



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
IZTACALA

“EL CAMBIO DE ACTITUDES EN LAS ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS”



U.N.A.M. CAMPUS  
IZTACALA

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

**P R E S E N T A :**

**JUAN ANTONIO VILLANUEVA CORONADO**

ASESORES DE TESIS: LIC. PATRICIA COVARRUVIAS PAPAHI  
LIC. CESAR ROBERTO AVENDAÑO AMADOR  
LIC. MARCO VINICIO VELASCO DEL VALLE



LOS REYES IZTACALA

1995



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

Agradezco profundamente la orientación que en el presente trabajo me brindaron mis asesores:

Patricia Covarrubias Papahui.

Cesar Roberto Avendaño Amador.

Marco Vinicio Velasco del Valle.

A mis Padres, con amor.

# INDICE.

	PAGINA
INTRODUCCION. _____	1
CAPITULO 1. DEFINICION DE ACTITUD. _____	6
CAPITULO 2. MEDICION DE LAS ACTITUDES. _____	24
CAPITULO 3. LA RELACION ACTITUD-CONDUCTA. _____	45
CAPITULO 4. ADQUISICION Y FORMACION DE ACTITUDES. _____	59
CAPITULO 5. TEORIAS DEL CAMBIO DE ACTITUD. _____	70
CAPITULO 6. CAMBIO DE ACTITUDES Y CAPACITACION. _____	101
CAPITULO 7. CAMBIO DE ACTITUDES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL. _____	127
CAPITULO 8. ENFOQUES ALTERNATIVOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL: "CALIDAD DE VIDA LABORAL" Y "MODIFICACION DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL". _____	162
CAPITULO 9. NECESIDAD DE UNA ESTRATEGIA INTEGRAL DE CAMBIO ORGANIZACIONAL. _____	192
CONCLUSIONES. _____	203
BIBLIOGRAFIA. _____	209
ANEXO. _____	214

## INTRODUCCION.

Debido a las exigencias de competitividad por el que atraviesan actualmente todas las organizaciones productivas, el **cambio de actitudes** en los individuos, hacia aspectos vinculados al entorno de la organización, es frecuentemente fomentado como una estrategia destinada a mejorar el desempeño laboral. De esta manera, la administración de recursos humanos dentro de una organización tiene como uno de sus objetivos principales, adecuar a sus trabajadores (a cualquier nivel jerárquico) a las exigencias presentes y futuras de las condiciones y puestos de trabajo. En otras palabras, se busca desarrollar de manera simultánea en los individuos: habilidades manuales, conocimientos teórico-prácticos e incluso estados afectivos favorables que repercutan significativamente en los índices de productividad de las organizaciones. Por lo tanto, el propiciar un cambio de actitudes en los trabajadores, obedece principalmente a la necesidad de que éstos sean capaces de mantener conductas óptimas de trabajo desde una perspectiva de eficiencia.

Los métodos empleados comúnmente en las organizaciones para cambiar actitudes son muy variados, sin embargo, un problema común que adolecen la mayoría de los métodos, es el hecho de carecer de un sustento teórico confiable apoyado en investigaciones empíricas actualizadas. Aún cuando se reconoce que la psicología ha hecho aportaciones importantes a la tarea

de administrar los recursos humanos en las organizaciones, es hasta cierto punto sorprendente que en relación al tema de las actitudes se ha prestado poca atención a lo que esta disciplina puede ofrecer en la legitimación científica de los métodos utilizados para mejorar, desarrollar o cambiar actitudes de trabajo.

La psicología social es la disciplina que aborda -entre otros temas- el estudio de las actitudes, tema que a su vez abarca varios tópicos, siendo los más importantes: la definición o estructura de las actitudes, métodos de medición de las actitudes, la relación conducta-actitud, y teorías de formación y cambio de actitudes. De estos temas, el más conocido en las organizaciones -y prácticamente agotado en función de nuevos descubrimientos- es el referente a la medición de las actitudes; pero tocante al fenómeno del cambio de actitud, según mi opinión existe bastante información cuya aplicación potencial ha sido muy desaprovechada. En contraste, el tema de la **motivación** -el cual se considera que entre sus objetivos principales está el de cambiar actitudes- ha sido objeto de una cantidad considerable de estudios, de donde se han desprendido varios modelos de administración de los recursos humanos. Hablar de motivación exige referirse necesariamente a los supuestos básicos de *necesidades, satisfacción y metas*; y aunque reconozco que motivación y cambio de actitudes convergen en muchos puntos, en este trabajo se analiza exclusivamente el cambio de actitudes como un proceso de influencia social que implica un cambio

múltiple en los niveles **cognitivo, afectivo y conductual** de los individuos.

Por lo tanto, la elaboración de la presente tesis corresponde a dos objetivos complementarios: el primero se relaciona con el interés personal de vincular -bajo un enfoque que intenta ser novedoso- estudios y teorías en psicología social, con teorías y métodos practicados en la administración de los recursos humanos; el segundo objetivo corresponde a la necesidad de contestar, mediante evidencia sustentada empíricamente, algunas de las preguntas aún presentes en las aproximaciones metodológicas que abordan el problema del cambio organizacional a partir del factor humano. Es así como la elaboración de esta tesis se justifica en la exigencia de aportar, concretamente mediante una investigación teórica, conocimientos derivados de la psicología y que puedan utilizarse en contextos organizacionales bajo un interés práctico.

