en el lado opuesto de la actitud".

#### e) Escalas de intervalos sucesivos

Al igual que en las escalas de intervalos aparentemente iguales, este tipo de escalas también parte de la premisa de que la actitud puede ubicarse dentro de un continuo psicológico, además utiliza el mismo tipo de enjuiciamiento.

Según Martínez y Merino (1981,p.64), este método "supone que la afirmación se percibe en una parte del continuo psicológico y que ésta puede compararse contra un límite de intervalo, lo cual nos indica que el intervalo es fluctuante, crece o decrece, por lo que se estima que al igual que las afirmaciones, éstos tienen un proceso modal discriminativo y una dispersión discriminativa".

#### d) Escalas de clasificaciones sumadas

Este tipo de escalas también se conoce como escala tipo Likert; en 1932 Likert hizo la siguiente observación acerca de la elección de afirmaciones para formar una escala de actitudes: "Toda afirmación debería ser de tal naturaleza que las personas que tuvieran diferentes puntos de vista acerca de determinada actitud, responderían a ellas de manera diferente". (1932, citado en Dawes,1983,p.79).

Es por esta razón que en las escalas tipo Likert "se presentan cinco alternativas; de ellas la primera y la última expresan actitudes opuestas; las intermedias presentan menor graduación y la central da un punto medio". (Arias,1980,pp.25-26). Además es necesario señalar que "las ventajas de la escala de Likert estriba en que es sencilla y fácilmente calificada". (op.cit.)

Las escalas de clasificaciones sumadas o tipo Likert son definidas por Kerlinger (1986,p.348), como "un conjunto de preguntas sobre actitudes, que según se supone tienen de manera aproximada el mismo 'valor actitudinal' y a las que los sujetos responden en grados diversos de acuerdo o desacuerdo". La finalidad de éstas escalas es ubicar al individuo dentro de un continuo de concordancia de la actitud en cuestión.

Las escalas de clasificaciones sumadas se caracterizan por lo siguiente:

- Suponen que el universo de preguntas es una serie de reactivos que tienen igual valor actitudinal, por lo cual no existe graduación de ítems.
- A los individuos que contestan los ítems se les asigna un lugar en la escala, por medio de las sumas o promedios de sus respuestas.
- Estas escalas permiten expresar la 'intensidad' de la actitud, pues los sujetos pueden coincidir o disentir con firmeza.
- "En la prueba cada ítem es un instrumento que revela la dirección de la posición del sujeto" (Martínez y Merino, 1981,p.64)

Según Aiken, los pasos para construir una escala de este tipo son:

1. Recopilar una gran cantidad de afirmaciones que expresen un amplio rango de actitudes positivas y negativas hacia un tema determinado
2. El siguiente paso es hacer que un grupo de 200 personas, no necesariamente jueces expertos, indiquen en una escala de 4 a 7 puntos el grado de acuerdo-desacuerdo con cada afirmación. En el caso de la escala de 5 puntos los reactivos con afirmaciones positivas se califican desde el 0 para el total desacuerdo, hasta el 4 para el total acuerdo; en el caso de las afirmaciones negativas, se califica con 4 el total desacuerdo y 0 para el total acuerdo.
3. La calificación total del sujeto en el conjunto de reactivos se calcula como la suma de las calificaciones para los reactivos individuales.
4. Ya obtenidas las calificaciones totales, se aplica un procedimiento estadístico (por ej. prueba t) a cada reactivo.
5. Después se seleccionan cantidades iguales de reactivos con afirmaciones positivas y negativas (generalmente 10 para cada uno), que tengan diferencia significativa entre los sujetos que, por sus calificaciones totales se ubiquen en el 27% superior y aquellos cuyas calificaciones se ubiquen en el 27% inferior.

A manera de ejemplo, se presenta el siguiente ítem (tomado de Aiken, 1996,p.234), acerca del uso de este método en una escala de medición de actitudes hacia las matemáticas:

"Las matemáticas ayudan a desarrollar la mente y enseñan a la persona a pensar"

	FD	D	I	A	FA
donde:	FD	Significa Fuertemente en Desacuerdo	A	Acuerdo	
	D	Desacuerdo	FA	Fuertemente de Acuerdo	
	I	Indeciso			

Entre las ventajas de este tipo de escalas, están las siguientes:

- Su elaboración es más sencilla que las escalas de Thurstone, ya que no requiere de jueces expertos sin prejuicios.
- Permiten el uso de reactivos que no se relacionan en forma clara con la actitud que se evalúa, siempre y cuando se correlacionen significativamente con las calificaciones totales.
- Es probable que la escala de Likert tenga mayor confiabilidad que la de Thurstone

Sin embargo, este tipo de escalas tienen limitaciones y críticas, entre las principales desventajas, es que la varianza es mayor debido a que permite 5 o 7 categorías de respuestas.

Por su parte Martínez y Merino (1981,p.64), señalan que entre las principales desventajas están:

- "Sólo sirve para detectar actitudes de grupos pero no para saber qué tan favorable o desfavorable es ésta.
- No tiene continuo psicológico ni modelo teórico fuerte.

## **2. Escalas de medición indirecta**

En este tipo de escalas se intenta medir las actitudes, sin que el individuo sea consciente del procedimiento de medida. El uso de estos procedimientos se ha justificado, debido a que a veces las personas no desean tratar algunos temas en particular o revelar información íntima acerca de ellos, particularmente como señala Seltitz (1980,p.454), "pueden mostrarse reacios a expresar sus verdaderas actitudes si estiman que tales actitudes son reprobadas generalmente... Para superar tales limitaciones, han sido ideadas técnicas que son en gran parte independientes de la introspección del sujeto o de su deseo de revelar actitudes o su conducta". Las técnicas indirectas tienen la ventaja, sobre los métodos directos, de que son menos susceptibles de manipulación por parte del sujeto.

Tapia (1986,p.42), señala que los métodos indirectos son aquellos " en los que se hace creer a los sujetos que es otro el objetivo de la prueba", es decir, que no se dice al sujeto que se desea medir su actitud hacia determinado objeto psicológico. De hecho, Martínez y Merino (1981,p.62), señalan que las escalas de medición indirecta "se caracterizan por tener una fachada y dar al que responde una imagen falsa para cubrir el verdadero propósito del test".

En éstas escalas la actitud se mide a partir de la inferencia que se hace del comportamiento mostrado por el individuo en una actividad o tarea que no se considera directamente relacionada con la actitud que se pretende medir. Entre las escalas de medición indirecta más empleadas se encuentran:

- a) Escala de Hammond
- b) Escala de alternativas ordenadas
- c) Escala de categorías propias
- d) Escala del diferencial semántico

### **a) Escala de Hammond**

El efecto que estudia este test según Martínez y Merino (1981,p.68), "es el error sistemático en la percepción y el recuerdo. Esta técnica procura no dejar al sujeto alternativas para evitar el error que elimina el factor realidad y proporciona así una medida de la constancia y dirección de dicho error."

### **b) Escala de alternativas ordenadas**

Este método se utiliza para obtener los grados de aceptación, rechazo y neutralidad con respecto a un aspecto u objeto social determinado. Se basa en el análisis de las posiciones que mantienen grupos o personas significativas respecto al objeto psicológico de estudio, de este análisis de extraen afirmaciones para conseguir los grados de aceptación rechazo y neutralidad. Se pide al sujeto que indique la posición más aceptable para él, las rechazables, las que sean objetables y las no objetables.

### **c) Escala de categorías propias**

Esta escala fue desarrollada por Sheriff basado en el criterio de que el juicio puede ser clasificado como índice de actitud. Utiliza ítems clasificados como ambiguos por el método de Intervalos Aparentemente Iguales; consiste en pedir al sujeto que clasifique estos ítems en tantas categorías como considere deben ordenarse, haciendo el orden de lo más favorable a lo más desfavorable. Aquí "la actitud es reflejada por la media de los valores escalares de la categoría que considere como más favorable". (Martínez y Merino, 1981,p70).

### **d) Escala del diferencial semántico**

Martínez y Merino (1981,p. 70), señalan que éste es básicamente "un método de observación y medición del significado psicológico de conceptos. Supone la posibilidad de utilizar adjetivos para medir el significado de los estímulos en cuanto a su denominación, connotación y asociación". El objeto psicológico se denomina 'concepto', sus puntos de referencia son adjetivos bipolares.

Según Heise, ésta técnica "permite medir las reacciones de las personas a palabras y conceptos estímulos, en términos de estunaciones sobre escalas bipolares por adjetivos antónimos". (1970, citado en Summers, 1976,p.377).

Esta técnica fue desarrollada y utilizada por Osgood, Suci y Tannenbaum (1957, citado en Aiken, 1996), en los estudios acerca de los significados connotativos (subjetivos o personales) que tienen diferentes personas sobre conceptos como 'madre', 'pecado' y 'amor' entre otros. De los estudios de Osgood, puede concluirse que los significados que diferentes personas tienen para los mismos signos o palabras, son distintos en la medida en que varían:

- a) sus conductas hacia los objetos que representan,
- b) la frecuencia con que el objeto y el signo se asocien, y
- c) la frecuencia de la asociación de un signo con otros signos

Siguiendo lo anterior y considerando el enfoque de ésta técnica hacia la determinación de los significados connotativos, este tipo de escalas se han utilizado para medir las actitudes. Al respecto, la opinión de Díaz y Salas, es que "si se pueden determinar las diferencias de significado entre personas, grupos, culturas, etc, se podrán hacer inferencias y pronósticos respecto a las conductas de los individuos o grupos frente a los objetos representados por los signos. De ésta manera, la medida del significado sería una forma de medir las actitudes". (1975,p.34)

Las escalas del Diferencial semántico son bipolares, es decir, cada una de las palabras o frases utilizadas como estímulo (por ej., la palabra "comida" o la frase "apoyar a estudiantes a usar anticonceptivos), se califican con base en una escala bipolar de 7 intervalos, en cuyos extremos se encuentran adjetivos antónimos, por ej. - bueno - malo, grande - pequeño.

A continuación se muestra un ejemplo de escala de Diferencial Semántico, tomado de Rodríguez (1997):

Bueno                    3                    2                    1                    0                    1                    2                    3                    Malo

Donde la posición 0 indica "neutral"; las posiciones 1 indican "ligeramente"; las posiciones 2 "bastante" y las posiciones 3 "extremadamente". Una escala como ésta "mide la dirección de una reacción (por ejemplo entre bueno y malo) y también la intensidad (desde ligera a extrema)". (Rodríguez, 1997.p.49).

El procedimiento se inicia pidiendo al sujeto que califique una serie de conceptos con base en varias escalas de adjetivos bipolares de 7 puntos, para ello, la persona debe poner una marca sobre uno de los 7 puntos. Este método fue llamado método gráfico por Osgood y es el más común, ya que tiene la ventaja de poder ser aplicado en grupos relativamente grandes, con varios estímulos a la vez, lo que ahorra tiempo, y además de ser el más fácil de tabular.

Las personas califican el estímulo según la percepción que él tiene de la relación entre la palabra o frase estímulo y uno de los polos de la escala. Después de lo anterior, se clasifican todos los conceptos de interés con base en las distintas escalas; las respuestas a cada concepto se califican con base en varias 'dimensiones semánticas' y se comparan con las respuestas que el calificador da a los conceptos restantes.

Las principales dimensiones semánticas del significado connotativo se han determinado por medio del análisis factorial de las calificaciones de una serie de conceptos; a partir de estos resultados, Osgood (1952, citado en Díaz y Salas, 1975.p.37), pudo identificar que existen 3 factores o dimensiones del espacio semántico, que son:

- a) Factor evaluativo: los adjetivos implican una valoración del concepto: bueno - malo, valioso - sin valor, bello - feo.

- b) Factor de potencia: los adjetivos se definen por términos que, de una forma u otra, representan fuerza o poder: fuerte - débil, pesado - ligero.
- c) Factor de actividad: Los adjetivos bipolares hacen alusión al movimiento: rápido - lento, activo - pasivo.

Ahora bien, es necesario hacer una observación muy importante que respecto al uso del Diferencial semántico (DS), como instrumento de medida, hacen Díaz y Salas: "el diferencial semántico no es un test psicológico en el sentido generalizado del término; es decir, un instrumento con un número definido de reactivos, calificaciones y baremos específicos. Constituye, sí, una técnica de medida muy generalizable que exige adaptación de su forma y contenido según el tipo de problema que se quiere investigar". (1975.p.39).

Sin embargo, ésta condición, no exige al diferencial semántico de cumplir los requisitos de validez y confiabilidad: al respecto, Díaz y Salas (1975), señalan que para el DS, la validez es de facie o aparente, que consiste en "comparar los resultados del instrumento con la forma en que la mayoría de las personas analizan el fenómeno". También afirman que se distinguen 3 tipos de confiabilidad:

- a) del ítem
- b) del puntaje de factor
- c) del significado del concepto

Particularmente en lo que refiere al aspecto de las actitudes, el DS puede aplicarse para la predicción del cambio de actitudes, a partir del principio de congruencia, el cual puede considerarse, según palabras de Díaz y Salas "como un caso especial de la teoría del balance de Heider (equilibrio), aplicado específicamente a una situación en la cual se pueden distinguir al emisor de un mensaje, al receptor y al objeto de la actitud. A partir del principio es posible predecir el cambio de la actitud en sus características de direccionalidad e intensidad tanto hacia la fuente del mensaje como hacia el objeto de la actitud". (1975.p.74).

Aunque el DS presenta la ventaja de permitir evaluar varios conceptos en un mismo instrumento, así como ofrecer la posibilidad de ser un instrumento de medición de actitudes, su principal aportación, es la posibilidad de ser transcultural, esto a través de la hipótesis que le subyace, acerca de la "generalidad de los sistemas afectivos"; de comprobarse ésta hipótesis, implicaría la universalidad de la estructura dimensional y que sus factores estarían representados por el Evaluativo, el de Potencia y el de Actividad (EPA), esto eliminaría el problema de la aplicación de un único instrumento en culturas diferentes. Se han realizado varios estudios, cuyos resultados apoyan esta postura, al respecto Díaz y Salas comentan:

" Aunque no hemos considerado sino datos muy generales sobre la universalidad de la estructura EPA y sobre algunas diferencias sobresalientes de las proporciones de los factores, es posible apreciar las posibilidades del DS como un instrumento de investigación transcultural que permite determinar con precisión rasgos culturales y lingüísticos, especialmente aquellos que se refieren a la 'cultura subjetiva'. La cultura subjetiva está representada por rasgos no materiales que, generalmente, están mediatizados por el lenguaje y que por lo tanto constituyen serios problemas en la investigación. El DS representa una alternativa metodológica para superar dichos problemas en la medida en que es un instrumento endocultural y endolingüísticamente generado". (1975, p.78).

Sin embargo, como señalan Díaz y Salas, el Diferencial Semántico también ha recibido críticas, básicamente por parte de la psicometría y de la lingüística.

Ahora bien, en cuanto a los métodos indirectos de medición, existe otra clasificación propuesta por Sellitz, Wrightsman y Cook (1980), que básicamente los divide según su estructura de la siguiente forma:

1. Métodos proyectivos
2. Tests indirectos más estructurados

**1. Métodos proyectivos**

Incluyen a los tests menos estructurados, es decir, generalmente propician que el individuo aplique su imaginación al interpretar estímulos ambiguos. Parten del supuesto de que "la manera como un individuo organiza una situación de estímulo relativamente no estructurada refleja las tendencias básicas de su percepción del mundo y de su respuesta al mismo". (Selltiz, 1980,p.455)

Originalmente estos métodos se crearon por psicólogos y psiquiatras; a partir de ellos se desarrollaron técnicas proyectivas que se caracterizan porque los estímulos son capaces de evocar distintas reacciones (por ej. Un dibujo, foto, mancha de tinta), no hay respuestas buenas o malas, facilitan una respuesta "libre" por parte del sujeto, ya que no se le pide que hable directamente de sus creencias, (aunque las respuestas que da se toman como reflejo de sus actitudes), y el análisis se hace sobre la forma en cómo la persona percibe el material, la forma en que lo maneja y el significado que le da; a partir de esto, se pueden hacer inferencias sobre las necesidades, actitudes, valores, conflictos y opiniones sobre sí mismo, "tales inferencias descansan en la presunción según la cual lo que percibe el individuo en los materiales del test representa de alguna manera (aunque no guarde necesariamente una directa correspondencia una exteriorización o proyección de los procesos interiores dela persona" (Selltiz, 1980,p.457). Entre las técnicas más empleadas están el test de Rorschach y el T.A.T. (Test de Apercepción Temática).

Aunque su validez aún es cuestionada, han sido muy utilizadas y las razones para ello, según Selltiz, son:

1. "El sujeto puede hallar más fácil expresarse así mismo si no está hablando explícitamente de sus propios sentimientos y actitudes...
2. El sujeto puede ser incapaz de describir sus sentimientos y actitudes de forma tan exacta como lo haría en la situación del test proyectivo.
3. Aún en el caso de que le objetivo de un test de actitud proyectiva sea aparente, puede conseguir una información más extensa que un cuestionario..." (1980,p.461)

Los adaptaciones de los test proyectivos según esta clasificación se describen brevemente a continuación:

**a. Técnicas Gráficas:**

En éstas, se utilizan imágenes para estimular una respuesta indirecta de las actitudes o creencias del sujeto; dichas técnicas en su mayoría han sido adaptaciones del T.A.T., realizadas por autores como McClelland, Atkinson, utilizándolas para estudiar la motivación para superarse y también la necesidad de relación; Burwen y Campbell lo adaptaron para estudiar la actitud hacia la autoridad.

Otra técnica gráfica hace uso de la historieta, se basa en el Test de frustración de Rosenzweig, en ella se le pide al sujeto que "conteste" al comentario de un personaje.

**b. Técnicas Verbales:**

En éstas, se utilizan estímulos ambiguos o incompletos que el individuo debe responder. Una de las técnicas más sencillas es la que pide al individuo completar frases bajo presión de tiempo. Se han utilizado en varios estudios, sin embargo han mostrado baja correlación con otros criterios de medición para evaluar las mismas actitudes.

**c. Técnicas que utilizan otras modalidades sensitivas:**

Una técnica de este tipo, es la que utiliza estímulos sensoriales, tales como grabaciones confusas, donde se pide al sujeto que descifre el mensaje y el resultado es un contenido verbal resultante de su imaginación; otra variante es el caso de un punto luminoso fijo en un fondo oscuro, al que los sujetos "atribuyen" movimiento y se "ven" palabras.

**d. Técnicas de Juego:**

Se han utilizado sobre todo en niños para el estudio de las actitudes, consiste en que el individuo manipule muñecos y a partir de su organización, se hacen inferencias de sus comportamientos y actitudes.

**e. Psicodrama y Sociodrama :**

Estas técnicas requieren que las personas representen papeles, en el psicodrama el individuo se representa a sí mismo y en sociodrama representa a otros; ambas representaciones se interpretan, tal como sucederían las cosas (según el sujeto), en una situación cotidiana. La inferencia de las actitudes de las personas, se hace a partir de la forma en cómo representan el papel y el desarrollo de la historia.

**2. Tests indirectos más estructurados**

Particularmente han sido desarrollados para estudiar las actitudes sociales, bajo la premisa de no evidenciar el objetivo (medir actitud), pero más sencillos de aplicar que los métodos proyectivos (por su origen clínico). Estos tests parten del supuesto de que "las actitudes de una persona tienden a influir en sus percepciones, creencias, opiniones, juicios y memoria" (op.cit.,p.473). Los test indirectos estructurados se clasifican de la siguiente forma:

**a. Medidas presentadas como tests de conocimientos o habilidades:**

Consisten en tests aparentemente objetivos, donde se desarrollan tareas lo suficientemente difíciles como para permitir que las actitudes de la persona influyan en las respuestas. A los individuos se les hace creer que existen respuestas correctas e incorrectas. Estos tests parten del supuesto de que "cuando no hay una base objetivamente comprobable para elegir entre respuestas alternativas a una situación, las respuestas de los individuos tienden a reflejar sus predisposiciones" (op.cit.,p.474)

**b. Tests de información:**

Consisten en tests de información para evaluar actitudes bajo la forma de test de elección múltiple, pero a diferencia de los reales, los tests pueden tener una respuesta correcta o no, o respuestas igualmente erróneas. Sin embargo, este tipo de tests presentan varias desventajas: Un problema, "es la dificultad de idear respuestas alternativas igualmente verosímiles, que difieran de la respuesta correcta en cuanto al sentido. Otro problema es la ambigüedad de implicaciones en los ítems de información... las variaciones de inteligencia y de conocimiento real sobre el tema puede contribuir en el modo como uno responde a tales tests... no parecen ser medidas de actitud lo suficientemente puras o sensibles como para garantizar una gran confianza". (op.cit.,p.476)

**c. Tests de capacidad para pensar críticamente:**

Parten del supuesto de que "la inferencia de los silogismos no siempre procede lógicamente; con frecuencia se ve afectada por el contenido del silogismo"(op.cit.,p.477). Cabe mencionar que varios investigadores utilizaron los errores de las conclusiones a partir de silogismos, como indicadores de actitud. Sin embargo los resultados de experimentos sugieren que "el test de silogismos como prueba indirecta de actitudes puede que quede limitado por factores tales como educación, estudios de lógica y capacidad crítica general... es muy probable que una persona con poca cultura no sea capaz siquiera de comprender la distinción entre la solidez lógica de un argumento y su validez empírica".

**d. Tests que emplean los errores de conocimiento y memoria:**

Estas técnicas se basan en la hipótesis de que "las actitudes influyen en la percepción y en el recuerdo de temas relevantes"(op.cit.,p.480). Ejemplo de esto es el estudio de Levine y Murphy (1943, citados en Sellitz, 1980), en cuyos resultados se muestra que tanto el conocimiento como el olvido de algún material leído se relaciona con la actitud hacia el contenido del material: a 2 grupos, uno en favor y otro en contra de los soviéticos, se les pidió que memorizaran dos pasajes sobre la URSS. (uno muy favorable); cada grupo aprendió más rápido y recordó por más tiempo el pasaje acorde a su propia actitud. Sin embargo en estudios posteriores (Bringham-Cook), no se encontró relación alguna entre actitud y memoria, por lo que es de poco confiable utilizar estas técnicas para medir la actitud.

**e. Estimación de la opinión del grupo y de las normas sociales:**

Estas técnicas parten del hecho comprobado de que las estimaciones de las personas sobre los grupos, están influidas por las propias actitudes. "Las técnicas estimativas han sido usadas con éxito para demostrar que grupos



con diversas actitudes difieren de su percepción de los fenómenos sociales, como medidas de actitud deben utilizarse con extrema precaución" (op.cit.p.482)

**f. Juicios de actitud relevantes sobre personas o materiales:**

Parten de la premisa de que una amplia variedad de juicios son influidos por las actitudes; por ejemplo, Green y Stacey (1966), hicieron un experimento en el cual presentaban fotografías masculinas a un grupo de encuestados pidiéndoles que indicaran a cuál les gustaría parecerse, después se les pidió que indicaran a cuál partido (conservador o laborista), creían que pertenecía el de la foto. Los resultados muestran la tendencia a atribuir su propia afiliación política al hombre de la foto elegida

**g. Medidas basadas en la selección de los principios clasificatorios:**

Esta forma de medición de actitudes consiste en presentar a los sujetos conjuntos de materiales, pidiéndoles que realicen una actividad de agrupamiento, dichos agrupamientos se interpretan como indicadores de clasificación de las personas. Küete (1964), realizó un experimento en el cual presentó a sus sujetos 3 grupos de figuras humanas negras y blancas; en sus resultados encontró que los sujetos que habían obtenido bajos puntajes en cuanto a prejuicios hacia negros, (en una medida de actitud autorreferida), abstraían el color en sus agrupaciones, en tanto que los que tuvieron puntajes altos en prejuicios tendían a separar las figuras blancas de las negras.

**h. Técnicas que conllevan respuestas perceptivas:**

Se basan en el supuesto de que las respuestas perceptivas pueden usarse como indicadores de actitud, puesto que la percepción de estímulos ambiguos está influida por la experiencia del pasado. Bagby (1957) realizó un experimento en el cual presentaba breve y simultáneamente pares de fotos con diferente contenido cultural (una de un torero y otra de un beisbolista) a sujetos mexicanos y americanos; encontró que los mexicanos tendían a ver la foto con motivos mexicanos y viceversa. Sin embargo estudios posteriores encontraron dificultades metodológicas, por lo cual no es confiable.

**l. Medidas basadas en reacciones fisiológicas:**

En esta forma de medición de actitudes se basa en las respuestas fisiológicas no sujetas a un control consciente y "sus resultados don completamente independientes tanto de la aprehensión de sus propias reacciones como de su disposición a informar de ellas" (Selltiz, 1980,p.494). Una de las medidas más usadas es la de la Respuesta Galvánica de la Piel (RGP), también el referente a la dilatación-contracción de la pupila ante imágenes; sin embargo, como señala Selltiz "el empleo de esta técnica no está lo suficientemente desarrollado como para asegurar conclusiones acerca de su utilidad como medida de actitud". (op. cit. p.498)

Esta diversidad en los métodos y en las escalas de medición ha llegado a representar un serio problema, ya que los resultados de la medición pueden variar si se utiliza un método u otro, tal como señala Aiken (1996,p.231), "las medidas conductuales de las actitudes (obtenidas de la observación), frecuentemente producen resultados diferentes a partir de otros métodos. Entre estos métodos se encuentran las técnicas proyectivas y los cuestionarios o escalas de actitudes". Es en este sentido que resulta imprescindible que el investigador determine su postura frente a las diferentes definiciones de actitud, pues es a partir de ésto que el método de medición debe ser elegido.

Como comentario final de ésta sección, es importante mencionar que a pesar de que en los últimos años, tal como refiere Aiken (1996), ha quedado claro que las actitudes son variables más de tipo multidimensional que unidimensional y que requieren de técnicas como el análisis factorial, finalmente no son estos los métodos más utilizados para medir actitudes, ya que como señala Summers "el método empleado con mayor frecuencia para obtener material a partir del cual hacer inferencias acerca de una actitud, es pedir al individuo que revele -ya sea por sus propias palabras o por la aceptación o rechazo de reactivos estandarizados- sus creencias, sentimientos, la forma en que se comporta o comportaría, o su opinión sobre cómo debería tratar todo ésto acerca de determinado objeto". (1976,p.41). Sobre mencionar que esta afirmación nos remite al uso de las escalas de Likert y Thurstone principalmente.

### 3.5.2 Requisitos de las escalas de medición

Según Arias (1980,p.24), las escalas deben cumplir 3 requisitos básicos:

**Operatividad:** es decir, que sus términos sean verificables.

**Confiabilidad:** que en diferentes aplicaciones hechas por distintos investigadores, los resultados de un mismo sujeto sean similares.

**Validez:** que efectivamente mida lo que desea medir".

#### **Validez:**

La validez hace referencia al objeto de la medición, es decir, una escala de medición será válida en la medida que realmente mida aquello para lo que fue hecha. Magnusson (1987,p.153), considera que "la validez de un método es la exactitud con que pueden hacerse medidas significativas y adecuadas con él, en el sentido que midan realmente los rasgos que pretenden medir... si mide aquello para lo que fue construido". Por su parte, Olea (1986,p.21), define a la validez como "el grado de aptitud del instrumento; si en realidad la escala mide lo que afirma".

Ahora bien la validez de un instrumento está en función de la aplicación que se le dé, es decir "únicamente podemos hablar de validez en tanto cuanto un test es adecuado a su uso y función en relación a un determinado 'criterio'". (Cerdá, 1984,p.104).

Existen diferentes tipos de validez, según Magnusson (1987), son cuatro:

1. Predictiva
2. Concurrente
3. De contenido
4. De construcción

#### **Validez Predictiva**

Es la correlación entre los resultados de una medición y un criterio externo; el grado de correlación indica la validez. "En la validez predictiva, la cuestión es la exactitud con que el test predice lo que se intenta predecir" (Magnusson, 1987,p.159).

#### **Validez Concurrente**

Según Cerdá (1984,p.112), "es el grado de correlación que existe entre la varianza de un test y la varianza de las notas criterio tomando ambos datos al mismo tiempo". La validez concurrente se utiliza siempre para test en situaciones de clasificación o diagnóstico. "En la validez concurrente la cuestión es si el test mide lo que se intenta medir, y el coeficiente del test indica qué tan adecuados son los datos como base para el diagnóstico". (Magnusson, 1987,p.159).

#### **Validez de Contenido**

"La validez de contenido se determina por el grado en que la muestra de ítems del test es representativa de la población total". (op.cit., 1987,p.160). Cerdá (1984,p.108), añade a lo anterior que "para comprender este tipo de validez hay que partir de la base de que un test es una muestra normalizada de algún tipo de conducta y que, en consecuencia, es preciso determinar hasta qué punto el conjunto de ítems <contenidos> constituyen una muestra representativa del aspecto de la conducta que vamos a medir".

### **Validez de Construcción**

En este tipo de validez se relaciona un instrumento de medición con un marco teórico, con objeto de determinar si el instrumento está ligado a los conceptos y consideraciones teóricas; para algunos investigadores como Kerlinger (1986,p.324) "constituye uno de los adelantos más notables en la moderna teoría y práctica de la medición, porque en ella se integran nociones psicométricas y teóricas". Al indagar la validez de constructo lo que interesa es la propiedad o propiedades psicológicas que mide el instrumento. Para Kerlinger (1985,p.141), "la validación de construcción hipotética es parte del núcleo de la ciencia misma, en el someter a prueba deducciones e implicaciones derivadas de las teorías. Es un logro muy importante para la medición y la investigación del comportamiento, un avance que está revolucionando la medición psicológica y sociológica".

### **Confiabilidad:**

La confiabilidad se refiere a la estabilidad, a la exactitud de los resultados de la medición realizada con un instrumento, independientemente de que mida o no el rasgo para el que fue creado. Para Cerdá (1984,pp.97-98), un instrumento es confiable "cuando al aplicarlo dos o más veces al mismo individuo o grupo de individuos en circunstancias similares obtenemos asimismo resultados análogos... consiste en esencia, en averiguar la consistencia o estabilidad de las notas obtenidas por los mismos individuos al administrarles el mismo test".

Olea (1986,p.23), considera que "una medición es confiable cuando ofrece resultados consistentes; se producen resultados similares al aplicarse más de una vez, la escala a una misma muestra".

Kerlinger (1986,p.312), por su parte define a la confiabilidad como "la carencia relativa de errores de medición de un instrumento. La confiabilidad es la exactitud o precisión de un instrumento de medición".

Para concluir, de lo anterior se desprende que cualquiera que sea la forma de medición de actitudes, deberá garantizar que mida realmente lo que pretende y que los datos que de ella se obtengan, sean similares en diferentes momentos; al respecto Martínez y Merino (1981,p.61), resumen que las formas de medición de actitudes deberán garantizar que:

1. "Haya forma de verificar que las respuestas del sujeto no se vean afectadas por los factores propios de la situación, tal como dar respuestas socialmente aceptadas por el investigador.
2. Haya indicadores del rango de posiciones hacia el objeto que el individuo categoriza como aceptable o rechazable en cierto grado.
3. Haya indicadores de que un comprometido está el individuo en relación al objeto actitudinal".

Debido al interés que existe por la medición de las actitudes, se han desarrollado gran diversidad de instrumentos orientados a diversos objetos psicológicos, sin embargo es importante mencionar al respecto que, aunque se han creado escalas de medición directa, indirecta, monodimensionales o multidimensionales, ninguno de estos instrumentos ha alcanzado una validez absoluta o una confiabilidad total, y aunque presentan desventajas y limitaciones, lo importante es considerar las ventajas que representa cada instrumento, la actitud que pretende medir, así como la situación en la que se desarrolló, para entonces utilizarlo de la manera correcta y obtener los beneficios deseados.

Para mostrar cuáles son los pasos que se siguen para la creación de escalas de medición de actitudes, a continuación se describen dos ejemplos de ello.

En 1996, la Dra. Flores desarrolló un instrumento para medir algunas actitudes del género femenino. Las afirmaciones que en él se presentan como reactivos se escogieron de los comentarios que hicieron las mujeres en una investigación anterior (de Coria en 1987), de pacientes de consulta, amigas y conocidas de la autora.

Los pasos seguidos para crear la escala fueron:

1. Definir operacionalmente las variables.
2. Elaborar un banco de reactivos referentes a los temas a investigar, bajo los siguientes criterios:
  - que no tengan dobles negativas
  - que no expresen más de 2 ideas
  - que no tengan más de 20 palabras
  - con lenguaje accesible
  - que no sean ambiguos
  - que no se refieran al pasado
  - que sean relevantes al objeto

Cada reactivo ofrece 5 posibilidades de respuesta:

TA	Totalmente de acuerdo	D	Desacuerdo
A	De acuerdo	TD	Totalmente en desacuerdo
I	Indeciso		

3. Teniendo un banco de reactivos para cada tema, se presentaron ante 10 jueces expertos para su evaluación; los jueces determinaron la correspondencia entre el reactivo presentado y la definición de la variable, para esto cada reactivo fue calificado de acuerdo a 3 opciones: 1 tiene mucha relación, 2 tienen poca relación, 3 ninguna relación.
4. Se seleccionaron o eliminaron reactivos de acuerdo a la calificación.
5. Se eligieron los 30 mejores reactivos para cada tema y se eliminaron los demás
6. Los reactivos de cada tema se balancearon, de manera que quedaron 15 afirmaciones positivas y 15 negativas para cada tema
7. Se mezclaron al azar los reactivos para formar una sola escala.
8. Se elaboró la presentación final de la escala, incluyendo presentación, instrucciones, 2 ejemplos y los 150 reactivos.
9. Se hizo un piloteo de la escala de actitudes con 200 mujeres, cuyas características correspondían a las requeridas por la investigadora.
10. Los pasos para validar y confiabilizar la escala fueron:
  - Eliminación de los reactivos con respuestas estereotipadas
  - A cada reactivo se le aplicó la prueba t y sólo se eligieron los reactivos que en cada tema obtuvieron  $p < 0.05$
  - Se hizo un análisis factorial para cada una de las dimensiones (con rotación varimax). Se extrajeron 3 factores con valores Eigen de  $> 1.00$

De esta manera, surge la escala de medición de algunas actitudes del género femenino, cuya presentación final es de 150 reactivos.

En 1986, la Dra. Braverman se dedicó a realizar una modificación de una escala llamada FACES, que está basada en la Teoría del modelo circunflejo de Olson, Rusell y Sprenkle (1979), cuyo objetivo es evaluar la cohesión y adaptación familiar; ésta escala originalmente se realizó en idioma inglés y para la población de E.U. La tarea de la Dra. Braverman fue modificar la escala para que fuese aplicable a la población mexicana.

El primer paso seguido por la doctora, fue definir las dimensiones a medir, en este caso, la cohesión y la adaptación familiar. Después, procedió a definir y establecer la muestra con la cual se haría el piloteo, definiendo requisitos como edad, sexo y número. El piloteo inicial quedó definido con una muestra de 464 adultos, de ambos sexos, con un promedio de edad de 30.5 años.

Hecho lo anterior se procedió al piloteo, que tuvo en su fase exploratoria varias etapas:

1. Traducción, donde:
  - a) un 1er. Profesionalista tradujo del inglés al español
  - b) un 2o. Profesionalista tradujo la versión del español, nuevamente al inglés

- c) un Jer. Profesionalista cotejó ambas traducciones (la original y la mexicana), a fin de conservar la semántica
2. Se pilotó la traducción con una muestra de 464 adultos, a fin de garantizar el entendimiento de las instrucciones y reactivos (obtuvo 90 reactivos).
  3. Se aplicó un segundo piloto a una muestra de 1202 adultos y adolescentes, los resultados preliminares se sometieron a análisis factorial y al alpha de Cronbach, con lo que el número de reactivos disminuyó a 50.
  4. Los 50 reactivos se sometieron nuevamente a un piloto con una muestra de 2412 personas (adolescentes y adultos). Luego de someter las respuestas a análisis factorial y al alpha de Cronbach, se obtuvieron los 30 reactivos que conforman la escala final.

La escala final, de 30 reactivos, es de tipo Likert, presenta un continuo de 5 categorías que son:

- |                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| 1. Casi nunca       | 4. Frecuentemente |
| 2. De vez en cuando | 5. Casi siempre   |
| 3. Algunas veces    |                   |

Dicho continuo permite trabajar con valores intervalares de menos a más. En cuanto a la validez de la escala, ésta se obtuvo a través del análisis factorial, forzando a dos factores los 30 reactivos, donde el factor I corresponde a cohesión y el II a adaptación. Para obtener la validez predictiva, la escala se sometió a un análisis de regresión; a fin de observar la relación de la escala con las variables, se sometieron al coeficiente de correlación de Pearson.

La consistencia interna (confiabilidad), se obtuvo a través del alpha de Cronbach, obteniendo para el factor I un puntaje de .87, para el factor II .78 y para la escala total de .90.

Las normas para aplicar el FACES se obtuvieron a partir de las características de la población que participó en el muestreo; debido a que las medias, desviación estándar y rangos tanto de hombres como mujeres eran semejantes, se combinaron para formar una norma conjunta, pero separándolos en adolescentes y adultos, y recomendando su uso para fines clínicos.

De los aspectos anteriormente descrito puede concluirse que, cuando sea menester crear una escala, para medir la actitud hacia un determinado objeto psicológico, debe tenerse presente en primer instancia, cómo concibe el investigador a la actitud, es decir, cómo la define, después deberá considerar cuál de las técnicas existentes es la que mejores resultados puede brindarle (de acuerdo a su consideración sobre la mono o multidimensionalidad de la actitud) en la medición de lo que pretende y obviamente seguir la metodología que subyace a cada método para crear una escala de medición.

Cierto es que, aunque la postura que mantenga el investigador, será un punto determinante para la elección de la escala de medición a utilizar o el método que escoja para crear la escala que necesita para medir el objeto psicológico de su interés, no debe pasarse por alto el establecer la confiabilidad y validez del instrumento empleado o creado.

Ahora bien, un aspecto relevante, que vale la pena retomar respecto a las actitudes y su medición, es considerar que, bajo el criterio de que las actitudes son aprendidas, en cierta forma reflejan y se ven influidas por factores externos, entre los que obviamente sobresale la cultura donde se desarrolla el individuo. Este aspecto es de suma importancia y debe tenerse siempre presente cuando se crea o aplica una escala de medición de actitudes creada en el extranjero; lo anterior es respaldado por Loreto (1986,p.49), quien comenta lo siguiente: "es importante que los instrumentos que se apliquen en nuestra realidad hayan surgido de ella misma, de sus propias características, en especial si se trata de un tema como las actitudes".

Cuando se aplica una escala, sin considerar en detalle para qué fue creada, bajo qué criterio y en qué ámbitos se creó, los resultados que de ella se obtengan, pueden ser en extremo subjetivos y en el peor de los casos, no válidos para la población en que se aplicó. Precisamente en torno a este particular y su importancia, se hablará en el apartado siguiente.

### 3.6 La cultura: un factor a considerar

En este apartado se comenta acerca de uno de los temas de mayor importancia, y que merecen particular consideración cuando se habla de actitudes: la cultura.

Se habla también de lo que algunos autores consideran que es la cultura y su relación con el individuo. También se mencionan estudios realizados, principalmente por Díaz-Guerrero, los cuales le llevan a plantear la necesidad de crear una psicología local, acorde a la cultura del grupo de que se trate, fundando así las bases de la Etnopsicología.

Hablar de la medición de actitudes es un aspecto que requiere especial atención, lo mismo que la aplicación de escalas para medir actitudes que, como se ha comentado en los apartados anteriores, deben cumplir ciertos requisitos.

Cabe retomar algunos aspectos acerca de la definición que se adoptó en este reporte de actitud, en ella se hace mención de que las actitudes tienen un referente externo, físico o social, y que a su vez, ésta es la razón por la cual las actitudes que mantenga un individuo tienen la característica de poder ser comparadas con el grupo social de referencia. Dado que las actitudes son aprendidas por el individuo a partir de su interacción con el medio que le rodea, es evidente que el entorno, es decir, la sociedad, la cultura donde se desenvuelven los individuos, es determinante para la formación y el tipo de actitudes que las personas se forman.