A continuación se describe brevemente la forma en que se ha organizado el contenido temático. Los primeros cinco capítulos integran el marco teórico de referencia a partir del cual se analizará posteriormente el fenómeno del cambio de actitud en las organizaciones como un proceso complejo de influencia social, los temas que se abordan son: "definiciones de actitud" (cap. 1), "medición de las actitudes" (cap. 2), "la relación conducta-actitud" (cap. 3), "adquisición y formación de actitudes" (cap. 4) y "teorías del cambio de actitud" (cap. 5).



Una vez establecido el marco conceptual, en base a éste se analiza el cambio de actitudes a través de los métodos y enfoques que prestan un mayor interés a la participación del individuo dentro de las organizaciones productivas, los temas tratados en los capítulos subsiguientes son: "cambio de actitudes y capacitación" (cap. 6), "cambio de actitudes y 'desarrollo organizacional'" (cap. 7), "'calidad de vida laboral' y 'modificación de la conducta organizacional'" (cap. 8). Por último, una vez analizados los alcances y limitaciones del cambio de actitudes en contextos organizacionales, en el capítulo 9 se discuten las condiciones que deben cumplir -según mi postura personal sustentada en esta tesis- las estrategias de cambio organizacional puestas en práctica bajo un enfoque integral.

Los trabajos de vinculación, entre investigaciones de las actitudes y los enfoques de cambio organizacional a partir una intervención centrada en el individuo, representan un campo de estudio y aplicación que ha sido poco explorado. Y como se hará evidente, especialmente al final del trabajo, es necesario que en el futuro se investiguen también las condiciones externas (económicas, políticas, sociales, etc.) que afectan la participación del individuo dentro de una organización lucrativa; para que así, el proceso normal de alienación individuo-grupo-organización, ocurra de una manera satisfactoria para todas las partes involucradas.

En el caso del presente trabajo, éste pretende aportar conocimientos respecto a la naturaleza de algunos procesos psicológicos individuales y grupales (actitudes), que influyen en el funcionamiento de las organizaciones.

## CAPITULO 1. DEFINICION DE ACTITUD.

### I. ANTECEDENTES.

Las actitudes forman parte central en las investigaciones realizadas por la psicología social en los últimos tiempos, sin embargo, no hay un acuerdo general en cuanto a una definición única del término. Villoro<sup>1</sup> explica que la psicología incorporó el término actitud -originado en el lenguaje cotidiano precientífico- porque se necesitaba un concepto para explicar la acción social proyectiva dirigida intencionalmente y no instintiva, lo cual permitía distinguir la actitud como una disposición aprendida, a diferencia de los instintos o disposiciones innatas con que cuenta el individuo.

Para dar cuenta de la importancia que desde hace tiempo se concede a la necesidad de definir las actitudes, se reporta como un caso célebre la recopilación realizada por Allport<sup>2</sup> de más de 100 definiciones diferentes del término actitud, esto sucedió por el año de 1935. A través de los años y hasta nuestros días muchas de esas definiciones reportadas por Allport han sido rechazadas por imprecisas e inadecuadas. Sin embargo, en la actualidad se siguen aceptando algunas definiciones clásicas del término actitud:

Una de las definiciones más influyentes es la de Thurstone<sup>3</sup>, quien definió la actitud como "la intensidad de afecto en favor o en contra de un objeto psicológico".

Para el mismo Allport<sup>4</sup> una actitud implica "...un estado mental y neural de disposición, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directa o dinámica en la reacción del individuo ante todos los objetos y todas las situaciones con que se encuentra relacionado (...) connota un estado neuropsíquico de disposición para emprender una actividad *mental y física*".

De las primeras definiciones que distinguen tres componentes integrando una actitud, se encuentra la enunciada por Krench, Crutchfield y Ballacher<sup>5</sup>: "...un sistema permanente de tres componentes centrados sobre un objeto singular: las creencias sobre el objeto (el componente cognitivo); el afecto conectado con el objeto (el componente afectivo); y la disposición a actuar respecto del objeto (el componente de tendencia a la acción)".

Rodríguez, después de destacar 18 definiciones de actitud consideradas clásicas en psicología social -incluidas las tres definiciones citadas anteriormente-, y considerando que tal recopilación de definiciones se realizó a inicio de los setenta, sintetizó los elementos esenciales característicos de las definiciones de actitudes sociales hasta ese entonces:

- 1) La organización duradera de creencias y cogniciones en general.
- 2) La carga afectiva en favor o en contra.
- 3) La predisposición a la acción.
- 4) La dirección a un objeto social.

A raíz de lo anterior, Rodríguez propone otra definición de actitud: "...una organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva en favor o en contra de un objeto social definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y afectos relativos a dicho objeto"<sup>6</sup>.

## II. DEFINICIONES "MULTIDIMENSIONALES" DEL TERMINO ACTITUD.

De la definición presentada por Rodríguez se puede advertir que considera a las actitudes como compuestas o integradas por tres componentes: el componente **cognoscitivo** (las creencias), el componente **afectivo-valorativo** (las emociones y los juicios) y el componente relativo a la conducta o **connativo** (las intenciones o propósitos de actuar). Al respecto, Insko y Schopler<sup>7</sup> aseguran que la tendencia a diferenciar entre cognición, afecto y conación no es reciente: se estableció desde la antigüedad, y tiene sus raíces históricas en la tricotomía Platónica de las instituciones de la mente<sup>8</sup>.

De la corriente de autores que sostienen que una actitud contiene tres componentes, Lindgren<sup>9</sup> señala que es posible que en una actitud dada haya más cantidad de un componente que de otro, por lo tanto, algunas actitudes están cargadas de componentes afectivos y no requieren más acción que la expresión de los sentimientos, mientras que otras están sumamente intelectualizadas al grado en que no pueden emplearse para predecir la conducta que el individuo seguirá en una situación

social. Finaliza aclarando que ciertas actitudes orientadas a las acciones pueden entrañar un mínimo de sentimientos y creencias, y aparecer cuando una necesidad puede ser satisfecha en una forma sencilla y directa.

Lo anterior significa que ante determinada situación comúnmente no se expresan -al menos simultáneamente- todos los componentes de una actitud, a pesar de que se reconozca que tales componentes están presentes guardando relación en las actitudes del sujeto.

Otro autor contemporáneo, Hollander, ofrece también una definición multidimensional tripartita: "las actitudes son creencias y sentimientos acerca de un objeto o conjunto de objetos del ambiente social; son aprendidas; tienden a persistir, aunque están sujetas a los efectos de la experiencia; y son estados directivos del campo psicológico que influyen sobre la acción"<sup>10</sup>.

Recientemente, Myer<sup>11</sup> -palabras más palabras menos- destaca también tres componentes conformando una actitud: "Reacción evaluadora, favorable o desfavorable, hacia alguien o hacia algo, que expresamos mediante creencias, sentimientos o una conducta que estimamos adecuada".

Aunque en la actualidad son muy populares las definiciones multidimensionales del término actitud, éstas son objetadas por

otra corriente de autores que consideran más adecuado regresar a una definición unidimensional del término.

### III. DEFINICIONES "UNIDIMENSIONALES" DEL TERMINO ACTITUD.

Fue la definición ofrecida por Thurstone<sup>12</sup>, que distinguía sobre todo el carácter afectivo de las actitudes, que influyó -muchos años y definiciones después- para que Fishbein<sup>13</sup> propusiera la conveniencia de regresar a una definición unidimensional que restringiera la actitud a su aspecto **afectivo**. Fishbein argumentaba que para explicar el comportamiento, era necesario distinguir conceptualmente creencias, actitudes afectivo-valorativas e intenciones conductuales<sup>14</sup>.

Por lo tanto, para Fishbein y Ajzen, la diferencia entre actitud -limitándose a su expresión afectiva- y creencia sería la siguiente: mientras la **actitud** se refiere a una **evaluación** favorable o desfavorable de la persona hacia un objeto, una **creencia** representa la **información** que esta persona tiene acerca del objeto<sup>15</sup>. A su vez, una creencia une a un objeto con algún atributo, por ejemplo: la creencia de que "las plantas de energía nuclear son un peligro para la salud" une al objeto "plantas de energía nuclear" con el atributo "peligro para la salud". Los objetos pueden ser concretos: las plantas nucleares, los judíos, la policía, etc.; o abstractos: Dios, la democracia, la amistad, la belleza, etc.

Otra distinción parecida a la anterior, entre creencia y

actitud, fue hecha por Allport<sup>16</sup>. Un ejemplo muy recurrente a la vez que ilustrativo es el siguiente: en el enunciado "los negros apestan" se expresa una creencia, es decir, el enunciado se refiere a la verdad o falsedad de las propiedades que cierta persona le puede atribuir a determinado objeto (en este caso el objeto son los negros y la propiedad atribuida es que apestan). Mientras que los enunciados "no soporto a los negros" o "yo no sería amigo de un negro", expresan **actitudes** o disposiciones (en el caso de este ejemplo son disposiciones afectivas claramente desfavorables). Pero un problema que surge en esta distinción ofrecida por Allport, es que no se puede apreciar totalmente cuándo ciertos enunciados expresan una creencia o una actitud. Este problema se analizará con mayor detalle en el capítulo siguiente.

Frente a la tendencia a considerar tres componentes en la definición de actitud, Villoro<sup>17</sup> observa que un defecto que adolecen los instrumentos diseñados por los investigadores que siguen esta tendencia, es que, al no operacionalizar los componentes que pretenden medir, se suele medir frecuentemente solo un componente (por lo regular el afectivo), tratándolo paradójicamente como la esencia de la actitud. Y si a lo anterior se suma que las actitudes que se pretenden conocer atraviesan el filtro de las **opiniones (expresiones verbales de las creencias susceptibles de distorsión)**, nos damos cuenta de la dificultad en determinar una actitud tomando como base una definición multidimensional del término.



Es debido a la confusión generada al momento de distinguir entre múltiples componentes, que para Fishbein y otros autores es preferible considerar a la actitud sólo en su dimensión afectiva-valorativa, lo cual, no implica que las actitudes estén separadas de las creencias y de las intenciones hacia determinada acción. Para Fishbein la actitud de una persona hacia un objeto es "el producto de sus creencias sobre el objeto y de sus evaluaciones positivas o negativas"<sup>18</sup>. En este punto es necesario aclarar que existen creencias que no necesariamente conllevan sentimientos (la mayoría de la gente no se emociona cuando cree que la tierra es redonda), pero también existen creencias acompañadas por un estado afectivo dando lugar a lo que Fishbein entiende por actitud.

Varios autores contemporáneos se adhieren a la tendencia de regresar a una definición unidimensional de actitud que considere su vinculación con otros elementos. Por ejemplo, al asumir Olson y Zanna<sup>19</sup> la posición de que las actitudes son exclusivamente los sentimientos, emociones o afectos de una persona hacia un objeto, también reconocen que tanto creencias, intenciones conductuales<sup>20</sup> y conducta son conceptos aparte pero relacionados entre sí.