En este sentido, es necesario retomar las bases de la sociología para definir los conceptos de sociedad y cultura. Según Chinoy (1984,p.35), "el concepto de sociedad deriva inicialmente de los intentos hechos durante los siglos XVI y XVII para diferenciar al Estado de toda la organización social... en su uso más general, la sociedad se refiere meramente al hecho básico de la asociación humana"; en esta definición se incluye entonces toda clase de relaciones entre los individuos, independientemente de si son directas, indirectas, organizadas o no, conscientes o no. Y completa el concepto señalando que "una sociedad consiste no solamente de individuos vinculados los unos con los otros, sino también de grupos interconectados y superpuestos". (op. cit.,p.45). En cuanto al término cultura, Chinoy (op. cit. P.36), señala que "se refiere a la totalidad de lo que aprenden los individuos en tanto miembros de la sociedad; es una forma de vida, un modo de pensar, de actuar y de sentir". Al decir esto, se entiende que tanto el conocimiento como las creencias, moral, arte, costumbres, hábitos y por supuesto, actitudes, forman la cultura de un individuo en tanto que son aprendidos y compartidos con su grupo social: "el hecho de que la cultura es aprendida y compartida tienen una importancia fundamental en su definición" (op. cit.p.37). En este sentido, y retomando a Murdock, Chinoy señala respecto a la cultura, que ésta es en gran medida "ideacional"; se refiere a las normas, creencias y actitudes de acuerdo con las cuales actúa la gente". Y resulta que "la importancia de la cultura radica en el hecho de que proporciona el conocimiento y las técnicas que le permiten sobrevivir a la humanidad, tanto física como socialmente, así como dominar y controlar, hasta donde ello sea posible, el mundo que le rodea" (op. cit.)

Respecto a la interacción entre individuo y cultura, Freud (1989,p.33), señala que "el término cultura designa la suma de las producciones e instituciones que distancian nuestra vida de la de nuestros antecesores animales y que sirve a 2 fines: proteger al hombre contra la naturaleza y regular las relaciones de los hombres entre sí". De hecho para Freud, la cultura constituye una creación que el hombre ha formulado, en ella se limitan y restringen las necesidades y deseos individuales, debiendo sublimarlos en pos del logro de la 'felicidad humana', para lo cual la cultura regula las relaciones de los hombres entre sí, lo que en opinión de este autor, produce malestar al individuo.

Díaz-Guerrero (1972, citado en Arias,1990,p.102), afirma que "el marco y el motor fundamental del comportamiento humano es la cultura". De tal manera, la conducta de un individuo no puede ni debe ser estudiada fuera de su contexto cultural; si bien es cierto que todas las personas poseemos rasgos característicos como parte de una especie, es también muy cierto que es el medio y la sociedad donde se desenvuelve, lo que marca a cada persona; esto es, las costumbres, normas, valores, creencias, actitudes, etc; de cada cultura influyen determinantemente en las características y conducta de sus miembros. Chinoy apoya lo anterior y señala que la personalidad de un individuo "es el producto de la interacción entre su equipo biológico congénito y su experiencia en la cultura y la sociedad; no es la suma que se obtiene de la simple adición de la cultura al organismo". (1969, op.cit.)

En referencia a esta relación entre la cultura y los individuos, Moore, (1987,p 55), señala que el termino cultura "comprende los logros intelectuales, estéticos, morales y materiales de la humanidad a lo largo de su historia... estas áreas de conocimiento y de creencias constituyen una perspectiva humana de la realidad... un ser humano es aquel ser capaz de entender su situación en estos términos". Lo anterior pone de manifiesto la influencia que ejerce la cultura de cada sociedad sobre sus miembros, de hecho ésto es reforzado por Díaz-Guerrero, (1991,p.250), cuando afirma que "decir que hay una interacción entre el individuo y su cultura, tiene la fuerza de un axioma"

El tema de la cultura es básico para los objetivos de este reporte, pues bajo esta perspectiva es indudable que las organizaciones laborales son parte de la cultura y sociedad, en tanto que son resultado de la interacción de diversos miembros de los grupos de la sociedad, que se rigen por una cultura determinada y a su vez generan nuevas interacciones que sólo resultan de un ámbito laboral específico.

Ahora bien, Arias (1990,p.97), plantea un aspecto muy importante en lo que respecta a las empresas y el medio social, pues señala que "las organizaciones se encuentran inmersas en un medio cultural del cual no pueden substraerse. La cultura influye sobre la organización y ésta a su vez, sobre la cultura. Por otro lado, la propia organización puede constituir una subcultura".

Al considerar a las organizaciones dentro de un contexto social, donde la cultura que cada uno de los miembros sustenta, es un enfoque que por fuerza nos lleva a tener en consideración la recíproca influencia entre las organizaciones y sus individuos como miembros de una sociedad. Bajo esta perspectiva es válido considerar que cualquier cambio que ocurra, ya sea en las organizaciones laborales o en la sociedad y su cultura, influirá irremediamente en el desarrollo de las mismas. Al respecto vale la pena señalar que, así como México debe enfrentar la competencia externa, también debe soportar la influencia cultural externa, pues como argumenta Castaño (1989,p.8), "cada vez es mayor la influencia cultural de unos países a otros, sobre todo cor: la hegemonía de los más poderosos económica y científicamente".

Es la necesidad de las organizaciones para enfrentar los cambios externos, principalmente en tecnología, lo que les ha obligado a cambiar internamente, pero esta influencia externa (otros países, otras empresas), no sólo atañe a la organización, pues como bien observa Ackoff (1969, citado en Castaño, 1989,p.8), "el cambio tecnológico ha producido mayor riqueza, más consumo, más afluencia, más educación, más comunicación y más viajes en nuestro siglo, que lo producido en todos los siglos anteriores. También ha cambiado la sociedad en todos sus esquemas básicos y ha producido crisis". Sobre señalar que esta crisis también afecta a las organizaciones, puesto que sus miembros son también miembros de una sociedad, cuyos problemas y crisis no quedan ajenas a las empresas. De aquí la urgencia de que las empresas adopten acciones para enfrentar los cambios culturales; en este sentido, Castaño comenta que "existen problemas originados tanto dentro como desde fuera de las organizaciones. Y éstas han sido seriamente cuestionadas, no sólo por sus fallas de eficiencia, sino sobre todo por su deshumanización e insuficiente capacidad para adaptarse a los rápidos y continuos cambios del entorno social". (1989,p.10).

Para la solución de estos problemas se requiere de la acción de los directivos de las empresas, pero también es campo fértil para que el psicólogo como miembro de la organización, aplique sus conocimientos para resolver

situaciones de adaptación del hombre a su empresa, como partes en interacción, con una determinada cultura, cuyos cambios deben ser orientados en beneficio del individuo y su sociedad.

Este vínculo organización - cultura merece especial atención, y sobre todo debe tenerse especial consideración si lo que se pretende es lograr el cambio en las organizaciones. De hecho autores como Pflfner y Sherwood (1970, citados en Arias, 1990,p. 97), consideran que el estudio de la cultura es fundamental por 4 razones básicas:

1. "Facilita la comprensión del funcionamiento de las organizaciones. Ciertas formas de comportamiento pueden ser comprendidas solamente cuando se analizan a la luz de la cultura del individuo.
2. Ayuda a predecir la conducta. Las premisas socioculturales determinan cómo debe comportarse una persona en cierta situación.
3. Constituye un sustituto de la experiencia. Si se conocen algunas de las pautas culturales, la persona puede integrarse y ser aceptada más fácilmente por el grupo.
4. Facilita los cambios. Las tradiciones, los ritos, las costumbres, etc; tienden a dar cierta estructura rígida a la organización... si se conocen las premisas culturales pueden evitarse conflictos y facilitar los cambios."

Seguindo las premisas establecidas por Díaz-Guerrero, en este reporte se entiende que cultura es "un sistema de creencias y de instituciones. En su sentido más amplio, cultura incluye dimensiones antropológicas, sociológicas y económicas para los seres humanos." (1991,p.250); considera además que "la cultura, como recipiente de la historia, es la línea base de las ciencias sociales y del comportamiento (1995,p.372).

Para redondear la importancia de la relación entre cultura y organización, planteando esto específicamente en México, baste citar lo que dice Rodríguez: "Las características de la cultura mexicana tienen un fiel reflejo en el trabajo. La empresa, al congregar a las personas que laboran en ella, se vuelve reproductora de los modelos socioculturales y a la vez moldeadora del comportamiento, en este caso de los mexicanos" (1996,p.110).

Es precisamente el aspecto de la cultura y su influencia en el individuo y sus organizaciones, el que ha interesado profundamente a varios psicólogos, destacando en especial los trabajos de Díaz-Guerrero, notable investigador mexicano, quien en su afán por desentrañar la causalidad del comportamiento y la personalidad del individuo, y después de numerosos estudios e investigaciones, ha planteado la necesidad de crear una herramienta que permita entender a las personas, la dinámica de su personalidad y su comportamiento, en relación al entorno donde se desarrollan; para lograrlo propone el desarrollo de una nueva disciplina: la Etnopsicología.

La Etnopsicología surge como una propuesta complementaria a los modelos de psicología tradicional para explicar el comportamiento del individuo. Cabe recordar que desde sus inicios, la psicología ha tenido particular auge y desarrollo en E.U., de hecho, gran parte de la formación de los profesionales de la psicología en la universidad, se basa en los modelos, enfoques y teorías "importadas" precisamente de los psicólogos norteamericanos, baste citar para ello a Watson, Skinner, Thurstone, Festinger, Bloom, Lewin, Sumners, Allport, Maslow, Schein, entre otros; ésta situación ha ocasionado que muchos de los principios así aprendidos, no sean completamente aplicables y eficientes en el campo real de trabajo del psicólogo mexicano en México; Luca (1995, citado en Díaz-Guerrero, 1994 ,p.85) explica lo anterior señalando que los científicos de E.U., o de cualquier otro país, "no siempre tienen necesariamente el conocimiento justo y necesario para describir, entender y explicar la conducta, de la forma en que transcurre en todos los lugares" y hace la siguiente observación: "los profesionales durante sus años de adiestramiento (en la universidad), van desarrollando unas ideas y formándose unos modelos... ése modelo que se construye en los años de universidad está permeado por las teorías que se enseñan en los cursos de manera acrítica y como verdades absolutas... todos quieren ser científicos, pero se olvidan que el fundamento de la ciencia es la realidad, y ésa hay que ir a buscarla en el arabal, en el caserío, en la montaña, en las urbanizaciones, donde sea". (op.cit.p.99). En opinión de Díaz-Guerrero, lo antes expuesto se explica porque existe una "falsa premisa de universalidad" de la psicología norteamericana. Incluso en uno de sus artículos publicados respecto a la diferencia de enfoques entre unos y otros investigadores, Díaz-Guerrero comenta: "si bien mis colegas estadounidenses y de otras naciones, dedicaban toda su atención a los hallazgos que permitieran generalizar, el suscrito quedaba cada vez más convencido de que, para la cognición y la



personalidad, tanto teórica como pragmáticamente, las diferencias por cultura eran fundamentales". (1995.p.367).

Lo antes señalado, también ha sido objeto de análisis por parte de Octavio Paz, quien en general comenta que la sociedad mexicana y norteamericana, fundamentalmente diferentes en sus concepciones, en sus apreciaciones acerca de la vida, de la realidad y básicamente en la forma en cómo enfrentarla, pasiva o activamente. Aterrizando lo anterior específicamente en lo que refiere a este reporte laboral, es necesario hacer una reflexión (cómo introducir y usar un documento, un cuestionario o una evaluación concebida bajo un enfoque realista, frío, cálido, en una cultura opuesta en tantos sentidos?, como describe Octavio Paz (1979,pp.21-22):

"El realismo americano es de una especie muy particular... es una tendencia de pensamiento, pues consiste en una negación de todos aquellos aspectos de la realidad que nos parecen desagradables, irracionales o repugnantes" y refiriéndose a carácter mexicano, el autor continua: "la contemplación del horror, y aún la familiaridad y la complacencia en su trato, constituyen contrariamente uno de los rasgos más notables del carácter mexicano... los mexicanos mienten por fantasía, por desesperación, o para superar su vida sórdida; ellos (los americanos) no mienten, pero sustituyen la verdad verdadera, que es siempre desagradable, por una verdad social. Nos emborrachamos para confesarnos; ellos para olvidarse. Son optimistas, nosotros nihilistas... Los norteamericanos quieren comprender; nosotros contemplar. Son activos; nosotros quietistas: disfrutamos de nuestras llagas como ellos de sus inventos".

El criterio usado en una y otra cultura no puede, ni debe, ser el mismo para detectar elementos tan característicos de cada cultura como los son las actitudes, punto central de interés en este reporte.

La Etnopsicología es precisamente la respuesta que complementa la explicación del comportamiento al enfocarse en el aspecto cultural autóctono: Etnopsicología se define como "la ciencia que descubre y estudia las creencias universales, cuasiuniversales y minoritarias - pero psicológicamente importantes - de cada cultura y sus consecuencias sobre la cognición y el comportamiento psicosocial y de la personalidad de los individuos, de grupos y de instituciones, en cada hábitat o ecosistema humanos... pone su acento en lo idiosincrático, no niega ni la factibilidad de dimensiones culturales o psicológicas universales o regionales, ni la utilidad de las teorías intuitivas de la personalidad... complementa de manera crucial el conocimiento psicológico existente". (Díaz-Guerrero, 1994, p.354).

La Etnopsicología postula que "el desarrollo cognitivo y de la personalidad son fundamentalmente el resultado de una dialéctica perenne entre el individuo biopsíquico y su ámbito sociocultural" (Díaz-Guerrero, 1986,p.7); ésta es la dialéctica cultura - contracultura.

Para Díaz-Guerrero la parte más importante del entorno sociocultural son las premisas histórico-socioculturales (PHSC), y señala que son afirmaciones que se caracterizan por:

- a) Ser culturalmente significativa, respaldada por la mayoría de los individuos de un grupo o cultura dado.
- b) Ser respaldada diferencialmente a través de las culturas.

En sus estudios también corroboró que varias PHSC son sensitivas a variables como el sexo, hábitat y tiempo. Entre las principales funciones de las PHSC, Díaz-Guerrero señala que "son las unidades esenciales de la realidad interpersonal, es decir, las unidades esenciales de una realidad humana comprensible para el grupo y, por lo más, sólo comprensibles integralmente por el grupo dado" (1995,p.363).

Tal vez la mayor aportación acerca de las premisas, es que "todas las PHSC's forman un sistema lógico y esencialmente predecible a partir de éstas" (Díaz-Guerrero, 1995,p.36); recuérdese que la predicción del comportamiento es una de las principales metas de la psicología en general.

De lo anterior se deriva entonces que las características de la personalidad, y por ende, las actitudes de los individuos, se ven influidas y en ocasiones profundamente determinadas por la cultura en la cual se desarrollan.

Ahora bien, bajo el supuesto de que la cultura es el resultado de la historia de cada país, se acepta entonces que, la cultura es característica de cada nación y puede diferir de cualquiera otra; ésto se confirma en los estudios realizados por Díaz-Guerrero, donde se revela y se resaltan especialmente, las particularidades de la cultura mexicana.

Específicamente los estudios de Díaz-Guerrero se centraron en comparar la cultura mexicana con la norteamericana (E.U.), resultado de estas investigaciones, encontró que existen diferencias de carácter fundamental, que en mayor o menor medida se expresan en manifestaciones típicas o folklóricas de cada país. "Investigaciones acerca del significado de algunos conceptos, como el del respeto, la atribución de respeto y el status social y de las actitudes y anticipaciones recíprocas de hombres y mujeres en ambos países, produjeron un gran número de diferencias entre mexicanos y norteamericanos" (1991.p.172).

Como ejemplo, uno de los hallazgos más sobresalientes, es el de la llamada "dicotomía activo - pasiva", que se encontró al investigar y comparar la forma de confrontación entre una muestra de estudiantes mexicanos y otra muestra de estudiantes norteamericanos, encontrando que los norteamericanos tienden a encarar el estrés, al pretender modificar su ambiente (forma activa), mientras que los mexicanos tienden a evitarlo, de manera que automodifican sus conductas (forma pasiva), al respecto Díaz-Guerrero comenta la siguiente: "las 2 culturas, de una forma u otra habían llegado a la decisión de cómo debería vivirse la vida, y los norteamericanos habían decidido: 'encarar el estrés' y los mexicanos habían decidido: 'hagamos todo lo que podamos por evitarlo'" (1991.p.155). Es decir, a partir de los resultados encontrados, en E.U., se considera que la mejor forma, la más apropiada y la más "virtuosa" de encarar el estrés es haciendo algo por cambiar el ambiente, mientras que la cultura mexicana, propiciará que sus miembros acepten que la forma más adecuada, y "virtuosa" de encarar el estrés es no hacer nada al respecto, sino adaptarse y aceptarlo. De manera general lo encontrado por Díaz-Guerrero en sus estudios se resume así:

1. "El estadounidense: independiente, activo, individualista, firme, tenso, autoafirmativo, con alta necesidad de logro.
2. El mexicano: complaciente, obediente, afiliativo, flexible, dependiente, indolente.  
¡Dos filosofías de la vida! ¡Dos mundos antitéticos!" (Rodríguez, 1996.p.44)

Es tal el impacto de sus investigaciones, que Díaz-Guerrero concluye que la cultura es fundamental para la comprensión del comportamiento del individuo y le concede tal importancia que "considera un error histórico desusadamente persistente el que los personalogos desde Freud hayan querido encontrar el por qué del comportamiento humano exclusivamente dentro del individuo y arguye que la parte más importante de este por qué debe buscarse en la circunstancia histórico-sociocultural en la que han nacido y crecido."

De lo expuesto acerca de los estudios de Díaz-Guerrero y su cuestionamiento sobre la universalidad de la Psicología (no de su carácter científico, como él mismo aclara), se concluye que existe la necesidad de desarrollar la psicología social autóctona, pues al considerar que "el desarrollo humano consiste, fundamentalmente en un proceso dialéctico entre las tendencias y las necesidades biopsicológicas y los mandatos de la cultura" (1995.p.376), entonces la forma de comportamiento que presenten los individuos, estarán en función del grupo social, de la cultura en que se desarrolle, y éste es un desarrollo dinámico, donde también influyen la edad, el sexo y el momento histórico sobre la conducta. Esto explica el por qué mientras en unas culturas algo es correcto y aceptable, en otras no se acepta y es mal visto, por ejemplo estudios de Díaz-Guerrero mostraron que para los norteamericanos lo importante es el individuo y su independencia, mientras que "lo importante en México, no es cada persona, sino la familia que éste forme". (1991.p.11)

Consideraciones como las anteriores, ya no permiten que el importar acriticamente modelos, enfoques y estrategias, ajenos a la idiosincrasia de las personas, a su cultura y a la percepción de su mundo, sea suficiente para que simplemente se apliquen en otros lugares y otras culturas. Acertadamente Rodríguez comenta: "la gente no es igual en los diferentes países. Aunque todos participamos de la naturaleza humana y de la misma especie

homo sapiens, los mexicanos, los alemanes, los japoneses y los canadienses no somos iguales: no somos iguales en cuanto a seres humanos y no somos iguales en cuanto a trabajadores". (1996,p.13)

Para entender a las personas y sus comportamientos, es necesario ubicarla dentro de su cultura particular lo cual según Díaz-Guerrero, "reforzaria, como punto de partida más preciso, la utilización de las leyes del aprendizaje, de la motivación, de las emociones y de los procesos psicodinámicos, ampliándolo todo con la participación de la lógica y las atmósferas de sentido, para comprender mejor a los seres humanos en acción" (1995.p. 365).

La Etnopsicología, se presenta como una opción viable para que, a partir de los conocimientos idiosincráticos que se descubran en cada país, sirvan realmente como una base de información confiable y válida que apoye a quienes lo requieren; se requiere de lo etnopsicológico, "no como una expresión válida de nacionalismo, sino como una preocupación ética, tanto profesional como científica, de comprensión real, y sobre todo ajustada, de la cognición, personalidad y el comportamiento de nuestros compatriotas. Sólo así se les podrá servir con mayor precisión". (Díaz-Guerrero, 1994,p.2).

Ubicando lo antes expuesto, específicamente en el ámbito laboral, es necesario reconocer que los trabajadores, en tanto miembros de determinados grupos sociales, no pueden olvidar o "dejar fuera" de las organizaciones las actitudes, conductas y costumbres aprendidas en su cultura, e invariablemente estos factores (como parte de un individuo y otro), se entrelazan para conformar más que la suma de las actitudes, creencias, hábitos o comportamientos, una conducta laboral. Respecto a esto, Rodríguez (1996, pp.13-14), afirma que "las raíces últimas de las conductas laborales hay que buscarlas en las psicologías e idiosincrasias nacionales. La cultura es una enorme fuerza determinante de los comportamientos... tampoco es posible comprender al trabajador mexicano (o al mexicano en el trabajo) sin comprender la cultura mexicana en sus aspectos más fundamentales".

La diferencia entre la propia cultura y otras es la razón que sustenta el hecho de que la traducción de una escala para medir actitudes de un idioma a otro, no es suficiente garantía de que la escala realmente será útil; este problema subyace debido a que la escala (en su país de origen), fue creada originalmente en otro contexto social, bajo otras premisas e idiosincrasia, diferentes a las existentes en el lugar donde se pretende aplicar (país "importador").

Sin embargo, en el caso particular de este reporte se aplican, (como se señala más adelante), cuestionarios elaborados en E.U; traducidos al español y "vendidos" como herramienta básica, confiable y eficaz por un extranjero (directos de la consultoría); esta aceptación de validez "intrínseca", (porque lo dice un norteamericano), tendrá relación con lo que Rodríguez, (1996,p.62) llama la "sobreevaluación de los extranjeros, (el malinchismo es justamente la tendencia a admirar en demasía lo que viene de afuera)", o con lo que dice Qetavio Paz "somos muy inclinados a desdeñar lo nuestro, muy afectos a admirar lo extranjero, aunque sea inferior..." (1970, citado en Rodríguez, op.cit.). Ahora bien, qué tan diferente o qué tan aplicable resulta la escala en otro contexto, sólo podrá determinarse a partir de la realización de un estudio transcultural; a lo que se debe dar prioridad es a la creación de las propias herramientas de medición, acordes a nuestra cultura, que sean sensibles a las características del contexto de los individuos. No cabe duda de que es posible aplicar los instrumentos de medición extranjeros que se deseen, pero probablemente se estén midiendo variables distintas a las que se pretenden y esto ocasiona errores de interpretación, debidos básicamente a la diferencia de culturas. Cabe aclarar, ser diferentes no es sinónimo de ser peores.

Para concluir este apartado citaré a Rodríguez, porque considero resume la experiencia que he tenido con los trabajadores:

"El trabajador mexicano puede ser pasivo, fatalista y dependiente, pero también es afectuoso, obediente, humilde y cooperativo. Tenemos tanto o más potencial que los habitantes de otros países... en condiciones favorables, el mexicano puede ser excelente trabajador, dispuesto a todo, a colaborar con su esfuerzo y con el deseo de lograr lo mejor, pero necesita sentirse valorado, útil e importante". Este último comienza con la actitud de los directivos de las empresas, en su preocupación genuina por modificar los viejos hábitos y costumbres que culturalmente vienen arrastrando.

#### 4. PROCEDIMIENTO

La situación actual que viven las empresas de México, exige un esfuerzo extra para lograr la supervivencia de las mismas. A través de la productividad, competitividad, calidad del trabajo y servicio al cliente, las empresas buscan el liderazgo en el mercado y la preferencia de sus clientes.

La competitividad y la productividad se han convertido en una condición necesaria para que las empresas sobrevivan a los cambios que se están presentando en el mercado. Esta situación condujo a la empresa Celulosas Mairo, S.A. de C.V., ha desarrollar un plan estratégico que le permita mantener su liderazgo y competir agresivamente en el mercado. La búsqueda de resultados cada vez más efectivos ha llevado a la Gerencia General de esta empresa a contratar los servicios de la consultoría externa, con el propósito de maximizar la utilización de sus recursos y lograr en el menor tiempo posible la meta fijada.

El trabajo en conjunto de Celulosas Mairo, S.A. de C.V. - Consultoría externa, se realizó del 7 de noviembre de 1995 al 31 de mayo de 1996, y dio como resultado mayor eficiencia en la operación, a través de sistemas de control efectivos, que optimizaron el manejo de los recursos y a la vez disminución de costos; asimismo el desarrollo del trabajo implicó un cambio en la Cultura Organizacional de la empresa, generando una actitud positiva de productividad y eficiencia.

El cumplimiento de la estrategia implicó un gran esfuerzo para ambas partes; para lograr el objetivo de implementar cambios y nuevos sistemas de trabajo en la empresa, fue necesario involucrar a todos los miembros de la misma, razón por la cual la consultoría decidió dividir el plan de trabajo a seguir en las siguientes fases:

1. Determinar las características de la empresa
2. Diagnóstico organizacional
3. Elaboración del cronograma del proyecto
4. Plan de Sensibilización y Reacción
5. Desarrollo e implementación de sistemas en las áreas
6. Desarrollo de habilidades gerenciales y de supervisión
7. Medición comparativa de actitudes
8. Programa de mejora continua para el aseguramiento de la calidad

#### I. DETERMINAR LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Esta etapa tuvo por objeto identificar en términos generales a la empresa; para ésto, se establece una relación estrecha con el cliente que realizó la contratación de la consultoría, en el caso particular que nos ocupa se trata del gerente general, quien es la persona con mayor jerarquía de la organización.

Dicho gerente especifica que Celulosas Mairo, S.A. de C.V., es una organización fundada en 1978, en respuesta a las demandas de distribución de bienes de consumo del mercado nacional; Mairo se dedica a la fabricación de embalajes de cartón, en sus variedades de fibra y cartón corrugado; señala también que al momento de la contratación, la empresa cuenta con 270 trabajadores, de los cuales 68 son empleados de confianza y 202 corresponden a personal sindicalizado. Sin embargo, comenta que hasta ése momento no se contaba con un organigrama actualizado, por lo que únicamente se limitó a señalar a los responsables de cada departamento.

Al comentar con el gerente general acerca del trabajo con la consultoría, señala que el objetivo principal que persigue, es el de mantener su liderazgo y competir en el mercado, por lo que requiere disminuir las pérdidas en el área de producción, tanto en tiempo como en materiales, así como establecer los cimientos que permitan a la organización trabajar de manera productiva, con calidad y eficiencia, optimizando y controlando de la mejor manera posible sus recursos.

Por esta razón, se determinó realizar un diagnóstico previo en los principales departamentos de la empresa, con objeto de identificar las posibles áreas de oportunidad.

## **2. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL**

Esta etapa tiene por objeto determinar el estado actual de las operaciones de la empresa en lo que concierne a los sistemas de trabajo, y particularmente en lo referente a las actitudes preliminares que mantienen los niveles de gerencia, jefatura y supervisión, con objeto de identificar las áreas de oportunidad existentes.

Cada área se analizó de manera uniforme a través del proceso administrativo: Planeación, Ejecución / Seguimiento, Reporte y Evaluación. Para tal efecto, se procedió a solicitar a los responsables de cada área los registros de producción, mantenimiento, calidad del año anterior, los movimientos de almacén y embarques, así como datos sobre mermas y tiempos muertos, todo ello con objeto de someterlos a análisis, asimismo, se realizaron estudios de observación con los supervisores de producción y mantenimiento directamente en la planta productiva. Paralelo a esto, se aplicaron cuestionarios de actitud bajo el siguiente criterio: Puesto que al momento de iniciar el diagnóstico, no se contaba con un organigrama actualizado de la empresa, se procedió a identificar a los responsables de cada departamento, así como sus responsabilidades principales; en función de esto se les asignó, únicamente para fines de la aplicación de los cuestionarios, el nivel de gerencia y jefatura; cabe mencionar que el nivel de supervisión estaba mejor definido.

A partir de esta clasificación, se aplicó a los niveles de jefatura y supervisión el cuestionario MAQ, en tanto que para nivel gerencial se aplicó el MMQ, más adelante se retomará este punto (Medición comparativa de actitudes). Es menester señalar que la aplicación fue individual y en la medida de lo posible, se acompañó al personal mientras contestaban el cuestionario para aclaración de alguna duda, sin embargo en otras ocasiones, las personas lo contestaban en sus casas, debido a la excesiva carga de trabajo.

Luego de realizar las actividades anteriores, se procedió a calificar los cuestionarios, cuyos resultados en conjunto con los obtenidos en los estudios, conformaron un diagnóstico que fue presentado ante el gerente general y los responsables de las áreas de asesoría legal, contabilidad, relaciones industriales y producción, (considerados a nivel gerencial por la consultoría), incluyendo gráficas y comentarios. (Ver anexo 1)

## **3. ELABORACIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO**

Terminada la etapa del diagnóstico, y con base en los resultados encontrados en él, a partir del 27 de Noviembre de 1995, se establecieron las acciones que más adelante se desarrollaron, así como las fechas de intervención para cada una y la duración de las mismas.

Siguendo el objetivo inicial de incrementar la productividad, controlar y reducir los tiempos muertos y la merma así como mejora del producto y establecimiento de una cultura organizacional, el trabajo se realizó interdisciplinariamente entre tres miembros de la consultoría que se encontraban en la empresa de tiempo completo; entre ellos se contó con la presencia de un ingeniero, un administrador y un psicólogo, autor de éste reporte.

Por los motivos expuestos, en el cronograma, se especifican actividades que se realizan paralelamente en diferentes áreas, iniciando con el plan de sensibilización y reacción dirigido al 100% del personal, e incluyendo el desarrollo e implementación de sistemas de trabajo en las áreas de producción, control de calidad (materia prima y proceso), mantenimiento (eléctrico y mecánico), almacén general y almacén de producto terminado y embarques; asimismo se determinó llevar a cabo eventos de suma importancia para el trabajo del personal: La creación de un organigrama de la empresa, el seminario de desarrollo de habilidades gerenciales y de supervisión, el seminario de liderazgo y el seminario para la creación de grupos de mejora.

El proyecto como tal, tuvo una duración de 26 semanas calendario, dando por terminado el trabajo el 31 de mayo de 1996. Cabe señalar que los avances de la consultoría durante el proyecto, se presentaron semanalmente en una Junta de Resultados, en la cual se establecían compromisos y responsables. (Ver anexo 2).

#### 4. PLAN DE SENSIBILIZACIÓN Y REACCIÓN

Esta etapa tuvo por objeto comunicar al 100% del personal la situación interna de Celulosas Mairo, S.A. de C.V., encontrada durante la fase de diagnóstico de la consultoría, así como las acciones a seguir y la participación que se espera de ellos. (Ver anexo 2.5)

Para lograr lo anterior, el primer paso a seguir, fue definir en conjunto con la gerencia general el mensaje que deseaba transmitir al personal en general acerca del compromiso que requiere de todos y cada uno de los miembros de la organización; en el caso particular de la empresa que nos compete, el gerente decidió comenzar la sesión, dando a conocer la historia de la empresa, desde su fundación hasta la fecha, destacando los aspectos más relevantes acerca de inversiones en equipo así como las metas a futuro. Cabe mencionar que a instancias nuestras, en ese momento estableció una filosofía de empresa, que se dio a conocer a todo el personal durante el plan de sensibilización y que aún se mantiene. (Ver anexo 3)

Este mensaje, junto con los resultados obtenidos en el diagnóstico, se integraron en un manual, del cual se entregó una copia a cada uno de los responsables de área. Dicho manual sirvió como base para el desarrollo de las sesiones del plan de sensibilización y reacción. (Ver Agenda y Contenido, anexo 4)

Es importante señalar que durante las sesiones se dieron a conocer las funciones y las actividades que la consultoría llevaría a cabo en la empresa, con objeto de eliminar falsas expectativas o posibles temores al respecto del trabajo que se realizó, todo esto con la finalidad de provocar una reacción inmediata en todo el personal hacia la mejora, involucrando y comprometiendo a todos los niveles para lograrlo, reducir la resistencia inicial y facilitando así la implementación de cambios.

El plan de sensibilización y reacción consistió en un esfuerzo intenso para iniciar un acercamiento e integración formal con toda la organización; para tal efecto, se pidió particularmente la colaboración del responsable del departamento de relaciones industriales, considerando que éste departamento conoce todos los datos referentes al personal y sus 4 turnos de trabajo, de tal manera que en conjunto con esta área, se determinó el número total del personal en la empresa, los turnos de trabajo, el personal por área y su rol de turnos.

De esta forma se determinó, con base en las necesidades de trabajo de la planta, que el plan debía abarcar 13 grupos de trabajo, con sesiones de 4 horas cada uno, de lunes a viernes, en 2 horarios el trabajo: el primero de las 6:00 a las 10:00 hrs., y el segundo de las 14:00 a las 18:00 hrs. (Ver anexo 5, listas de grupos). Cabe mencionar que finalmente se creó un grupo extra de sesión, debido a las urgencias de trabajo. Para formalizar la asistencia a estas sesiones, se solicitó también el apoyo del departamento de relaciones industriales para entregar las invitaciones personalizadas a todos y cada uno de los miembros de la organización. (Ver invitación, anexo 6)

A continuación se describe de manera general, el contenido de las sesiones del plan de sensibilización y reacción:

Consiste en que cada persona de la organización asista a una sesión de trabajo, formando en total 14 grupos de 19 personas en promedio, hasta cubrir la totalidad de la población.

La duración de cada sesión es de 4 horas; tiempo mínimo indispensable para lograr sensibilizar y encontrar en la mayoría de la gente una reacción positiva hacia el cambio, así como su compromiso por escrito para realizar acciones concretas que apoyen dicho cambio.

Cada sesión inicio con el mensaje de bienvenida del Gerente General, o un encargado de área (en ausencia de aquel), exhortando al grupo a participar, analizando la realidad de la empresa y comprometiéndose a trabajar en equipo para afrontar la situación actual con éxito. De tal forma que cada uno de las personas tuvo oportunidad de externar lo que piensa de la empresa y de su gente, las inquietudes y percepciones que tienen sobre la forma en que se trabaja diariamente, logrando en consenso definir las fuerzas y debilidades existentes. (Ver anexo 7)

La parte medular de este plan, es el involucramiento de la gerencia y de los responsables de área, explicando con información precisa la trayectoria de la empresa y ubicando a la gente en el estatus actual de lo que sucede día con día en el piso de la planta, de igual forma, dando énfasis en las áreas de oportunidad dentro de la organización.

Para lo anterior, se hizo hincapié tanto al gerente general como a los jefes, lo imprescindible que es su participación para dar seguimiento y dirigir la reacción de la gente hacia la productividad, pues también se les explicó la necesidad de que el personal en general debería saber en qué medida y por qué Celulosas Mairo, S.A. de C.V., como fuente de trabajo perdía paulatinamente posicionamiento en el mercado.

Durante la sesión se llevaron a cabo diversos ejercicios, cada uno de los cuales busca que los trabajadores acepten la realidad y asuman su responsabilidad sobre la situación de la empresa; el primero de ellos se enfocó a lograr la aceptación por parte de las personas, para iniciar un proceso de cambio que requerirá de su participación. (Ver Proceso de Cambio, anexo 8)

A través de estas actividades se facilitó que la gente reconociera en qué consiste y por qué cuesta tanto esfuerzo, participación y tiempo lograr cambiar. También se les dio a conocer que la forma en que se trabajaba tenía serias deficiencias de control, por lo cual se requería de la implementación de nuevos sistemas de trabajo que guiaran e integraran a la gente y a las áreas, para lograr eliminar malos hábitos y vicios, incrementando gradualmente la productividad en Celulosas Mairo, S.A. de C.V. Esto se logró mediante un ejercicio de números y la explicación de lo que es un sistema y su funcionamiento. (Ver anexo 9)

A partir de la información presentada, se piden opiniones y comentarios al grupo, con objeto de saber cuál es su postura ante esto y después se procede a comprometer al grupo a que exponga por escrito las actividades que está dispuesto a realizar en apoyo al cambio que se requiere. Se cierra la sesión solicitando comentarios finales al grupo. (Ver Compromiso, anexo 10)

Una vez terminadas las sesiones, con las listas de asistencia real, con las fuerzas y debilidades señaladas por los grupos, y los compromisos por escrito, el siguiente paso es clasificar en categorías y por frecuencia las fuerzas y debilidades encontradas, así como categorizar los compromisos creados y determinar la frecuencia de éstos, para finalmente obtener el porcentaje de asistencia real comparado con el planeado. (Ver anexo 11)

## **5. DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS EN LAS ÁREAS**

Esta etapa tuvo por objeto estudiar cada uno de los sistemas de trabajo que se llevan a cabo en Celulosas Mairo, S.A. de C.V. Para ésto se analizaron cada uno de los elementos de los sistemas de las áreas de producción, control de calidad (materia prima y proceso), mantenimiento (eléctrico y mecánico), almacén general y almacén de producto terminado y embarques; dichos elementos corresponden al esquema del proceso administrativo, y son: planeación, ejecución/seguimiento, reporte y evaluación. Cabe mencionar que desde la perspectiva particular de la consultoría en cuestión, un sistema se define como la forma o manera en cómo un elemento o conjunto de elementos se interrelacionan para llevar a cabo una función, y alcanzar así un fin determinado. Los puntos a considerar para el análisis de estas etapas son los siguientes:

FASE	ELEMENTOS
Planeación	Incluye todos aquellos documentos base para programar las funciones a desempeñar, con el propósito de lograr los objetivos, apoyándose en el pronóstico como elemento básico de planeación.
Ejecución/ Seguimiento	Considera todos los documentos utilizados para efectuar el control de las funciones y dar seguimiento en la realización de las actividades, con alternativas que permitan una adecuada toma de decisiones. Los documentos deben iniciar de manera muy general, hasta llegar al detalle diario de las actividades.
Reporte	En esta fase se presentan los documentos que ayudan a conocer el resultado de las actividades, apoyadas en el sistema administrativo.
Evaluación	En esta etapa se mide el logro de los resultados obtenidos, así como el nivel de eficiencia de la realización de las actividades y la operación del sistema, en comparación con lo planeado. Esta etapa retroalimenta a la primer fase, ayudando a realizar una mejor planeación.

Paralelo a ésto, se detectaron los problemas que pudiesen impedir el cumplimiento satisfactorio de los objetivos; en general, y de acuerdo al análisis efectuado en las áreas antes señaladas, se encontró que Celulosas Mairo, S.A. de C.V. presentó sistemas con debilidades y deficiente operación, particularmente en lo que respecta a la planeación, al reporte y a la fase de evaluación, lo que dificulta e impide la existencia de un sistema integral de control; asimismo se detectó la presencia de una deficiente coordinación entre las áreas, lo cual afecta principalmente a los tiempos de respuesta de las entregas al cliente.

Se detectó también que, en ninguna de las áreas se han determinado indicadores claves para medir la eficiencia y desempeño de las mismas, lo cual impide que la gerencia general conozca a tiempo y con exactitud, el estatus de cada área, de manera que le permita coordinarse con las jefaturas correspondientes y efectuar una toma de decisiones adecuada y a tiempo. Lo anterior dificulta la efectividad en el control de las operaciones a todos los niveles y repercute directamente en los resultados obtenidos por la organización.

Partiendo de los resultados señalados, se procedió a rediseñar los sistemas de trabajo en conjunto con miembros de la consultoría y los responsables de cada área, asimismo, se rediseñaron algunos documentos existentes para garantizar que la información contenida fuera útil y en la mayoría de los casos, fue necesario diseñar documentos nuevos y necesarios para garantizar el control de las áreas. (Ver anexo 12).