Insko y Schopler<sup>21</sup> argumentan que precisar la relación entre afecto, cognición y disposición hacia cierto comportamiento, corresponde a un problema tanto teórico como empírico. Por lo tanto, para fines experimentales del estudio del cambio de

actitud, prefieren considerar las actitudes como disposiciones meramente valorativas o afectivas, es decir, optan por una definición unidimensional.

Para el estudio práctico de los procesos de cambio de actitudes en las organizaciones, Korman también adopta una definición unidimensional: "...una actitud es una clase de reacción afectiva, agradable o desagradable, que una persona puede tener ante un objeto en su medio ambiente. Un ejemplo puede ser la actitud de una persona con respecto a su trabajo, es decir, su nivel de agrado o desagrado con relación a él"<sup>22</sup>.

Como veremos en capítulos siguientes, debido al pragmatismo inherente a la experimentación y puesta en práctica de procesos de cambio de actitudes, la mayoría de los autores suele adoptar una definición unidimensional del término cuya característica principal es la valoración afectiva hacia un objeto determinado. De esta manera evitan enfrascarse en la búsqueda de una definición *más precisa*, que en todo caso compete a otras áreas de investigación en psicología social.

En el caso de la presente tesis, me inclino en adoptar una definición unidimensional del término actitud cuya esencia es precisamente la *evaluación afectiva-valorativa* dirigida hacia un objeto social. Las razones de la elección son, en primer lugar, las dificultades ya señaladas para identificar todos los componentes de una actitud tomando como base una definición

multidimensional; en segundo lugar, mi objetivo principal es estudiar el fenómeno del **cambio de actitud** y sus implicaciones prácticas, y no el término actitud en sí mismo; por último, los autores que estudian el cambio de actitud siguen la tendencia -a la cual me agrego- de regresar a una definición de actitud unidimensional donde el afecto sea el elemento central.

#### IV. ACTITUDES Y VALORES.

Es muy común y justificable hablar indistintamente de actitudes y valores ya que ambos conceptos guardan bastante relación entre sí, no obstante, los valores son más generales y menos difíciles de definir. Los valores son categorías generales dotadas también de componentes cognoscitivos, afectivos y connotativos, pero difieren de las actitudes en cuanto a su generalidad, ya que unos cuantos valores pueden involucrar una gran cantidad de actitudes<sup>23</sup>. De esta manera, un sistema de valores es "una organización jerárquica -un ordenamiento de rangos- de ideales o valores de acuerdo a su importancia"<sup>24</sup>.

Los valores son características culturales hasta cierto punto generales, y por lo tanto, menos susceptibles al cambio que las actitudes. Por ejemplo, en las sociedades modernas se considera un valor o meta social el dinero, lo cual involucra una gran variedad de actitudes en relación al estudio, el trabajo, la eficiencia, el ahorro, la adquisición de bienes, etc.

Debido a la generalidad de los valores y especificidad de las

actitudes, es más conveniente el estudio de éstas últimas con fines prácticos. Tal es el caso de aquellas actitudes que se derivan de dos valores distintos, por ejemplo, una persona que se dedica con encomio al trabajo, puede considerar la prosperidad económica y la superación personal como dos valores importantes y complementarios en su vida; sin embargo, para otra persona el dinero y la superación pueden ser valores antagónicos.

Para brindar un panorama más amplio del esfuerzo de los investigadores por definir empíricamente el concepto actitud, en lo que resta del capítulo se reportan algunas de las conclusiones más recientes en lo que a este tema se refiere.

#### V. OTRAS DEFINICIONES CONTEMPORANEAS DEL TERMINO ACTITUD.

En la Annual Review of Psychology se analiza, entre otros, el tema de las actitudes. Algo interesante de esta publicación es que especialistas en este campo de estudio reportan cada tres años las investigaciones mas importantes respecto a las actitudes y sus distintas áreas de estudio. Con la finalidad de brindar un panorama actualizado de las tendencias que han seguido los esfuerzos por definir las actitudes, me apoyaré en las tres últimas recopilaciones de investigaciones dedicadas a este tema.

A) En la recopilación de investigaciones realizada por Chaiken y Stangor<sup>25</sup> en 1987, se puede observar que a mediados de la

década de los ochenta las conceptualizaciones más influyentes del término actitud comienzan a separar las tres dimensiones (cognición-afecto-conducta) de la actitud en su carácter de **componentes**: se advierte que tales dimensiones empiezan a ser tratadas como tipos de respuesta. Resulta también novedoso que ciertos autores empiezan a considerar a las actitudes como *contenidos en la memoria*. Algunas de las definiciones más importantes son las siguientes:

Breckler<sup>26</sup> considera las actitudes como una respuesta hipotética hacia un objeto de actitud, y el afecto, cognición y conducta como tres clases posibles de respuesta.

Para Ajzen<sup>27</sup> las actitudes son disposiciones a responder favorable o desfavorablemente hacia un objeto, y tanto el afecto, la cognición y la conducta como tres dimensiones en las cuales las actitudes pueden ser expresadas en respuestas observables.

Según Zanna y Rempel<sup>28</sup> las actitudes son evaluaciones de objetos, y proponen que el afecto (emoción), cognición y conducta son tres clases de información en la cual se basan tales juicios evaluativos. Para estos autores las actitudes son entidades cognitivas separadas y que pueden ser recuperadas de la memoria independientemente de la información (afectiva, cognitiva o conductual) de la cual se basan.

B) A partir de la síntesis reportada en 1990 por Tesser y Shaffer<sup>29</sup>, estos autores concluyen que empieza a tomar importancia la perspectiva de que las actitudes son representaciones en la memoria. Este enfoque está relacionado con recientes avances en psicología cognitiva, particularmente el trabajo con cadenas asociativas, el cual sugiere que las creencias y los sentimientos están asociativamente conectados tanto *dentro* como *entre* las actitudes.