Una vez creados y/o rediseñados los documentos de control (reportes, listas, controles, etc.), se procedió a su implementación, poniéndolos en práctica y dando seguimiento a su correcto llenado y utilización. (Ver anexo 13)

## 6. DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y DE SUPERVISIÓN

Esta etapa tuvo por objeto salvar las deficiencias detectadas durante el diagnóstico. En Celulosas Mairo, S.A. de C.V., a partir de los resultados obtenidos en los cuestionarios de actitudes y los estudios de observación, se determinó que el personal a nivel gerencial, jefatura y supervisión, en general presentaba actitudes inadecuadas y/o escasas habilidades en el manejo del personal, así como su supervisión; por ello que se hizo necesario reforzar en los niveles de mandos medio y superior, habilidades administrativas y de manejo de personal que les permitieran ejercer adecuadamente sus actividades. Como resultado del diagnóstico se encontró lo siguiente:

- Existían deficiencias en la planeación y organización del trabajo.
- Se desconocían los fundamentos para llevar a cabo una Junta Efectiva de Trabajo.
- No se conocían las técnicas básicas de manejo de personal.



- Las personas responsables de área no reconocían la importancia de fomentar una comunicación y retroalimentación adecuadas.

Partiendo de estos datos, se procedió a crear un seminario a través del cual pudieran subsanarse estas debilidades; cabe destacar que el seminario de desarrollo de habilidades gerenciales y de supervisión, se programó con el apoyo del departamento de relaciones industriales y de la gerencia general, en 4 días de trabajo, dos para gerentes y dos para jefes y supervisores. Dichas sesiones, de 10 horas cada una, se llevaron a cabo fuera de las instalaciones de la empresa, con objeto de evitar distracciones al personal. (Ver Invitación, anexo 14).

El objetivo de dicho seminario fue el de desarrollar habilidades gerenciales y de supervisión, que previamente se identificaron como áreas de oportunidad en la evaluación realizada a través del cuestionario MIMQ y MAQ, para los niveles de gerencia y jefatura y supervisión respectivamente; ésto con el propósito de integrar y facilitar la participación de los mandos alto y medio en la conformación de una cultura organizacional, creada bajo el enfoque de productividad, competitividad y mejora continua, impulsando y motivando a la gente a alcanzar las metas en particular de cada área, y que permita modificar los sistemas actuales de trabajo, así como la implementación de los cambios necesarios para lograr el objetivo general de Celulosas Mairo, S.A. de C.V.

En el seminario se planeó resaltar la importancia fundamental que tiene el recurso humano en el proceso de mejora, así como hacer énfasis en que es responsabilidad de gerentes, jefes y supervisores, guiar y motivar el trabajo y la participación del personal. Contemplando lo anterior, se creó un manual como base para las sesiones de trabajo, donde se incluyeron los siguientes temas:

1. Introducción (Importancia del recurso humano en las empresas)
2. Antecedentes ( Gráfica de resultados globales de los cuestionarios de actitud)
3. Estilos de jefatura y supervisión
4. Líder - No líder
5. Motivación
6. Confrontación
7. Liderazgo asertivo
8. Juntas efectivas de trabajo
9. Solución de problemas
10. Dígaselo al jefe

Durante las sesiones de trabajo que se efectuaron, se buscó la participación activa de los integrantes de los grupos a través de juego de roles, ejercicios demostrativos, análisis de problemas y alternativas de solución, logrando que se responsabilizaran a ser agentes de cambio y a mejorar continuamente en aquellos aspectos inapropiados que repercutan en el funcionamiento óptimo de las actividades y en los resultados.

Finalmente, al término de las sesiones, se aplicaron cuestionarios de actitudes gerenciales y de supervisión a gerentes, jefes y supervisores con el fin de determinar la mejora en sus actitudes. (Ver Hoja de respuesta POST, anexo 15).

Es importante mencionar que las actividades realizadas en el seminario, fueron soportadas por un seguimiento en piso a los compromisos y asignaciones establecidos en las mismas con el fin de lograr un estilo de liderazgo positivo que impulse y motive a la gente a alcanzar las metas de su área y de la empresa, modificando su manera actual de pensar y trabajar.

## 7. MEDICIÓN COMPARATIVA DE ACTITUDES

En esta fase, el objetivo es determinar si existen diferencias entre los resultados de los cuestionarios aplicados durante el diagnóstico (PRE), comparándolos con los resultados de los cuestionarios aplicados al término del seminario de desarrollo de habilidades gerenciales y de supervisión.

Los cuestionarios aplicados a los participantes al término de las sesiones de trabajo de Celulosas Mairo, S.A. de C.V. fueron: el cuestionario de actitudes gerenciales (MMQ), y el cuestionario de actitudes de supervisión (MAQ), los cuales constan de 49 y 52 afirmaciones respectivamente, con cinco opciones de respuesta (FA Firmemente de Acuerdo, A Acuerdo, I Indeciso, D Desacuerdo, FD Firmemente en Desacuerdo).

Como se mencionó en un principio, dichos cuestionarios se aplicaron en dos ocasiones. La primera aplicación (PRE) se realizó durante el Análisis en Celulosas Mairo, S.A. de C.V. (7 de noviembre al 25 de noviembre, 1995), con la finalidad de identificar las actitudes inadecuadas que tenían cada uno de los participantes con respecto a su trabajo.

La segunda aplicación (POST) se realizó al finalizar el programa de sesiones de desarrollo de habilidades gerenciales y de supervisión (febrero, 1996), con la finalidad de detectar la mejora en sus actitudes hacia el trabajo. Los resultados de las dos aplicaciones se comparan en una gráfica por nivel.

El CUESTIONARIO DE ACTITUDES GERENCIALES (MMQ), consta de las siguientes siete subescalas: (Ver anexo 16).

### 1.- ESTILO DE DIRECCIÓN O GERENCIAL

Señala la manera en que el gerente considera importante transmitir a su personal los objetivos de su área, así como el delimitar prioridades y asignar responsabilidades. Además considera qué tanto se apoya en su gente y transmite una imagen de líder para lograr los objetivos establecidos.

Los puntajes ALTOS señalan a personas que no consideran importante el transmitir a su personal los objetivos de su área; ni el determinar prioridades y asignar responsabilidades; tampoco toman en cuenta a su personal y no se apoyan en ellos para el logro de los objetivos establecidos.

Los puntajes BAJOS indican que el gerente considera que es importante transmitirle a su personal los objetivos del área, así como el determinar prioridades y asignar responsabilidades, además de apoyarse en su gente para lograr los resultados deseados.

### 2.- VISIÓN DE RESPONSABILIDAD

Evalúa la actitud que tiene el gerente hacia el logro de las metas de la organización; así como el interés que tiene por conocer los objetivos de la empresa, el trabajo que se realiza en otras áreas y la forma en que éste repercute en su área y viceversa.

Los puntajes ALTOS describen a personas que se concentran en su área y no se preocupan por los asuntos que ocurren en otra parte de la organización, aún cuando su trabajo puede influir o ser influido por las demás áreas de la organización.

Los puntajes BAJOS indican que las personas se interesan por conocer tanto el objetivo de la empresa como el de otras áreas, pues saben que los resultados que se obtienen de su área influyen y repercuten en otras y viceversa, para lograr los objetivos de la organización.

### **3.- POTENCIAL DE CAMBIO (RESISTENCIA)**

Identifica la actitud del gerente para aceptar y utilizar métodos y procedimientos de trabajo diferentes a los actuales, responsabilizándose para lograr mejorar en su área.

Los puntajes **ALTOS** describen a personas que consideran que es mejor seguir trabajando con los métodos y procedimientos que se utilizan actualmente, pues creen que es la mejor manera de trabajar y que si utilizan nuevas formas de trabajo no es posible garantizar los resultados deseados.

Los puntajes **BAJOS** indican que las personas consideran que es benéfico hacer cambios en la manera de trabajar, ya que los métodos y procedimientos se pueden volver obsoletos e impedir que se logren los resultados que se esperan de la organización.

### **4.- CUMPLIMIENTO**

Indica la importancia que le da el gerente a transmitir a su gente las políticas, reglas y procedimientos de la organización, como medida de control, para asegurar los resultados que se esperan de su área.

Los puntajes **ALTOS** indican que las personas no consideran importante el confrontar a su gente cuando éstas violan las política, reglas y procedimientos, mientras cumplan con los resultados que se esperan de su área. También indica lo difícil que es para el gerente seguir las políticas que establece la empresa, para resolver los problemas que se le presenten. Este tipo de personas confía más en su experiencia y buen juicio, para realizar los trabajos complicados, que en la programación y planeación existentes.

Los puntajes **BAJOS** indican que las personas consideran importante que su gente cumpla con los métodos, políticas y reglas de la empresa para obtener los resultados deseados.

### **5.- MOTIVACIÓN**

Describe la habilidad que tiene el gerente para mantener motivado a su equipo de trabajo a través del reconocimiento y desarrollo de los mismos, de manera que se logren resultados óptimos y un incremento en la productividad, sin tener que depender del otorgamiento de incentivos económicos.

Los puntajes **ALTOS** describen a personas que consideran que sólo con dinero se puede motivar al personal. Creen que no es motivante el tomar en cuenta al personal, consultarlo y hacerlo participar en la toma de decisiones, pues éstas sólo las realiza el gerente.

Los puntajes **BAJOS** señalan a personas que creen que si es posible motivar al personal a base de reconocimiento y desarrollo.

### **6.- COMUNICACIÓN**

Indica la importancia que le da el gerente a la comunicación, y en qué medida la permite, ascendente, descendente y lateral, sin sentir ésto como una pérdida de poder.

Los puntajes **ALTOS** indican a personas que consideran que no es importante establecer una comunicación adecuada ascendente, descendente y lateralmente, pues piensan que ésto les puede restar poder.

Los puntajes **BAJOS** indican que las personas creen que es muy importante mantener una comunicación óptima hacia todos los niveles de la organización, pues sólo así se pueden obtener los resultados deseados.

#### **7.- DESARROLLO DE OTROS**

Indica la importancia que le da el gerente a la capacitación y desarrollo de su equipo de trabajo, como parte integral para el desempeño adecuado de sus labores.

Los puntajes **ALTOS** indican que las personas opinan que la capacitación y el desarrollo brindado a su personal es tiempo perdido. Consideran que es mejor asignar las tareas y esperar que se cumplan, sin hacerse responsable de los errores cometidos. Además, consideran que su éxito como gerente se debe más a su pericia y experiencia profesional que a su habilidad para trabajar con los subordinados.

Los puntajes **BAJOS** señalan que las personas se preocupan por la capacitación y desarrollo de su personal, para la obtención de los resultados deseados y el logro de las metas de la organización.

El **CUESTIONARIO DE ACTITUDES DE SUPERVISIÓN (MAQ)**, consta de las siguientes siete subescalas: (Ver anexo 17).

##### **1.- ESTILO DE SUPERVISIÓN**

Describe la manera en que el jefe o supervisor dirige a sus subordinados. Qué tanto utiliza a la gente como recurso primordial para lograr las metas de su departamento. Cómo transmite a su gente un sentido de urgencia para que logren los objetivos propuestos.

Las personas que tienen puntajes **ALTOS** consideran que los trabajadores no requieren de instrucciones ni de supervisión. Piensan que trabajan mejor solos y por lo tanto hay que ignorarlos. Piensan que al asignar una tarea sólo se tiene que decir lo que se tiene que hacer y no el por qué o para qué. Consideran que no es necesario llamarle la atención a los trabajadores que continuamente se quejan de todo, si éstos cumplen con los trabajos. Además piensan que la solución a los problemas con los trabajadores es el despido de los mismos.

Aquellas personas que obtienen puntajes **ALTOS** no consideran importante dirigir e instruir a sus subordinados correctamente; si éstos tienen problemas no les interesa en absoluto.

Las personas que obtienen puntajes **BAJOS**, consideran importante dirigir e instruir correctamente a sus subordinados. No ignoran al personal y lo supervisan constantemente. Cuando existen problemas, los resuelven platicando con sus trabajadores.

##### **2.- POTENCIAL DE CAMBIO (RESISTENCIA)**

Se refiere a la actitud que tiene el jefe o supervisor para aceptar y promover cambios en cuanto a los métodos y procedimientos de trabajo para mejorar el rendimiento de los trabajadores y el logro de los objetivos de la organización.

Las personas que obtienen puntajes **ALTOS** consideran que los procedimientos y métodos actuales de trabajo, no tienen que sufrir modificación alguna, pues cumplen con los requisitos indispensables para lograr los objetivos de la organización.

Las personas que obtienen puntajes BAJOS piensan que es importante promover modificaciones a los métodos y procedimientos de trabajo, ya que se debe ir de acuerdo a los cambios que demanda el medio ambiente para poder lograr los objetivos propuestos por la organización.

### 3.- MOTIVACIÓN

Indica la actitud que tiene el jefe o supervisor hacia el motivar a su personal y la forma de hacerlo, con el fin de que se mantenga y se dirija la conducta de los mismos para el logro de las metas del área y de la organización.

Los puntajes ALTOS describen a personas que consideran que sólo con incentivos económicos (dinero) se puede motivar al personal, pues piensan que la gente quiere trabajar menos y ganar más. No creen que el hacer participar y consultar a los empleados, en la toma de decisiones, puede ser motivante para ellos. Piensan que las decisiones sólo puede tomarlas el supervisor.

Los puntajes BAJOS indican que el supervisor considera que sí es posible motivar a los empleados a base de reconocimiento y desarrollo.

### 4.- COMUNICACIÓN

Señala la importancia que le da el jefe o supervisor a establecer una comunicación adecuada con sus subordinados, así como el emitir reportes e informes para mantener esta comunicación abierta, constante y fluida hacia todos los niveles de la organización.

Los puntajes ALTOS señalan que al jefe o supervisor no le interesan los problemas personales de los empleados. Estas personas consideran que no deben dar explicaciones de las causas del trabajo y mucho menos emitir reportes e informes hacia los subordinados.

Los puntajes BAJOS indican que el supervisor piensa que es necesario explicar a los empleados por qué se tienen que hacer las cosas; y sobre todo, tener una comunicación abierta, constante y fluida con los subordinados y a todos los niveles de la organización, a través de reportes e informes.

### 5.- CUMPLIMIENTO

Describe la actitud que tiene el jefe o supervisor hacia la importancia y la necesidad de establecer normas, reglas de trabajo y estándares al asignar las tareas de cada puesto, como una medida de control para el logro de los objetivos de su área, así como el cumplimiento de los mismos, tanto por parte del trabajador, como de él mismo.

Los puntajes ALTOS describen a personas con actitudes negativas hacia controlar a sus trabajadores por medio de reportes. No creen necesario establecer estándares para medir su rendimiento, ni indicar los resultados del departamento. Generalmente consideran que son los demás los que deben seguir las reglas, pero él por ser "jefe", está exento de ello.

Los puntajes BAJOS indican que el supervisor considera necesario que sus trabajadores conozcan y tengan bien establecidos los objetivos de las actividades que tienen que realizar para el logro de las metas; así como el controlar a su personal con reportes de las tareas asignadas, con el fin de conocer si se están alcanzando los objetivos. Asimismo da importancia fundamental a ser él quien con el ejemplo de apego a normas y reglas, logre que su personal también se apegue a ese cumplimiento.

## 6.- DETERIORO DE LA CALIDAD

Describe la forma como el jefe o supervisor puede aumentar o no la calidad en el trabajo.

Las personas que obtienen puntajes ALTOS consideran que un buen trabajo requiere de tiempo y calma, de lo contrario, baja la calidad del mismo.

Los puntajes BAJOS indican que el supervisor cree que la calidad de un trabajo no se reduce, si el tiempo que se le otorga para ello disminuye.

## 7.- UTILIZACIÓN DE SISTEMA

Indica la actitud que tiene el jefe o supervisor hacia el uso, seguimiento, aplicación e interpretación de los documentos de un sistema para controlar, medir y evaluar las actividades de sus trabajadores, para el logro de los objetivos de su área..

Los puntajes ALTOS señalan a jefes o supervisores que eludirán el uso y seguimiento de documentos de control. Consideran que no necesitan del apoyo de registros o datos para la toma de decisiones acerca de su trabajo. Generalmente "ya saben cómo se trabaja" y no dan importancia a la toma constante de datos durante la operación.

Los puntajes BAJOS indican que el jefe o supervisor se preocupa por mantener un control constante del trabajo, durante las operaciones, generalmente indican una tendencia a apoyarse en documentos y controles para la toma de decisiones.

Después de obtener los resultados en los cuestionarios PRE y POST, se procedió a comparar cada una de las subescalas que miden los cuestionarios y se presentaron los resultados en 2 gráficas globales, una para el nivel de gerencia y otra con los resultados para los niveles de jefatura y supervisión. (Ver anexo 18).

Ambos cuestionarios se calificaron con base a una hoja de Claves de Respuesta, aplicada según el nivel. (Ver anexo 19).

## 8. PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Con objeto de mantener y continuar el Proyecto de productividad iniciado en Celulosas Mairo, S.A. de C.V., se contempló a necesidad de llevar a cabo un Programa de Mejora Continua, que permitiera difundir, primero en los niveles de mando y después a nivel de planta, los principios básicos para lograr la calidad. Para tal efecto fue necesario llevar a cabo las siguientes acciones:

- Definir la Misión de Celulosas Mairo, S.A. de C.V.
- Plantear los Objetivos de calidad a lograr en la empresa
- Crear y establecer una Política de calidad
- Asignar responsabilidades del personal en cuanto al aseguramiento de calidad.
- Crear un programa de entrenamiento a líderes para guiar los Grupos de Mejora Continua (G.M.C.).
- Creación del Comité de Grupos de Mejora Continua y selección de líderes
- Informar acerca de los G.M.C. al sindicato de la empresa
- Formación de G.M.C.
- Seguimiento al trabajo de los G.M.C.

**Misión, Objetivos y Política de calidad de Celulosas Mairo, S.A. de C.V.**

El primer paso para iniciar el programa de aseguramiento de calidad fue delimitar, en conjunto con el gerente general, cuál es la misión que asigna a Celulosas Mairo, S.A. de C.V., como empresa productora y de servicio al cliente. Hecho lo anterior, se procedió a definir los objetivos a lograr, siguiendo lo establecido en la misión.

Con base en la misión y los objetivos a seguir, fue menester crear e implementar una política de calidad para Celulosas Mairo, S.A. de C.V.; dicha política fue creada por el gerente general de la empresa, tomando en considerando los estándares, normas y reglamentos internacionales, esto debido al objetivo de internacionalización de la compañía.

**Asignar responsabilidades del personal en cuanto al aseguramiento de calidad.**

En cuanto a la necesidad de asignar la responsabilidad de administrar el sistema de aseguramiento de calidad, y asegurar el cumplimiento de la misión, objetivos y política de calidad de la empresa, el gerente general de Celulosas Mairo, S.A. de C.V.; determinó que aunque esto debía ser cumplido por todo el personal de la organización, debía asignarse un área que tuviera particularmente la autoridad y la responsabilidad sobre el seguimiento a este sistema. El área designada para tal efecto fue el departamento de control de calidad. (Ver anexo 20)

**Crear un programa de entrenamiento a líderes para guiar los Grupos de Mejora Continua (G.M.C.)**

A partir de lo definido en relación a la misión, objetivos y política de calidad, y considerando la necesidad de que los mandos medio y superior (en éste caso gerentes, jefes y supervisores), deben ser los primeros en conocer y comprometerse a utilizar y dar seguimiento a los conceptos de calidad, se procedió a crear un seminario de entrenamiento a líderes.

El objetivo fundamental de dicho seminario fue el dar a conocer la necesidad y los beneficios de trabajar con calidad, así como la manera de lograrlo. Se pretendió fomentar la participación de los niveles de mando, no como jefes, sino como líderes; esto con el propósito de integrar y facilitar la participación de los mandos alto y medio en la conformación de Grupos de Mejora Continua, bajo el enfoque de productividad, competitividad y calidad.

Para llevar a cabo esta tarea, se creó un manual donde se integraron conceptos básicos en cuanto a la calidad, así como la creación y manejo de grupos de mejora continua (G.M.C.); a cada participante se le entregó una copia de éste manual, el cual sirvió como base para el desarrollo de las sesiones del seminario.

Para llevar a cabo el programa de entrenamiento a líderes, fue necesario pedir la colaboración del departamento de relaciones industriales de la empresa, con objeto de apoyar a la consultoría en lo referente a la coordinación de participantes, pues la conformación de los grupos de trabajo, dependió en gran medida de los horarios, las áreas de trabajo, asimismo se contó con el apoyo del responsable del área para realizar y coordinar el evento en instalaciones fuera de la empresa, con objeto de evitar distracciones al personal. Como resultado de esta organización del evento, el seminario quedó conformado por 2 grupos de trabajo, integrado el primero por 10 participantes y el segundo por 9 asistentes, incluyendo a los gerentes, jefes y supervisores pertenecientes a todas las áreas de la empresa; para cada grupo se asignaron 2 días de trabajo fuera de las instalaciones de la empresa, teniendo cada evento una duración de 20 horas, divididas en 2 días de trabajo, abarcando de las 8:00 a las 18:00 hrs. (Ver anexo 21).

Para formalizar la asistencia a estas sesiones, se solicitó también el apoyo del departamento de relaciones industriales para entregar las invitaciones personalizadas a todos gerentes, jefes y supervisores de la organización.

A continuación se describe el contenido de las sesiones del programa de entrenamiento a líderes:

- Misión
- Introducción
- Control de calidad
- ¿Qué son los Grupos de Mejora Continua?
- Propósitos de los Grupos de Mejora Continua (G.M.C.)
- Hablando de calidad no hay jerarquías
- La calidad nos compete a todos
- ¿Quién es responsable de la calidad?
- Las cinco enfermedades mortales
- Combatiendo en el desierto
- Proceso de solución de problemas
- Los catorce pasos del Dr. Deming
- Crosby y sus catorce pasos: Cero defectos
- Juran: 10 pasos para mejorar la calidad
- Herramientas básicas de control de calidad
- Liderazgo: perfil positivo y negativo
- Características de la persona con motivación al logro
- Características de la persona con motivación de poder
- Esquema de liderazgo de C. Argyris
- Principios y prácticas del liderazgo
- Cómo manejar al grupo
- Aspectos para una buena motivación
- Técnica de Tormenta de ideas
- Técnica de mesa redonda
- Técnica de foro
- Técnica Phillips 6'6
- Elementos de una junta de trabajo
- Necesidades de una junta de trabajo
- Principios a seguir por los integrantes de una junta de trabajo
- Guía de juntas de trabajo
- Sugerencias para una junta de trabajo
- Dígaselo al jefe
- Forma de trabajo de los G.M.C.
- Consideraciones al realizar actividades en los grupos de trabajo
- El iceberg de la mala calidad
- Fundamentos del sistema de calidad y su infraestructura anterior

Los seminarios se realizaron con la finalidad inmediata de involucrar a gerentes, jefes y supervisores en el compromiso de la calidad, pero también sirvió como marco para observar el desarrollo y participación de cada uno de los asistentes, para determinar así, la elección de los posibles líderes para el trabajo y manejo directo de los grupos y para elegir a los miembros del comité de G.M.C.

Durante las sesiones se dieron a conocer las funciones y las actividades que llevarían a cabo en la empresa los participantes, en su papel de líderes, así como la forma de manejar y trabajar con los G.M.C., y la secuencia a seguir, con objeto de eliminar cualquier duda al respecto. (Ver anexo 22).

Cada sesión dio inicio con el mensaje de bienvenida del Gerente General e invitando a los asistentes a participar activamente en el día de trabajo. La parte central de éste programa, fue la concientización del personal hacia la importancia de trabajar con calidad, así como el beneficio que éste representa para Celulosas Mairo, S.A. de C.V.



en términos de disminución de costos, reducción de merma y tiempos perdidos, mejorar el servicio al cliente y la posibilidad de proyectarse a nivel internacional.

También se hizo hincapié de lo imprescindible que es su participación para dar seguimiento y dirigir el implemento de cambios hacia la mejora de la calidad

El seminario se desarrolló bajo un esquema de conferencia, intercalando diversos ejercicios y dinámicas, con los que se pretendió fomentar la participación activa de los asistentes, la aportación e intercambio de ideas y opiniones acerca de cómo llevar a cabo éste reto dentro de la organización.

A través de estas actividades se facilitó que el personal reconociera su papel como líderes y no sólo como 'jefes', saber en qué consiste la calidad y por qué requiere del esfuerzo, participación y tiempo lograr cambiar. (Ver ejemplo. anexo 23).

#### **Creación del Comité de Grupos de Mejora Continua y selección de líderes**

Uno de los temas de mayor relevancia tratado en el seminario, fue el referente al comité de Grupos de Mejora Continua (G.M.C.), sus principios y objetivos, como fundamento del trabajo a desarrollar con los trabajadores. (Ver anexo 23.a y 23.b).

Asimismo, las actividades realizadas durante el seminario del programa de entrenamiento a líderes, permitieron observar la forma de trabajo, disposición, manejo de conceptos y aceptación de ideas por parte de cada participante.

Al final del seminario, se pidió a los participantes que, con base en lo anterior y apoyados en la observación, en el desarrollo de los ejercicios y en las dinámicas, así como la facilidad de palabra y dirección de equipos, dieran su voto para elegir de entre ellos, a los miembros que considerasen como mejores candidatos a líderes. Bajo los mismos criterios, la consultoría hizo una selección de 5 de los 8 miembros elegidos, con la finalidad de nombrar a 2 de ellos como líder de un grupo de mejora, otros 2 como sublíderes de grupo y uno más como facilitador y suplente del líder, en caso de alguna emergencia.

#### **Informar acerca de los G.M.C. al sindicato de la empresa**

Debido a que para llevar a cabo el trabajo de los G.M.C., es necesaria e indispensable la participación del personal sindicalizado (debido a que ellos son la mano de obra directa), se procedió a informar a los representantes del sindicato, las estrategias a seguir por la empresa y los beneficios que esto representan para los miembros de la misma. Para esto, se llevó a cabo una sesión informativa de 4 horas, donde se explicó a los representantes sindicales las actividades a seguir. Dicha sesión fue coordinada por el departamento de relaciones industriales, y donde se contó con la presencia de los 4 representantes del sindicato, el representante legal de Celulosas Maito, S.A. de C.V., el responsable del área de relaciones industriales y los miembros de la consultoría. Los resultados de dicha reunión fueron positivos y se procedió a la conformación de los G.M.C.

#### **Formación de G.M.C.**

Una vez informados los representantes sindicales, éstos se ofrecieron para garantizar el apoyo del personal obrero al proyecto de grupos.

Hecho lo anterior, se procedió a solicitar a todos y cada uno de los supervisores que manejan personal sindicalizado, que por escrito, seleccionaran a 2 trabajadores de su plantilla, que en su opinión, cumplieran con los requisitos necesarios para formar parte de un G.M.C., dichos requisitos se dieron a conocer durante el seminario al que asistieron los supervisores. De esta selección surgieron 20 candidatos, cuyo historial se corroboró con el apoyo del área de relaciones industriales; una vez verificada su elección, se les envió una invitación para asistir a una sesión de 8 horas, donde recibirían amplia información acerca de lo que ya sus representantes les habían comentado: la formación de Grupos de Mejora Continua. (Ver anexo 24).

Esta sesión se realizó en las instalaciones de la empresa, coordinada con el apoyo del departamento de relaciones industriales, quien maneja todo lo referente a los días y roles de turno. Dicha sesión se desarrolló bajo el mismo esquema que el seminario de entrenamiento a líderes, con la diferencia de que la información se centró en el funcionamiento, formación, así como las responsabilidades y beneficios de participar como miembro de un G.M.C. Cabe mencionar que durante esta sesión, los miembros de la consultoría fomentaron que los líderes elegidos participaran activamente, presentando información y teniendo sus primeras experiencias ante un grupo.

Al final del día de trabajo, se logró la firma de 19 de los 20 participantes, aceptando participar como miembros de los grupos de mejora, aportando ideas y trabajando activamente, con la finalidad de mejorar el trabajo y la calidad del producto en Celulosas Mairo, S.A. de C.V. (Ver anexo 25).

#### **Seguimiento al trabajo de los G.M.C.**

Una vez confirmados los miembros de los grupos, con el apoyo del área de relaciones industriales, se verificó el turno de cada participante, así como los días y horarios en que el área de producción considerara más conveniente permitir la salida del personal, esto puesto que el trabajo de los G.M.C. debe llevarse a cabo dentro del horario de trabajo del personal sindicalizado.

Una vez hecho lo anterior, los participantes quedaron divididos en 2 grupos, que realizarían actividades una vez por semana y que cambiarían de turno, según el rol del personal, de manera que para un grupo, la primer semana se reunirían de las 12:00 a las 14:00 hrs. (1er. turno), mientras que la semana siguiente sería de las 14:00 a las 16:00 hrs. (2o. Turno). Se asignaron para cada grupo un líder y un sublíder, en tanto que el facilitador debería estar en cada grupo y al pendiente de cubrir cualquier emergencia. (Ver anexo 26). Es importante señalar que a cada integrante (trabajador) de los G.M.C., se le envió un comunicado informándole tanto el grupo, como el día y hora de su primer sesión de trabajo. (Ver anexo 27).

La dinámica de los grupos fue la siguiente: cada grupo sesionaba durante 4 semanas, presentando los problemas que encontraban en la planta, así como discutiendo y llegando a alternativas de solución que eran llevadas a cabo por los participantes, según lo señalado por el líder. El líder y sublíder eran los encargados de llevar el control de asistencia de los miembros del grupo, así como de dar seguimiento al trabajo y cumplimiento de compromisos que cada miembro (incluidos ellos) se responsabilizaban de realizar durante la semana. Esto lo registraban en un reporte especial que la consultoría diseñó para tal efecto. (Ver anexo 28). Cada semana se realizó un resumen del trabajo de cada grupo, donde se expresaban los problemas tratados, así como las sugerencias que el grupo proponía para solucionarlo. (Ver anexo 29).

Los resultados del trabajo de cada grupo, así como las propuestas de solución o las decisiones que necesitaran de la autorización o ejecución de la gerencia, se presentaban cada mes ante el comité, donde se analizaba lo señalado por cada grupo y se tomaba la decisión de actuar; ésto generalmente se hacía cuando las decisiones implicaban la compra de equipo o alguna remodelación. (Ver anexo 30).

#### **Creación de nuevos G.M.C.**

El trabajo realizado por los 2 grupos de mejora iniciales, así como los resultados de las aportaciones de los trabajadores sindicalizados, tuvo tal éxito y aceptación entre los trabajadores, que a principios del mes de mayo de 1996, se conformaron otros 2 grupos, uniéndose 21 miembros más, que aunados a los 17 integrantes anteriores (2 de los iniciales fueron incapacitados), dieron un total de 38 trabajadores, divididos en 4 grupos. (Ver anexo 31). La forma de sesiones de los grupos siguió el mismo formato instalado, rindiendo el mismo informe semanal. (Ver anexo 32).

#### **Difusión de los G.M.C.**

Puesto que el trabajo de los G.M.C., tuvo muy buena aceptación y ofreció buenos resultados, la Gerencia General de Celulosas Mairo, S.A. de C.V., solicitó al autor de éste reporte, iniciar una campaña más amplia para difundir el trabajo y resultado de los grupos, con objeto de involucrar a todos los trabajadores. Para ésto se diseñaron

#### **V REPORTE LABORAL**

---

pequeñas hojas de mensajes que, semana a semana, fueron engrapadas a los sobres de pago de los trabajadores; cada mensaje abarcó en promedio 6 semanas. (Ver anexo 33).

Aunado a lo anterior y para lograr tal objetivo, se propuso a los integrantes de los G.M.C., que también participaran en esta labor, para lo cual se les solicitó que crearan mensajes ilustrados con dibujos, abarcando temas sobre la calidad y el trabajo de los grupos. Dichas ideas fueron capturadas en computadora, para después convertirse en carteles de varios tamaños (1 m x 70 cm, 1.30 m x 1 m), mantas y camisetas. (Ver anexo 34).

#### **Nueva Coordinación de los G.M.C.**

Desde sus inicios, el trabajo de los G.M.C., es decir, la preparación del lugar para juntas, los materiales necesarios (rotafolios, marcadores, acetatos, proyector, copias), así como la coordinación de los líderes, sublíderes e integrantes de los grupos, fue responsabilidad de quien ésto escribe. Sin embargo, ante el inminente término del proyecto de trabajo de la consultoría, a principios del mes de mayo se comenzó a entrenar al responsable del Departamento de Control de Calidad para que ejerciera ésa coordinación, la cual quedó asentada en la última junta del comité a la que asistí. (Ver anexo 35).

## 5. EVALUACIÓN

Como resultado del trabajo conjunto entre Celulosas Mairo, S.A. de C.V. - Consultoría externa, se cumplió el Plan Estratégico que permite a la empresa mantener su liderazgo y la habilita para competir agresivamente en el mercado.

De acuerdo con el Plan formulado inicialmente, se desarrollaron los sistemas de las áreas de Producción, Control de Calidad, Mantenimiento Eléctrico, Mantenimiento Mecánico, Almacén de Producto terminado y Embarques; asimismo se realizó una labor de entrenamiento de habilidades al personal de dichas áreas.

Se implementó también un Programa de Mejora Continua para el Aseguramiento de Calidad, para el cual requirió sentar las bases de una cultura organizacional, por lo que fue necesario realizar varios eventos (Ver anexo 36), e involucrar, tanto al personal de mandos medio y superior, como al personal operativo. Todas las actividades realizadas, en conjunto, permitieron romper la inercia de la forma de trabajo anterior en la empresa, y lograr así la implementación de cambios, tanto a nivel de sistemas de trabajo, como de actitudes, asegurando que la Gerencia General y las jefaturas se coordinaran con mayor efectividad para el logro de los objetivos de optimización de recursos, incremento de la productividad, establecimiento de controles, disminución de tiempos muertos y merma, y la mejora de la calidad del producto.

A continuación se presentan los resultados, por área, obtenidos en la empresa:

### PRODUCCIÓN

Inicialmente en estas áreas se presentaban problemas, fundamentalmente porque se carecía de un sistema administrativo, lo que impedía un eficiente control en cuanto a cantidades producidas, personal requerido, el tiempo efectivo, así como las causas de mermas, tiempos perdidos y su costo. Los controles que se tenían eran deficientes y como no se les veía utilidad, muchas veces no se llenaban correctamente. Como consecuencia de lo anterior, los reportes elaborados no eran útiles y no brindaban apoyo en la toma de decisiones. Aunado a esto, no se habían determinado los indicadores clave, ni existían planes ni programas de trabajo, ni retroalimentación entre jefes, supervisores ni con la gerencia general.

Al terminar el proyecto realizado en conjunto con la consultoría, estaban implementados sistemas administrativos, que incluyen documentos (reportes de control, tiempo, producción por hora, eficiencia, mermas y sus causas), garantizando al 100% su llenado; se fijaron indicadores clave, planes y programas; la información generada en los documentos se analiza, permitiendo corregir las desviaciones respecto al plan. Se implementaron juntas de trabajo en donde se comunican y toman decisiones entre los gerentes y los jefes de las áreas productivas, (producción, mantenimiento eléctrico y mecánico, control de calidad, almacén), quienes en conjunto con la gerencia general, retroalimentan sus resultados y problemas.

### CONTROL DE CALIDAD

En esta área no existían sistemas eficientes, es decir, no se habían determinado los puntos de control en la fabricación, las inspecciones eran a criterio del inspector, no se analizaba la información sobre porcentajes de causas de rechazo. No existían mecanismos formales de comunicación con otras áreas, ni coordinación con el área de producción para corregir desviaciones, y tampoco había medios de comunicación formal con la gerencia general. No se analizaba la confiabilidad de proveedores, no se realizaban monitoreos a la calidad del producto, no existían los instrumentos necesarios para comprobar las especificaciones del producto.

Al término del proyecto se cuenta con un sistema del área, para lo cual se crearon los documentos necesarios (control de inspecciones, indicadores clave, listas de chequeo, reporte diario de control de calidad, etc.); se genera información necesaria sobre la calidad del producto, causas de rechazo; se monitorea constantemente la calidad del producto como elemento clave para retroalimentar a los G.M.C.; se hacen las pruebas necesarias tanto al producto como a los proveedores; se establecieron documentos formales de acciones correctivas para el área de producción y la información generada por control de calidad sirve para retroalimentar a las áreas involucradas en la producción y a la gerencia general.

### **MANTENIMIENTO ELÉCTRICO Y MECÁNICO**

Antes del proyecto, estas áreas no tenían un sistema de trabajo; no existían planes ni programas; el trabajo se hacía conforme a las "urgencias", o como se creía que era mejor; el mantenimiento preventivo era prácticamente nulo, no se llevaba un control del número de trabajos realizados, ni el tiempo empleado para cada uno de los mismos. Prácticamente no existían reportes de lo que se hacía, ni cómo o cuándo se harían, lo cual generaba problemas de falta de refacciones; no había coordinación con el área de producción para realizar mantenimientos y nada de lo trabajado se reportaba a la gerencia general.

Al término del proyecto, el área contaba con los documentos necesarios de control, (de tiempos y trabajos realizados, así como de refacciones), existen planes y programas de trabajo; el mantenimiento correctivo se incrementó y se logró coordinar esfuerzos con otras áreas, especialmente con producción y almacén; se instituyeron formalmente las juntas de trabajo, donde también se retroalimenta a la gerencia general.

### **ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO Y EMBARQUES**

Inicialmente, en el área no tenía control de pedidos de ventas; el control de la entrada de producto era muy deficiente, por lo que el kárdex era poco confiable y no se actualizaba diariamente. No se informaba formalmente de entradas, salidas ni existencias, ni de los problemas en relación a otras áreas.

Al terminar el proyecto, el área contaba con los documentos y los medios formales de comunicación para tener un kárdex confiable al 95%; se establecieron juntas de trabajo con el resto de las áreas productivas y con la gerencia general.

Finalmente, los cambios alcanzados en las áreas pueden resumirse de la siguiente manera:

- En todas las áreas hubo cambios favorables y notables en cuanto al uso y control de sus actividades a través de reportes (sistematización).
- Se establecieron los lineamientos (procedimientos) por escrito, necesarios para el funcionamiento de cada área.
- Se entrenó tanto a jefes como operativos, para el manejo e interpretación de los reportes.
- Se establecieron los medios formales (juntas de trabajo, reportes gerenciales), que permitieran la coordinación entre áreas y a su vez permitieron la retroalimentación con la gerencia general.

En cuanto al trabajo dirigido específicamente al recurso humano, las actividades realizadas y los resultados obtenidos son los siguientes:

### **PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN Y REACCIÓN**

Ante el desconocimiento de la situación de Celulosas Mairo, S.A. de C.V. el personal en general mostraba una actitud de inercia y apatía, incluyendo la falta de involucramiento de niveles de mandos medios y superiores. Por esta razón se planeó llevar a cabo un Programa de Sensibilización y Reacción, el cual incluiría al 100% del personal perteneciente a Mairo, con objeto de comunicar la inexistencia y/o deficiencias en los sistemas y controles de trabajo, la necesidad de realizar un proceso de cambio hacia el logro de objetivos de la compañía, así como la importancia de la participación de todos y cada uno de los miembros del personal.

Al término de esta actividad, el personal estaba enterado de la situación real de Celulosas Mairo, S.A. de C.V.; se planteó la necesidad de modificar los sistemas actuales de trabajo, para lograr una mayor eficiencia y productividad. El personal manifestó su comprensión y concientización de la necesidad del cambio, así como la importancia de participar en él, a través de la elaboración de compromisos de cambio de actitud, disponibilidad hacia los cambios requeridos por la empresa, a través de la aceptación e implementación de sistemas, con lo cual se rompió la inercia organizacional.

## SEMINARIO DE DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES, DE JEFATURA Y SUPERVISIÓN

En Celulosas Mairo, S.A. de C.V. el personal en general presentaba actitudes inadecuadas y/o escasas habilidades en el manejo del personal, así como su supervisión; es decir, existían deficiencias en la planeación y organización del trabajo, se desconocían los fundamentos para llevar a cabo una Junta Efectiva de Trabajo, no se conocían las técnicas básicas de manejo de personal y las personas responsables de área no reconocían la importancia de fomentar una comunicación y retroalimentación adecuadas.