A través de un proceso de *activación* de cualquier elemento se puede *instigar* o facilitar la manifestación de otros elementos (creencias, sentimientos) a los cuales se está conectado. Un ejemplo de la forma como opera el proceso de activación entre las actitudes es el siguiente: cuando se responde a un tema de actitud (p. ej. explosión demográfica) se instigan más fácilmente respuestas a un tema relacionado (p. ej. contaminación) que a un tema no relacionado (p. ej. alcoholismo). Lo anterior implica que responder sobre cierto tema tiende a polarizar las actitudes hacia temas relacionados.

C) A principios de esta década, y aunque varias definiciones clásicas ya mencionadas aún prevalecen, en la última recopilación de investigaciones realizada en 1993 por Olson y Zanna<sup>30</sup> se encuentra que las definiciones contemporáneas del término actitud que puedan considerarse serias tienden a adherirse a cualquiera de las siguientes tres corrientes: (1) las actitudes cuyo aspecto más relevante es la evaluación hacia

el objeto que por medio de respuestas genera un sujeto, (2) las actitudes como representaciones en la memoria, y (3) dimensiones cognitivas, afectivas y conductuales correlacionadas como antecedentes y consecuentes de las actitudes.

1) Actitudes como evaluaciones: ciertos autores, entre ellos Eagly y Chaiken<sup>31</sup>, argumentan que las actitudes no se forman hasta que los individuos responden evaluativamente a una entidad y que, una vez formadas, las actitudes predisponen respuestas evaluativas cuando el objeto de actitud es subsecuentemente encontrado. Según estos autores, las respuestas evaluativas pueden ser encubiertas o manifiestas, ya sean cognitivas, afectivas o conductuales.

2) Actitudes como representaciones en la memoria: de esta manera las actitudes han sido caracterizadas como estructuras del conocimiento, y como cadenas asociativas de evaluaciones y creencias interconectadas.

El modelo sociocognitivo propuesto por Pratkanis y Greenwald<sup>32</sup> sugiere que una actitud está representada en la memoria por una etiqueta del objeto, un resumen evaluativo, y una estructura de conocimientos apoyando la evaluación. Usando principios de cognición social, los autores de este modelo describen cómo las actitudes proveen estrategias simples para resolver problemas, organiza a la memoria en función de las situaciones, y mantienen la autoestima del individuo.

Breckler y Wiggins<sup>33</sup> definen explícitamente a las actitudes como "representaciones mentales y neurales". Ellos aseguran que las representaciones toman varias formas y que el mismo objeto puede ser representado de múltiples maneras. Por ejemplo, la actitud de un individuo hacia determinado tipo de música consiste en un conocimiento verbal del objeto (como palabras evaluativas y etiquetas) y respuestas no verbales hacia estímulos auditivos (presentes cuando el individuo escucha la música en particular). Esta perspectiva representacional subraya que los auto-reportes verbales usados comúnmente para medir actitudes no capturan el amplio rango del concepto, especialmente sus componentes no verbales.

3) Dimensiones afectivas, cognitivas y conductuales correlativas a las actitudes: más que asumir que todas las actitudes tienen necesariamente componentes cognitivos, afectivos y conductuales, éstas dimensiones son consideradas como antecedentes y consecuentes de las actitudes. Significa que las actitudes pueden basarse o desarrollarse a partir de información afectiva, cognitiva y conductual, pudiendo actuar cada tipo de información de manera independiente para generar una actitud. Según Eagly y Chaiken<sup>34</sup>, a su vez las actitudes pueden generar respuestas afectivas, cognitivas y conductuales, pudiéndose presentar tales respuestas de manera múltiple o aislada.

Para finalizar el capítulo citaré algunas palabras de William Goode y Paul Hatt, que bien pueden servirnos de guía en un



problema tan complejo como lo es el intentar definir el concepto actitud: "Hay veces en que se olvida que los conceptos son construcciones lógicas creadas partiendo de impresiones de los sentidos, de percepciones o incluso de experiencias bastante complejas. La tendencia a dar por supuesto que los conceptos existen realmente como fenómenos lleva a muchos errores. El concepto no es el fenómeno en sí; es decir, estas construcciones lógicas no existen fuera del marco de referencia establecido (...) La distinción entre hecho y concepto es que los conceptos simbolizan las relaciones empíricas y los fenómenos que vienen afirmados por el hecho"<sup>35</sup>.

#### RESUMEN.

Como se ha podido ver, la variedad de definiciones del término actitud es muy amplia. Esta variedad de las definiciones debe su origen a distintas posturas teóricas, a que surge de la utilización de diversos métodos de investigación, y a las contribuciones de recientes descubrimientos en campos como la psicología cognitiva o incluso la psicofisiología.

Siendo el objetivo central de ésta tesis estudiar el fenómeno del cambio de actitud y no precisamente la definición de las actitudes, me he inclinado en adoptar una definición unidimensional del término actitud donde el afecto, sentimiento o emoción hacia un objeto es el elemento central; pero vinculado a las creencias, intenciones conductuales y conductas manifiestas.

Estudiar un fenómeno o hecho tan abstracto como el cambio de actitud, exige no perderse en el intento de definir *exactamente* un término. El concepto actitud, en este caso, nos permite abstraer y generalizar impresiones empíricas dentro de un marco teórico que les de orden y sentido.

## REFERENCIAS.

- <sup>1</sup> L. Villoro, *Creer, saber, conocer*, p. 43.
- <sup>2</sup> Citado por A. Rodríguez, *Psicología social*, p. 327.
- <sup>3</sup> Citado por Rodríguez, op. cit., en Thurstone (1928).
- <sup>4</sup> Citado por Klineberg, *Psicología social*, pp. 451-452., en Allport (1935).
- <sup>5</sup> Rodríguez, op. cit., p. 329, en Krench, Crutchfield y Ballacher (1962).
- <sup>6</sup> *Ibid.*, p. 330.
- <sup>7</sup> C. Insko y J. Schopler, *Psicología social experimental*, p. 14.
- <sup>8</sup> Según Platón, cada uno de los tres elementos de la tricotomía se encontraba en una parte diferente del cuerpo: la cognición o pensamiento en la cabeza, el afecto o emoción en el abdomen y la conación o voluntad en el pecho.
- <sup>9</sup> H. Lindgren, *Introducción a la psicología social*, p. 98.
- <sup>10</sup> E. Hollander, *Principios y métodos de psicología social*, p. 132.
- <sup>11</sup> G. Myer, *Psicología social*, p. 45.
- <sup>12</sup> Op. cit.
- <sup>13</sup> Citado por Villoro, op. cit., p. 49, en Fishbein (1966).
- <sup>14</sup> Por ejemplo: dos sujetos pueden manifestar un mismo sentimiento hacia un objeto pero tener diferentes comportamientos por no compartir las mismas creencias. Y a la inversa, dos personas compartiendo la misma creencia pueden diferir en sus sentimientos y dar lugar a conductas distintas.
- <sup>15</sup> Citado por J. Olson y M. Zanna (1987), *Psicología Social*, p. 75, en Fishbein y Ajzen (1975).
- <sup>16</sup> Villoro, op. cit., pp. 44-45, en Allport (1954).
- <sup>17</sup> Op. cit., pp. 47-48.
- <sup>18</sup> *Ibid.*, pp. 51-52.
- <sup>19</sup> Op. cit., p. 76.
- <sup>20</sup> Es necesario precisar y distinguir entre conducta e "intenciones conductuales", este último término se refiere a la probabilidad subjetiva de que cierta conducta ocurra, es la estimación personal que podemos dar

cuando nos preguntan cómo nos comportaríamos ante determinada circunstancia. Mientras que las creencias, actitudes e intenciones conductuales son internas y no observables, la conducta se entiende -en psicología social- a actos evidentes y observables. Sobre este punto, *ibid.*, pp. 75-76.

<sup>21</sup> *Op. cit.*, p. 14.

<sup>22</sup> A. Kornan, *Psicología de la industria y de las organizaciones*, p. 264.

<sup>23</sup> Rodríguez, *op. cit.*, p. 336.

<sup>24</sup> Hollander, *op. cit.*, p. 125.

<sup>25</sup> S. Chaiken y C. Stangor, *Attitudes and attitude change*, pp. 577-579.

<sup>26</sup> *Ibid.*, en Breckler (1984).

<sup>27</sup> *Ibid.*, en Ajzen (1984).

<sup>28</sup> *Ibid.*, en Zanna y Rempel (1986).

<sup>29</sup> A. Tesser y D. Shaffer, *Attitudes and attitude change*, pp. 480-483.

<sup>30</sup> J. Olson y M. Zanna (1993), *Attitudes and attitude change*, pp. 119-121.

<sup>31</sup> *Ibid.*, en Eagly y Chaiken (1992).

<sup>32</sup> *Ibid.*, en Pratkanis y Greenwald (1989).

<sup>33</sup> *Ibid.*, en Breckler y Wiggins (1989a).

<sup>34</sup> *Op. cit.*

<sup>35</sup> W. Goode y P. Hatt, *Métodos de investigación social*, pp. 58-59.

## CAPITULO 2. MEDICION DE LAS ACTITUDES.

### I. ANTECEDENTES.

Todo estudio sobre las actitudes que se precie de ser científico debe contar con métodos desarrollados que permitan su adecuada evaluación. Esto es especialmente importante cuando al introducirse cambios a nivel actitudinal en una organización productiva<sup>1</sup> se requieren mediciones de las actitudes -previas y posteriores al proceso de cambio- que permitan evaluar la efectividad de las estrategias ejecutadas<sup>2</sup>. De esta manera, en el presente capítulo se ofrece una revisión general de los principales métodos utilizados en las organizaciones para medir las actitudes, pero sin incluir un análisis detallado de los aspectos técnicos de cada método, lo cual escapa al objetivo de esta tesis.

Si bien es cierto que las actitudes no pueden ser observadas directamente porque son elementos que se consideran en buena parte subjetivos, también lo es que existen formas de conocerlas de manera indirecta, por lo cual tendremos que inferir y eventualmente medir actitudes por medio de la conducta motora, o generalmente, a partir de la conducta verbal.

En el capítulo anterior se señalaron distintas definiciones del término actitud, y aunque la controversia no parecer tener un fin próximo respecto a considerar los componentes cognitivo, afectivo y conductual integrando la definición de actitud: es

obvio que las tres dimensiones se encuentran interrelacionadas, por lo tanto, deben ser consideradas para una adecuada medición.

## II. DIMENSIONES Y MEDICION DE LAS ACTITUDES.

Para realizar una medición de las actitudes deben tomarse en cuenta previamente las dimensiones que ésta abarca con el fin de obtener un mayor respaldo científico. Lindgren<sup>3</sup> señala cinco factores que deben considerarse para la evaluación de las actitudes, independientemente del método empleado:

A) **La dirección:** Indica esencialmente si el individuo está a favor o en contra del objeto, esta dimensión señala el componente cognitivo<sup>4</sup> de creencia-descreimiento, formulado en términos de acuerdo-desacuerdo.