Por ello que se hizo necesario reforzar en los niveles de mandos medio y superior, habilidades administrativas y de manejo de personal que les permitieran ejercer adecuadamente sus actividades, con lo que se logró que gerentes, jefes y supervisores ahora tengan identificados los elementos básicos de planeación y organización del trabajo en equipo. Ahora también cuentan con los conocimientos para realizar Juntas Efectivas de Trabajo, así como para identificar técnicas de manejo de personal, es decir, motivar, confrontar; conocen las bases y características del liderazgo y han comprobado la importancia de fomentar y mantener una comunicación abierta con su grupo de trabajo, al ver los resultados en sus respectivas áreas.

## SEMINARIO DE LIDERAZGO

En Mairo se desconocían a nivel de gerencias, jefatura y supervisión los principios fundamentales del liderazgo y su aplicación en la mejora del trabajo y la calidad, no se conocían los fundamentos para la solución de problemas; no se tenía concientizado el papel de supervisor y jefe como líder de grupo. No se contaba con una idea generalizada de los parámetros de trabajo, calidad y productividad, ni se tenía contemplada la posibilidad de mejorar la calidad a través del involucramiento del personal mediante la aportación de ideas.

Actualmente cuentan con información para identificar los diferentes estilos de jefatura y liderazgo, las ventajas y limitantes de cada uno al aplicarlo en su área de trabajo; asimismo cuentan con los elementos básicos para ejercer un estilo de liderazgo asertivo, que favorezca la conducta y la comunicación asertivas. Fomentan la participación activa del personal y el desarrollo de niveles de mando en la práctica del liderazgo, aplicando conocimientos básicos del manejo de personal, motivación, confrontación, supervisión, seguimiento y solución de problemas.

Se han realizado acciones y trabajo enfocado hacia la concientización del papel que tienen los mandos medios y superiores en el desarrollo del trabajo con calidad; se han establecido los parámetros para diferenciar un trabajo con calidad, del que no lo es, lo que permitirá tomar acciones al respecto.

Se han implementado Grupos de Mejora Continua (G.M.C.), que permiten conocer los problemas que hay en la planta, y buscar soluciones a través de las ideas que los trabajadores aportan y dando a conocer los resultados obtenidos de poner en práctica sus sugerencias; los resultados en general, eran desconocidos por las áreas y en consecuencia esto impedía establecer objetivos de trabajo.

## DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En términos generales, en Celulosas Mairo, S.A. de C.V., no existía una estructura organizacional formal (no había organigrama), no existía una clara definición de responsabilidades por puestos, ni de líneas de autoridad, así como de los niveles de cada puesto; existía duplicidad de funciones y falta de seguimiento adecuado. Los resultados eran desconocidos por las áreas, y en consecuencia ésto impedía establecer objetivos de trabajo. No se realizaba ningún tipo de actividad que favoreciera la creación de una cultura organizacional a partir de la filosofía y valores de la compañía; el estilo de liderazgo en Mairo no permitía la comunicación, ni retroalimentación de necesidades y resultados. No se permitía la participación activa del personal en las acciones a seguir.

Actualmente la empresa cuenta con un organigrama completo y actualizado según las actividades de cada puesto en Mairo, el cual ha permitido clarificar niveles y líneas de autoridad; se cuenta con la descripción de los puestos de mando superiores de Mairo. Se ha trabajado respecto a la asignación de responsabilidades para evitar duplicidad de funciones. Se han implementado Juntas Efectivas de Trabajo que permiten conocer los resultados obtenidos en la semana y desviaciones, para tomar acciones oportunamente y asegurar resultados. Se han

realizado diversas actividades orientadas al desarrollo organizacional de Mairo, como las que a continuación se mencionan :

- Plan de Sensibilización y Reacción
- Seminario de Desarrollo de Habilidades Gerenciales.
- Seminario de Desarrollo de Habilidades de Jefatura y Supervisión.
- Seminario de Liderazgo
- Sesión de arranque de los Grupos de Mejora Continua

En cuanto al trabajo general en la empresa, cabe señalar que para cada una de las áreas en que se trabajó, se desarrollaron manuales, en los cuales se determinan el sistema de cada departamento, especificando cómo debe fluir la información, el contacto con las otras áreas, se presentan ejemplos de los documentos creados para el departamento, el objetivo de cada uno y el instructivo de llenado de cada documento paso a paso, asimismo se especifica el número de personal de cada área, su posición jerárquica, así como la responsabilidad de cada uno en cuanto al llenado y manejo de los documentos.

Se elaboraron dos copias de cada manual, la primera se entregó al Gerente General de la empresa y la segunda se entregó al responsable de cada departamento.

En cuanto a los manuales del Plan de Sensibilización y Reacción, de los Seminarios de Desarrollo de Habilidades Gerenciales y de Supervisión, de Liderazgo y el de Grupos de Mejora Continua, al final de las sesiones de trabajo durante cada seminario, se entregó una copia a cada participante.

Es de esta manera que se culminó en Celulosas Mairo, S.A. de C.V., la etapa que marcó el primer intento consistente de la empresa por establecer de manera sistemática, controles de trabajo que permitieron obtener a las diferentes áreas información confiable acerca de la forma de trabajo y el resultado de sus actividades.

En términos generales, se puede señalar que al final del proyecto de trabajo entre Celulosas Mairo, S.A. de C.V. - Consultoría externa, se desarrollaron e implementaron en las diferentes áreas, sistemas operativos de control que proporcionan elementos formales, mediante los cuales se establecen planes, objetivos y acciones a tomar en la empresa. Los resultados son evaluados mediante controles efectivos de la operación y son analizados en las juntas efectivas de trabajo, que se realizan semanalmente.

Esta implementación de sistemas y controles ha incrementado significativamente los niveles de productividad y servicio interno, midiendo y controlando los indicadores clave, detectando cuantitativamente los problemas, así como las causas que afectan la operación.

Es necesario señalar que Celulosas Mairo, S.A. de C.V., es una empresa en la cual nunca se había establecido una forma de trabajo a la cual se le diera un seguimiento adecuado; se trata de una empresa que fue adquirida por un importante grupo empresarial, considerada, como en alguna ocasión señalaron al autor de éste reporte los miembros de la organización, "el patito feo del grupo"; ésto reflejaba el sentimiento general del personal.

Durante los primeros días en que estuve en la empresa, era notable el "sentimiento" general de las personas de que "si hago algo bien, no pasa nada, nadie te dice nada, pero si haces algo mal, luego hablan por teléfono para regañarme". Esto reflejaba un campo lo suficientemente fértil, para que cualquier acción que se emprendiera teniendo en cuenta al personal, tuviera una buena acogida. Considero que ésta es la razón principal por la que el éxito logrado con éste proyecto se pudo alcanzar, sentando así las bases para que actualmente, en 1997, Celulosas Mairo, S.A. de C.V., esté en proceso de certificación de la norma ISO9000, lo cual representa un logro y una gran satisfacción tanto personal, como profesional, para quien ésto escribe.

## RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS DE ACTITUDES NIVEL GERENCIAL

Se aplicó el cuestionario de actitudes (POST) a los gerentes de Celulosas Mairo, S.A. de C.V., con el fin de identificar las modificaciones en sus actitudes hacia el trabajo después de su participación en el seminario de Desarrollo de Habilidades Gerenciales.

Los resultados obtenidos se muestran a continuación y nos indican el porcentaje de respuestas inapropiadas en cada una de las subescalas.

El puntaje de 0% para estilo de dirección, indica que los gerentes consideran necesario transmitir a su personal los objetivos del área, determinar prioridades, asignar responsabilidades, dar instrucciones precisas y claras; sujetando la ejecución para asegurar el logro de los objetivos.

En la subescala de responsabilidad se obtuvo un 11% lo cual indica que los gerentes se concentran, no sólo en el trabajo de su área, sino que además muestran preocupación por lo que sucede en otro punto de la organización; ésto significa que se preocupan por la forma en que los resultados de su área afectan a otras áreas y viceversa.

Con lo que respecta a cambio, se obtuvo un 7% lo que indica que los gerentes consideran que es importante realizar cambios en los métodos y procedimientos de trabajo cuando éstos se vuelven obsoletos, con el fin de obtener los resultados deseados. Muestran la tendencia a aceptar nuevos estilos de trabajo y ponerlos en práctica cuantas veces sea necesario para lograr el estilo más adecuado a la empresa.

En cuanto a cumplimiento, se obtuvo un puntaje del 21%, lo que indica que los gerentes consideran importante transmitir a su gente las políticas, reglas y procedimientos, con el fin de que los cumplan, logrando así los resultados deseados. Sin embargo, aún mantienen cierta renuencia a poner ellos el ejemplo, al ser los primeros en someterse al cumplimiento de las reglas y políticas establecidas, debido a su status jerárquico.

Respecto a motivación, se obtuvo un puntaje del 11%, el cual indica que los gerentes consideran que es posible y está de acuerdo en motivar al personal con base en el reconocimiento y desarrollo, sin recurrir al otorgamiento de incentivos económicos.

En cuanto a la comunicación, se obtuvo un puntaje de 7%, lo que indica la importancia que le dan los gerentes a ésta hacia todos los niveles de la organización, para el logro de los objetivos y sin sentir esto como pérdida de poder.

Finalmente, se obtuvo un puntaje del 11% en desarrollo de otros, lo cual indica que los gerentes muestran una actitud positiva hacia el capacitar y desarrollar a su personal. Consideran que los errores en el desempeño de su gente, también son su responsabilidad y tienden a considerar que su éxito como gerentes se debe a su experiencia profesional, pero también a su habilidad para trabajar con su gente.

## NIVEL JEFATURA Y SUPERVISIÓN

De igual manera, se aplicó el cuestionario (POST), de actitudes de supervisión a los jefes y supervisores, con el fin de identificar los cambios ocurridos en sus actitudes al término de los seminarios de Desarrollo de Habilidades de Jefatura y Supervisión. Los cambios se muestran a continuación indicando el porcentaje de respuestas inapropiadas en cada una de las subescalas.

En Estilo de Supervisión se encontró que 24% de los jefes y supervisores consideran que no es tan necesario dar instrucciones o supervisar al personal, pues consideran que su personal no lo requiere; basta con asignar la tarea y esperar los resultados y si éstos no se cumplen todo se solucionará al despedir a esa gente.



Por otro lado, los jefes y supervisores muestran un 24% de resistencia al Cambio en cuanto al uso de procedimientos y sistemas de operación. Sin embargo, muestran una tendencia a considerar importante promover modificaciones a éstos para garantizar el logro de los resultados esperados.

En cuanto a Motivación, se obtuvo un puntaje de 21%, el cual indica que los jefes y supervisores consideran que sí es posible motivar al trabajador a base de reconocimiento y desarrollo, esto es, consultarlos, hacer que participen y que se sientan parte de la organización, reconocer los logros personales, etc. No ven el dinero como el único factor que motiva al trabajador.

El puntaje obtenido en Comunicación fue del 24%, lo cual indica que los jefes y supervisores mantienen la tendencia a considerar que, aunque es necesario explicarle al trabajador el por qué del trabajo y lo que tiene que hacer, no es necesario hacerlo siempre. Sin embargo, consideran importante elaborar reportes e informes que permitan mantener una comunicación abierta, constante y fluida hacia la organización en general.

Con respecto a Cumplimiento, se obtuvo un puntaje de 13%, lo que indica la tendencia positiva de los jefes y supervisores a controlar a sus trabajadores a través de reportes. Asimismo, consideran necesario establecer estándares para medir su rendimiento, e indicar a sus trabajadores los objetivos del área. Muestran la tendencia a ser ellos los primeros en ajustarse a las normas y estándares que se establezcan.

En cuanto a la subescala de Deterioro de la Calidad se obtuvo un puntaje de 26%, lo cual indica que los jefes y supervisores consideran que, para lograr un buen trabajo se requiere de cierto tiempo y calma, pues de lo contrario muchas veces podría fallar la calidad del producto. Sin embargo, muestran la tendencia a responsabilizarse por la calidad del trabajo.

Respecto a la escala de utilización de Sistema, se obtuvo un puntaje de 16%, lo que indica la tendencia positiva de los jefes y supervisores hacia el uso, seguimiento, aplicación e interpretación de sus documentos, para controlar, medir y evaluar a sus trabajadores y apoyarse en ellos, para tomar acciones correctivas en caso de desviaciones del plan.

Es importante destacar que al comparar los resultados de los cuestionarios aplicados previamente a los seminarios (PRE), tanto de gerentes, como de jefatura y supervisión, en general todas las subescalas muestran una disminución en el porcentaje de respuestas inadecuadas, lo cual es un buen indicador de la actitud de cambio en las personas.

## 6. ANÁLISIS

Los resultados encontrados al término del proyecto, muestran que a través de la sensibilización al cambio y de la capacitación como estrategia usada, se logró disminuir la resistencia al cambio en el personal de la empresa cartonera, por lo que fue posible implementar nuevos procedimientos, incluyendo la instalación de documentos al 100%, que de manera indirecta demuestran que la resistencia a hacerlo se atacó de manera eficiente, lo que en conjunto con las otras disciplinas involucradas (ingeniería y administración), colaboró en el objetivo final del incremento de la productividad.

Ahora bien, del trabajo que he presentado en este reporte, así como su desarrollo, se desprenden varias cosas que vale la pena retomar. Para hacer un análisis más detallado, considero que es necesario dividirlo en 2 partes o facetas:

- 1o. El trabajo visto desde el punto de vista del consultor hacia la empresa en que presta servicios (consultoría externa)
- 2o. El trabajo visto desde el punto de vista del consultor hacia la empresa - cliente Celulosas Mairo, S.A. de C.V.

### Del consultor hacia la Consultoría

Creo que este es particularmente un aspecto delicado que merece especial atención en este reporte. Muchas veces, durante el desarrollo de mi trabajo en diferentes empresas, la consultoría para la cual trabajo se presenta como una alternativa, como un servicio profesional y experto de apoyo para que las empresas - cliente subsanen las deficiencias administrativas y puedan incrementar su productividad.

Sin embargo, es duro reconocer, pero creo que aquí se aplica perfectamente el refrán de "en casa del herrero, azadón de palo". Efectivamente, la consultoría vende proyectos para el desarrollo e instalación de sistemas de trabajo, que garantizan a la empresa - cliente una adecuada planeación, ejecución, seguimiento del trabajo, así como una adecuada forma para reportar y evaluar resultados, todo ésto apoyado en el trabajo del recurso humano, fomentando su participación, reforzándolo, motivándolo, capacitándolo y desarrollándolo.

La realidad es que a nivel interno la consultoría no cuenta con ningún sistema de trabajo eficiente, no existe reconocimiento al recurso humano, siempre hay "urgencias" y los consultores recibimos capacitación "sobre la marcha" (generalmente por parte del miembro más antiguo del equipo), de lo contrario, cada consultor hace las cosas según le parece al coordinador del proyecto o como cada uno de nosotros considera que es más conveniente según la propia experiencia. Ante el cliente "todo está firmemente calculado y controlado", pero no es así; ante el cliente todo lo que se hace tiene un fundamento teórico, pero en muchos casos ya se ha distorsionado la "metodología" al ir pasando la información de un coordinador a otro, y debido a que no se tienen manuales de métodos, cada uno le agrega o le quita, según su opinión. Es por esta razón que en la mayoría de las ocasiones, el éxito o el fracaso de un proyecto depende de cada miembro (consultor) que lo esté desarrollando; sobra mencionar que personalmente considero que el equipo de consultores que trabajamos en el proyecto de Celulosas Mairo, S.A. de C.V., logramos un éxito personal y profesional.

A partir de la intervención del que ésto escribe en Celulosas Mairo, S.A. de C.V., desarrollando actividades de apoyo para el logro de la implementación de cambios en la empresa, mi labor se centró en lo que refiere al Recurso Humano y su actitud hacia las modificaciones propuestas, con el objetivo de reducir la resistencia al cambio; por experiencias anteriores, se sabe que el mantener contacto directamente con las personas, facilita la implementación de las medidas determinadas para el incremento de la productividad.

Para lograr este objetivo particular de mi labor, la primera actividad fue la determinación de actitudes que mantiene el personal administrativo contemplado inicialmente en las áreas productivas. Considerando que las

actitudes representan, como señala Arias (1990,p.108) "un esquema interno básicamente emotivo que nos inclina a responder positiva o negativamente ante los estímulos" y como no es posible observarlas directamente ni mucho menos determinar hacia qué estímulo se dirigen, se procedió a aplicar cuestionarios, de acuerdo a lo establecido en la consultoría.

Las principales herramientas de trabajo para el psicólogo en esta consultoría en particular, lo constituyen 2 cuestionarios para medir actitudes: el MMQ, para nivel directivo y gerencial, y el MAQ, aplicable a nivel jefatura y supervisión. Los cuestionarios representan el fundamento a partir del cual se evaluó a los niveles de mando de las empresas - cliente, y son la base para formular el Seminario de Desarrollo de Habilidades, orientado a disminuir las actitudes que en los cuestionarios se detectaron como inadecuadas.

Esta forma de medición de actitudes apoya lo señalado por Summers, quien afirma que "una actitud no puede medirse directamente, sino inferirse siempre de la conducta, ya sea la forma verbal..., la ejecución de una tarea que incluya material relacionado con el objetivo..." Sin embargo, y aunque los resultados obtenidos en cada una de las 7 subescalas de los cuestionarios, (utilizados como base para diseñar el programa de desarrollo de habilidades para gerentes, jefes y supervisores), es necesario reconocer la gran deficiencia que esto representa.

Estos cuestionarios representarían una buena herramienta de trabajo, de no ser porque se tratan de traducciones de cuestionarios elaborados en Estados Unidos, (no se cuenta con el protocolo), con base en un perfil ideal de gerentes y supervisores, según las empresas norteamericanas y que, por esta razón, en México no tienen ninguna validez ni confiabilidad, más sin embargo, se aplica como si los tuviera. Es necesario determinar elementos de evaluación de actitudes que tengan una mayor confiabilidad y no se presten a crítica por parte del cliente.

Esta debilidad se plantea con base en los requerimientos (Arias, 1980), que debe cumplir una escala de medición de actitudes: operatividad, confiabilidad y validez, y que sin embargo, los cuestionarios utilizados no cumplen. Es decir, los cuestionarios que se usan para determinar las actitudes del personal - cliente, son una traducción de cuestionarios elaborados en E.U.; creados para medir el apego o no de las propias actitudes contra las actitudes "ideales" que debe tener un supervisor (MAQ) y un gerente (MMQ) bajo la perspectiva estadounidense. Esto contradice los planteamientos de autores como Chinoy, Díaz-Guerrero y Octavio Paz.

Chinoy (1984,p.36), acerca de la cultura, señala que ésta "se refiere a la totalidad de lo que aprenden los individuos en tanto miembros de la sociedad; es una forma de vida, un modo de pensar, de actuar y de sentir". También contradice lo expuesto tanto por Paz, como por Díaz -Guerrero y Rodríguez acerca de las diferencias conceptuales sobre la apreciación de la realidad por parte de estadounidenses y mexicanos, esto es, finalmente se están "midiendo" actitudes de personal mexicano con "estándares ideales" de una cultura diferente. Lo cierto es que la aplicación de los cuestionarios es fundamental para el desarrollo de las actividades que desarrolla la consultoría. Esto no es válido y constituye una seria falta de ética profesional, no cuestionada por el cliente y asumida obligadamente por los consultores, como el caso de una servidora.

Ahora bien, la interpretación de los resultados arrojados por los cuestionarios, varía según quien la enseñe a los psicólogos (nuevos consultores), aunque tiene sus concordancias (la explicación de las subescalas que se presentó anteriormente es la más aceptada por los consultores de mayor antigüedad). Otra desventaja en la aplicación de éstos cuestionarios, es que durante el proyecto se realizan dos aplicaciones al personal, la primera (PRE), se realiza antes de iniciar ninguna actividad con el cliente, la segunda (POST), se aplica al término del seminario de desarrollo de habilidades, que es el término de la primera mitad del proyecto. Esto quizás porque en la consultoría se olvida otro aspecto que los estudiosos del tema han señalado: "las actitudes no son temporales, sino estado más o menos persistentes una vez formados" (Summers,1976,p.366), de tal modo que el medir las actitudes aplicando los cuestionarios al personal al término del Seminario de desarrollo de habilidades para jefes, gerentes y supervisores (el cual dura 2 días), no representa el mejor momento en el tiempo para hacerlo, ya que los resultados (independientemente de ser obtenidos a través de instrumentos no válidos), pueden ser engañosos, ya que el personal contesta el cuestionario después de haber estado fuera de su área de trabajo y alejado de los

problemas, y al término de 2 días de ser motivado mediante dinámicas, juegos y de haber sido convencidos de que lo aprendido en la capacitación funciona en la práctica.

Considero que, además de que es necesario desarrollar y aplicar otros instrumentos de medición de actitudes, se obtendrá de éstos información más valiosa si se aplicaran, primero durante la fase de diagnóstico (PRE) y después al término del proyecto de la consultoría en la empresa - cliente. ¿Por qué? Porque como se ha mencionado, las actitudes se modifican en el tiempo y conforme se implementaron las mejoras en los sistemas administrativos, las personas se convencieron del beneficio real, de lo que unos y otros están dispuestos a hacer, aprendiendo a adaptarse y a trabajar con el cambio, apoyados y supervisados por los consultores. Al término del proyecto la impresión de mis compañeros consultores y la mía propia, es que el personal estuvo cada vez más comprometido con el cambio. Esto apoya lo señalado por Bennis (citado en Nava, 1995,p.107): "el cambio es el resultado de la interacción entre un agente de cambio y la organización. El agente de cambio suele ser un consultor ajeno a la organización..."

Respecto a los cuestionario, debo señalar que en mi experiencia personal al aplicarlos, las personas siempre han mostrado confusión en algunas afirmaciones, pero diferente a lo que podría esperarse, los puntajes obtenidos en la segunda aplicación (POST), siempre son menores (en la mayor parte de las subescalas), a los puntajes obtenidos en la primer aplicación (PRE), y Celulosas Mairo, S.A. de C.V., no fue la excepción.

Dentro del trabajo realizado en Celulosas Mairo, creo que uno de los aciertos metodológicos de la consultoría, fue la aplicación de la capacitación como medio de modificación de actitudes en niveles de gerencia, jefatura y supervisión, esto básicamente a través de 2 seminarios: el Desarrollo de Habilidades y el Seminario de Liderazgo.

Lo anterior bajo el supuesto de que las actitudes cambian, lo cual es apoyado por Tiffin y Mc.Cormick (1971,p.42), cuando señalan que "las actitudes se forman a través de la experiencia, lo cual significa que son aprendidas..." Respecto al uso de la capacitación, autores como Ortiz, (1975, citado en Millán, 1994,p.53), afirman que "la capacitación en la organización es una fórmula extra de aprendizaje cuyo propósito fundamental es desarrollar en el trabajador las actitudes, conocimientos y destrezas necesarios para desempeñar con seguridad su trabajo". Gamboa (1979, citado en Rojas, 1993,p.41), por su parte afirma que "la capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje, orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes indispensables para desarrollar eficientemente las actividades de un área de trabajo".

Sin duda el contacto, comunicación y los conocimientos transmitidos durante las sesiones de capacitación, contribuyó a la modificación de actitudes, lo cual confirma lo expuesto por Peniche: "Para lograr un cambio en la actitud, es necesario hacer uso de la capacitación, pues a través del contacto personal y directo con el trabajador es posible propiciar experiencias que lleven a aprender actitudes que influyan en su comportamiento adoptando nuevas conductas" (1985, citado en Millán, 1994,p.78).

Ahora bien, cambiar actitudes no es fácil, pero a diferencia de lo que en la consultoría se da por hecho, el lograr que las personas modifiquen sus actitudes no garantiza que esto se refleje directamente en sus conductas, y todos en la empresa actúan favorablemente de un día a otro, como pretende la consultoría. Cabe recordar lo señalado por Roa y López (1995,p.27), "una actitud es una predisposición a responder un objeto, y no la conducta efectiva hacia él..." y también lo que dice Fishbein: "dos personas que tienen actitudes igualmente favorables hacia una cosa pueden manifestar conductas diferentes en cuanto a la misma". (citado en Holahan, 1996,p.134). Como bien señalan estos autores, la conducta es influida por las normas y creencias, por lo que la actitud no la determina; lo anterior representa otra deficiencia dentro del desarrollo de las actividades que la consultoría mantiene.

Otro aspecto del trabajo de la consultoría que no corresponde a lo que sostienen diversos autores, es lo referente al hecho de que la capacitación debe ser diseñada a la medida y según las características de la empresa que la necesita, pues si bien es cierto que en los seminarios se trataron temas que fueron de apoyo a Celulosas Mairo, también es cierto que estos temas fueron finalmente determinados por la Dirección de D.O. de la consultoría, sin

tener en consideración las necesidades reales de la empresa - cliente, por lo que faltaron algunos temas necesarios, tales como el de Servicio interno, Implementación de sistemas, Productividad y eficiencia, Administración de tiempo y Trabajo en equipo.

Esta forma de "determinar" el contenido de los seminarios de capacitación, contradice los supuestos elementales de la capacitación, que en palabras de Silieco "es una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador". Hasta a cierto punto, esta "implantación" del contenido de la capacitación a manera de "receta" por parte de la consultoría, se debe al supuesto que maneja el director de la misma: "realmente todas las empresas en México tienen los mismos problemas, porque tienen las mismas carencias"; finalmente esto representa comodidad en la planeación e impartición de las sesiones, que no es lo mismo que hacerlo correctamente.

Respecto a la creación de los Grupos de Mejora Continua, (G.M.C.), particularmente para el trabajo de preparación para la actuación de los líderes durante las sesiones de trabajo, para el manejo de los grupos, la elaboración de materiales y para guiar el desenvolvimiento general ante los equipos de trabajadores, no se contó (por parte de la consultoría), con capacitación previa para el que ésto escribe, de tal manera que, la preparación de los líderes en la práctica se realizó según la experiencia y conocimientos previos de una servidora, en cuanto a la Formación de instructores internos que recibí en mi trabajo anterior. En cuanto a la forma de conducir la sesión, el manejo de las objeciones y la búsqueda de resultados y participación de los trabajadores, fue necesario que quien ésto escribe, buscara por su parte información sobre lo que es calidad, los grupos de mejora y círculos de calidad en otras fuentes, para así complementar las acciones, lo que realmente se tradujo en hacer nuestro mejor esfuerzo de enseñar a los líderes, para que éstos hicieran su mejor intento con el grupo de trabajadores.

Debo mencionar que cuando se vendió al proyecto a la empresa - cliente, la consultoría aseguró que el equipo de consultores que trabajamos en Celulosas Mairo, S.A. de C.V., éramos "especialistas" en calidad e implementación de Grupos de Mejora y cambio de cultura organizacional.

Fue al "paso" del trabajo con los grupos, que fuimos ideando, una servidora y los líderes, cómo registrar actividades e información, cómo presentar resultados en gráficas y paretos ante el comité, cómo realizar propuestas, cómo ir involucrando al personal y hacerlos participar de lo que queríamos lograr. La respuesta fue sin duda excepcional y honestamente, más de lo que yo esperaba; no puedo menos que señalar que sin el trabajo, las ganas y la actitud excepcionales que los líderes mostraron para trabajar e incluso dar seguimiento a los trabajadores (aparte de sus actividades normales de trabajo), el resultado de los G.M.C., no hubiese sido posible. Realmente los líderes y los integrantes de los Grupos de Mejora fueron las "estrellas del espectáculo", logrando mejoras en su maquinaria, en las instalaciones del inmueble, en sus equipos de seguridad y en sus compañeros, pues fueron ellos los responsables de esparcir y plasmar sus ideas y su motivación en mensajes y carteles por toda la empresa. Obviamente ésto tampoco hubiera sido posible sin el involucramiento al 100% de la Gerencia General, cuyo liderazgo natural supo guiar, convencer y en algunos casos imponer las acciones necesarias para ése éxito.

La aceptación de los G.M.C., apoyó lo establecido por Ajzen y Fishbein en su Teoría de la Acción Razonada de la siguiente manera: cuando la participación y aportaciones de los miembros de los G.M.C., tanto obreros como administrativos, encontraron respuesta por parte de la gerencia general y se reflejaron en acciones concretas, la confianza en el trabajo realizado se incrementó, y las creencias iniciales de ser el "patito frío" y de que "aquí nunca nos hacen caso", "nunca pasa nada", "nada más vienen cuando me regañan", se vieron contrarrestadas por hechos (cambios en la distribución de maquinaria, compra de nuevo equipo de seguridad, aceptación de sugerencias para publicar mensajes al resto de los empleados, etc.). Esta mejora en las creencias del personal hacia su empresa se manifestó en un comportamiento de mayor compromiso, asistencia y participación, es decir, el comportamiento cambió debido a las modificaciones en las creencias de las personas.

Si bien es cierto que al final del proyecto se observaron cambios positivos, orientados al logro del incremento de la productividad, me parece que los efectos observados no son únicamente el resultado de aplicar la capacitación

como medio de modificación de actitudes, sino que intervinieron otros factores "extra" que no se han considerado y que están presentes indirectamente durante las sesiones de trabajo, durante la implementación de documentos y durante las juntas informativas de trabajo. En mi experiencia estos factores se relacionan con dos aspectos principalmente:

1. Por un lado, con la influencia ejercida por la presencia, respaldo e involucramiento del gerente general (persona de mayor jerarquía en la empresa) en todas las actividades, lo cual en cierta medida y dada la premisa cultural mexicana de "tratar siempre de quedar bien con el de arriba", (como señala Rodríguez, 1996,p.84), lo cual pudo favorecer que en un principio la actitud de "cooperación" por parte de los empleados, para que se "notara" lo dispuestos que estaban ante el cambio, sin que esto garantizara como dice Festinger "que haya cambiado la opinión privada". Esta situación pudo presentarse por temor ante algún castigo o simplemente por desconocimiento.

2. Por otro lado, al analizar la experiencia que tuve con todos y cada uno de los empleados que intervinieron con las actividades de la consultoría, note el involucramiento y compromiso cada vez mayor con los cambios propuestos por los consultores, pero no solo esto, sino además observé una mayor participación y aportación de ideas, lo cual facilitó la implementación de cambios, tanto los propuestos por la consultoría como los generados por el personal. En un principio atribuí esto únicamente al trabajo realizado en las sesiones de sensibilización, sin embargo me parece que la excelente respuesta del personal hacia la aceptación de cambios, se debe en gran parte a lo mismo que experimentó Elton Mayo en sus estudios: las personas responden ante la atención que se les presta, pues es menester señalar que prácticamente el 85% de mis actividades como consultor, implican el contacto, seguimiento y supervisión personalizada con los empleados, quienes después de la resistencia natural ante la novedad, participaron y se involucraron cuando ante el gerente, la que éste escribe, reconoció sus aportaciones, cooperación y apoyo: se les reconoció su experiencia e importancia como trabajadores, lo demás lo hicieron ellos. Me parece que realmente esto constituye el punto medular de las modificaciones en actitud y conducta: partir del reconocimiento, lo cual está en concordancia con lo señalado por Arias (1980,p.29), acerca de que "las actitudes de las personas dentro del trabajo dependerán del grado en que el trabajador considere que su trabajo satisfice sus necesidades... también las actitudes dependen del grado en que los emplea proporcionen al trabajador los factores que apetece o desea". Además en apoyo a mi experiencia citaré a Rodríguez (1996,p111): "En condiciones favorables, el mexicano puede ser un excelente trabajador, dispuesto a todo, a colaborar con su esfuerzo y con el deseo de lograr lo mejor, pero necesita saberse valorado, útil e importante".

#### **Del consultor hacia Celulosas Mairo, S.A. de C.V.**

Considerando que la empresa, hasta 1994 había funcionado bajo una administración poco ortodoxa, con una supervisión "a distancia" por parte del propietario de la misma, el cual realizaba una visita por semana, dejando a cargo al representante legal, en Celulosas Mairo, S.A. de C.V., no se trabajaba bajo un régimen sistemático de control de información, por lo que continuamente se presentaban "urgencias", atrasos y quejas por parte del cliente. Al ser parte de un grupo empresarial importante, pero encontrándose físicamente muy alejada del corporativo donde se tomaban decisiones (los de "México"), el sentimiento general del personal que ahí labora, era el de sentirse "el patito feo", pues los reconocimientos eran para otras empresas del grupo; aunado a esto, no existía una cultura organizacional.

Sin embargo la llegada de un gerente general de planta en la empresa, propició un fértil campo de acción. En realidad, viniendo las resistencias iniciales y naturales, tales como el temor a perder status, la creencia de que la consultoría iba a despedir gente o que nada más les "íbamos a lavar el coco" (situaciones que se aclararon durante las sesiones del Plan de Sensibilización y Reacción), casi cualquier acción por emprender era viable, dado que como en Celulosas Mairo, S.A. de C.V., no había sistemas administrativos eficientes e integrales y que cada área funcionaba como el responsable creía que era mejor, de modo que, lo que la consultoría vende como sistemas y desarrollo organizacional, era posible desarrollarse.

Las sesiones de Sensibilización y Reacción tuvieron como objetivo primordial vencer o al menos disminuir la resistencia al cambio, por lo que se incluyeron las siguientes actividades:

1. Presentación de la consultoría como agentes externos expertos, con el apoyo de la gerencia general.
2. Solicitar la opinión del personal acerca de su empresa, tanto en aspectos positivos como negativos.
3. Se procedió a informar a los participantes sobre la situación real de la empresa y la necesidad de hacer algo para mejorarla.
4. Se presentaron las ventajas del trabajar en coordinación con la consultoría en la creación, aplicación y seguimiento de sistemas.
5. El contenido de la sesión se realiza bajo un esquema de comunicación verbal persuasiva, orientada a convencer a los participantes de las bondades del apoyo de la consultoría y de los cambios propuestos.

La disminución de la resistencia o por lo menos la aceptación de participar en el cambio (manifestada al firmar compromisos por escrito), puede explicarse por el hecho de obtener información sobre la empresa, que hasta ese momento, el personal nunca había tenido acceso, hecho que más adelante contribuyó a facilitar la implementación de nuevos sistemas y métodos de trabajo. Esto apoya lo que varios autores recomiendan como el primer paso para minimizar la resistencia, tal es el caso del Manual del Grupo Dando, donde señalan lo siguiente:

1. "Explicar convincentemente la necesidad del cambio, no debiendo olvidar al trabajador en este aspecto.
2. Explicar detalladamente la naturaleza del cambio, conviniendo para ello en el uso de un lenguaje claro, directo y bien organizado, para asegurar que las personas lo entiendan.
3. Estimular la participación o cuando menos la sensación de participación en la formulación del cambio propuesto. En general las personas se interesan en que sus ideas tengan buen éxito.
4. Demostrar interés por el bienestar de las personas directamente afectadas por el cambio.
5. En la medida de lo posible, procurar que los cambios los anuncie e introduzca el responsable inmediato del personal afectado". (1991,pp.6-8).

Los resultados positivos obtenidos de las sesiones, también apoyan lo que afirma Guerra (1995,p.230), "una de las razones más poderosas para no aceptar el cambio, es el hecho de no tener información del mismo y del escenario que se puede vivir una vez que éste se haya realizado".

El haber presentado las ventajas de los cambios para los trabajadores y obtener compromisos de actitud de ellos, apoya lo que Gellerman dice acerca de que "las actitudes hacia el cambio dependen de si el individuo piensa que el nuevo sistema será ventajoso o desventajoso para él". (1979.P.275)

En realidad, las actividades de las sesiones de sensibilización y reacción y sus resultados, respaldan las premisas de la Teoría de la Comunicación Persuasiva, pues el desarrollo de la sesión y el lenguaje es de tipo persuasivo, y básicamente como señalan Roa y López (1995,p.68), la comunicación persuasiva consiste en "un mensaje verbal concebido y organizado para persuadir o convencer, dirigido a una o varias personas para hacerles adoptar un determinado punto de vista que está argumentado y que justifica la posición adoptada"; asimismo, la presencia de un miembro directivo (gerente general), pudo haber representado un factor que favoreció el hecho de que los participantes "aceptaran" los cambios (formulación de compromisos), por lo que existe la posibilidad de que se haya presentado el fenómeno de la 'condescendencia forzosa' que describe Festinger.

Sin embargo debe señalarse que, contrario a lo que plantean otros autores, la forma de guiar la sesión es bajo la premisa de una relación univoca entre actitud y conducta, ignorando las premisas expuestas por Ajzen y Fishbein acerca de la influencia de las creencias, normas e intenciones sobre la conducta, porque finalmente es a través de la autoridad ejercida por el gerente general, que los cambios en gran medida fueron aceptados al inicio del proyecto. Después, los cambios lograron mayor aceptación en el transcurso del proyecto, al ir viendo los resultados.

En cuanto a los logros alcanzados con apoyo de la consultoría y reconocidos en la empresa, están los siguientes:

1. Se han establecido la Filosofía, la Misión y la Política de Calidad de Celulosas Mairo, S.A. de C.V.
2. Se han implementado sistemas de trabajo que integran los planes y objetivos de las diferentes áreas de toda la empresa, generando así información verídica y a tiempo para la toma de decisiones y la corrección de desviaciones.
3. Se han establecido las bases para crear el organigrama de la empresa, la descripción de puestos de gerencias y jefaturas y se han formalizado las jerarquías y líneas de comunicación entre áreas.
4. Se fundaron las bases de una cultura organizacional, con lo cual se ha fomentado el sentido de pertenencia a la empresa por parte de sus trabajadores.
5. Se ha reconocido el valor del trabajo conjunto entre áreas para lograr el fin común de producir con calidad, evitando pérdidas de tiempo y materiales, fomentando además la comunicación entre los departamentos, evitando que cada uno "trabaje por su lado". Nunca se midió cuantitativamente, pero el clima organizacional mejoró, ésto se afirma con base a comentarios del personal, tales como "ahora sí estamos trabajando bien", "ahora sí, así sí da gusto trabajar".
6. Se crearon manuales y procedimientos de trabajo, base para una futura certificación internacional (ISO9000).
7. Se seleccionaron y capacitaron auditores internos (miembros de la organización), a quienes se les asignó la tarea de dar seguimiento constante al cumplimiento en el llenado de documentos y respeto a lo establecido en los manuales.
8. Se desarrollaron las habilidades de liderazgo entre los responsables de áreas, involucrándolos en un proceso de Mejora Continua, tanto a ellos, como a los trabajadores, garantizando su continuidad gracias al compromiso de la Gerencia General.

Estos logros marcaron la pauta para que en 1997 se continúe el trabajo de los Grupos de Mejora Continua, (G.M.C.), el seguimiento a los sistemas y al trabajo en equipo, con lo que se inicia el proceso de certificación de ISO9000.

Sin embargo, debe hacerse mención también de aquellos factores que de una u otra forma, requieren de mayor atención para continuar con los cambios implementados:

1. No existe un departamento de capacitación que sea responsable de mantener y continuar la capacitación de los responsables de áreas, así como de los líderes.
2. En algunas áreas aún se encuentra cierta resistencia a abandonar la posición de "jerarquía", por lo que el liderazgo es inadecuado y el reforzamiento a los trabajadores puede verse afectado.
3. La respuesta a las peticiones de los G.M.C., en ocasiones es muy lenta, por lo que el mantener la motivación de los trabajadores puede resultar difícil para los líderes.
4. Existe gran influencia externa por parte de otras empresas del grupo, tanto en materia prima como en las órdenes de producción, por lo que pueden ocasionar desabasto de materiales y "urgencias".

Sin embargo, y pese a lo anterior, considero que el trabajo y la información desarrollada, ha servido para que Celulosas Mairo, S.A. de C.V., imponga estándares reales de trabajo, unifique criterios, objetivos y pueda comenzar una integración a nivel departamental y a nivel obrero - empleado, acorde a los requerimientos de cada área y a su vez, incremente el nivel de productividad y satisfacción del personal por contribuir en ésto.



Finalmente, creo que cumplí las funciones que un consultor debe ejercer en las empresas, según el criterio de Castaño: Diagnosticar problemas, proporcionar información sobre situaciones específicas, analizar información a través de métodos específicos, favorecer la toma de decisiones, ser una fuente de retroalimentación, compartir la responsabilidad por las decisiones tomadas y ser catalizador de algunos problemas en la empresa.