B) **La intensidad o grado:** Se refiere a la fuerza de la actitud o su medida de valencia positiva o negativa, se relaciona con el componente afectivo puesto que *mide el sentimiento*.

C) **La centralidad:** Entendida ésta como la mayor aproximación al centro de un sistema de actitudes y valores que son importantes para el bienestar y objetivos del individuo. Por ejemplo, para individuos altamente asertivos las actitudes que se refieren al yo tienen un carácter central y sirven como pautas para su comportamiento.

D) **La prominencia:** Es el grado en que una actitud determinada es destacada por un individuo, tal es el caso de la manifestación de actitudes relacionadas con valores políticos o religiosos

E) **La consistencia.** Es el grado en que varias actitudes y sistemas de actitud se compaginan y relacionan entre sí para

explicar la conducta de un sujeto ante circunstancias cambiantes, por ejemplo, cuando un obrero tiene una actitud positiva hacia la empresa donde labora puede esperarse que sea puntual, hable bien de ella y reaccione favorablemente ante los problemas en su trabajo independientemente de la situación a la que se enfrente.

Sin ignorar que los componentes cognitivo y afectivo pueden encontrarse implícitos en todos los criterios anteriores, es claro que el componente o factor conductual puede evidenciarse especialmente en los criterios de centralidad, prominencia y consistencia de las actitudes.

### III. METODOS TRADICIONALES DE MEDICION DE LAS ACTITUDES.

Blum y Naylor<sup>5</sup> clasifican en seis grupos los métodos empleados para medir las actitudes en una organización laboral: (A) impresionista, (B) entrevista dirigida, (C) entrevista no dirigida, (D) cuestionario, (E) escala de actitudes, y (F) método indirecto.

**A) Método Impresionista.** Consiste esencialmente, en la observación y descripción por parte del investigador de las conductas que pudieran servir como base para inferir las actitudes, dando mucha libertad de expresión con el fin de explorar niveles profundos, además de que persigue ocultar la intención de la medición. Sus ventajas serían que los sujetos tengan menos posibilidad de cambiar sus respuestas para que

parezcan más aceptables; aunque adolece de un bajo índice de confiabilidad y validez debido a la fuerte intervención del criterio y subjetividad del investigador.

**B) Entrevista Dirigida.** Se realiza para investigar una información específica. En este método, el entrevistador procura obtener la participación del entrevistado mediante una actitud neutral y respetando reglas como: no aclarar dudas, expresar sus convicciones o intereses, etc. Todo lo anterior con el fin de obtener de el entrevistado respuestas honestas y completas respecto a un número predeterminado de preguntas.

Las ventajas de ésta técnica están en relación directa a la capacidad del entrevistador, ya que según ésta, se puede obtener mucha información relevante o, por el contrario, poca información sobre el objeto actitudinal. Otra desventaja sería el tiempo considerable que exige entrevistar a un gran número de individuos.

Tiffin y McCormick<sup>6</sup> reconocen una variante de ésta técnica a la cual denominan *entrevista de salida*. Este método no difiere en mucho de la entrevista dirigida, aunque está más encaminada a conocer los motivos por los cuales el trabajador da por concluidos sus servicios en la empresa. A esta derivación de la entrevista se le conceden desventajas prácticamente nulas, algunas de las ventajas serían que el obrero que abandona su empleo está más dispuesto a expresar su manera de sentir o



pensar sin el prejuicio de que pudiera haber represalias por su actitud, mientras que también posibilita que la empresa pueda retener a los trabajadores que considere favorables a sus intereses.

**C) Entrevista No Dirigida.** Se caracteriza por la libertad que se concede a la persona entrevistada en definir sus límites y la organización natural de sus comentarios. En este método no se formulan preguntas específicas, sino que lo relevante -según Blum y Naylor- es investigar y conocer el contenido emocional del entrevistado.

Sus ventajas radican en la espontaneidad y manifestación real de las actitudes expresadas, además de que ofrece la posibilidad de obtener cualquier información relacionada que no se haya contemplado inicialmente. Sus desventajas pueden encontrarse en el período a veces largo al que, en ocasiones, puede realizarse la entrevista; la información resulta difícil de resumir y requiere un estudio laborioso, además, existe la posibilidad de que el entrevistado aborde cuestiones personales y se desvíe del objetivo central de la entrevista.

Independientemente del tipo de entrevista que se elija, es obvio que su aplicación en las empresas estará siempre limitada al factor tiempo, por lo tanto, el empleo de la entrevista suele restringirse al proceso de selección de personal.

**D) Cuestionarios.** Su aplicación puede sustituir adecuadamente a la entrevista, pero además tiene la ventaja de ser un método económico, ya que una misma persona puede administrarlos a una cantidad relativamente grande de personas al mismo tiempo. También elimina cualquier efecto secundario que pudiera ser causado por el entrevistador y no requiere de mucha experiencia previa de la persona que lo ejecuta, ya que su aplicación es poco complicada. Sus principales inconvenientes son que no permite obtener más información que la que ofrecen las respuestas (a diferencia de la entrevista no dirigida, donde hay mayor libertad), al mismo tiempo que carece de la espontaneidad propia de la entrevista.