Mi labor en esta empresa fue tan satisfactoria y plena que, inicialmente yo llegué ahí para enseñar, para ser un agente de cambio y un asesor externo, para modificar las actitudes a través de la capacitación y motivar al personal a hacerlo, pero en realidad éste fue sólo el principio porque al final yo aprendí más, y tuve grandes maestros, desde el más humilde de los trabajadores que limpiaba las áreas de producción y que sin saber leer ni escribir, me contaba su "idea" para acomodar mejor las tarimas o hacer un cartel, hasta los líderes comprometidos con un ideal de mejora. Aprendí que la motivación se contagia y las actitudes de las personas mejoran si uno es capaz de "bajar de su pedestal" y aprende a pedir y a escuchar, porque en el pedir está el dar, y la gente es tan noble que basta responder y dar atención a sus necesidades, para que todo lo den.

## **7. CONTRIBUCIÓN**

Las aportaciones que pueden obtenerse de este reporte laboral son las siguientes:

1. Exponer de forma breve el desarrollo de la Psicología industrial y su repercusión en las organizaciones.
2. Fundamentar la importancia de la intervención del psicólogo industrial en el desarrollo de las organizaciones, así como su importante labor en la adaptación de los individuos a las empresas y viceversa, en pos de la productividad.
3. Se define lo que son las organizaciones laborales, sus elementos básicos y el papel que actualmente deben desarrollar, para hacer frente a la competencia mediante la productividad.
4. Se esboza el papel de la consultoría y del consultor dentro de las organizaciones, como un elemento de apoyo externo al desarrollo de las organizaciones. Particularmente se enfatiza el campo de acción que esto representa para el psicólogo.
5. Contribuye proponiendo una definición de actitud, a partir del análisis de los conceptos que diferentes autores tienen al respecto. Asimismo se presentan las principales teorías para explicarlas.
6. Se señala la relación entre las actitudes y la aceptación de modificaciones en el estilo actual de comportamiento, planteando la resistencia al cambio básicamente como una actitud de oposición ante algo. Se presentan los factores que varios autores señalan como el origen de la resistencia, así como estrategias para modificar actitudes, destacando en particular a la capacitación.
7. Se describen las principales escalas de medición, así como sus requisitos.
8. A partir del análisis de varios autores y los resultados, se establece a la cultura como un factor determinante en las actitudes de los individuos, resaltando que la especificidad de la cultura en la que vivimos, obliga a desarrollar instrumentos propios, creados considerando las características únicas de la cultura mexicana.
9. Los resultados del trabajo contribuyen a respaldar lo señalado con respecto a la relación entre las actitudes y la resistencia al cambio. Sin embargo apoya que las actitudes no son el único factor determinante para la implementación de cambios, pues el cambio en la organización - cliente se alcanzó mediante la intervención de varios factores, entre ellos la influencia de la autoridad (participación y seguimiento del gerente general), la motivación al personal, (prestar atención, reconocimiento, comunicación y brindar la oportunidad de participación), el factor cultural (mediante la creación de valores, misión y filosofía de empresa), así como la capacitación a los empleados; esto brinda un testimonio de apoyo, parcial, a las teorías de la comunicación persuasiva, la teoría de la disonancia cognoscitiva, así como la teoría de la acción razonada. Primero se mejoró la actitud y la intensidad con información, persuasión y presión de grupo, en segundo término, se propició que los elementos externos (sistemas, documentos y controles) facilitaran el trabajo.

Considero que particularmente la aportación de mayor trascendencia que brinda este trabajo, es el de confirmar que la labor del psicólogo es fundamental para el desarrollo de las organizaciones, no sólo en el campo de lo laboral, sino además en el ámbito de lo social, al constituir el elemento de enlace entre el desarrollo económico

de la empresa desde el punto de vista productivo y la integración del recurso humano al proceso productivo como elemento de apoyo en la aportación de ideas y elemento clave de la productividad con calidad, servicio y eficiencia. Considero además que el desarrollo de este reporte es un testimonio que puede contribuir en cuatro aspectos generales:

**a. A Celulosas Mairo, S.A. de C.V.**

Porque a partir del trabajo desarrollado en sus instalaciones y con su personal, obtuvo resultados benéficos en favor de la organización y todos los que en ella laboran. Porque la descripción detallada del trabajo realizado, constituye un material de información, que ofrece la posibilidad de analizar los logros alcanzados, pero también considerar las limitantes existentes, en las cuales la Gerencia General debe centrar su atención para enfrentarlos y tomar las medidas necesarias, antes de tener que llegar a corregirlos.

La Gerencia General ha emprendido una labor muy grande y ambiciosa, en la cual, el desarrollo del trabajo con la consultoría fue la base: construir y levantar una empresa funcional y productiva. El trabajo desarrollado en conjunto con la consultoría dio como resultado los planos, pero la construcción depende de la Gerencia General y el aprovechamiento de sus recursos, tanto materiales como humanos. De éste último no me cabe duda que lo lograrán, porque la empresa cuenta con lo principal: un recurso humano participativo y comprometido.

**b. A las empresas mexicanas en general.**

Porque este documento es testimonio de que ni todas las consultorías venden falsas promesas, ni todas se manejan bajo principios éticos; la eficiencia de una consultoría no se garantiza porque el dueño sea extranjero, sino por el esfuerzo y preparación de quien asesora, y que finalmente somos mexicanos.

**c. A la consultoría donde presto mis servicios.**

Porque espero que este trabajo sea reconocido y tomado como una fuente de retroalimentación, a partir de la cual se reconsidere la función de los asesores, que se reconozcan y acepten las contribuciones, ideas y sugerencias que aportamos, y que no tienen otra finalidad que la de favorecer una mejor eficiencia en el trabajo, ya que en última instancia, somos nosotros, los consultores, quienes debemos tratar con el cliente y detectamos sus deficiencias y necesidades. Si ésto se logra, ahorraremos mucho tiempo, dinero, esfuerzo y evitaremos retrabajos inútiles.

**d. Al profesional de la Psicología.**

Porque este trabajo es prueba de que nuestros conocimientos no sólo nos dejan la alternativa de ser reclutadores o capacitadores; las empresas aún no lo reconocen ciento por ciento, pero están conformadas por personas y donde quiera que se encuentren, ya sea en las oficinas, a nivel gerencial u operativo, al pie de las máquinas con los supervisores, planeando estrategias de integración o comunicación organizacional, ahí hace falta la presencia del psicólogo.

Pero también es menester reconocer que lo que se aprende en la escuela no es suficiente, el terminar la carrera no garantiza el éxito de un trabajo. Para ser competitivos en el ámbito laboral hace falta leer más allá de lo que indica la curricula de la Facultad de Psicología, hay que ir más lejos y el punto de partida se encuentra en el compromiso con los propios ideales y en hacer cualquier cosa, como si de ella dependiera todo lo demás, como si fuera lo más grande e importante.

Esto es lo que en resumen aprendí de mi experiencia laboral y ojalá haya cumplido el objetivo de transmitirlo al lector.

## 8. REFERENCIAS

- Aiken, L. (1996). Tests psicológicos y evaluación. México: Prentice-Hall.
- Albarrán, A. y Sánchez, G. (1996). Actitud y percepción hacia la capacitación en los hospitales #30 y #32 del I.M.S.S. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- Alvarez, L. Economía, productividad y administración de empresas. México: Centro Nacional de Productividad.
- Arias, F. (1980). Actitudes, opiniones y creencias. México: Trillas.
- Arias, F. (1990). Administración de recursos humanos. México: Trillas.
- ASEMEX. (1993). Formación de equipos de trabajo. Publicación interna. México
- Bartlett, A. y Kayser, T. (1980). Cambio de la conducta organizacional. México: Trillas.
- Belcher, J. (1987). Productividad total. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Bleger, J. (1977). Psicología de la conducta. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Blum, M. y Naylor, J. (1977). Psicología industrial. México: Trillas
- Braverman, R. (1986). Tipología familiar y su evaluación, Tesis de maestría. Facultad de Psicología. UNAM.
- Caballero, L. (1995). Integración de un equipo autogestivo para administrar la producción en una empresa textil. Reporte Laboral. Facultad de Psicología. UNAM.
- Calderón, H. (1990). Manual para la administración del proceso de capacitación de personal. México: Limusa.
- Castaño, D. (1984). Crisis y desarrollo de las organizaciones. México: UNAM.
- Castaño, D. (1989). Nueva sociedad, Psicología y Organización: Problemas y perspectivas. Sinergia en capacitación, 1, (2), 5-14.
- Cerdá, E. (1984). Psicometría general. Barcelona: Herder.
- Chinoy, E. (1984). La sociedad. Una introducción a la sociología. México: Fondo de cultura económica.
- Davies, D. y Shackleton, V. (1982). La psicología y el trabajo. México: Compañía Editorial Continental, S.A.
- Dawes, R. (1983). Fundamentos y técnicas de medición de actitudes. México: Limusa.
- De Faria, F. (1995). Desarrollo organizacional. Enfoque integral. México: Limusa.
- DeLaudsheere, G. (1979). La formación de los enseñantes del mañana. Madrid: Narcea.
- Díaz-Guerrero, R. (1986). Una etnopsicología mexicana. Revista de Psicología social y personalidad, 2 (2), 1-22.
- Díaz-Guerrero, R. (1991). Psicología del mexicano. México: Trillas.

- Díaz-Guerrero, R. (1995). Una aproximación científica a la etnopsicología. Revista Latinoamericana de Psicología, 27 (3), 359-389.
- Díaz-Guerrero, R. y Pacheco, A. (Eds.). (1994). Etnopsicología: Scientia nova. San Juan, Puerto Rico
- Díaz-Guerrero, R. y Salas, M. (1975). El diferencial semántico del idioma español. México: Trillas.
- Dorsh, F. (1976). Diccionario de psicología. Barcelona: Herder.
- Fishbein, M. (1990). Factores que influyen en la intención de estudiantes en decir a sus parejas que utilicen condón. Revista de Psicología social y personalidad, 6 (1-2), 1-16.
- Flores, A. (1996). Estudio exploratorio sobre algunas actitudes del género femenino. Tesis de maestría. Facultad de Psicología. UNAM.
- Flores y Pérez, G. (1982). La capacitación y su función dentro de un programa de transferencia tecnológica. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- Freud, S. (1989). El malestar en la cultura. México: Alianza editorial.
- García, A., Hernández, A. y Wilde, R. (1996). Productividad. Los retos inmediatos. Manufactura, 2, (11), 80-82.
- Gellerman, S. (1979). Motivación y productividad. México: Diana.
- Grupo Dando, S.A. (1991). Manual de desarrollo para ejecutivos. México: Autor.
- Guerra, F. (1995). Sistemas de áreas de calidad. México: Estudios de Dirección, S.C.
- Hernández, J. (1988). El cambio de actitudes a través de la capacitación. Tesina. Facultad de Psicología. UNAM.
- Hernández y Rodríguez, S. (1994). Introducción a la Administración. México: McGraw Hill.
- Hicks, H. (1986). Administración de organizaciones. México: Compañía Editorial Continental, S.A.
- Holahan, C. (1996). Psicología ambiental. Un enfoque general. México: Limusa.
- Jíménez, A. (1991). La capacitación y el desarrollo de personal. (Compilación). Mecanograma. Facultad de Psicología. UNAM.
- Kerlinger, F. (1985). Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento. México: Interamericana.
- Kerlinger, F. (1986). Investigación del comportamiento. Técnicas y metodología. México: Interamericana.
- López, R. (1991). Las relaciones actitud-conducta y <otras variables> a partir de la teoría de Fishbein y Ajzen y del modelo Lisrel: estudio empírico. Anuario de Psicología, 50, 19-39.
- Loreto, B. (1986). Desarrollo y prueba de un instrumento de medición de hábitos de crianza y actitudes maternas hacia la educación del infante. Tesis de maestría. Facultad de Psicología. UNAM.
- Magnusson, D. (1987). Teoría de los tests. México: Trillas.

- Martínez, M. y Merino, A. (1981). Estudio comparativo de dos métodos de medición de actitudes. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- Maya, M. (1997). Creación y administración de una microempresa de consultoría bajo la perspectiva del psicólogo del trabajo. Reporte Laboral. Facultad de Psicología. UNAM.
- Méndez, J. (1994). Fundamentos de economía. México: McGraw Hill.
- Millán, L. (1994). La actitud que guardan los trabajadores hacia las medidas de seguridad antes y después de impartir un programa de capacitación. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- Mora, N. (1996). Cambio hacia una cultura de calidad de servicio. Reporte Laboral. Facultad de Psicología. UNAM.
- Moore, T. (1987). Introducción a la filosofía de la educación. México: Trillas.
- Morris, D. y Brandon, J. (1995). Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios. México: McGraw Hill.
- Münch, L. y García, J. (1990). Fundamentos de administración. México: Trillas.
- Nava, A. (1995). La inducción un proceso compartido: el papel de los jefes inmediatos y del psicólogo organizacional. Tesina. Facultad de Psicología. UNAM.
- O.I.T. (1980). Estudios del trabajo. México. UPIICSA. Publicación interna.
- Olea, E. (1986). Construcción de una escala de actitudes sobre el servicio social mediante el método de intervalos sucesivos. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- Paz, O. (1979). El laberinto de la soledad. México: Fondo de cultura económica.
- Pinto, S. (1995). Modificación de actitudes por medio de la capacitación a personal bancario bajo el esquema de la Terapia Racional Emotiva. Reporte Laboral. Facultad de Psicología. UNAM.
- Productivity Inc. (1995). Total Productive Maintenance. Cambridge, USA: Autor.
- Prokopenko, G. (1989). La gestión de la productividad. México. UPIICSA. Publicación interna.
- Remmers, H. (1972). Introduction to opinion and attitude measurement. USA: Greenwood Press, Publishers.
- Reza, J. (1993). El empresario hábil I. México: Ediciones Contables y Administrativas, S. A. de C.V.
- Roa, G. y López, C. (1995). Cambio de actitudes en un subsistema del sector público (S.T.C.). Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- Rodríguez, G. (1997). Una propuesta de capacitación de personal a partir de la teoría de la acción razonada. Tesina. Facultad de Psicología. UNAM.
- Rodríguez, M. (1991). Formación de instructores. México: McGraw Hill.
- Rodríguez, M. (1978). Psicología de la organización. México: Trillas.

- Rodríguez, M. y Ramírez, P. (1996). Psicología del mexicano en el trabajo. México: McGraw Hill.
- Rojas, E. (1993). Apuntes sobre la Capacitación. México: Secretaría de Capacitación, I.S.S.S.T.E.
- Rosenberg, M. y Hovland, C. (1966). Attitude organization and change. Connecticut, USA: Yale University Press Inc.
- Schein, E. (1973). Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional. E.U.A.: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Schein, E. (1975). Psicología de la organización. Madrid: Prentice-Hall.
- Selltiz, C., Wrightsman, L. y Cook, S. (1980). Métodos de investigación en las relaciones sociales. Madrid, España: Rialp.
- Siegel, L. (1971). Psicología industrial. México: Compañía Editorial Continental, S.A.
- Siliceo, A. (1990). Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa.
- Sosa, R. (1996). Productividad. Cero recortes. Expansión, 28, (697), 155.
- Sumanth, D. (1984). Ingeniería y administración de la productividad. México: McGraw Hill.
- Summers, G. (1976). Medición de actitudes. México: Trillas.
- Tapia, M. (1986). Medición de la actitud de un grupo de madres ante la sexualidad de los hijos. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- Tiffin, J. y McCormick, E. (1976). Psicología industrial. México: Diana.
- Vilchis, A. (1994). Propuesta de una estrategia de desarrollo organizacional aplicada en empresas comercializadoras. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- Wygard, A. (1996). Hacia la organización de alto desempeño. Expansión, 28, (702), 107-108.
- Young, K. (1967). Psicología de las actitudes. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

**9. ANEXOS**

## **II. ANALISIS DE LA OPERACION**

LA CARENCIA DE SISTEMAS DE TRABAJO ADECUADOS E INTEGRALES TIENE COMO CONSECUENCIA, QUE NO SE CUBRAN SATISFACTORIAMENTE LOS REQUERIMIENTOS DE LA EMPRESA; NO PERMITIENDO LA GENERACION DE INFORMACION EFECTIVA Y OPERATIVA.

LAS OPERACIONES DIARIAS DE LA PLANTA SE CARACTERIZAN POR UNA FALTA DE SUPERVISION EFECTIVA, DEBIL PROGRAMACION DE LAS ACTIVIDADES, ESCASO CONTROL Y EVALUACION DE LA OPERACION, ASI COMO NULA CONFRONTACION CON EL PERSONAL SOBRE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

DE ACUERDO A LOS ESTUDIOS DE SUPERVISION Y GRUPO EFECTUADOS EN LAS AREAS DE CORRUGADORA 2 PRIMER TURNO, FLEJO 2 Y 3 PRIMER Y SEGUNDO TURNO, GRAPADORAS SEGUNDO TURNO Y MANTENIMIENTO MECANICO PRIMER TURNO, PODEMOS CONCLUIR QUE GRAN PARTE DE LA PROBLEMÁTICA DETECTADA SE DEBE PRECISAMENTE A LA DEFICIENTE SUPERVISION QUE EXISTE YA QUE EL NIVEL DE SUPERVISION EFECTIVA ES DE TAN SOLO UN 37% DEL TIEMPO TOTAL OBSERVADO; SITUACION QUE SE VE REFLEJADA DIRECTAMENTE EN EL COMPORTAMIENTO DEL GRUPO DE TRABAJO, EL CUAL MOSTRO UN 37% DE TIEMPO NO TRABAJADO (PROMEDIO TOTAL). (VER CUADRO I).

ESTO DEBIDO PRINCIPALMENTE A LA CARENCIA DE HABILIDADES EFECTIVAS DE SUPERVISION, YA QUE DESCONOCEN QUE ES LO QUE SE ESPERA DE ELLOS, Y NO TIENEN UN SISTEMA COMPLETO DE CONTROL EN PISO, QUE LOS GUIE Y LOS APOYE A DAR SEGUIMIENTO Y CONTROLAR EFICIENTEMENTE CADA PARTE DEL PROCESO.



RESUMEN DE ESTUDIOS DE SUPERVISION Y GRUPO

COMO LO DISTRIBUYE REALMENTE



■ SUPERVISION

■ TRABAJO MANUAL ■ TOUR

■ TIEMPO ADMVO

■ ENTRENAMIENTO ■ TIEMPO DISPONIBLE

GRUPO



■ SUPERVISION ■ NO TRABAJA

CONCLUSIONES

\* SE CARECE DE UN PROGRAMA DE PRODUCCION CONFIABLE.

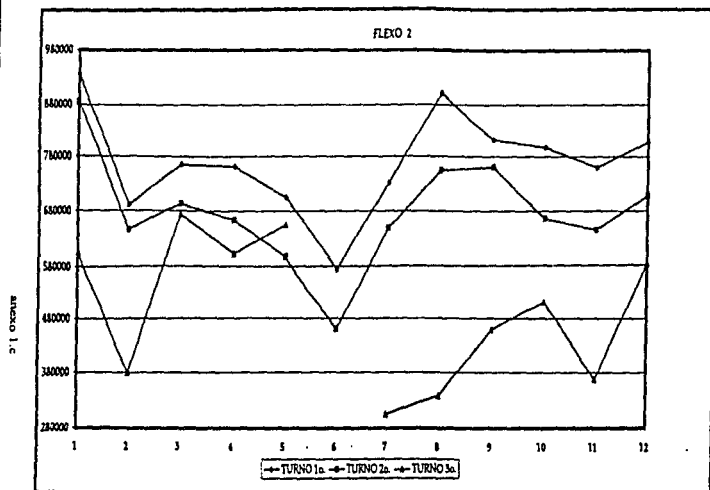
\* LA FALTA DE UNA SUPERVISION EFECTIVA PROVOCA TIEMPOS MUERTOS.

\* SE CARECE DE SENTIDO DE URGENCIA POR LO QUE LOS TRABAJADORES IMPONEN SU PROPIO RITMO DE TRABAJO.

\* NO SE REALIZA UN CONTROL DE CALIDAD PERIODICAMENTE.

\* SE CARECE DE ESTANDARES DE PRODUCCION ACTUALIZADOS.

\* DATOS DE PRODUCCION NO CONFIABLES.

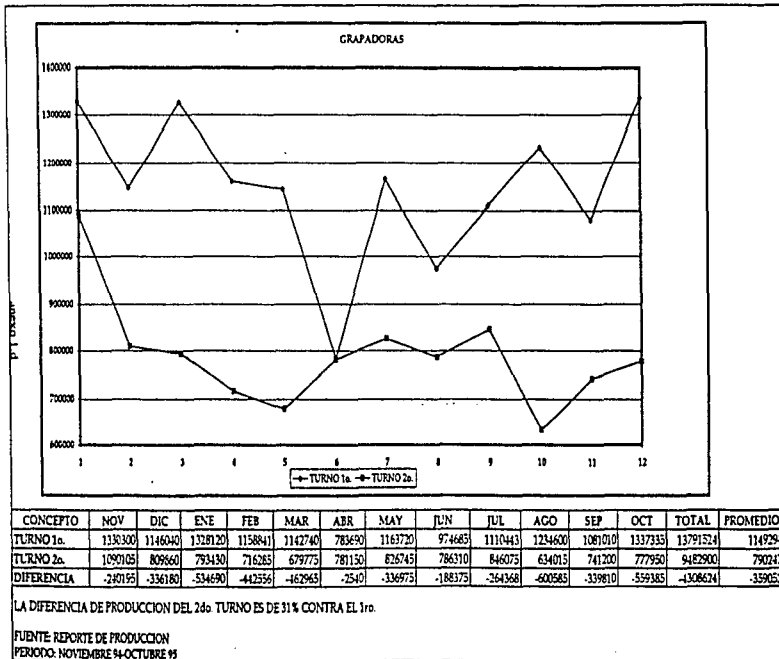
COMPARATIVO DE PRODUCCION  
(CAIAS)

CONCEPTO	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	TOTAL	PROMEDIO
TURNO 1a	84000	52000	68000	65000	62000	50000	58000	68000	78000	60000	58000	65000	687000	57250
TURNO 2a	52000	62000	60000	53000	55000	38000	58000	68000	68000	58000	55000	62000	627000	52250
TURNO 3a	30000	37000	60000	60000	63000		36000	33000	43000	51000	36000	38000	5476633	456386

LA DIFERENCIA DE PRODUCCION DEL 3er. TURNO ES DE UN 59% CONTRA EL PRIMERO

FUENTE: REPORTE DE PRODUCCION.

PERIODO: NOVIEMBRE 84-OCTUBRE 85

COMPARATIVO DE PRODUCCION  
CAJAS

CELULOSAS MURO, S.A DE C.V.

ANALISIS DE TIEMPOS MUERTOS

AREA	OCT. 95				SEPT. 95				AGO. 95				TOTAL			
	No.T	HRS.	T.M.	%	No.T	HRS.	T.M.	%	No.T	HRS.	T.M.	%	No.T	HRS.	T.M.	%
CORRUGADORA	44	330	21	6%	38	285	22	8%	46	345	47	14%	128	960	90	9%
CORRUGADORA	48	360	21	6%	39	293	18	6%	29	218	13	6%	116	871	52	6%
IMPRESORAS	17	127,5	25	20%	12	90	10	11%	15	113	21	19%	44	330,5	56	17%
EMBA	4	30	3	10%	5	38	0	0%	5	38	4	11%	14	106	7	7%
PLECADORAS	42	315	17	5%	23	172	13	8%	50	38	45	118%	115	525	75	14%
PERFORADORAS	21	157,5	54	34%	21	157	38	24%	33	247	44	18%	75	561,5	136	24%
GRAPADORAS	214	1605	78	5%	180	1350	43	3%	142	1440	110	8%	536	4395	231	5%
FLEJO 2	68	445	64	14%	58	435	35	8%	58	435	52	12%	184	1315	151	11%
FLEJO 3	57	422,5	98	23%	37	278	54	19%	30	225	51	23%	124	925,5	203	22%
TOTAL	515	3793	381	10%	413	3098	233	8%	408	3099	387	12%	1336	9990	1001	10%

D.T. OUSIDA

FUENTE: REPORTE DE PRODUCCION MENSUAL

PERIODO: AGO-OCT95

CELULOSAS MAIRO, S.A. DE C.V.

CUMPLIMIENTO AL PROGRAMA PRODUCCION

No. ORDENES ANALIZADAS	69	100%
No. ORDENES CUMPLIDAS AL 100% DE ACUERDO AL PROGRAMA	10	15%
No. ORDENES CON AVANCE DEL 50% DE ACUERDO AL PROGRAMA	3	4%
No. ORDENES REALIZADAS FUERA DE PROGRAMA	41	59.5%
No. ORDENES NO REALIZADAS AL 23 DE NOVIEMBRE	15	22%

No. ORDENES ANALIZADAS FUERA DEL PROGRAMA	41	
No. ORDENES REALIZADAS AL 100% DESPUES DE UN DIA DE ACUERDO AL PROGRAMA.	8	19%
No. ORDENES REALIZADAS AL 100% DESPUES DE 3 DIAS DE ACUERDO AL PROGRAMA	6	15%
No. ORDENES REALIZADAS CON 3 DIAS*, EN PROMEDIO, DE ANTICIPACION DE ACUERDO AL PROGRAMA	14	34%
*No. Ordenes al 100%	8	57%

LA PROGRAMACION REALIZADA NO ES CONFIABLE.

FUENTE: PROGRAMA DE PRODUCCION DEL 13 - 23 DE NOV, REPORTE DE PRODUCCION

CELULOSAS MAIRO, S.A. DE C.V.

ANALISIS DE DEVOLUCIONES DE PRODUCTO TERMINADO Y CAUSAS

CAUSA	CANTIDAD	%	FR.	%
EL PEDIDO ESTABA CANCELADO	54465	28%	9	24%
C. DE CALIDAD DEL CLIENTE NO ACEPTA P.T.	36250	18%	5	14%
CLIENTE SATURADO	19075	10%	5	14%
ENTREGA FUERA DE HORARIO	16825	9%	4	11%
ERROR (DESTINO/CAJA)	15450	8%	2	5%
CLIENTE NO TENIA PEDIDO	15425	8%	4	11%
NO CUMPLE REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE	15000	8%	1	3%
CAJA INCOMPLETA (DIVISION)	10000	5%	1	3%
EL CLIENTE NO EXPLICA CAUSAS	7680	4%	1	3%
FALTA CAPACIDAD DEL FLETE	4540	2%	3	8%
CAJA EN MAL ESTADO	1525	1%	2	5%
TOTAL	196235	100%	37	100%

81030202

FUENTE: NOTAS DE REMISION DE AGOSTO, SEPTIEMBRE Y OCTUBRE 1995

**CRITICAS A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

- 1.- NO SE CUENTA CON UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEFINIDA, ACORDE A LAS NECESIDADES ACTUALES DE LA COMPAÑIA, POR LO QUE NO EXISTE CLARA DEFINICION DE RESPONSABILIDADES POR PUESTO.
- 2.- DEFICIENTE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA DEBIDO A QUE NO SE CUENTA CON UNA ORGANIZACION DEBIDAMENTE PROYECTADA.
- 3.- NO SE RESPETAN NIVELES DE AUTORIDAD, LA RESPONSABILIDAD NO CORRESPONDE AL PUESTO NOMINAL, LO QUE ALTERA RADICALMENTE LAS FUNCIONES DE EJECUCION, COORDINACION Y SEGUIMIENTO.
- 4.- LA CARENCIA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADECUADA PARA CONTROLAR LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA, PROVOCA UN INADECUADO DESEMPEÑO DEL PERSONAL.
- 5.- LA FALTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADECUADA DIFICULTA EL CONTROL, LO QUE OCASIONA QUE SE INVIERTA MUCHO ESFUERZO Y SE OBTENGAN POBRES RESULTADOS.
- 6.- NO EXISTE UNA ADECUADA IDENTIFICACION CON LA EMPRESA DEBIDO A LA POBRE TRANSMISION DE FILOSOFIA Y VALORES DE LA COMPAÑIA.

*INSTALACIONES EN PRODUCTIVIDAD, S.C.*

**IV. ANALISIS DE LOS SISTEMAS ACTUALES.**

LA OPERACION DE CADA UNA DE LAS AREAS, SE DESARROLLA A TRAVES DEL ANALISIS DE CADA UNO DE LOS SISTEMAS ACTUALES BAJO LOS CUALES OPERAN, Y LA REVISION DE LOS ELEMENTOS BASICOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO: PLANEACION, EJECUCION, SEGUIMIENTO, REPORTE Y EVALUACION, ASI COMO LA DETECCION DE LOS PROBLEMAS QUE IMPIDEN CUMPLIR EFICIENTEMENTE CON LOS PLANES ESTABLECIDOS Y LAS AREAS DE OPORTUNIDAD PARA SU MEJORA.

DE ACUERDO A ESTE ANALISIS DE LOS SISTEMAS, SE DETECTO LA FALTA DE PLANES Y PROGRAMAS DE: PRODUCCION, MANTENIMIENTO, CONTROL DE CALIDAD Y ALMACENES; LA "PLANEACION" SE REALIZA DE ACUERDO A LA EXPERIENCIA Y NO A OBJETIVOS ESTABLECIDOS QUE PERMITAN COORDINARSE Y LOGREN SATISFACER LAS NECESIDADES DEL MERCADO, POR LO QUE RESPECTA A LA OPERACION, NO EXISTE UN CONTROL EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES, DUPLICANDOSE INFORMACION Y GENERANDO REPORTES QUE NO SE LES DA UN USO, NO SE CONOCEN LAS CAUSAS DE PAROS EN PRODUCCION QUE LLEVE A LA CONSEQUENTE TOMA DE ACCIONES LO CUAL SE REFLEJA EN PROBLEMAS DE CALIDAD.

CONSEQUENTEMENTE NO SE REALIZA UNA EVALUACION QUE PERMITA SABER CUAL ES EL CUMPLIMIENTO DE LAS AREAS RESPECTO A SUS FUNCIONES, DIFICULTANDO LA TOMA DE ACCIONES PARA UNA ADMINISTRACION EFECTIVA.

DE ACUERDO A LO ANTERIOR PODEMOS CONCLUIR QUE CELULOSAS MAIRO, S.A. DE C.V. CARECE DE UN SISTEMA INTEGRAL QUE PERMITA A LA GERENCIA Y A SUS JEFATURAS COORDINARSE ADECUADAMENTE PARA UNA MAYOR EFECTIVIDAD, EN TERMINOS DE CONTROL, LO CUAL REPERCUTE DIRECTAMENTE EN LOS RESULTADOS DE LA ORGANIZACION.

SE HA DETERMINADO A TRAVES DEL DIAGNOSTICO REALIZADO QUE EL POTENCIAL DE MEJORA EN LA EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DE LAS AREAS ES MUY ALTA, LO QUE INDICA LA FACTIBILIDAD DE INCREMENTAR EN LOS NIVELES DE UTILIZACION DE LOS RECURSOS DE LAS AREAS QUE ACTUALMENTE SON UTILIZADOS.

ASI MISMO LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS EN LOS SISTEMAS SON LOS SIGUIENTES:



# INSTALACIONES EN PRODUCTIVIDAD, S.C.

## HOJA DE RESPUESTAS

N.º DE LA COMPAÑIA  
**Celulosas Maira, S.A. de C.V.**

NOMBRE  
**Luís Javier González Cradevillo**

FIRMA

FECHA  
**NOVIEMBRE 8 1979** GRUPO **GERENCIAL**

NIVEL DE EDUCACION  
**HASTER EN ADMINISTRACION**

ANTIGÜEDAD EN LA COMPAÑIA  
**6 AÑOS**

PUESTO ACTUAL  
**GERENTE GENERAL**

EDAD  
**29 AÑOS**

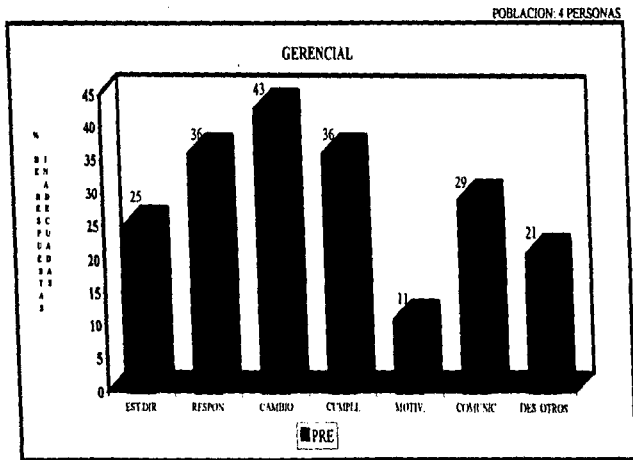
TIEMPO DE SERVICIO EN EL PUESTO ACTUAL  
**1 AÑO**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

<input type="checkbox"/>	1	CAS	4	CAV
<input type="checkbox"/>	2	CCO	5	CSC
<input type="checkbox"/>	3	CAC	6	
<input type="checkbox"/>	1	2	3	
<input type="checkbox"/>	4	5	6	
<input type="checkbox"/>	ADMIN	1	1	
<input type="checkbox"/>	ADMIN	2	2	
<input type="checkbox"/>	7			
<input type="checkbox"/>	8	9	10	
<input type="checkbox"/>	11			
<input type="checkbox"/>	12			
<input type="checkbox"/>	13			
<input type="checkbox"/>	14	15	16	
<input type="checkbox"/>	17	18	19	
<input type="checkbox"/>	20	21	22	
<input type="checkbox"/>	23			
<input type="checkbox"/>	24			
<input type="checkbox"/>	25	26	27	

1	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
2	FA	A	I	D	<input checked="" type="checkbox"/>
3	<input checked="" type="checkbox"/>	A	I	D	FD
4	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
5	<input checked="" type="checkbox"/>	A	I	D	FD
6	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
7	FA	A	I	D	<input checked="" type="checkbox"/>
8	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
9	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
10	FA	A	I	D	<input checked="" type="checkbox"/>
11	FA	A	<input checked="" type="checkbox"/>	D	FD
12	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
13	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
14	FA	A	I	D	<input checked="" type="checkbox"/>
15	FA	A	I	D	<input checked="" type="checkbox"/>
16	<input checked="" type="checkbox"/>	A	I	D	FD
17	FA	A	I	D	<input checked="" type="checkbox"/>
18	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
19	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
20	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD

GRAFICA DE ACTITUDES



# INSTALACIONES EN PRODUCTIVIDAD, S.C.

## HOJA DE RESPUESTAS

NÚMERO DE LA COMPAÑIA Colinas Norte, S.A. de C.V.

NOMBRE Luis Javier González Cuadavilla

FIRMA 

FECHA NOVIEMBRE 8 1995 GRUPO GERENCIAL

NIVEL DE EDUCACION MAESTRO EN ADMINISTRACION

ANTIGÜEDAD EN LA COMPAÑIA 6 AÑOS

PUESTO ACTUAL GERENTE GENERAL

EDAD 29 AÑOS

TIEMPO DE SERVICIO EN EL PUESTO ACTUAL 1 AÑO

<input type="checkbox"/>	1 CAS	4 CAV
<input type="checkbox"/>	2 CCO	5 CSC
<input type="checkbox"/>	3 CAG	6
<input type="checkbox"/>	1	2
<input type="checkbox"/>	3	
<input type="checkbox"/>	4	5
<input type="checkbox"/>	6	7
<input type="checkbox"/>	ADHIN	1
<input type="checkbox"/>	ADHIN	2
<input type="checkbox"/>	8	9
<input type="checkbox"/>	10	
<input type="checkbox"/>	11	
<input type="checkbox"/>	12	
<input type="checkbox"/>	13	
<input type="checkbox"/>	14	15
<input type="checkbox"/>	16	
<input type="checkbox"/>	17	18
<input type="checkbox"/>	19	
<input type="checkbox"/>	20	21
<input type="checkbox"/>	22	
<input type="checkbox"/>	23	
<input type="checkbox"/>	24	
<input type="checkbox"/>	25	26
<input type="checkbox"/>	27	

1	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
2	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
3	<input checked="" type="checkbox"/>	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
4	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
5	<input checked="" type="checkbox"/>	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
6	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
7	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
8	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
9	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
10	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
11	FA	A	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
12	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
13	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
14	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
15	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
16	<input checked="" type="checkbox"/>	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
17	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
18	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
19	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
20	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD

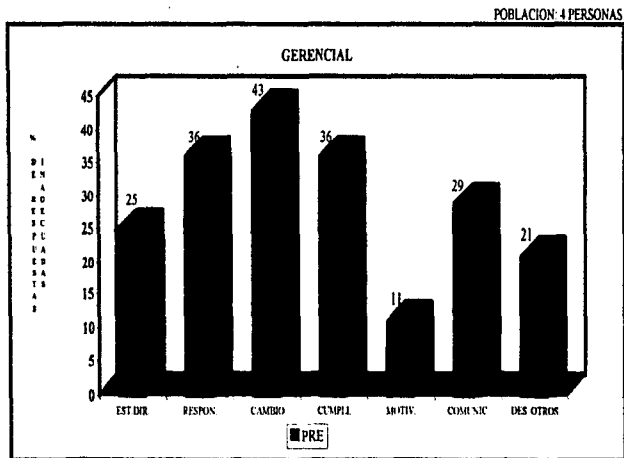
# INSTALACIONES EN PRODUCTIVIDAD, S.C.

21	FA	A	X	D	FD
22	FA	A	I	X	FD
23	FA	A	I	D	X
24	FA	A	I	X	FD
25	FA	A	I	X	FD
26	FA	A	I	D	X
27	FA	A	I	D	X
28	FA	X	I	D	FD
29	FA	X	I	D	FD
30	FA	A	X	D	FD
31	FA	A	I	X	FD
32	FA	A	I	X	FD
33	FA	X	I	D	FD
34	FA	X	I	D	FD
35	FA	A	I	X	FD
36	FA	A	I	X	FD
37	FA	A	I	D	X
38	FA	A	I	D	X
39	FA	A	I	X	FD
40	FA	A	I	D	X

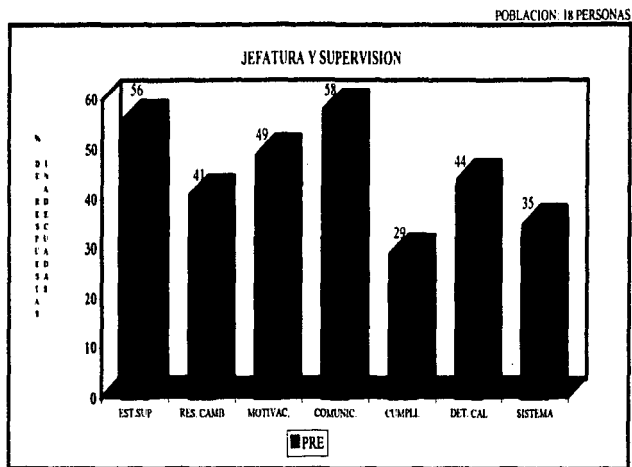
41	FA	A	I	X	FD
42	FA	A	I	D	X
43	FA	A	I	D	X
44	FA	A	I	X	FD
45	FA	A	I	D	X
46	FA	A	I	D	X
47	FA	A	X	D	FD
48	FA	A	I	X	FD
49	FA	A	I	D	X
50	FA	A	I	D	FD
51	FA	A	I	D	FD
52	FA	A	I	D	FD
53	FA	A	I	D	FD
54	FA	A	I	D	FD
55	FA	A	I	D	FD
56	FA	A	I	D	FD
57	FA	A	I	D	FD
58	FA	A	I	D	FD
59	FA	A	I	D	FD
60	FA	A	I	D	FD

61	FA	A	I	D	A
62	FA	A	I	D	FD
63	FA	A	I	D	FD
64	FA	A	I	D	FD
65	FA	A	I	D	FD
66	FA	A	I	D	FD
67	FA	A	I	D	FD
68	FA	A	I	D	FD
69	FA	A	I	D	FD
70	FA	A	I	D	FD
71	FA	A	I	D	FD
72	FA	A	I	D	FD
73	FA	A	I	D	FD
74	FA	A	I	D	FD
75	FA	A	I	D	FD
76	FA	A	I	D	FD
77	FA	A	I	D	FD
78	FA	A	I	D	FD
79	FA	A	I	D	FD
80	FA	A	I	D	FD

GRAFICA DE ACTITUDES



GRAFICA DE ACTITUDES











**JUNTA SEMANAL DE RESULTADOS**  
**Semana 2**

*13 de Diciembre '95*  
*11:00 a 12:00 hrs.*

<b>ASISTENTES</b>	Luis Javier González Alicia Cortes Efrén Pimentel Claudia Marín
<b>ESTA SEMANA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Metodología del Proyecto</li><li>• Cronograma del Proyecto</li><li>• Indicadores Clave</li><li>• Períodos Base</li><li>• Avance del Plan de Sensibilización y Reacción</li></ul>
<b>PROXIMA SEMANA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema Conceptual de Producción</li><li>• Documentos base de control de Producción</li><li>• Evaluación de Desempeño</li><li>• Propuesta de Estructura Organizacional</li><li>• Resultados de Plan de Sensibilización y Reacción</li></ul>



---

## ACUERDOS

Como resultado de la junta el día 7 de Mayo del presente, realizada con objeto de acordar el trabajo entre mantenimiento y las demás áreas de la planta, se llegó a los siguientes acuerdos y compromisos :

### COMPROMISO

- Garantizar la comunicación entre supervisores y jefes de turno, con el fin de evitar duplicidad en la elaboración de ordenes de trabajo para un mismo servicio, debido al cambio de turno.
- Llenar correcta y completamente la O. T. antes de solicitar el trabajo a mantenimiento.
- Realizar solamente una O. T. por cada servicio solicitado, aunque el trabajo quede pendiente por falta de refacciones.
- Los miembros del área de mantenimiento deberán informar en cada caso el tiempo aproximado que consideren tardarán en dar servicio al solicitante y el tiempo que requieren para terminar el trabajo.

En caso de detectar que se requiere mantenimiento mayor, se le informará al solicitante.

- Cada jefe/supervisor debe verificar que al momento de entregar una O.T., se firme de recibido por alguien del área de mantenimiento, anotando fecha y hora.

### RESPONSABLE

- Todos los supervisores y jefes
- Todos los supervisores y jefes
- Todos los supervisores y jefes realizarán una O.T.
- El personal de mantenimiento avisará cuando un trabajo quede pendiente por cualquier situación.
- Víctor Segura
- Roberto Siguenza

- Todos los supervisores y jefes

---

*Celulosas Mairo S.A. de C.V.*  
Km. 18.4 Carr. México-Puebla Los Reyes la Paz Edo. de Méx.



- 
- Cualquier persona que pertenezca al área de mantenimiento deberá recibir órdenes de trabajo, anotando fecha, hora y firma de recibido.
  - Al entregar la O.T. cada jefe o supervisor deberá verificar que la hora y fecha de recibo también queden anotadas en su copia (hoja rosa)
  - No será valido elaborar una O.T. para 2 máquinas
  - Ubicar relojes en lugares estratégicos dentro de la planta, con el fin de determinar la hora exacta de paro de máquina y cierre de O.T.
  - Ante trabajos de extrema urgencia, de ser necesario los trabajadores pueden realizar la O.T. la cual será atendida por mantenimiento y después validada por el jefe o supervisor correspondiente
- Víctor Segura
  - Roberto Siguenza
  
  - Todos los supervisores y jefes
  
  - Todos los supervisores y jefes
  
  - Arq. Luis Javier González
  
  - Víctor Segura
  - Roberto Siguenza
  - *Todos los supervisores y jefes*

---

*Celulosas Mtro S.A. de C.V.*  
Km. 18.4 Carr. México-Puebla Los Reyes la Paz Edo. de Méx.



---

### **1.3 ESTRATEGIAS**

#### **Celulosas Mairo - INSPRO**

- 1. PLAN DE SENSIBILIZACION Y REACCION (ACCION INMEDIATA).**
- 2. DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE SISTEMAS EN TODAS LAS AREAS (ACCION A CORTO PLAZO).**
- 3. DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y DE SUPERVISION (ACCION A MEDIANO PLAZO)**
- 4. PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD (ACCION A MEDIANO PLAZO).**

anexo 2.5 a



---

## 1.4 QUE ESPERAMOS DE USTEDES

1. Aceptación abierta del Programa
2. Participación activa en todas las actividades que se deriven del mismo.
3. Comunicación adecuada y oportuna de todas las ideas, dudas y problemas que se presenten.
4. Actitud positiva hacia las demandas del Programa.
5. Involucramiento y compromiso para lograr los resultados.

anexo 2.5 b



---

## 1.5 QUE ESPERAMOS DEL PROGRAMA

1. Incremento significativo en la Productividad.
2. Estar al frente de la competencia logrando la preferencia de los clientes y mayores ganancias.
3. Cambiar su forma diaria de trabajar, con actitudes positivas y acciones productivas, porque la gente debe crecer, desarrollar su potencial y sus habilidades paralelamente al crecimiento y cambio de la organización.

anexo 2.5 c

---

*Instalaciones en Productividad, S.C.*



---

## 1.6 PARA QUE ESTAN USTEDES AQUI

1. Para conocer la situación en la que se encuentra la empresa y hacer frente a la competencia
2. Conocer que está haciendo la gerencia de la organización para conservar la fuente de trabajo y saber cual será la nueva forma de laborar con los trabajadores, supervisores y jefes.
3. Para ser tomado en cuenta en cambios que se están generando en la empresa.
4. Recibir capacitación y entrenamiento en aula y piso para crecer como personas y trabajadores, desarrollando capacidades y habilidades.
5. Para ser escuchados por sus jefes en el análisis y solución de los problemas.
6. Para ser informados continuamente sobre los efectos de su trabajo.
7. Para ser evaluado objetivamente de acuerdo a los resultados de su trabajo y crecer junto con la empresa, recibiendo los beneficios que a cada quien corresponde.
8. Para ser miembro de una empresa más competitiva con mayor participación en el mercado.

anexo 2.5 d



---

## CELULOSAS MAIRO, S.A. DE C.V.

### 2.1 Origen:

- Celulosas Mairo se fundó en 1978 con la implantación de la corrugadora No. 1
- Surge en respuesta a la demanda del mercado nacional e internacional, como apoyo a la distribución de bienes de consumo.
- Contribuye a la satisfacción de la creciente demanda de empleos, generada por la explosión demográfica.

### 2.2 Recursos iniciales:

- Celulosas Mairo inició sus actividades contando únicamente con:
  - 1 corrugadora,                      1 impresora y
  - 1 caldera,                              4 grapadoras,
  - 4 plecadoras.
- Su fuerza laboral constaba de 50 empleados y 113 obreros.

### 2.3 Crecimiento tecnológico:

- Para hacer frente a la creciente competencia, Celulosas Mairo implementó medidas tales como:
- Adquisición de la corrugadora 2 en 1991.
- Compra de equipos nuevos y de vanguardia: Flexos Saturno y Langstone.
- En 1993 se instaló el laboratorio de Cyrel, convirtiéndose en el equipo más completo en su género de centroamérica.
- Creación de los departamentos de diseño y control de calidad, como respuesta a la búsqueda de la mejora continua.





---

## 2.4 Acciones a seguir:

- Equipamiento del departamento de Control de Calidad con tecnología de vanguardia realizada bajo pedido para Mairo (Enero- Febrero de 1996)
- Proyecto de mejora en el sistema de manejo de desperdicio y prensas (primer semestre de 1996)
- Adquisición de 2 patines eléctricos adicionales al existente, para el manejo de fibra y corrugado.
- Solicitar la asesoría de INSPRO, S.C. para que juntos, ellos y nosotros, logremos desarrollar e implementar sistemas eficaces que ayuden a controlar todos los procesos de una mejor manera, para así ayudar a la toma de decisiones.

## 2.5 Filosofía:

La filosofía que mantiene Celulosas Mairo, S.A. de C.V; es la de:

**Inversión siempre en busca de desarrollo para la Productividad y Calidad.**

Filosofía basada en aspectos tales como:

- Búsqueda de la mejora en nuestro servicio a nuestros clientes tanto internos como externos.
- Inversión en tecnología que nos permita prepararnos y hacer frente a la crisis nacional.
- Mantener una posición importante en el mercado y ante la competencia.
- Dar prioridad a lo importante y evitar lo urgente.

anexo 3.b

---

*Instalaciones en Productividad, S.C.*



---

## 2.6 ¿ Por qué están ustedes aquí?

Durante los últimos años hemos venido invirtiendo en nuestra tecnología; hoy estamos en la posibilidad de dar un nuevo paso en nuestra filosofía:

**Trabajar con la gente, para llegar a ser lo que podemos y debemos llegar a ser:  
Los Mejores.**

Este nuevo paso incluye:

- Escuchar sus inquietudes.
- Evaluar sus sugerencias y opiniones.
- Invertir en tiempo y trabajo con nuestra gente.

La gente, ustedes, son los principales promotores del cambio. Esperamos años venideros extremadamente difíciles, pero esta crisis no nos ha agarrado desprevenidos en cuanto a maquinaria y equipo se refiere, lo cual es mucho más de lo que muchos de nuestros competidores quisieran, les llevamos ventaja.

Ahora es el tiempo de invertir en nosotros, en nuestras actitudes hacia el trabajo, la calidad, la productividad y el desarrollo; de nosotros depende que la compañía y con ella nuestras familias crezcan y podamos llegar a nuestra meta: **Ser los Mejores.**



**PLAN DE SENSIBILIZACION Y REACCION  
AGENDA DE LA SESION**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	T. ESTIMADO
1. Introducción	INSPRO	5 min
2. Mensaje de la Gerencia	Gte. General o responsable de área	20 min
3. Actualización de la Descripción de Problemas y Oportunidades	INSPRO	
• Dinámica de Presentación	INSPRO	30 min
• Dinámica de Fuerzas y Debilidades	INSPRO	35 min
Receso		10 min
4. Proceso de Cambio / Dinámica	INSPRO	35 min
5. Presentación de la Situación de la empresa / Resultados del Diagnóstico	Gte. General o responsable de área / INSPRO	40 min.
6. Sistemas y su utilización	INSPRO	35 min
7. Compromisos	INSPRO	20 min
8. Conclusiones	INSPRO	10 min

**Duración: 4 hrs.**

Anexo 4.a

*Instalaciones en Productividad, S.C.*



---

## PLAN DE SENSIBILIZACION Y REACCION CONTENIDO

1. INTRODUCCION
  - 1.1 QUE ES EL PLAN DE SENSIBILIZACION Y REACCION
  - 1.2 OBJETIVO GENERAL
  - 1.3 ESTRATEGIAS
  - 1.4 QUE ESPERAMOS DE USTEDES
  - 1.5 QUE ESPERAMOS DEL PROGRAMA
  - 1.6 PARA QUE ESTAN USTEDES AQUI
2. MENSAJE DE LA DIRECCION
  - 2.1 ORIGEN DE CELULOSAS MAIRO, S.A. DE C.V.
  - 2.2 RECURSOS INICIALES
  - 2.3 CRECIMIENTO TECNOLÓGICO
  - 2.4 ACCIONES A SEGUIR
  - 2.5 FILOSOFIA
  - 2.6 ¿ POR QUE ESTAN USTEDES AQUI ?
3. ACTUALIZACION DE LA DESCRIPCION DE PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES.
  - 3.1 DINAMICA DE PRESENTACION
  - 3.2 FUERZAS Y DEBILIDADES
4. PROCESO DE CAMBIO
  - 4.1 DINAMICA PROCESO DE CAMBIO
5. PRESENTACION DE LA SITUACION DE LA EMPRESA.
  - 5.1 RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO
6. SISTEMAS Y SU UTILIZACION
7. COMPROMISO DE ACCION
8. CONCLUSIONES

anexo 4.b



## LISTA DE ASISTENCIA REAL

GRUPO No. 1

FECHA: 4 / DIC / 1995

AREA: SINDICATO

HORA: 06:00 - 10:00 hrs.

REPRESENTANTE: LUIS JAVIER GONZALEZ

	No. EMP. / SIND.	NOMBRE
1.	2	MENTADO MOZO, HUMBERTO
2.	5	ESCORCIA CUEVAS, JUAN
3.	6	MARTINEZ IBARRA, JOSE PILAR
4.	7	BOLAÑOS CONTERAS, MIGEL A..

anexo 5.a

*Instalaciones en Productividad, S.C.*



## LISTA DE ASISTENCIA REAL

GRUPO No. 2

FECHA: 4 / DIC / 1995

AREA: GERENTES / JEFES

HORA: 11:00 - 15:00 hrs.

REPRESENTANTE: LUIS JAVIER GONZALEZ

	No. EMP. / SIND.	NOMBRE
1.	2	MUNIZ CASTILLO, ENRIQUE
2.	5	PERALTA ECHEVERRIA, MOISES
3.	6	MOLINA CONTRERAS, ARTURO
4.	7	CABALLERO PINEDA, JOSE G.
5.	18	VALDEZ GARCIA, JAIME
6.	27	SEGURA FRAGOSO, VICTOR MANUEL
7.	28	PANIAGUA MONTES, JORGE
8.	48	MORALES RODRIGUEZ, JOSE MANUEL
9.	39	SIGUENZA PEREZ, ROBERTO
10.	58	QUIROZ RODRIGUEZ, JORGE ENRIQUE
11.	66	HERNANDEZ RAMIREZ, FELIPE
12.	88	VILLANUEVA FLORES, MARJO
13.	94	ARRIAGA NARANJO, ROSA MARIA
14.	103	MARTINEZ BARRIOS, MARCO A.
15.	104	HERNANDEZ ROMERO, JOSE ELEAZAR FRANCISCO
16.	RL	ZEPEDA NOVELO, CESAR
17.	107	MARTINEZ LOPEZ, RAUL



## LISTA DE ASISTENCIA REAL

GRUPO No. 6

FECHA: 8 / DIC / 1995

AREA: SINDICALIZADOS

HORA: 06:00 - 10:00 hrs.

REPRESENTANTE: ENRIQUE MUÑOZ

	No. EMP. / SIND.	NOMBRE
1.	10	JUAN LIRA ORTIZ
2.	12	PEDRO MILLAN
3.	16	ANGEL LIRA FRANCO
4.	17	MARTIN HERNANDEZ REYES
5.	18	GERARDO CAMACHO
6.	24	ANTONIO ALATORRE SERRANO
7.	47	HECTOR BOTELLO LUNA
8.	48	JOSE CASTANEDA GONZALEZ
9.	49	FLORENCIO MARTINEZ DE LA CRUZ
10.	86	JUAN ALTAMIRANO ROMUALDO
11.	87	FRANCISCO CHAVEZ DE LA ROSA
12.	101	SALVADOR JIMENEZ CIELO
13.	105	JOEL FLORES TEPEPA
14.	117	JOSE LUPE SEGURA
15.	130	PEDRO PANTLE CASTILLO
16.	143	MARCOS DE JESUS SIMON
17.	161	GASPARK ROMERO PENA
18.	166	RICARDO CASTELLANOS PACHICO
19.	169	VICTOR AGUIRRE ORTIZ
20.	184	PROCORO ESPINOZA AGUSTIN
21.	189	JUAN VARGAS SANCHEZ
22.	193	JOSE TORRES MARTINEZ
23.	197	SERGIO LOPEZ BELTRAN
24.	199	LEONARDO MANRIQUE ORTEGA
25.	232	ALFREDO DIAZ SANCHEZ
26.	350	SEBASTIAN MARTINEZ CRUZ

anexo 5.c

Instalaciones en Productividad, S.C.



## LISTA DE ASISTENCIA REAL

GRUPO No. 14

FECHA: 27 / DIC / 1995

AREA: SINDICATO/ EXTRAORDINARIO

HORA: 10:00 - 14:00 hrs.

REPRESENTANTE: JORGE QUIROZ

	No. EMP. / SIND.	NOMBRE
1.	97	PARRA SANCHEZ, TOMAS
2	116	MORENO HDEZ. HUMBERTO
3.	142	MARTINEZ BARRERA, FRANCISCO
4.	157	ESCALANTE ESPINOZA, NAZARIO
5.	172	VALERIO HALDERAS, MARTIN
6.	195	GRACIDA LOPEZ, HERACLIO
7.	198	GONZALEZ JIMENEZ, JOSE A.
8.	358	VAZQUEZ CAMPOS, ISRAEL
9.	359	HERNANDEZ ALTAMIRANO, JOSE PEDRO
10.	362	MARTINEZ VAZQUEZ, DANIEL
11.	363	HERNANDEZ HDEZ., FLORENTINO

anexo 5.d

*Instalaciones en Productividad, S.C.*



# **CELULOSAS MAIRO, S.A. DE C.V.**

FABRICAS DE CELULOSAS Y EMPAQUES DE CARTON CORRUGADO Y FIBRA SOLIDA  
KM. 18.4 CARRETERA MEXICO-PUEBLA. LOS REYES DE LA PAZ, ESTADO DE MEXICO.  
TEL. 8-56-74-83 8-55-01-54 8-55-02-45 FAX. 521-93-98

Sr. FELIPE HERNANDEZ RAMIREZ

Area: PRODUCCION

PRESENTE:

Para Celulosas Mairo, S.A. de C.V., es importante que Ud. como parte de la organización, esté informado de la situación actual de la compañía, por lo cual en base en el Diagnóstico Operacional realizado por Instalaciones en Productividad, en nuestra empresa, le hago la más cordial invitación solicitando su presencia para que asista a una sesión de trabajo con duración de 4 hrs.

Para el grupo que le corresponde la sesión se efectuara el día 04 DIC. a las 11.0 a.m. hrs. en la Sala de Juntas.

Sin más por el momento y contando con su puntual asistencia,

ATENTAMENTE



Arq. Luis Javier González C.  
Gerente General

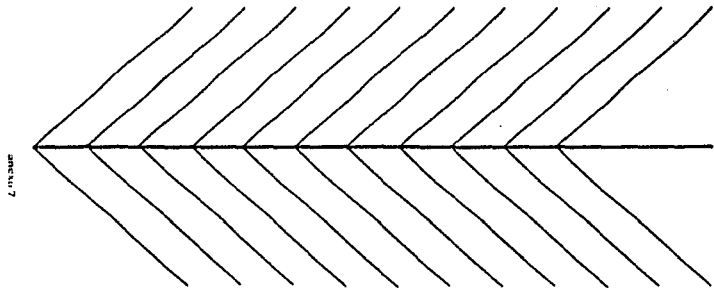
gpo. 2



---

## FUERZAS Y DEBILIDADES

FUERZAS



DEBILIDADES

AREA: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

GRUPO: \_\_\_\_\_

**¿ CUAL ES EL COLOR ? A**

**ROJO  
VERDE  
AZUL**

**CAFÉ  
NARANJA  
MORADO  
NEGRO**

**NARANJA  
VERDE  
ROJO  
MORADO  
VERDE  
AZUL  
NEGRO**

**CAFÉ  
NARANJA  
ROJO  
AZUL  
VERDE  
MORADO  
NEGRO**

**CAFÉ  
VERDE  
ROJO**

**¿ CUAL ES EL COLOR ? B**

**ROJO  
VERDE  
AZUL**

**CAFÉ  
NARANJA  
MORADO  
NEGRO  
AMARILLO  
NARANJA  
VERDE  
ROJO  
MORADO**

**AZUL  
NEGRO  
AMARILLO  
CAFÉ  
NARANJA**

**AZUL  
VERDE  
MORADO  
NEGRO  
AMARILLO  
CAFÉ  
VERDE**

## **AGENTE DE CAMBIO**

Como supervisores o gerentes, frecuentemente queremos que nuestros empleados hagan algo mejor, o más rápido, que dejen de hacer algo que no favorece la productividad, o que hagan algo nuevo que no están haciendo actualmente a fin de incrementar la productividad. Queremos que aprendan un comportamiento diferente y queremos lograr un cambio.

Como persona que genera tal aprendizaje, podemos mirarnos a nosotros mismos Agentes de Cambio. Para funcionar como un Agente de Cambio, hay algunas condiciones específicas que, si se tienen presentes, pueden favorecer el cambio o el aprendizaje deseado. Básicamente, las responsabilidades de un Agente de Cambio son:

### **RECONOCER LA NECESIDAD DEL CAMBIO.**

El único hecho constante e incambiable en la vida es el cambio. Es esencial como parte de la acción de productividad e innovación, el desarrollar la habilidad para reconocer la necesidad del cambio.

### **APOYAR EL CAMBIO.**

Los operativos, empleados, gerentes y supervisores, a bien de lograr el control, no deben oponerse o resistirse al cambio, la participación activa debe ser un apoyo del cambio necesario, porque los cambios no serán provocados si los operativos, empleados, jefes, gerentes y directores no impulsan el cambio.

### **REFORZAR POSITIVA O NEGATIVAMENTE LA REACCION AL CAMBIO.**

Reforzamiento positivo significa que le digas a la gente, que es correcto lo que hace cuando está haciendo lo que es necesario. Tú refuerzas también el comportamiento cuando confrontas a una persona, diciéndole oportunamente y con energía que lo que lo que está haciendo no es correcto.

La supervisión activa permite a la gente conocer practica y concretamente si su trabajo es aceptable o inaceptable.

### **ACTUAR COMO MODELO.**

Cuando las personas hacen su trabajo, buscan a sus compañeros o jefes para aprender la manera aceptable de hacer las cosas.

Todos aquellos que se encuentran con la responsabilidad de realizar un trabajo, están estableciendo el patrón de cómo sus compañeros se han de comportar. Esto ocurre independientemente de que estén o no conscientes de esto.

El agente de cambio activo entiende lo anterior y está activamente conciente que su comportamiento es un modelo para sus compañeros.

anexo B.c

*Instalaciones en Productividad, S.C.*

## **RECONOCE Y CREA ZONAS DE ESTABILIDAD.**

En este mundo de cambio y confusión, la gente necesita ser capaz de organizar su vida laboral de tal forma que las incertidumbres diarias no se vuelvan agobiantes. Cuando ésto sucede, la gente deja de trabajar productivamente. Por lo tanto, es necesario establecer una zona de estabilidad (objetivos) y trabajar eficientemente para alcanzarla.

Para lograrlo, se deben reducir las ambigüedades con instrucciones claras y firmes. Las expectativas claras y los estándares se convertirán en las zonas de estabilidad necesarias para la gente.

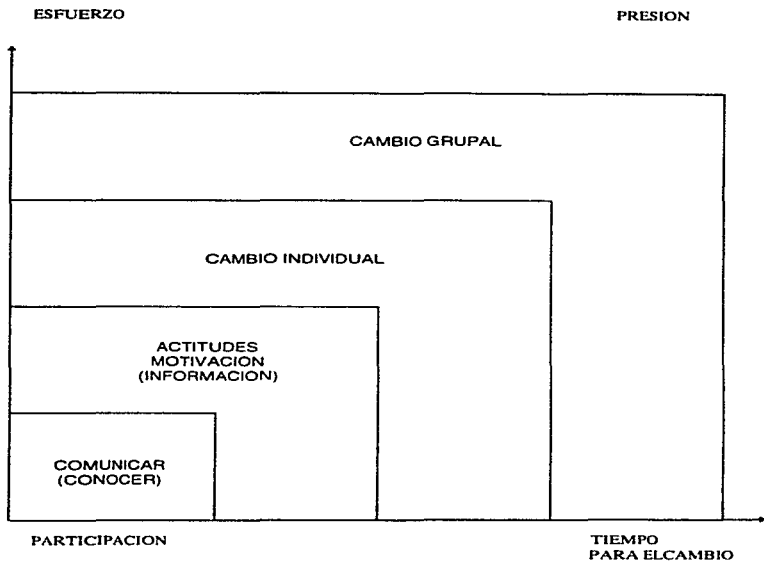
Si miramos nuestro propio comportamiento a la luz de estas responsabilidades, y desarrollamos planes específicos para ejecutarlas, debemos ser capaces de incrementar nuestra eficiencia como agentes de cambio, y por lo tanto como operativos, empleados, jefes, gerentes, directores y personas.

## **RESPONSABILIDADES DE UN AGENTE DE CAMBIO**

Para aquéllos de nosotros que administramos y supervisamos personal, tenemos la gran misión de ayudar a nuestra gente a crecer en sus trabajos y asegurar que nuestro negocio continuará desarrollándose ante las situaciones comunes que se presentan en los negocios. El permanecer sin cambio es morir como una organización viable; estamos forzados a tomar las responsabilidades de un Agente de Cambio con nuestra gente y nuestras áreas de responsabilidad. Para cumplir ésta función, que es en realidad una función de supervivencia, necesitamos entender y vivir las siguientes cinco responsabilidades:

1. Continuarmente, reconocer la necesidad del cambio y comunicar ésta necesidad.
2. Ser un soporte de las actividades para el cambio y tomar parte en ellas.
3. Reforzar y orientar a la gente, tanto en los aspectos positivos como en los negativos de sus reacciones al cambio.
4. Ser modelo para tu gente al ver tu propia reacción a los requisitos que el cambio demanda en ti.
5. Crear zonas de estabilidad para tu gente. El dar indicaciones y apreciaciones claras y directas a tu gente reducirá la ambigüedad para ellos, las expectativas claras y estándares se convertirán en zonas de estabilidad.

# PROCESO DE CAMBIO




anexo K.c

*Instalaciones en Productividad, S.C.*

7 19 37 20 47 48 12  
10 29 38 21 39  
28 46 11 30 3  
73 31 40 14 5 51 33  
4 23 50 42  
49 22 41 32 6 15  
43 52 7 26 53 24 27  
16 34 25 8 36 27 45  
35 17 9 18 54



<p>7 19 10 28 37 46</p>	<p>20 29 77 47 38</p> 	<p>48 21 30 12 39 3</p>
<p>73 37 40 4 49 22</p>	<p>14 23 41 5 50 32</p>	<p>51 6 24 33 42 13</p>
<p>43 52 16 34 7 25</p>	<p>26 35 8 53 44 17</p>	<p>36 9 18 27 45 54</p>



---

## **SISTEMAS**

### **Sistema:**

Se refiere a la forma o manera en cómo un elemento o conjunto de elementos lleva a cabo una función, para lograr un fin determinado.

### **Sistema Productivo:**

Es la forma o manera en cómo un conjunto de elementos humanos, físicos y mecánicos interrelacionados y estructurados, desempeñan la función de producir bienes para satisfacer las necesidades de la sociedad.

### **Enfoque de Sistemas:**

Consiste en una forma de pensar y razonar en la que se abarca todo, sin olvidar cada una de las partes en donde se consideran las interacciones entre las mismas, es decir, entre las partes y el sistema y entre el sistema y el medio ambiente.

anexo 9.c

---

*Instalaciones en Productividad, S.C.*



## SISTEMA CONCEPTUAL

PLANEACION	EJECUCION/ SEGUIMIENTO	REPORTE	EVALUACION
<p>Incluye todos aquellos documentos base para programar las funciones a desempeñar, con el propósito de lograr los objetivos, apoyandose en el pronóstico como elemento básico de planeación.</p>	<p>Considera todos los documentos utilizados para efectuar el control de las funciones y darle seguimiento en la realización de las actividades, con alternativas que permitan una adecuada toma de decisiones.</p> <p>Los documentos inician de manera muy general, hasta llegar al detalle diario de las actividades.</p>	<p>En esta fase se presentan los documentos que ayudan a conocer el resultado de las actividades, apoyadas en el sistema administrativo.</p>	<p>En esta etapa se mide el logro de los resultados obtenidos, así como el nivel de eficiencia de la realización de las actividades y la operación del sistema, en comparación con lo planeado.</p> <p>Esta etapa retroalimenta a la primer fase, ayudando a realizar una mejor planeación.</p>

anexo 9.d



" PRODUCTIVIDAD: RESPUESTA PARA EL CAMBIO "  
COMPROMISO DE APOYO

YO ME COMPROMETO A REALIZAR ACCIONES CONCRETAS Y MEDIBLES, QUE AYUDARAN EN FORMA SIGNIFICATIVA A LOGRAR EL CAMBIO

FOI 003018

A Seguir trabajando y presionando para lograr el cambio que nos proponemos,  
esto es por igual en Salud y Maera ya que dependemos en gran  
medida de lo que en Maera se ordena y manda, necesitamos justificar el  
cambio con hechos y datos concretos.

NOMBRE: Luz Juarez Gonzalez Cordero  
AREA: \_\_\_\_\_

FECHA: 4 Diciembre 1995

FIRMA:

Instalaciones en Producción (I.d.a), S.C.



**" PRODUCTIVIDAD: RESPUESTA PARA EL CAMBIO "  
COMPROMISO DE APOYO**

YO ME COMPROMETO A REALIZAR ACCIONES CONCRETAS Y MEDIBLES, QUE AYUDARAN EN FORMA SIGNIFICATIVA A LOGRAR EL CAMBIO.

ANEXO 101

ESTRUCTURAR FORMAS Y MODELOS PARA RECIBIR Y ENTREGAR TRABAJOS CON LA MAS ALTA CALIDAD A LOS MAS BAJOS TIEMPOS, SUPERVISANDO EL PROCESO DE REALIZACION, TEORICA Y TECNICAMENTE PARA HACERLO DE LA FORMA MAS PRACTICA Y SEGURA

NOMBRE:

Marco Antonio Ortiz Carrillo

AREA:

DEPTO DISEÑO

FECHA:

04/11/95

FIRMA:

Instituciones en Productividad, S.C.



## RESUMEN DE FUERZAS Y DEBILIDADES

FUERZAS	ADMINISTRATIVOS		OPERATIVOS	
	Fr.	%	Fr.	%
EQUIPO DE TRABAJO Y MAQUINARIA MODERNA	15	19%	23	16%
INTERES EN PERSONAL CAPACITADO Y CON INICIATIVA	10	13%	14	9%
GRUPO SÓLIDO Y CON SOLVENCIA ECONOMICA	7	9%	4	3%
APOYO DE DIRECCION	7	9%	2	1%
INTERES Y CAPACIDAD DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO	6	8%	24	16%
RECURSO HUMANO	5	6%	6	4%
DEPARTAMENTO DE CYREL, CONTROL DE CALIDAD, DISEÑO, ALMACEN Y MANTENIMIENTO	5	6%	12	8%
CAPACIDAD DE MERCADO	4	5%	2	1%
COMPANERISMO	4	5%	11	7%
BUENA ADMINSISTRACION	4	5%	1	6%
INSTALACIONES ADECUADAS Y MEJORAMIENTO DE LAS MISMAS	3	4%	13	9%
COMUNICACION Y COORDINACION ENTRE LAS AREAS	2	3%	8	5%
PRODUCTO RECICLABLE	1	1%	2	1%



APOYO DE SUPERVISORES Y JEFS	1	1%	3	2%
HORARIOS DE TRABAJO	1	1%	5	3%
UBICACION DE LA EMPRESA	1	1%	2	1%
SISTEMAS COMPLETOS DE CONTROL	1	1%		
MEJORA EN PROCEDIMIENTOS Y CALIDAD DEL PRODUCTO			11	7%
PRESTACIONES			5	3%

anexo 11.b



DEBILIDADES	ADMINISTRATIVOS		OPERATIVOS	
	Fr.	%	Fr.	%
FALTAN PROCEDIMIENTOS PARA TECNOLOGIA Y SISTEMAS DE CONTROL	14	19%	14	6%
PESIMO ESTILO DE SUPERVISION	11	11%	23	10%
FALTA MOTIVACION, RECONOCIMIENTO E INCENTIVOS	8	8%	11	5%
EXCESO DE AUTORITARISMO Y PRESION	7	7%	19	8%
MALA CALIDAD EN MATERIA PRIMA Y PROCESO	6	6%	28	12%
FALTA DE COMUNICACION Y COORDINACION ENTRE AREAS Y JEFS	6	6%	8	4%
FALTA CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO A TODOS LOS NIVELES	5	5%	10	4%
FALTA DEFINIR ESTRUCT. ORGANIZACIONAL CON OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES POR PUESTO	5	5%	4	2%
FALTA MANTENIMIENTO A MAQUINARIA, EQUIPO E INSTALACIONES	5	5%	32	14%
FALTA EQUIPO Y HERRAMIENTA DE TRABAJO	5	5%	27	12%
FALTA SOLIDEZ DEL GRUPO, COMUNICACION Y COORDINACION	4	4%		
DEPENDENCIA OPERATIVA EXTERNA	6	6%	10	4%
EXCESO DE MERMA	3	3%	7	3%
CLIMA NEGATIVA, PASIVA E IRRESPONSABLE	3	3%	9	4%
FALTAN DEPARTAMENTOS DE COMPRAS, VENTAS Y ADMINISTRACION	3	3%	1	4%

anexo 11 c





ES NECESARIO REDUCCION DE AREAS	3	3%	4	2%
NO SE APROVECHA EL RECURSO HUMANO EN LA PLANTA	2	2%	1	1%
FALTA MEJORAR ATENCION EN ALMACEN	1	1%	2	2%
BURCRACTIA ADMINISTRATIVA	1	1%	1	1%
FALTA ORGANIZAR EL ARCHIVO GENERAL	1	1%		
FALTA PERSONAL	1	1%	4	2%
INSTALACIONES Y MAQUINARIA SIN LIMPIEZA	1	1%	8	3%

anexo 11.d



PLAN DE SENSIBILIZACION Y REACCION  
RESUMEN DE COMPROMISOS

COMPROMISOS GENERADOS	NO.	%	EJEMPLOS
SISTEMAS	76	26 %	" Me comprometo a hacer una planeación de mi trabajo, llevandolo a cabo y evaluando los resultados con los días anteriores." " Me comprometo a seguir todo el sistema, dar ordenes precisas a todos los supervisores, revisar reportes diarios, checar máquinas por hora e indicar duramente los problemas de maquinaria a mantenimiento." " Me comprometo a coordinarme con los departamentos para checar los sistemas que necesitan para la optimización de sus reportes."
ACTITUD	218	74 %	" Me comprometo con el cambio porque estoy convencido que es bien para nuestra empresa, se nos ha probado con números la baja productividad actual, se nos facilitará más nuestro trabajo si seguimos un sistema." " Me comprometo a trabajar de la mejor manera pero con calidad y no cantidad, hacer el trabajo con menos errores y que todos apoyen de la misma manera para que se vea el reflejo de las utilidades " <ul style="list-style-type: none"><li>- Llegar a mi departamento puntual y no ser falista</li><li>- Realizar mi trabajo con responsabilidad</li><li>- Poner de mi parte para mejorar la calidad del producto</li><li>- Apoyar a mis compañeros en la que pueda."</li></ul>
TOTAL.	294	100 %	Se observa que la tendencia de los compromisos sobre sistemas estriba en un interés de la gente por modificar, sugerir y adaptarse a trabajar bajo nuevos sistemas de control. El resto de los compromisos se refieren a un cambio de actitud que se refleja en estar dispuestos a dar un mejor esfuerzo y calidad en su trabajo

anexo II.c

CELULOSAS  
MAIRO, S.A.

**CONTROL DE ASISTENCIA PLAN DE SENSIBILIZACION Y  
REACCION (PLAN VS. REAL)**

INSPRO

DIA	4-dic-95	5-dic-95	6-dic-95	7-dic-95	8-dic-95	11-dic-95	13-dic-95	14-dic-95	27-dic-95	SUBTOTAL
Grupo	1	3	4	5	6	8	10	12	EXTRAORD	
Plan	4	14	21	15	26	20	25	24	13	162
Real	4	14	21	15	26	18	24	33	11	166
% ASISTENCIA	100%	100%	100%	100%	100%	90%	96%	138%	85%	102%
Grupo	2				7	9	11	13		SUBTOTAL
Plan	18				20	23	20	20		101
Real	18				18	19	22	20		97
% ASISTENCIA	100%				90%	83%	110%	100%		96%
TOT. POR DIA	22	14	21	15	44	37	46	53		
<b>TOTAL PLAN</b>										<b>263</b>
<b>TOTAL REAL</b>										<b>263</b>
<b>% TOTAL</b>										<b>100,0%</b>

**NOTA:**

EXISTE UN FALTANTE DE 7 PERSONAS  
CUYA INASISTENCIA SE DEBE A  
INCAPACIDAD Y AUSENTISMO

anexo 11.f









**RESUMEN DE SEGUIMIENTO AL SISTEMA, DE  
MANTENIMIENTO ELECTRICO**

RESPONSABLE DE DOCUMENTOS	TOTAL PUNTOS PLAN	TOTAL PUNTOS REAL	% DE LLENADO
Jefe/Supervisor	1,359	1,291.5	95%
Operativos	4	4	100%
Solicitante	504	497	98.6%
<b>TOTAL</b>	<b>1,867</b>	<b>1,792.5</b>	<b>96%</b>

**DESVIACIONES GENERALES DE MTTTO. ELECTRICO****ROL DE TURNOS**

- No se anota tiempo plan y hay personal no actualizado

**PROGRAMA DIARIO/SEMANAL DE MANTENIMIENTO**

- No se anota el total plan ni real de un día

**O.T.**

Solicitante : No anota Tipo de mantenimiento y Sección

Mantenimiento : No anota trabajo realizado, firma del jefe de mantenimiento, plan H/H, Fecha, hora y firma de recibimiento de O.T., se anota mal el turno (mixto), en algunos casos no se anota la hora, firma y fecha de aceptación del trabajo.

**REPORTE INTERNO**

- No se anota sumatoria total



**RESUMEN DE SEGUIMIENTO AL SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD**

RESPONSABLE DE DOCUMENTOS	TOTAL PUNTOS PLAN	TOTAL PUNTOS REAL	% DE LLENADO
Jefe	578	578	100%
Estatista	6	6	100%
Inspector	1,409	1,396	99%
TOTAL	1,993	1,980	99.3%

**DESVIACIONES GENERALES DE CONTROL DE CALIDAD****CONTROL DE INSPECCION IMPRESORAS**

- No marca si es caja plecada (si/no)
- No marca si es caja grapada (si/no)
- No marca si es caja con ceja
- No se anota No. Orden
- No se anota No. Registro

**CONTROL HUMEDAD DE ROLLOS**

- No se anota humedad mínima ni máxima
- No se anota No. Rollos Prob. Hum.
- No se anota % de rollos con Hum F/esp.

**CONTROL INSPECCION CORRUGADORA**

- No se anota No. Orden, calidad ni registro.

# CELULOSAS MAIRO, S.A. DE C.V.

FABRICAS DE CELULOSAS Y EMPAQUES DE CARTON CORRUGADO Y FIBRA SOLIDA  
KM. 18.4 CARRETERA MEXICO-PUEBLA. LOS REYES DE LA PAZ, ESTADO DE MEXICO.  
TEL. 8-96 74 83 8-66-01-54 8-66-02-45 FAX 521-93-98

DE: DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES

A: FELIPE HERNANDEZ


Por este conducto, me permito comunicar a Usted que a fin de continuar con el proyecto de productividad, el personal de INSPRO ha organizado un seminario intitulado.

#### Seminario de Desarrollo de Habilidades de Supervisión

al cual ha sido cordialmente invitado, dicho evento será los días 18 y 25 de enero del año en curso, el lugar donde se llevará a cabo, restaurante "MESON DE LOS REYES" de las 8:00 a.m. a las 18:30 horas.

Esperando contar con su puntual asistencia y valiosa participación.

Atentamente



Arq. Luis Javier González Cimadevilla  
Gerente General

gpo. 01



## SEMINARIO DE DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES

### ASISTENTES

1. Luis Javier González
2. César Zepeda
3. Enrique Muñiz
4. Jorge Quiroz
5. Jorge Paniagua
6. Mario Villanueva
7. Francisco Hernández
8. Jorge Fuentes Mancilla

## SEMINARIO DE DESARROLLO DE HABILIDADES DE SUPERVISIÓN

### ASISTENTES

- |                      |                       |
|----------------------|-----------------------|
| 1. José Cuballero    | 13. Marco A. Martínez |
| 2. Pedro Reynoso     | 14. Jorge Vences      |
| 3. César Salgado     | 15. Claudio Maya      |
| 4. Victor Segura     | 16. Andrés Gasca      |
| 5. Moisés Peralta    | 17. Gerardo Regalado  |
| 6. Manuel Morales    | 18. Rubén Volbré      |
| 7. Felipe Hernández  | 19. Arturo Molina     |
| 8. Alejandro Ramírez | 20. José Luis Pérez   |
| 9. Ramón Hernández   | 21. Fernando González |
| 10. Eugenio García   | 22. Roberto Siguenza  |
| 11. Hugo López       | 23. Raúl Martínez     |
| 12. Luis Anzaldo     |                       |

# INSTALACIONES EN PRODUCTIVIDAD, S. C.

## HOJA DE RESPUESTAS

NOMBRE DE LA EMPRESA  
**CELULOSAS MATEO, S.A. DE C.V.**

NOMBRE  
**LUIS JAVIER GONZÁLEZ CINADERILLA**

TIPO  
**Gerente**

FECHA  
**26 de Febrero 1996** GRUPO **GERENCIAL**

NIVEL DE EDUCACION  
**MAESTRO EN ADMINISTRACION**

ANTICEDENTE EN LA CONTADIA  
**6 AÑOS**

PUESTO ACTUAL  
**GERENTE GENERAL**

EDAD  
**29 AÑOS**

TIEMPO DE SERVICIO EN EL PUESTO ACTUAL  
**1 AÑO 1/2**

<input type="checkbox"/>	1 CAS	4 CAU
<input type="checkbox"/>	2 CCO	5 CSC
<input type="checkbox"/>	3 CAC	6
<input type="checkbox"/>	7	8
<input type="checkbox"/>	4	5
<input type="checkbox"/>	ADMIEN 1 1	
<input type="checkbox"/>	ADMIEN 2 2	
<input type="checkbox"/>	9	10
<input type="checkbox"/>	11	
<input type="checkbox"/>	12	
<input type="checkbox"/>	13	
<input type="checkbox"/>	14	15
<input type="checkbox"/>	16	
<input type="checkbox"/>	17	18
<input type="checkbox"/>	19	
<input type="checkbox"/>	20	21
<input type="checkbox"/>	22	
<input type="checkbox"/>	23	
<input type="checkbox"/>	24	
<input type="checkbox"/>	25	26
<input type="checkbox"/>	27	

1	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
2	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
3	<input checked="" type="checkbox"/>	A	I	D	FD
4	FA	A	I	D	<input checked="" type="checkbox"/>
5	<input checked="" type="checkbox"/>	A	I	D	FD
6	FA	A	I	D	<input checked="" type="checkbox"/>
7	FA	A	I	D	<input checked="" type="checkbox"/>
8	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
9	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
10	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
11	<input checked="" type="checkbox"/>	A	I	D	FD
12	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
13	FA	A	I	D	<input checked="" type="checkbox"/>
14	FA	A	I	D	<input checked="" type="checkbox"/>
15	FA	A	I	D	<input checked="" type="checkbox"/>
16	<input checked="" type="checkbox"/>	A	I	D	FD
17	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
18	FA	A	I	<input checked="" type="checkbox"/>	FD
19	FA	A	I	D	<input checked="" type="checkbox"/>
20	FA	A	I	D	<input checked="" type="checkbox"/>

INSTALACIONES EN PRODUCTIVIDAD, S.C.

21	A	I	B	X	21	A	I	B	21	A	I	B	21	A	I	B
22	A	I	B	X	22	A	I	B	22	A	I	B	22	A	I	B
23	A	I	B	X	23	A	I	B	23	A	I	B	23	A	I	B
24	A	I	B	X	24	A	I	B	24	A	I	B	24	A	I	B
25	A	I	B	X	25	A	I	B	25	A	I	B	25	A	I	B
26	A	I	B	X	26	A	I	B	26	A	I	B	26	A	I	B
27	A	I	B	X	27	A	I	B	27	A	I	B	27	A	I	B
28	A	I	B	X	28	A	I	B	28	A	I	B	28	A	I	B
29	A	I	B	X	29	A	I	B	29	A	I	B	29	A	I	B
30	A	I	B	X	30	A	I	B	30	A	I	B	30	A	I	B
31	A	I	B	X	31	A	I	B	31	A	I	B	31	A	I	B
32	A	I	B	X	32	A	I	B	32	A	I	B	32	A	I	B
33	A	I	B	X	33	A	I	B	33	A	I	B	33	A	I	B
34	A	I	B	X	34	A	I	B	34	A	I	B	34	A	I	B
35	A	I	B	X	35	A	I	B	35	A	I	B	35	A	I	B
36	A	I	B	X	36	A	I	B	36	A	I	B	36	A	I	B
37	A	I	B	X	37	A	I	B	37	A	I	B	37	A	I	B
38	A	I	B	X	38	A	I	B	38	A	I	B	38	A	I	B
39	A	I	B	X	39	A	I	B	39	A	I	B	39	A	I	B
40	A	I	B	X	40	A	I	B	40	A	I	B	40	A	I	B
41	A	I	B	X	41	A	I	B	41	A	I	B	41	A	I	B
42	A	I	B	X	42	A	I	B	42	A	I	B	42	A	I	B
43	A	I	B	X	43	A	I	B	43	A	I	B	43	A	I	B
44	A	I	B	X	44	A	I	B	44	A	I	B	44	A	I	B
45	A	I	B	X	45	A	I	B	45	A	I	B	45	A	I	B
46	A	I	B	X	46	A	I	B	46	A	I	B	46	A	I	B
47	A	I	B	X	47	A	I	B	47	A	I	B	47	A	I	B
48	A	I	B	X	48	A	I	B	48	A	I	B	48	A	I	B
49	A	I	B	X	49	A	I	B	49	A	I	B	49	A	I	B
50	A	I	B	X	50	A	I	B	50	A	I	B	50	A	I	B
51	A	I	B	X	51	A	I	B	51	A	I	B	51	A	I	B
52	A	I	B	X	52	A	I	B	52	A	I	B	52	A	I	B
53	A	I	B	X	53	A	I	B	53	A	I	B	53	A	I	B
54	A	I	B	X	54	A	I	B	54	A	I	B	54	A	I	B
55	A	I	B	X	55	A	I	B	55	A	I	B	55	A	I	B
56	A	I	B	X	56	A	I	B	56	A	I	B	56	A	I	B
57	A	I	B	X	57	A	I	B	57	A	I	B	57	A	I	B
58	A	I	B	X	58	A	I	B	58	A	I	B	58	A	I	B
59	A	I	B	X	59	A	I	B	59	A	I	B	59	A	I	B
60	A	I	B	X	60	A	I	B	60	A	I	B	60	A	I	B

**MMQ**

**CUESTIONARIO DE ACTITUD**

**MMQ**

**INSTRUCCIONES:**

EN LAS SIGUIENTES HOJAS ENCONTRARA 49 AFIRMACIONES, PARA CADA UNA DE ELLAS EXISTEN CINCO OPCIONES DE RESPUESTA, QUE SON:

CÓDIGO:

FA - FIRMEMENTE DE ACUERDO

A - DE ACUERDO

I - INDECISO O INCIERTO

D - DESACUERDO

FD - FIRMEMENTE EN DESACUERDO

LEA CADA UNA DE LAS AFIRMACIONES Y SELECCIONE LA RESPUESTA QUE CONSIDERE ADECUADA, MARCÁNDOLA EN LA HOJA DE RESPUESTAS QUE SE ANEXA AL CUESTIONARIO.

EJEMPLO:

AFIRMACIÓN

HOJA DE RESPUESTAS

1 - Una empresa que se preocupe mucho por la organización se vuelve un lugar muy desagradable para trabajar.

FA  A  I  D  FD

Nota: Sólo se debe elegir una respuesta por afirmación, cuidando no dejar ninguna afirmación sin contestar.

anexo 16.a

*Instalaciones en Productividad, S.C.*

MMQ

## CUESTIONARIO DE ACTITUD

**MMQ**

### INSTRUCCIONES:

EN LAS SIGUIENTES HOJAS ENCONTRARA 49 AFIRMACIONES. PARA CADA UNA DE ELLAS EXISTEN CINCO OPCIONES DE RESPUESTA. QUE SON:

CÓDIGO:

**FA** - FIRMEMENTE DE ACUERDO

**A** - DE ACUERDO

**I** - INDECISO O INCIERTO

**D** - DESACUERDO

**FD** - FIRMEMENTE EN DESACUERDO

LEA CADA UNA DE LAS AFIRMACIONES Y SELECCIONE LA RESPUESTA QUE CONSIDERE ADECUADA, MARCÁNDOLA EN LA HOJA DE RESPUESTAS QUE SE ANEXA AL CUESTIONARIO.

EJEMPLO:

AFIRMACIÓN

HOJA DE RESPUESTAS

1 - Una empresa que se preocupe mucho por la organización  
so vuelve un lugar muy desagradable para trabajar.

FA  A  I  D  FD

**Nota:** Sólo se debe elegir una respuesta por afirmación, cuidando no dejar ninguna afirmación sin contestar.

anexo 16.a

*Instalaciones en Productividad, S.C.*

**CUESTIONARIO**

- 1) Los buenos gerentes se concentran en las áreas de responsabilidad que a ellos les toca; no se meten en asuntos que ocurren en otra parte de la organización.
- 2) Como gerente, mi éxito depende más en aplicar lo que hago bien actualmente, que en cambiar lo que hago mal actualmente.
- 3) Los gerentes siempre tienen que confrontar a los empleados que violan la política establecida.
- 4) Para lograr el apoyo que necesitan, los gerentes frecuentemente tienen que estar dispuestos a tolerar un rendimiento de calidad inferior de cada parte de algunos de sus subordinados siempre y cuando los otros compensen por lo que falte.
- 5) Cuando hay una tarea difícil de hacer, un gerente no puede permitir que la gente plantee objeciones, ni que haga preguntas no pertinentes.
- 6) Un gerente tiene que conceder que un empleado trabaja mejor cuando se le permite trabajar a su manera y a su propio paso.
- 7) Con todas las cosas que los gerentes intermedios en ésta organización tienen que hacer, no es razonable esperar que pasen mucho tiempo desarrollando las habilidades de sus subordinados.
- 8) Para llevarse bien como gerente, uno tiene que hacer lo que se espera de él y evitar dificultades.
- 9) A medida que una organización llega a ser más grande y más compleja, uno puede esperar que han de aumentar la pérdida de tiempo, recursos y también la ineficacia.
- 10) Los métodos que usted emplea para cumplir un trabajo, no son realmente importantes con tal que usted logre los resultados que se esperan de usted.
- 11) Aún los empleados que parece que están desmotivados, frecuentemente pueden ser llevados a un nivel aceptable de rendimiento, por un supervisor hábil.
- 12) Cuando las personas llevan años haciendo la misma tarea, no hay por qué organizar reuniones para hablar de cómo se debe hacer la tarea.
- 13) Cuando un gerente inspecciona las tareas para asegurar que esté siguiendo las instrucciones, el empleado generalmente lo resiente y cree que significa que no goza de confianza.
- 14) El éxito de un gerente intermedio depende más de la pericia profesional y capacidad técnica, que de la habilidad para tratar con los subordinados.
- 15) Una organización tiene el derecho de esperar que sus gerentes hagan su trabajo según han sido definidos estos trabajos, pero no debe esperar más que eso.



## **MNO**

- 2 -

- 16) Los gerentes siempre deben estar preparados para cambiar si ellos y la organización en que trabajan van a alcanzar su potencial completo.
- 17) Cuando una organización tiene dificultad en motivar a sus empleados a cumplir con las reglas existentes, es probable que necesite reducir las -ni más reglas, ni reglas nuevas-.
- 18) Para hacer que las personas cumplan, los gerentes muchas veces tienen que hacer promesas que no están seguros que puedan cumplir.
- 19) Las tareas se hacen mejor cuando la persona que ejerce el mando, les dice a todos los otros lo que han de hacer y ellos lo hacen sin hacer preguntas.
- 20) No se puede esperar que los gerentes pongan en vigor normas de trabajo cuando sus subordinados no quieren cooperar.
- 21) Si usted supervisa a alguien que tiene aptitud en habilidad directiva, la mejor manera de desarrollar esa aptitud es asignar varias tareas a la persona y entonces retirarse mientras se están cumpliendo.
- 22) Para llegar a su potencial completo como gerente, usted debe comprender las varias maneras en que su trabajo influye y es influido por otras unidades dentro de la organización.
- 23) La mejor manera en que una organización puede permanecer próspera, es continuar haciendo las cosas que ha hecho con éxito en el pasado.
- 24) Los gerentes exitosos se dan cuenta que no pueden dirigir de verdad al seguir la política de la organización, porque en demasiadas situaciones, la organización no tiene ninguna política bien definida o porque la política hace que sea más difícil y no más fácil lograr hacer algo.
- 25) Cuando parece que las personas no pueden terminar un trabajo que se les ha asignado, muchas veces el gerente tiene que intervenir y hacerlo por ellos.
- 26) No hay mucho sentido en que un gerente escuche las quejas de un empleado, cuando no hay nada que pueda hacer el gerente para remediarlas.
- 27) En un grupo laboral bien dirigido, las personas saben hacer su trabajo a tal punto que jamás hay que decirles lo que han de hacer y como hacerlo.
- 28) Hacer que las otras personas hagan bien su trabajo es una tarea esencial de un gerente intermedio.
- 29) A medida que el trabajo de una organización se hace más complejo, es importante que los gerentes enfoquen sus esfuerzos en sus responsabilidades específicas.
- 30) Los gerentes de mayor éxito son aquellos que dominaron completamente habilidades y técnicas, las cuales usan continuamente en las diferentes situaciones encontradas.

anexo 16 c

***Instalaciones en Productividad, S.C.***

## NINIO

- 3 -

- 31) No es razonable esperar que un gerente alcance las metas de la organización, cuando son contratadas personas que no cumplirán con los procedimientos.
- 32) En la mayoría de las organizaciones la calidad del trabajo está determinada en gran parte por los sueldos y salarios pagados.
- 33) Si las personas simplemente se preocupasen con lo que es suyo y se aplicaran en su propio trabajo, mucho de nuestros problemas en la organización desaparecerían.
- 34) Usted sabe que es un gerente de éxito, cuando puede contar con que su personal haga un buen trabajo sin mayor esfuerzo de su parte.
- 35) Un gerente debe tener personal competente con quien pueda trabajar -no personas que necesiten de entrenamiento-.
- 36) Para ser un gerente de éxito, usted debe cerciorarse de que su departamento está alcanzando metas, aunque esto a veces cree problemas en alguna otra parte de la organización.
- 37) Para lograr el éxito como gerente, usted debe de dar énfasis en sus puntos fuertes y en lo que refiere a tratar con puntos débiles, evitar riesgos con ideas no puestas en práctica todavía ( y con las cuales usted no está familiarizado).
- 38) Las personas hoy en día gustan de hacer cosas a su modo y como resultado, un gerente que insiste en que ellas cumplan con un conjunto uniforme de procedimientos tiende a encontrar enorme resistencia.
- 39) Una buena manera para que los gerentes comuniquen a su personal que están "hablando en serio" es atribuir los trabajos más difíciles a aquellos que no estén cooperando.
- 40) Si sus subordinados descubren que pueden influenciar sus decisiones, ellos comenzarán a reclamar sobre todo lo que exista sobre la faz de la tierra.
- 41) Un gerente debe siempre dar seguimiento a las tareas asignadas y no presumir que el desempeño será adecuado.
- 42) Cuando sus subordinados poseen un talento natural para liderar, un gerente no precisa preocuparse por el desarrollo de sus habilidades gerenciales.
- 43) Para realizar el trabajo que se espera de mí como gerente, no creo necesario conocer las metas y los problemas de la organización como un todo.
- 44) Hablando de un modo general, una organización no será capaz de mantener su reputación de calidad y servicio si ella comienza a cambiar sus sistemas de trabajo a fin de reducir costos.
- 45) A medida que el trabajo de un departamento se torna complicado, los gerentes tienen que confiar cada vez menos en técnicas de planeación e informes definidos con precisión y más en su experiencia y buen juicio.

INICIO 10 d

*Instalaciones en Productividad, S.C.*

**MMQ**

- 4 -

- 46) Si un empleado no tiene el real deseo de mejorar, hay poco que un gerente pueda hacer para que eso suceda.
- 47) Al establecer una nueva actividad, es buena idea para un gerente pedir sugerencias al personal que hará parte de ella.
- 48) Los buenos gerentes intentan resumir todo a algunas simples rutinas, de modo que no tengan que realizar mucha supervisión.
- 49) Cuando le es dado un personal incompetente con el cual usted tiene que trabajar, no es justo responsabilizar a un gerente por sus errores.

anexo 16.c

***Instalaciones en Productividad, S.C.***

**MAQ**

**CUESTIONARIO DE ACTITUD**

**MAQ**

**INSTRUCCIONES:**

EN LAS SIGUIENTES HOJAS ENCONTRARA 52 AFIRMACIONES, PARA CADA UNA DE EllAS EXISTEN CINCO OPCIONES DE RESPUESTA, QUE SON:

CÓDIGO:

**FA** - FIRMEMENTE DE ACUERDO

**A** - DE ACUERDO

**I** - INDECISO O INCIERTO

**D** - DESACUERDO

**FD** - FIRMEMENTE EN DESACUERDO

LEA CADA UNA DE LAS AFIRMACIONES Y SELECCIONE LA RESPUESTA QUE CONSIDERE ADECUADA, MARCÁNDOLA EN LA HOJA DE RESPUESTAS QUE SE ANEXA AL CUESTIONARIO.

EJEMPLO:

AFIRMACIÓN

HOJA DE RESPUESTAS

1 - Una empresa que se preocupa mucho por la organización  
se vuelve un lugar muy desagradable para trabajar

FA  A  I  D  FD

Nota: Sólo se debe elegir una respuesta por afirmación, cuidando no dejar ninguna afirmación sin respuesta.

ANEXO 17.a

*Instalaciones en Productividad, S.C.*

**MAQ**

**CUESTIONARIO**

- 1) Una empresa que se preocupa mucho por la planificación, por la eficiencia y por la productividad, se vuelve un lugar muy desagradable para trabajar.
- 2) Si los gerentes esperan un nivel muy alto de rendimiento de sus empleados, seguramente ellos se quejarán mucho y habrá ocasiones en que los empleados contestarán insolentemente.
- 3) Los empleados trabajan mejor cuando se les deja solos para que hagan el trabajo que ellos saben que tienen que hacer.
- 4) Un buen trabajo lleva tiempo. Si usted trata de apresurarlo la calidad del trabajo se verá afectada.
- 5) Cuando tiene problemas que resolver, generalmente una persona no puede esperar recibir mucha ayuda de las personas con quienes trabaja.
- 6) Al programar el trabajo es mejor seguir utilizando los procedimientos conocidos, que probar algunos nuevos.
- 7) Si una persona en el trabajo sólo hace lo que le corresponde hacer, eso es todo lo que se puede esperar que haga.
- 8) Una compañía no hace que sus empleados llenen un montón de reportes para checarlos, si se tiene la confianza en que el trabajo lo van a hacer lo mejor que puedan.
- 9) En mi trabajo, trato de hacer lo que se espera de mí y no metermo en dificultades, pero no estloy tratando de llegar a ser exitoso.
- 10) Es indispensable que el supervisor imponga a sus empleados determinados estándares.

ANEXOS 17.h

***Instalaciones en Productividad, S.C.***

**MAQ**

- 2 -

- 11) Si una persona en el trabajo está con la idea de ser perezoso y evitar el trabajo que se debe hacer, no hay nada ni nadie que pueda prevenirlo.
- 12) En una empresa grande, el empleado como individuo no cuenta mucho.
- 13) Si un trabajador toma más tiempo para hacer un trabajo que el que estimó el supervisor, lo mejor que puede hacer el supervisor es ignorarlo, mientras no lo haga con mucha frecuencia.
- 14) Si usted trata de cambiar la manera en que las personas hacen su trabajo, probablemente usted mismo causará más problemas de los que resolverá.
- 15) Cuando un capataz le asigna trabajo a una persona, le deberá indicar a esta persona el tiempo que él estima que tomará el trabajo.
- 16) Nuestro negocio es tan complicado que es muy difícil poder controlar todo lo que está pasando.
- 17) Aunque la moral en esta empresa ha sido bastante buena hasta la fecha, no se mantendrá así si la gente cree que su trabajo depende de trabajar más duro.
- 18) En mi departamento (sección, estación de trabajo, etc.) no tenemos ningún problema, salvo que nos los hayan creado en otro lugar de la compañía.
- 19) Al supervisar a un grupo de personas es muy importante evitar confrontaciones; o se acepta a las personas como son o se les despide.
- 20) Yo no estaría de acuerdo con cualquier plan de cambios en la compañía, si esto implica que tendré que hacer mi trabajo con menos gente para ayudarme.
- 21) La mejor forma de lograr que se haga un trabajo, es que la persona encargada les diga a los demás lo que tienen que hacer.

**MAQ**

- 3 -

- 22) No me veo entrenando empleados; a mí me gusta trabajar con empleados que ya han sido debidamente entrenados.
- 23) Usted pueda tratar de hacer producir más a los empleados en el trabajo, pero la calidad del trabajo seguramente sufrirá.
- 24) Uno no puede esperar que las cosas cambien mucho en una compañía muy grande.
- 25) El futuro especialmente en los negocios, es muy inseguro e incierto para poder hacer planes de los cuales uno pueda depender.
- 26) En casi cualquier trabajo que se pueda imaginar, hay una manera y solamente una manera de hacerlo correctamente.
- 27) Un nuevo gerente puede pensar que será un éxito en la compañía si tiene a sus empleados dentro de un nivel alto de estándares, pero luego se da cuenta de que no es así.
- 28) Un buen gerente debe siempre actuar como si supiera lo que está haciendo, aún cuando no sea cierto.
- 29) Muchos empleados no tienen ningún interés en hacer nada en el trabajo, más que recibir su salario.
- 30) Yo concibo que algunos de mis empleados estén ausentes del trabajo algunas veces; pero no creo que tenga que preguntarles cuando regresen por qué estuvieron ausentes.
- 31) No se puede esperar que un gerente ponga interés en los problemas personales de los empleados; cuando una persona viene al trabajo, debe dejar a un lado sus problemas personales.

anexo 17 d

*Instalaciones en Productividad, S.C.*

MAQ

- 4 -

- 32) Si sus empleados se enteran que pueden tener alguna influencia en sus decisiones, comenzarán a hacer reclamos a diestra y siniestra.
- 33) Generalmente, un gerente puede obtener más productividad en su departamento si les recuerda a sus empleados los objetivos y resultados del departamento.
- 34) Probablemente los años de servicio cumplidos de un empleado, es uno de los factores más importantes para decidir a quién le corresponden nuevas asignaciones de trabajo.
- 35) Yo espero que los empleados bajo mi supervisión hagan una buena labor; no soy de la creencia que hay que elogiarlos simplemente porque hagan el trabajo.
- 36) Muchas veces, un gerente tiene que eludir a un empleado de antemano cuando se dá cuenta que éste se va a quejar de algo.
- 37) Es de esperar que una persona quiera ganar la mayor cantidad de dinero posible, a cambio de la menor cantidad de trabajo que pueda rendir.
- 38) Si un gerente tiene un problema aquí, frecuentemente él no encuentra a nadie a quién pueda pedir ayuda.
- 39) A un gerente no se le puede considerar responsable por no cumplir los objetivos del área cuando muchos empleados están ausentes del trabajo o se la pasan holgazaneando.
- 40) A muchos empleados les gusta refunfuñar, pero mientras continúen trabajando y no molesten, por mi parte, los dejo que refunfuñen.
- 41) Los empleados hacen mejor labor cuando temen un poco a los supervisores y gerentes.
- 42) En general, las personas trabajan por el dinero y no porque se sientan orgullosos de hacer un buen trabajo.



**MAQ**

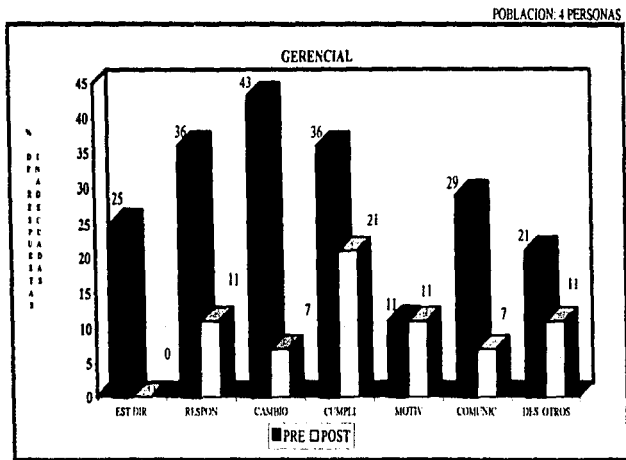
- 5 -

- 43) La forma en que una persona trabaja es el resultado de su manera de ser y un gerente no puede hacer mucho para hacerla cambiar.
- 44) Si usted es un gerente, es mejor asumir que las personas trabajan solamente porque tienen que hacerlo, y no porque les gusta trabajar.
- 45) Los mejores empleados no necesitan supervisión o instrucciones; saben lo que se tiene que hacer y lo hacen.
- 46) Un equipo de trabajadores se lleva mejor cuando cada persona atiende sus asuntos y deja que los demás hagan lo mismo.
- 47) Un supervisor no debe asociarse mucho con sus empleados si espera que lo respeten.
- 48) La única manera de disminuir cambios de personal es emplear una mejor calidad de empleados.
- 49) Generalmente es mejor que un gerente explique lo que tiene que hacerse -no el por qué tiene que hacerse-.
- 50) Cuando usted se da cuenta que muchos empleados no saben el significado de rendir una buena jornada de trabajo, no se puede hacer responsable al gerente cuando las cosas resulten mal.
- 51) Como supervisor, usted protege los intereses de la compañía o los intereses de sus empleados - en realidad no se pueden ambas cosas-.
- 52) Muchos de nuestros problemas como supervisores desaparecerían con solo despedir a los empleados que no producen.

anexo 17.f

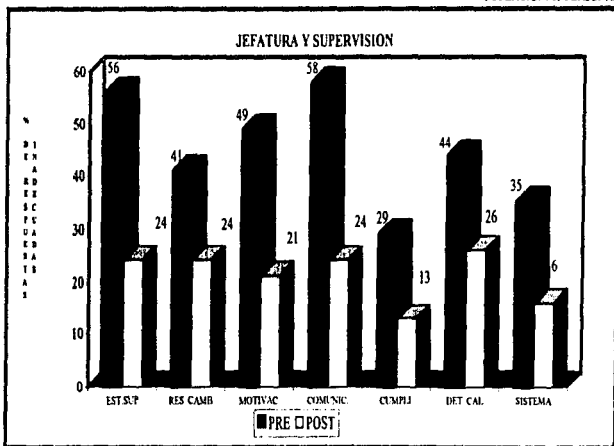
**Instalaciones en Productividad, S.C.**

GRAFICA DE ACTITUDES



GRAFICA DE ACTITUDES

POBLACION. 15 PERSONAS



anexo 18 b

## INSTALACIONES EN PRODUCTIVIDAD, S. C.

### CLAVE DE RESPUESTAS DE LOS CUESTIONARIOS DE ACTITUD

#### MAQ - JEFATURA/SUPERVISION

RESPUESTAS AFIRMATIVAS: 10, 21, 33.

1. ESTILO DE SUPERVISION: 3, 13, 19, 30, 40, 45, 46, 49, 52.
2. SISTEMAS: 1 A LA 26.
3. ORIENTACION A LA GENTE: 27 A LA 52.
4. RESISTENCIA AL CAMBIO: 1, 2, 4, 14, 17, 23, 24, 43, 48.
5. METAS Y ESTANDARES: 8, 10, 15, 27, 33, 35.
6. MOTIVACION: 29, 32, 37, 41, 42, 44.
7. COMUNICACION: 2, 8, 28, 31, 32, 35, 36, 40, 45, 46, 49.
8. INERCIA ORGANIZACIONAL: 12, 16, 24, 25.
9. PERDIDA DE LA MORAL: 1, 8, 14, 17, 30.
10. OPOSICION AL TRABAJADOR: 2, 32, 36, 39, 50.
11. DETERIORO DE LA CALIDAD: 4, 23.
12. CUMPLIMIENTO: 10, 13, 15, 27, 33.
13. RIGIDEZ PERSONAL: 6, 9, 18, 20, 22, 26, 34, 46, 49, 51.
14. GENTE COMO RECURSO: 5, 7, 11, 19, 21, 29, 31, 35, 37, 38, 40, 41, 42, 44, 47, 48, 52.

#### M M Q (GERENCIA)

RESPUESTAS AFIRMATIVAS: 3, 11, 16, 22, 28, 41, 47.

1. VISION DE RESPONSABILIDAD: 1, 8, 15, 22, 29, 36, 43.
2. RESISTENCIA AL CAMBIO: 2, 9, 16, 23, 30, 37, 44.
3. CUMPLIMIENTO: 3, 10, 17, 24, 31, 38, 45.
4. MOTIVACION: 4, 11, 18, 25, 32, 39, 46.
5. COMUNICACION: 5, 12, 19, 26, 33, 40, 47.
6. ESTILO DE JEFATURA (GERENCIAL / DIRECCION): 6, 13, 20, 27, 34, 41, 48.
7. DESARROLLO DE OTROS: 7, 14, 21, 28, 35, 42, 49.

## grupos de mejora continua

misión

### MISION

La Misión de Celulosas Mairo, S.A. de C.V. consiste en aprovechar nuestros recursos en la producción de cajas de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes, para ser líderes en el mercado.

### OBJETIVOS

- Incrementar la productividad al 85 %
- Reducir la merma generada en el proceso al 10 %
- Incrementar la confiabilidad de nuestros clientes hacia nuestro servicio

### POLITICA DE CALIDAD

Es política de Celulosas Mairo, S.A. de C.V. proveer a sus clientes de satisfacción total con sus productos y servicios. Para ello, todas sus actividades se desarrollan siguiendo los lineamientos establecidos por los Organismos Internacionales competentes, los cuales contemplan estándares, las especificaciones, las leyes y normas, procedimientos y requerimientos marcados.

### RESPONSABILIDADES

La autoridad y responsabilidad para la administración del sistema de aseguramiento de calidad ha sido delegada al Tec. José Francisco Hernández por la gerencia general de Celulosas Mairo, S.A. de C.V., asimismo es el encargado de su correcta implementación y cumplimiento por todo el personal involucrado con el sistema de aseguramiento de calidad.

Las personas que trabajan en el departamento de control de calidad tienen suficiente autoridad, acceso a las áreas de trabajo y libertad organizacional para:

## grupos de mejora continua

### misión

- Demandar la puntual y total cobertura de las especificaciones del producto en sus diferentes etapas del proceso.
- Identificar problemas de calidad y tomar las acciones necesarias para evitarlas, involucrando en la solución permanente a los departamentos comprometidos.
- Iniciar, recomendar o proponer soluciones a problemas de calidad a través de los canales designados como son:
  - Grupos de Mejora Continua
  - Comité de calidad
- Verificar la implementación de soluciones.

Cualquier persona que trabaje en Celulosas Mairo, S.A. de C.V. y que en desempeño de sus funciones detecte evidencias que indiquen razonablemente que alguno de los materiales, productos, o actividades involucradas en la calidad, no cumpla con las especificaciones correspondientes, y que de acuerdo a su experiencia cree alguna deficiencia, deberá notificarlo inmediatamente al supervisor del área, y este último al personal de control de calidad para que se tomen las medidas necesarias.



## SEMINARIO DE LIDERAZGO

### ASISTENTES

1. Luis Javier González
2. Jorge Quiroz
3. Jorge Fuentes
4. Marco A. Martínez
5. José Feo. Hernández
6. Claudio Maya
7. Moisés Peralta
8. Jorge vences
9. Manuel Morales
10. Roberto Siguenza

11. Hugo López
12. José Luis Pérez
13. José Caballero
14. Juan Barrón
15. Jaime Valdéz
16. Alejandro Ramirez
17. Arturo Molina
18. Victor Segura
19. Sebastián Aguilar

## ARRANQUE DE GRUPOS DE MEJORA ( 20/Marzo/1996)

### ASISTENTES ADMINISTRATIVOS

1. Luis Javier González
2. César Zepeda
3. Enrique Muñoz
4. Jorge Quiroz
5. Francisco Hernández
6. Claudio Maya
7. Victor Segura
8. Jaime Valdéz
9. Moisés Peralta
10. Marco A. Martinez



---

## IMPLEMENTACION DE GRUPOS DE CALIDAD

### ESTABLECIMIENTO DE COMPROMISOS

- DIRECCION
- GERENCIA
- SINDICATO

### FORMACION DE ESTRUCTURA

- FORMAR COMITÉ COORD.
- NOMBRAR LIDERES
- FORMAR GRUPO

### FORMACION DE ESTRUCTURA

- ESTABLECER PRINCIPIOS Y OBJETIVOS
- ESTABLECER JUNTAS DE INFORMACION (DIRECTORES)
- VOLUNTARIOS Y GRUPOS ESTABLECIDOS
- LIDERES CAPACITADOS
- LIDERES SELECCIONADOS
- MIEMBROS DE LOS GRUPOS DE CALIDAD CAPACITADOS
- LOS GRUPOS DE CALIDAD SE INICIAN
- LOS LIDERES CONTINUAN CON LA CAPACITACION DE MIEMBROS DE LOS GRUPOS DE CALIDAD.

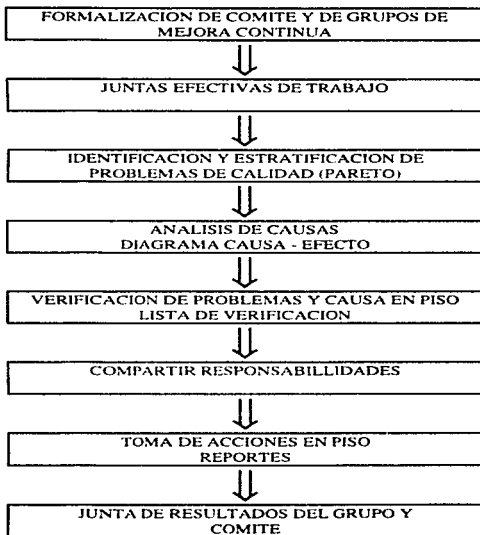
anexo 22.a





---

## GRUPOS DE MEJORA CONTINUA



anexo 22.b



## CELULOSAS MAIRO S.A. DE C.V.

---

Marco Antonio Martínez Barrios.

### EJEMPLO REAL DE COMO APLIQUE MI LIDERAZGO.

1. Tome la decisión de rescindir contrato de un miembro de mi equipo de trabajo.
2. Organizar y realizar una Junta Efectiva de Trabajo. (Informativa)
3. Realice un diseño de motivación de nuestra política de calidad para el departamento.
4. Procure emplear las técnicas de motivación aprendidas en el seminario anterior.





---

## **COMITE GRUPOS DE MEJORA CONTINUA**

### **PRINCIPIOS**

1. El Comité es parte integral del sistema de Producción y Aseguramiento de Calidad.
2. El Comité tiene que estar comprometido con los Círculos de Mejora Continua.
3. El Comité estará formado por los niveles de jefatura y gerencial.
4. El Comité, con experiencia y autoridad podrá cruzar líneas departamentales y designará a la persona más adecuada para resolver el problema o problemas, proporcionando así la oportunidad de buscar la mejor solución.
5. La función primordial del Comité consistirá en monitorear los resultados y en tomar decisiones de aquellos problemas cuyas soluciones impliquen: inversiones, nuevas políticas, modificaciones a la organización, etc.
6. El involucramiento del Sindicato y su compromiso tiene que estar asegurado.
7. Los grupos de Calidad son parte integral del sistema de trabajo.
8. Las situaciones críticas y problemas de operación excepcionalmente raros, se deberán resolver inmediatamente al conocerse estos.



---

## COMITE GRUPOS DE MEJORA CONTINUA

### OBJETIVOS

Por definición, los grupos de Mejora Continua proveen de un método formal de comunicación de problemas a los niveles adecuados, tomando acciones correctivas inmediatas.

- Identificar problemas que causan interrupciones en el flujo de trabajo, problemas de rendimiento, así como situaciones que se presentan diariamente y que en algunos casos se ha convivido con ellos por años.
- Obtención de sugerencias para resolver problemas, dando a conocer un mayor número problemas de operación que se hagan del conocimiento del área involucrada, de modo que se garantice una adecuada solución y seguimiento del problema.
- Lograr que cada departamento se guíe sobre un plan específico de trabajo, en términos de recursos, herramientas, capacidades, etc.
- Incrementar la calidad del producto en las diferentes etapas del proceso.
- Fomentar el desarrollo individual.
- Asegurar el correcto uso de los sistemas
- Corregir permanentemente los problemas.
- Incrementar la motivación y productividad del trabajador y empleado.
- Lograr ahorros de la solución sistemática de problemas.

anexo 23 b

# **CELULOSAS MAIRO, S.A. DE C.V.**

FABRICAS DE CELULOSAS Y EMPAQUES DE CARTON CORRUGADO Y FIBRA SOLIDA  
KM. 18.4 CARRETERA MEXICO-PUEBLA. LOS REYES DE LA PAZ. ESTADO DE MEXICO.  
TEL 8 56 74 83 8 55-01-54 8-55 02 45 FAX 521-93-98

MARZO 19 DE 1996


DE: DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES

A: SR. ARTURO MOLINA CONTRERAS

Por este conducto, me permito comunicar a Usted que el día miércoles 20 de marzo del año en curso, el Sr Miguel Gómez Domínguez deberá asistir a la primera reunión de trabajo sobre mejora continua que se llevara a cabo en la sala de juntas.

Cabe mencionar que las reuniones serán cada semana a partir de esta fecha.

Atentamente



Arq. Luis Javier González Cimadevilla  
Gerente General

## INTEGRANTES PARA EL SEMINARIO DE G.M.C.

NOMBRE	No.	AREA	PUESTO
✓ 1. ROMERO SANCHEZ DELFINO	20	EMBARQUES	BODEGUERO
2. MENDOZA ESPINOZA GONZALO	21	INTERIORES	MAQ. DE PERFOR.
✓ 3. CASTAÑEDA GONZALEA JOSE	48	EMBARQUES	BODEGUERO
✓ 4. VALVERDE CORNEJO JOSE LUIS	69	CORRUGADORAS	OP. DE CORT. CORRUG.
✓ 5. RUIZ MARTINEZ MARTIN FCO.	74	IMPRESORAS	1er. MAQ. IMPRESORAS
✓ 6. SANTILLAN AVELAR FERNANDO	76	IMPRESORAS	1er. MAQ. IMPRESORAS
7. CHAVEZ DE LA ROSA FCO. J.	87	CORRUGADORAS	1er. MAQ. CORRUG.
✓ 8. FLORES TEPEPA JOEL	105	IMPRESORAS	1er AYDTE. FLEJO III
✓ 9. HERNANDEZ DOMINGUEZ LUIS	133	GRAPADORAS	AMARRADOR
✓ 10. CASTILLO ESTRADA FELIPE	150	IMPRESORAS	1er AYDTE. FLEJO II
✓ 11. DURAN MOLINA FRANCISCO	153	IMPRESORAS	RECIBIDOR
12. ROMERO PEÑA GASPAR	161	CORRUGADORAS	RECIBIDOR
13. LEON LOZADA PABLO	163	CORRUGADORAS	RECIBIDOR
14. MARTINEZ TAPIA ALFONSO FCO	209	CORRUGADORAS	TARIMERO
✓ 15. HERNANDEZ LARA ROMAN G.	118	CORRUGADORAS	RECIBIDOR
✓ 16. POZOS IRETA IGNACIO	152	GRAPADORAS	AMARRADOR
✓ 17. GONZALEZ CORTES J. RAYMUNDO	207	MANTTO. MEC.	AYDTE. MEC.
✓ 18. LIRA ORTIZ JUAN	10	GRAPADORAS	MAQ. GRAPADORAS
✓ 19. RIVERA MARTINEZ ESTEBAN	40	GRAPADORAS	MAQ. GRAPADORAS
✓ 20. AGUIRRE ORTIZ JORGE	94	GRAPADORAS	MAQ. GRAPADORAS
✓ 21. TRUJILLO ROSAS SERGIO	2053	MANTTO. MEC.	TORNERO
✓ 22. HERNANDEZ CAMPERO FEDERICO	2112	ALM. DE MAT.	AYDTE. DE BODEGA
✓ 23. TRUJANO MARTINEZ EDGAR	2116	ALM. DE MAT.	AYDTE. DE BODEGA
✓ 24. CRUZ MELCHIOR EUSEBIO	2119	MANTTO. ELEC.	EMBOBINADOR

### LIDERES

✓ 28. VICTOR SEGURA FRAGOSO	JEFE MANTTO. MEC.
✓ 29. MARCO A. MARTINEZ BARRIOS	JEFE DISEÑO
✓ 30. MOISES PERALTA	JEFE EMBARQUES
✓ 31. CLAUDIO MAYA	SUPERVISOR IMPRESORAS
✓ 32. JAIME VALDEZ	PROGRAMADOR PRODUCC.
33. LOPEZ MEDINA HUGO	54 SUP. MANTTO. ELEC.
34. BARRON MARTINEZ JUAN	22 SUP. IMPRESORAS
✓ 35. SEBASTIAN AGUILAR R.	99 GRABADOS
36. VENCES MENDOZA JORGE	20 AUX. DE OFNA. EMBARQUES

### PARTICIPANTES

MAIRO	SINDICATO	INSPRO
✓ 37. ARO. LUIS JAVIER GONZALEZ	✓ 42. JUAN ESCORCIA	46. ALICIA CORTES
✓ 38. ING. CESAR ZEPEDA	✓ 43. JOSE PILAR MARTINEZ I.	✓ 47. EFREN PIMENTEL
✓ 39. SR. ENRIQUE MUÑOZ	✓ 44. MIGUEL A. BOLAÑOS C.	✓ 48. RODOLFO GUTIERREZ
✓ 40. ING. JORGE QUIROZ	✓ 45. LEANDRO MORIN PEÑA	✓ 49. CLAUDIA MARIN
✓ 41. TEC. JOSE FCO. HERNANDEZ		





---

## PROPUESTA DE TRABAJO PARA LOS GRUPOS DE MEJORA CONTINUA

Contando con la participación de 19 miembros del personal sindicalizado, quienes aceptaron voluntariamente formar parte de los Grupos de Mejora Continua, se conformaron 2 equipos; a dichos grupos se les han asignado días y horarios de trabajo, que a juicio de los responsables de la subgerencia y superintendencia de planta, así como de relaciones industriales, se consideran los de mayor conveniencia para el desarrollo de estas juntas.

Dado los tres diferentes horarios en que opera la planta, se ha determinado que en caso necesario de que algún (os) participante (s) tenga como horario de labores el Tercer Turno, y deba participar en una reunión de trabajo, recibirá en compensación por su asistencia el **pago de 2 horas por tiempo extra.**

En cuanto a los días de trabajo de los GMC, es necesario señalar que estos serán siempre los mismos para cada equipo, existiendo 2 horarios, los cuales se ajustarán de acuerdo al cambio de turno del personal sindicalizado, de manera que el GMC "Fenix" siempre tendrá reuniones los días miércoles de cada semana en 2 horarios diferentes, de 12 :00 a 14 :00 hrs. ó de 14 :00 a 16 :00 hrs. Y el GMC "Satisfacción Total" de 14 :00 a 16 :00 hrs. ó de 12 :00 a 14 :00 hrs. Es importante señalar que tanto los líderes como los miembros y facilitadores conforman un equipo permanente de trabajo.

A continuación se presentan las fechas y nombres de quienes participarán en los Grupos de Mejora Continua, así mismo, se incluyen los nombres de los líderes y facilitadores que estarán presentes en cada grupo.





## GRUPO "FENIX"

**DIA DE TRABAJO :** Los días **MIÉRCOLES** de cada semana

**HORARIO INICIAL :** 12 :00 a 14 :00 hrs.

**HORARIO SECUNDARIO :** 14 :00 a 16 :00 hrs.

**FECHA DE INICIO :** 20 de Marzo de 1996.

**LIDER :** Víctor Segura Fragoso

**SUPLENTE :** Jaime Valdéz

**FACILITADOR :** Moisés Peralta Echeverría  
José Eleazar Francisco Hernández

**No. DE MIEMBROS** 10

### MIEMBROS :

Num.	NOMBRE	AREA	SUPERVISOR
81	Alfonso Aguilar García	Corrugadora I	Eugenio García R.
63	Lucio Hernández Altamirano	Interiores	José Luis Pérez Estrada
104	Valente Celso Martínez	Interiores	José Luis Pérez Estrada
64	Miguel Gómez Domínguez	Impresoras	Arturo Molina Contreras
131	Pedro Cedillo Monterrubio	Grapadoras	César Salgado Núñez
84	Quirino Nájera Ochoa	Grapadoras	César Salgado Núñez
90	José A. Vázquez Campos	Mtto. Mecánico	Víctor Segura Fragoso
26	Germán Leal Elizalde	Mtto. Eléctrico	Roberto Siguenza Pérez
146	Fermín Jiménez	Seg. e Higiene	Juan Barrón Martínez
85	Juan Escorcía Cuevas	Com. sindical	Srio. Gral. Sindicato

anexo 26.b

*Instalaciones en Productividad, S.C.*



## GRUPO "SATISFACCION TOTAL"

**DIA DE TRABAJO :** Los días **VIERNES** de cada semana

**HORARIO INICIAL :** 14 :00 a 16 :00 hrs.

**HORARIO SECUNDARIO :** 12 :00 a 14 :00 hrs.

**FECHA DE INICIO :** 22 de Marzo de 1996.

**LIDER :** Marco Antonio Martínez Barrios

**SUPLENTE :** Claudio Maya Hernández

**FACILITADOR :** Moisés Peralta Echeverría  
José Eleazar Francisco Hernández

**No. DE MIEMBROS** 9

### MIEMBROS :

Num.	NOMBRE	AREA	SUPERVISOR
134	Rodrigo Barrón López	Embarques	Moisés Peralta E.
154	Pedro Hernández Cortes	Corrugadora 2	Pedro Reynoso Galicia
78	José S. García Luna	Corrugadora 2	Pedro Reynoso Galicia
49	Florencio Martínez de la Cruz	Corrugadora 2	Pedro Reynoso Galicia
122	Pedro Tapia Mirafuentes	Corrugadora 2	Pedro Reynoso Galicia
70	Julio Rodríguez	Impresoras	José G. Caballero P.
23	Alfonso Galindo Méndez	Mtto. Mecánico	Victor Segura Fragozo
54	Miguel A. Bolaños Contreras	Grapadoras	Claudio Maya
206	Alejandro Sánchez Meléndez	Mtto. Eléctrico	Hernández Rubén Volbré Rosas

### FIRMA DE AUTORIZACION

**ARQ. LUIS JAVIER GONZALEZ CIMADEVILLA**

anexo 26.c

*Instalaciones en Productividad, S.C.*

# **CELULOSAS MAIRO, S.A. DE C.V.**

FABRICAS DE CELULOSAS Y EMPAQUES DE CARTON CORRUGADO Y FIBRA SOLIDA  
KM. 18.4 CARRETERA MEXICO-PUEBLA. LOS REYES DE LA PAZ, ESTADO DE MEXICO.  
TEL. R 96 74 83 B 55-01-54 R 55 02 45 FAX 521 93 98

MARZO 19 DE 1996.

DE: DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES

A: SR. MIGUEL A. BOLAÑOS CONTRERAS

Por este conducto, me permito comunicar a Usted que a fin de continuar con el proyecto de productividad y tomando en cuenta su interés de participar en el grupo de mejora continua "SATISFACCION TOTAL" se le hace una cordial invitación para que asista a la primera reunión de trabajo a efectuarse el día viernes 22 de marzo del año en curso, de las 14:00 a las 16:00 hrs., dicha sesión será en la sala de juntas.

Cabe mencionar que las reuniones serán cada semana los días viernes y dentro de su horario de trabajo, considerando para ello el turno que le corresponda.

Esperando contar con su puntual asistencia y valiosa participación.

Atentamente



Arq. Luis Javier Gonzalez Cumadevilla  
Gerente General



## REPORTE DE SEGUIMIENTO A G.M.C.

FECHA: \_\_\_\_\_ HORA DE INIC. \_\_\_\_\_ HORA TERMINO \_\_\_\_\_

G.M.C. RED DE CALIDAD

INTEGRANTES	A	PARTICIPACION			ASIGNACION		A	LIDERES
		A	B	C	SI	NO		
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								INVITADOS
6.								
7.								
8.								
9.								
10.								

**PROBLEMAS SOLUCIONADOS :**

1 \_\_\_\_\_  
2 \_\_\_\_\_  
3 \_\_\_\_\_

**PROBLEMAS NO SOLUCIONADOS Y A RESOLVER :**

1 \_\_\_\_\_  
2 \_\_\_\_\_  
3 \_\_\_\_\_

**PROBLEMAS SURCIDOS EN ESTE DIA Y A RESOLVER :**

1 \_\_\_\_\_  
2 \_\_\_\_\_  
3 \_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES :**

1 \_\_\_\_\_  
2 \_\_\_\_\_  
3 \_\_\_\_\_

anexo 28 a

Celulosas Mairo, S. A. de C.V.  
Km. 18.4 Carr. México-Puebla Los Reyes, La Paz, Edo. Mex.



### REPORTE DE SEGUIMIENTO A G.M.C.

FECHA: 22-05-96 HORA DE INIC. 12:05 HORA TERMINO 14:05

G.M.C. PASO A LA EXCELENCIA

INTEGRANTES	A	PARTICIPACION			ASIGNACION		A	LIDERES
		A	B	C	SI	NO		
1. Alfonso Aguilar	•		✓				•	Victor Saguna ✓
2. Pedro Hernández	•		✓				•	Sebastian Aguilar ✓
3. Le Salvador García	•							
4. Pedro Tapia	•		✓					
5. Guillermo Hernández	•		✓					
6. Florencia Mtz.		Vacaciones						INVITADOS
7. Alfonso Ica Mtz.		Vacaciones						Carlos Apila Sr
8. Luis Valverde	X							
9.								

#### PROBLEMAS SOLUCIONADOS:

1. Solicitar se abra a la hora antes el vapor de la cadena al operador y el man
2. Los cartón de muestra del Papel, cada Persona valverde, han pintado y q
3. Se checa la de los fijos de los piteles.

#### PROBLEMAS NO SOLUCIONADOS Y A RESOLVER:

1. Esperamos respuesta del V.P. del Sr. Muriel para el Manual y los fu
2. Checar el funcionamiento de los Pistones ya que se le mandaron al muy sin
3. Sobre la reducción de temperatura al programar y verificar que tempera

#### PROBLEMAS SURCIDOS EN ESTE DIA Y A RESOLVER:

1. Checar la ducha y paso de Fumante hacia un el Cabeza de Corriente.
2. Distribuir el material al nivel que la fecha se calificación del Producto para
3. Lavar los agitadores a los tanques Primario y Secundario.

#### OBSERVACIONES:

1. El Sr. Luis Valverde no ha asistido en los 2 últimos semana
2. Se le programó y más respondio a la semana pasada el ing.
3. Faltó un trabajo por la falta de personal que había y que está de vacaciones algunos. En esta semana el Sr. Muriel no le dej subir porque lo dejó a cargo de la aplicación del super un ed Coluano Maier, S.A de C.V. bilizado ya que el Super V. de 18. Carr. México-Puebla Los Reyes, La Paz, Edo. Mex. encontraba en una junta con Higiene y Seguridad.



---

## GRUPO SATISFACCION TOTAL

Inicio : SEMANA 22- marzo - 1996

1er. Semana : 22- mar - 96.

Control de Calidad presento Pay de % de rechazo de la totalidad de la produccion en proceso durante la semana del 9 al 15 de marzo. Con ayuda del Pareto se eligió el área y el problema con más alto porcentaje de rechazo , el cual fué **Flauta Aplastada en corrugadora II** con un 72.2%.

Se trabajó con la técnica de Tormenta de ideas, de las probables causas que ocasionaban la Flauta Aplastada, dando como resultado los siguientes datos que fueron vaciados en el Diagrama de Causa y efecto.

### Causas

- Rodillo Doble engomador sucio.
- Rodillos Corrugadores Desgastados irregularmente.
- Falta de altura en los Rodillos Corrugadores
- Falta de un programa preventivo de mantenimiento y deficiente comunicación.
- Rollos mal calibrados y embobinados

### Acciones / Sugerencias

- Recomendar limpieza en el rodillo engomador a la persona encargada.
- Pedir al supervisor de 2o. turno de la corrugadora II, que deje el material de grafito después de su turno para asentar los rodillos corrugadores.
- Hablar con el supervisor del 1er. Turno para que tenga comunicación con su personal y con los departamentos de mantenimiento.
- Muestrear los rollos para detectar los rollos mal calibrados y embobinados (aparentemente no fue determinante)

---

Celulosas Mairo, S. A. de C.V.  
Km 18 4 Carr. México- Puebla Los Reyes La Paz, Edo. Mex



### REPORTE DE SEGUIMIENTO A G.M.C.

FECHA: 22-03-96 HORA DE INIC. 12:05 HORA TERMINO 14:05

G.M.C. PASO A LA EXCELENCIA

INTEGRANTES	A	PARTICIPACION			ASIGNACION		A	LIDERES
		A	B	C	SI	NO		
1. Alfonso Aguilar	=		✓					• Victor Sosa ✓
2. Pedro Hernández	=		✓					• Sebastian Aguilar
3. Salvador García	=		✓					
4. Pedro Tapia	=		✓					
5. Guillermo Hernández	=		✓					
6. Florio Htz.	Vacaciones							Carlos Ayala S.
7. Alfonso Htz.	Vacaciones							
8. Luis Valverde	X							
9.								

#### PROBLEMAS SOLUCIONADOS:

1. Solicitar de abstracción para el operar de la caldera al operador y el man.
2. Los cables de inventario del Panel está rotos no fueron más puestas.
3. Se hizo lo de los logs de los pteones.

#### PROBLEMAS NO SOLUCIONADOS Y A RESOLVER:

1. Esperamos respuesta del U.P. del Sr. Muriel para el Manual de los...
2. Checar el funcionamiento de los Pistones ya que se le ha dicho al Ing. S...
3. Checar la calibración de temperatura al progresador y verificar que tempera...

#### PROBLEMAS SURGIDOS EN ESTE DIA Y A RESOLVER:

1. Checar la ducha y paso de agua hacia el cabezal de la Compa...
2. Solicitar al abstracción que verifique la fecha de elaboración del Producto...
3. Lavar los agitadores a los tanques primarios secundarios.

#### OBSERVACIONES:

1. El Sr. José Luis Valverde no ha asistido en los 2 últimos seguim...
  2. Se le presentó y se le respondió si la semana pasada el ing...
  3. Checar en lo de la falla de personal que había y que el ing...
- Se encontró en una junta con Ing. Sosa y Sr. Muriel.

imiento y reparación de las paredes y techos.

- se está realizando así.

- ciones del Supervisor. Acordamos una junta con todos los supervisores, el Sr. Muñoz y nosotros para el día 21 Agosto 76 Sábado. Solicitar en la Semana Venida y su Firma en los Documentos Elaborados.

- tura tiene este cuando se prepara y cuál cuando llega a las diferentes áreas en maquina.

- Solicitar la compra de las copas a la junta accional.

- Checar por q para contra presión en la Bomba Nueva.

- Pedir a Gilman la fecha probable p realizar la limpieza de la tanga y el parachoq p evitar la transmisión de agua a la Pared por la zona conroy 2.

2- Pagarmento y decirle al proveedor q no se aceptara producto de remotes muy atrasadas, máximo 30 días de semana atras, para evitar la caída de viscosidad en el Pagarmento, problema q nos ha pagado muy duto cuando se maneja

1- El tanque 3 de Pagarmento requiere de un alivio para evitar contra presión.

B- Falta la continuidad del Chequeo de Papel en la Curva 1

2- Solicitar al almacén la compra de plumones p pintura y entregarles 3 años supervisores p q antes programen de corridas por turno y hacerlos responsables por esto ya q se encuentran vacíos por nuevos.

7- Platicar con el Sr. Muñoz sobre quien tiene la responsabilidad en el área de Pagarmento y q él realice la agitación de los tanques ya q algunos supervisores lo hacen y por ello se cae la viscosidad.





---

## GRUPO SATISFACCION TOTAL

Inicio : SEMANA 22- marzo - 1996

1er. Semana : 22- mar - 96.

Control de Calidad presento Pay de % de rechazo de la totalidad de la producción en proceso durante la semana del 9 al 15 de marzo. Con ayuda del Pareto se eligió el área y el problema con más alto porcentaje de rechazo , el cual fué **Flauta Aplastada en corrugadora II** con un 72.2%.

Se trabajó con la técnica de Tormenta de ideas, de las probables causas que ocasionaban la Flauta Aplastada, dando como resultado los siguientes datos que fueron vaciados en el Diagrama de Causa y efecto.

### Causas

- Rodillo Doble engomador sucio.
- Rodillos Corrugadores Desgastados irregularmente.
- Falta de altura en los Rodillos Corrugadores
- Falta de un programa preventivo de mantenimiento y deficiente comunicación.
- Rollos mal calibrados y embobinados

### Acciones / Sugerencias

- Recomendar limpieza en el rodillo engomador a la persona encargada.
- Pedir al supervisor de 2o. turno de la corrugadora II, que deje el material de grafito después de su turno para asentar los rodillos corrugadores.
- Hablar con el supervisor del 1er. Turno para que tenga comunicación con su personal y con los departamentos de mantenimiento.
- Muestrear los rollos para detectar los rollos mal calibrados y embobinados (aparentemente no fué determinante)

---

Celulosa Maira, S. A. de C.V.

Km 18.4 Carr. México-Puebla Los Reyes, La Paz, Edo. Mex



---

### Causas

- Rodillo jinete mal calibrado (exceso de presión)
- Baja viscosidad en el pegamento
- Falta de mantenimiento a rodillos de las planchas
- Automático del rodillo jinete del rodillo doble engomador no funciona (pistones en mal estado)

### Acciones / Sugerencias

- Esperar a que mantenimiento hiciera los cambios necesarios en semana santa.
- Hablar con el subgerente sobre una idea de un miembro del grupo.
- Esperar a que mantenimiento hiciera los cambios necesarios en semana santa.
- Seguimiento en la compra de pistones del rodillo doble engomador.

Se dieron asignaciones a cada uno de los elementos del grupo como medidas que pudieran corregir el problema elegido.

Con estas acciones se logro reducir el problema de 72.2% a 47.3%.



## AGENDA

INICIO : 13 :00 HRS.  
TERMINO : 15 :00 HRS

	COMITÉ	LIDERES/SUBLIDERES	INVITADOS
ASISTENTES :	LUIS JAVIER GONZALEZ CESAR ZEPEDA ENRIQUE MUNIZ JORGE QUIROZ	JOSE FCO. HERNANDEZ MOISES PERALTA JAIME VALDEZ JUAN BARRON CLAUDIO MAYA JORGE VENECES VICTOR SEGUERA SEBASTIAN AGUILAR MARCO A. MARTINEZ HUGO LOPEZ	JORGE PANIAGUA GUSTAVO AYALA

BIENVENIDA	FRANCISCO	5 min.
PRESENTACION DE LIDERES G.M.C.	FRANCISCO	5 min.
PRESENTACION DE RESULTADOS DE LOS G.M.C.	FRANCISCO	20 min.
PRESENTACION DE PETICIONES AL COMITÉ	LIDERES/SUBLIDERES DE GRUPO	40 min.
PRESENTACION DE PETICIONES DE INVITADO	GUSTAVO AYALA	30 min.
CONCLUSIONES	FRANCISCO/COMITÉ	20 min.

anexo 30.a



---

## JUNTA MENSUAL CON EL COMITE MINUTA

04/05/1996  
INICIO: 13:30 hrs  
TERMINO: 15:20 hrs.

COMITE	LIDERES/SUBLIDERES	INVITADOS	
Luis Javier González Enrique Muñoz Jorge Quiroz	Francisco Hernández Moisés Peralta Jaime Valdéz Juan Barrón	Claudio Maya Víctor Segura Sebastián Aguilar Marco A. Martínez Hugo López	Jorge Paniagua Gustavo Ayala

### PETICIONES AL COMITE

#### GRUPO FENIX: AREA VARIOS

1. Se solicita que se acondicione un paso directo para un tercer tanque que suministre combustible a la caldera, ya que los otros dos están conectados entre sí, provocando que se terminen por igual y no se pueda realizar un lavado de los mismos.
2. Se pide la colocación de una puerta de acceso a los operarios que permita el paso directo a la parte de atrás, para tomar medidas y acciones desde la caldera a los tanques, reduciendo así el tiempo que tardan en salir y dar vuelta.
3. Buscar la forma más adecuada para acordar con el sindicato, que al año los trabajadores reciban 2 uniformes de mayor calidad (en lugar de 3), tanto en ropa como en zapatos.
4. Se ha observado que el personal de confianza que labora en piso no usa zapatos adecuados, por lo que se solicita se les proporcionen y además que usen su bata; ejemplo de esto es el personal que labora en almacén, quienes por lo regular usan tenis.
5. Se requiere personal de Seguridad e Higiene para satisfacer las necesidades del 2o. turno y se garantice la toma de acciones inmediatas en los problemas surgidos en ambos turnos.
6. Se sugiere hacer una inversión en la compra de equipo de luz emergente, para emplearlo en casos de emergencia en la planta, particularmente en el área de calderas.
7. Reparación de las goteras en la planta lo más pronto posible y hacer modificaciones a los respiraderos del techo, ya que en ocasiones entra agua y daña el producto.

anexo 30.b

---

**Celulosas Mairo, S.A. de C.V.**  
*Km. 18.4 Carr. México-Puebla Los Reyes, La Paz, Edo. de México*



---

**GRUPO SATISFACCION TOTAL: AREA GRAPADORAS**

1. Se requiere mejorar la calidad del equipo de protección personal, especialmente en cuanto a las mascarillas, para que sean adecuadas y puedan usarse más de 7 hrs.
2. Se piden fajas de cuero de diferentes medidas, para mayor seguridad y durabilidad.
3. Se solicita que se fabriquen las nuevas tarimas, o se reparen las anteriores, con un tablón más, para que se cierren los espacios en los huecos, evitando accidentes en los pies; además se pide que se refuercen con 2 polines más, para evitar que se pandeen con la estiba.

**GRUPO PASO A LA EXCELENCIA: AREA CORRUGADORAS**

1. Se solicita la compra de 2 copas Stan Hall y 2 cronómetros, para que se verifique la viscosidad de pegamento en la corrugadora 1 y 2
2. Compra de Hayes Allen de la marca Acero Cromo hecha en Alemania (made in Germany), ya que estas no se rompen tan fácilmente como las que se usan actualmente. Víctor determinará cuántos juegos se requieren.
3. Se solicita el uso de etiquetas donde se especifiquen las características y condiciones del papel que fabrica UNITED. Este punto ya está resuelto.
4. Se pide una supervisión más estricta a la entrega del material con que se elabora el pegamento, aceptando este con una fecha máxima de un mes de fabricación. Este punto ya se está realizando, se solicita que el Sr. Morales mantenga contacto al respecto, con Víctor Segura o Sebastián Aguilar.
5. Se solicita a los supervisores, que según la capacidad y previa evaluación de su personal, los capaciten y entrenen en otros puestos de sus áreas para cubrir al personal faltante, sea por incapacidad, vacaciones o asistencia a los G.M.C. Este punto se atenderá cuando las condiciones de personal en la planta se establezcan.

**GRUPO RED DE CALIDAD: AREA IMPRESORAS**

1. Realizar instalación de línea telefónica en la flexo Langston para que, vía módem, se realicen directamente las correcciones necesarias al programa establecido en la computadora. Víctor investigará con los Sres. Ronald Spice y Neil Janus lo que sea necesario para resolver el problema de programación.

anexo 30 c



---

**AREA: SEGURIDAD E HIGIENE**

1. Se requiere tener una plática con los montacarguistas para capacitarlos en el uso y manejo de su máquina. Gustavo establecerá un programa de días, tiempo y lista de asistentes.
2. Se solicita apoyo de la gerencia y subgerencia para realizar un curso de capacitación para la comisión mixta de Seguridad e Hig. Gustavo establecerá tiempo y lista de asistentes.
3. Se solicita autorización para la modificación o cambio del equipo de protección personal de acuerdo a las necesidades del puesto, adquiriendo un compromiso bilateral empresa-sindicato. A la adquisición del equipo, se concientizará al personal para que lo use, de lo contrario se aplicarán sanciones.
4. Además se solicita apoyo en la concientización del personal mediante una campaña para el uso de equipos. Gustavo establecerá duración y lista de personal.
5. Se pide la autorización para contratar 2 practicantes, que auxilien en las tareas del departamento de seguridad e higiene. Gustavo realizará una lista de actividades para justificar dicha solicitud. Se sugiere un programa de servicio social.

**COMENTARIOS**

- El Sr. Muñiz solicita que el tiempo de duración de las juntas de los grupos, sea reducido en la medida de lo posible a 1 hora o 1 ½ hrs; debido a las necesidades de producción.
1. Se fija la fecha de la próxima junta de comité, para el día jueves 3 de junio del año en curso

anexo 30.d

---

**Celulosas Mauro, S.A. de C.V.**  
**Km. 18.4 Carr. México-Puebla Los Reyes. La Paz, Edo. de México**



## NUEVOS INTEGRANTES DE G.M.C.

NOMBRE	No.	AREA	PUESTO	TURNO
1. AGUIRRE ORTIZ JORGE	94	GRAPADORAS	MAQ. GRAPADORAS	1
2. CASTAÑEDA GONZALEZ JOSE	48	EMBARQUES	BODEGUERO	2
3. CASTILLO ESTRADA FELIPE	150	IMPRESORAS	1er. AYTE. FLEJO II	2
4. CRUZ MELCHOR EUSEBIO	2119	MTTO. ELEC.	EMBOBINADOR	1 F
5. DURAN MOLINA FRANCISCO	153	IMPRESORAS	RECIBIDOR	1
6. FLORES TEPEPA JOEL	105	IMPRESORAS	1er. AYTE. FLEJO III	1
7. GONZALEZ CORTES J. RAYMUNDO	207	MTTO. MEC.	AYTE. MEC.	2
8. HIDEZ CAMPERO FEDERICO	2112	ALM. DE MAT.	AYTE. DE BODEGA	1
9. HERNANDEZ DOMINGUEZ LUIS	133	GRAPADORAS	AMARRADOR	1
10. HERNANDEZ LARA ROMAN G.	118	CORRUGADORAS	RECIBIDOR	2
11. MARTINEZ TAHIA ALONSO FCO	209	CORRUGADORAS	TARIMERO	2
12. POZOS IRETA IGNACIO	152	GRAPADORAS	AMARRADOR	2
13. RIVERA MARTINEZ ESTEBAN	40	GRAPADORAS	MAQ. GRAPADORAS	1
14. ROMERO SANCHEZ DELFINO	20	EMBARQUES	BODEGUERO	2
15. RUIZ MARTINEZ MARTIN FCO	74	IMPRESORAS	1er. MAQ. IMPRES.	2
16. SANTILLAN AVELAR FERNANDO	76	IMPRESORAS	1er. MAQ. IMPRES.	1
17. TRUJANO MARTINEZ EDGAR	2116	ALM. DE MAT.	AYDTE. DE BODEGA	2
18. TRUJILLO ROSAS SERGIO	2053	MANTTO. MEC.	TORNERO	2 F
19. VALVERDE CORNEJO JOSE LUIS	69	CORRUGADORAS	OP. CORT. CORRUG.	2
20. LEANDRO MORIN PEÑA	60	SINDICATO		2
21. JOSE PILAR MARTINEZ J.	39	SINDICATO		1 F



## FORMACION DE GRUPOS

### FENIX / VARIOS

LIDER :

JAIME VALDEZ

INICIO: Martes

SUBLIDER :

JUAN BARRON

14 :00-16 :00 hrs.

NOMBRE	Nº.	AREA	PUESTO	TURNO	
1. BARRON LOPEZ RODRIGO	134	EMBARQUES		1	S
2. HDEZ CANPLERO FEDERICO	2112	ALM. DE MAT.	AYTE. DE BODEGA	1	N
3. HERNANDEZ LUCIO		DIVISION		1 F	F
4. JIMENEZ FERMIN		SEG. E. HIG.		1 F	F
5. ROMERO SANCHEZ DELFINO	20	EMBARQUES	BODEGUERO	2	N
6. TRUJANO MARTINEZ EDGAR	2116	ALM. DE MAT.	AYDTE. DE BODEGA	2	N
7. VALENTE CELSO		T. AUTOMOTRIZ		1 F	F
8. TRUJILLO ROSAS SERGIO	2053	MANTTO. MEC.	TORNERO	2 F	N
9. GONZALEZ CORTES J. RAYMUNDO	207	MTTO. MEC.	AYTE. MEC.	2	N

### SATISFACCION TOTAL / GRAPADORAS

LIDER :

CLAUDIO MAYA

INICIO: Miércoles

SUBLIDER :

JORGE VENCES

12 :00-14 :00 hrs.

1. AGUIRRE ORTIZ JORGE	94	GRAPADORAS	MAQ. GRAPADORAS	1	N
2. CASTAÑEDA GONZALEZ JOSE	48	EMBARQUES	BODEGUERO	2	N
3. CEDILLO PEDRO		GRAPADORAS		2	F
4. CRUZ MELCHOR EUSEBIO	2119	MTTO. ELEC.	EMBOBINADOR	1 F	N
5. HERNANDEZ DOMINGUEZ LUIS	133	GRAPADORAS	AMARRADOR	1	N
6. JOSE PILAR MARTINEZ I	39	SINDICATO		1 F	N
7. NAJERA QUIRINO		GRAPADORAS		2	F
8. POZOS IBETA IGNACIO	152	GRAPADORAS	AMARRADOR	2	N
9. RIVERA MARTINEZ ESTEBAN	40	GRAPADORAS	MAQ. GRAPADORAS	1	N
10. GALINDO MENDEZ ALFONSO	23	MTTO. MEC.		1	S

anexo 31 b





## FORMACION DE GRUPOS

### EXCELENCIA / CORRUGADORAS

LIDER : VICTOR SEGURA  
SUBLIDER : SEBASTIAN AGUILAR

INICIO: Jueves  
12 :00-14 :00 hrs.

NOMBRE	No.	AREA	PUESTO	TURNO	
1. ALFONSO AGUILAR	56	CORRUGADORA	RECIBIDOR	2	F
2. GARCIA LU'NA JOSE S.	78	CORRUG. 2	OP. CORT. CORRUG	1	S
3. HERNANDEZ CORTES PEDRO	154	CORRUG. 2	OP. CORT. CORRUG	1	S
4. HERNANDEZ LARA ROMAN G.	118	CORRUGADORAS	RECIBIDOR	2	N
5. MARTINEZ DE LA CRUZ FLORENCIO	49	CORRUG. 2	RECIBIDOR	1	S
6. MARTINEZ TAPIA ALFONSO FCO	209	CORRUGADORAS	TAXIMERO	2	N
7. TAPIA MIRAFUENTES PEDRO	122	CORRUG. 2	OP. CORT. CORRUG	1	S
8. VALVERDE CORNEJO JOSE LUIS	69	CORRUGADORAS	OP. CORT. CORRUG	2	N
9. SANCHEZ MILENDEZ ALEJANDRO	206	MITO LLEC	ELECTRICISTA	M	S

### RED DE CALIDAD / IMPRESORAS

LIDER : MARCO A. MARTINEZ  
SUBLIDER : HUGO LOPEZ

INICIO: Viernes  
14 :00-16 :00 hrs.

1. CASTILLO ESTRADA FELIPE	150	IMPRESORAS	1er AYTE FLEXO II	2	N
2. DURAN MOLINA FRANCISCO	153	IMPRESORAS	RECIBIDOR	1	N
3. FLORES TEJEDA JOEL	105	IMPRESORAS	1er AYTE FLEXO III	1	N
4. LEAL GERMAN	47	T. ELECTRICO	ELECTRICISTA 1a	1	F
5. LEANDRO MORIN PEÑA	60	SINDICATO		2	N
6. RODRIGUEZ JULIO	70	IMPRESORAS	2o MAQUINISTA	2 F	S
7. RUIZ MARTINEZ MARTIN FCO	74	IMPRESORAS	1er. MAQ. IMPRES.	2	N
8. SANTILLAN AVELAR FERNANDO	76	IMPRESORAS	1er. MAQ. IMPRES.	1	N
9. VAZQUEZ JOSE ANTONIO	51	SEC /IMPRES	MECÁNICO 1a	2	F
10. GONIEZ MIGUEL	66	IMPRESORAS	2o. MAQUINISTA	2	N

anexo 31 c



23-26/MAYO/1996

**RESUMEN DE SEGUIMIENTO A LOS G.M.C.**

CONCEPTO	FENIX	SATISFACCION TOTAL	EXCELENCIA	RED DE CALIDAD
AREA	VARIOS	GRAPADORAS	CORRUGADORA	IMPRESORAS
ASISTENCIA	89%	80%	78% *	90%
PARTICIPACION	A 38% * B 62%	A 62% * B 25% C 13%	B 100% *	A 44% * B 44% C 11%
PROBLEMA TRATADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Seguridad e Higiene en la planta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Seguridad e Higiene en la grapadoras, debido a que no se presentaron problemas graves de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lamina húmeda en corrugadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mal recubrimiento</li> </ul>
PROBLEMAS PENDIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Condiciones de seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Establecer comunicación entre supervisor de Seguridad e hig. y área de producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verificar características de los rollos</li> <li>■ Programa de producción</li> <li>■ Presencia de C. Calidad al inicio de corrida de trabajo en corrug.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pedir a produc. Corrugadoras que no mezclen calidad de papel en un mismo pedido.</li> <li>■ Checar viscosidad del pegamento</li> </ul>
ASIGNACIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identificación de actos y condiciones inseguras</li> <li>■ Elaborar ideas para carteles de información en la planta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identificación de actos y condiciones inseguras</li> <li>■ Elaborar ideas para carteles de información en la planta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Checar lote y uso de gamil</li> <li>■ Revisar precondicionadores</li> <li>■ Checar la limpieza de la lona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hablar con supervisores de corrugadora.</li> <li>■ Checar rodillos de presión.</li> <li>■ Checar viscosidad de tintas con C.C.</li> </ul>
LIDER	Jaime Valdéz Juan Barrón	Claudio Maya Moisés Peralta	Victor Segura Sebastián Aguilar	Marco A. Martínez Hugo López
INVITADO	Gustavo Ayala	Ayala/ V. Segura		

anexo 32a





Política de Calidad  
Proveer a Nuestros Clientes  
de Satisfacción Total con  
Nuestros Productos  
y Servicios

Dirección General



Política de Calidad  
Proveer a Nuestros Clientes  
de Satisfacción Total con  
Nuestros Productos  
y Servicios

Dirección General

En Mairo  
queremos esto:



Ayudanos a  
lograrlo

Dirección General



Dirección General



Calidad no es trabajar más,  
es hacerlo mejor.

Dirección General

13 marzo



Mairo somos  
TODOS

Dirección General

Mairo somos  
TODOS



Dirección General

En Mairo  
BUSCAMOS esto:



Dirección General

**Proveer a Nuestros Clientes de  
Satisfacción Total con  
Nuestros Productos y Servicios**



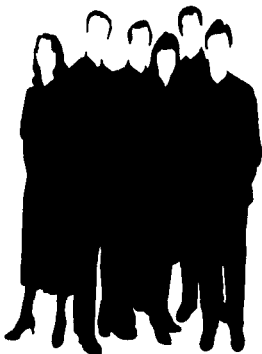
**Política de Calidad**

HAZLO VAS A HACER



**MEJOR HAZLO BIEN**

NOSOTROS YA ESTAMOS TRABAJANDO

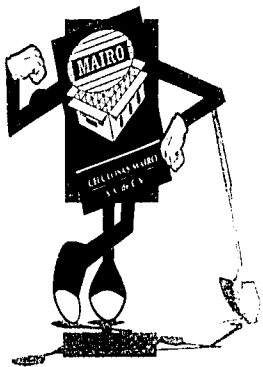


**GMC**

**TU TAMBIEN PUEDES PARTICIPAR**

ayudemos  
TODOS  
a enterrar  
el...

PIRELLA GÖTTSCHE





**CALIDAD**  
**CALIDAD**  
**CALIDAD**  
**CALIDAD**  
**CALIDAD**  
**CALIDAD**  
CALIDAD  
CALIDAD  
CALIDAD  
CALIDAD  
CALIDAD



anexo 34.c

**UNETE!!**  
Levantemos la  
**CALIDAD**



## MINUTA JUNTA DE COMITÉ G.M.C.

---

Los Reyes la Paz Edo. México a 23 de Mayo de 1996.

### ASISTENTES :

Arq. Luis Javier González Cimadevilla,  
Ing. Cesar Zepeda Novelo  
Sr. Enrique Muñiz Castillo  
Ing. Jorge Quiroz  
Tec. J. Francisco Hernández R.

Tec. Victor Segura  
Lic. Marco A. Mtz. Barrios  
Sr. Jaime Valdés  
Sr. Moisés Peralta  
Sr. Claudio Maya

- Se informo de cambio de fechas de elaboración en las gráficas de Calidad.
- Se comento al Comité que ahora cada grupo trabaja con dos problemas al mes.
- Se presento el análisis de los problemas, causas y resultados.
- Se hizo la aclaración de que los datos presentados son el trabajo del grupo a lo largo de las semanas, y no de causas ciertamente reales del problema.
- Se tomo la decisión de trabajar el lunes 27 de Mayo la Corrugadora (1) con corrugado y parar la corrugadora (2) por cuestiones de mantenimiento.
- Se vio la necesidad de que Víctor tome la decisión de preparar a dos personas para que tomen el lugar del afinador.
- Se sóloto apoyo al Comité para involucrar a los jefes y supervisores de planta.
- Se decidio concentrar la información al Comité subrayando los problemas reales, soluciones reales y porcentajes del problema.
- Poner gráficas de resultados de junta Gerencial en las maquinas y hacer una reunión de 5 mins. los Martes a las 2 :00 p.m. a partir del Martes 28 de Mayo.
- Se cambia el domingo 26 de Mayo la lona de corrugadora (2) y se espera se resuelvan los problemas que se están presentando.
- Se tendrá comunicación más constante de los G.M.C. con los integrantes del Comité para ver en que los pueden apoyar.
- José Francisco será el coordinador de los G.M.C. a partir de esta fecha.
- Tanto líderes como comité invitaran y motivaran a todo el personal para que apoyen a los G.M.C.

---

*Celulosas Malro S.A. de C.V.*  
Km. 18.4 Carr. México-Puebla Los Reyes la Paz Edo. de Méx.



## EVENTOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

EVENTO	FECHAS	PARTICIPANTES	No.	Hrs. AULA	Hrs. HOMBRE
Plan de Sensibilización y Reacción	4 - 14 Diciembre	Sindicalizados y Empleados	252	4	1,008
Seminario de Desarrollo de Habilidades Gerenciales	8 - 9 Enero	Gerentes y Jefes	8	16	128
Seminario de Desarrollo de Habilidades de Jefatura y Supervisión	18 - 19 y 25 - 26 Enero	Jefes y Supervisores	23	16	368
Seminario de Liderazgo	26 - 27 Feb 4 - 5 Marzo	Jefes y Supervisores	20	32	640
Sesión de arranque de los Grupos de Mejora Continua	12 de Marzo	Jefes, Supervisores y Operativos	31	8	248
Sesión de arranque de los Grupos de Mejora Continua (2)	12 de Julio	Jefes, Supervisores y Operativos	36	8	288
Total			370	84	2,680