**E) Escalas de Actitud.** Las escalas de actitud son el método considerado como el más adecuado para realizar una medición formal de las actitudes de los recursos humanos en las organizaciones laborales. Aunque su empleo sigue siendo cuestionado, al mismo tiempo se reconoce su utilidad, Tiffin y McCormick escriben: " las escalas de actitud no son instrumentos perfectos para registrar los sentimientos de los empleados, pero resultan considerablemente mejores que una conjetura o los informes individuales, que muchas veces están influidos por prejuicios y solo casualmente son indicadores del estado de ánimo o actitudes del individuo"<sup>7</sup>.

Es por esto que su empleo debe de considerar las limitaciones propias de los instrumentos con el fin de ajustarse a una

realidad en la que es muy difícil obtener las verdaderas actitudes de los individuos a quien se pretende investigar. La construcción, calificación, validación y confiabilidad de las escalas de actitud se ve obstaculizada por distintos problemas técnicos, por ejemplo, el problema más común -y tal vez el más serio- es la obtención de una muestra representativa de la población<sup>8</sup>. Más adelante analizaremos algunos otros de los problemas más comunes de este tipo de instrumentos.

Por razones de espacio me limitaré a hacer una breve descripción de las escalas más comunes tomando como referencia el esquema propuesto por Blum y Naylor<sup>9</sup>.

1) Instrumentos de escala de calificación

2) Instrumentos de reactivos en escala:

- Escala de clasificación ordinal.
- Escala de comparación por pares.
- Escala de intervalos de igual aparición.
- Escala de intervalos sucesivos.

3) Instrumentos de grupo de criterio.

- Escala de Likert.
- Escala de tendencia equívoca.

4) Otros métodos.

- Escala de Guttman.
- Escala de semántica de Osgood.

1) **Instrumentos de escala de calificación.** Consisten en una serie de escalas que se proporcionan a una persona para que ella

misma se califique por medio de un número o cifra en la escala respecto a un determinado objeto actitudinal. Sus ventajas radican en su uso fácil y simple, mientras que sus desventajas son la relativa facilidad con que la persona puede falsear los datos, además de que no hace una evaluación profunda de la actitud.

**2) Instrumentos de reactivos en escala.** Para su construcción se llevan a cabo varios pasos entre los cuales están:

a) Se plantea un gran número de afirmaciones respecto al objeto de actitud a investigar. A este respecto, López y Casique<sup>10</sup> recomiendan una serie de pasos por los que puede lograrse una adecuada definición operacional tomando en cuenta las diferencias de tamaño, organización, políticas, sistemas de producción, etc., de cada organización.

b) En seguida se obtienen los valores en la escala para cada afirmación expresando el grado de aceptación que ésta tenga en relación al objeto de la actitud.

c) Luego de graduar todos los conceptos, se seleccionan los mejores ítems para utilizarlos en el instrumento final.

d) Finalmente se aplica el cuestionario a la persona, limitándose a marcar las afirmaciones en las que esté de acuerdo. Su calificación sería el promedio de los valores de escala de los reactivos con los que está de acuerdo.

El ejemplo típico de este tipo de escalas es la que elaboraron Thurstone y Chave<sup>11</sup> en 1929, a la cual se le hacen una serie de

críticas entre las que están el elevado número de jueces (entre 15 y 20) que se necesitan para la construcción de la escala (personas que junto con la muestra son muy difíciles de obtener en ambientes laborales); además se considera que los criterios de los jueces -que teóricamente deben ser neutrales- intervienen en la calificación de los ítems<sup>12</sup>; también se dice que la interpretación de los resultados en ocasiones no es la adecuada.

3) **Instrumentos de grupo de criterio.** Para la construcción de esta clase de escala se utilizan pruebas estándar y, al igual que el método anterior, también conlleva una serie de pasos:

- a) Colección de enunciados respecto al objeto actitudinal.
- b) Se examinan los reactivos para determinar si establecen diferencias entre un grupo de individuos que es favorable al objeto y un grupo que no lo es.
- c) Se conservan en la escala final aquellos reactivos que establezcan tal polarización en las actitudes.

Como representantes de este método tenemos la suma de valoraciones o escala Likert y la escala de selección de errores. Respecto a la escala Likert, Lindgren<sup>13</sup> considera que muestra una gran consistencia interna, mientras que Olson y Zanna<sup>14</sup> señalan que un supuesto subyacente a esta técnica es que el sujeto pueda mantener la congruencia entre sus actitudes y creencias favorables o desfavorables hacia un objeto determinado. El método de calificación consiste en sumar las calificaciones de las alternativas que se hayan seleccionado, y

el valor de cada ítem se asigna de tal manera que comúnmente las calificaciones altas indican actitudes favorables, y por el contrario, calificaciones bajas indican actitudes desfavorables.

La escala de actitudes de selección de errores difiere de la de Likert en que aparenta ser una prueba de conocimientos generales en lugar de una prueba de actitudes, cada ítem de esta escala incluye cuatro alternativas para cada pregunta, sin embargo, ninguna de las alternativas es correcta. Esta escala se construye bajo la estimación de varios supuestos: (a) la persona se ve obligada a responder seleccionando alguna de las cuatro alternativas aunque esté convencido de que ninguna es correcta, (b) la respuesta elegida se relaciona a la naturaleza de su actitud, y (c) dependiendo del tipo de sus elecciones, se pueden medir sus actitudes.

Su ventaja es que es muy difícil falsear las respuestas porque la persona no sabe que la prueba pretende conocer su actitud. No obstante, es de difícil construcción y su interpretación puede ser influida por el criterio del investigador.

4) Otros métodos. La escala acumulativa de Guttman<sup>15</sup> es una serie de preguntas a las que el sujeto debe responder "sí" o "no", la aceptación de la primera pregunta llevaría implícita la aceptación de las demás. Esta escala tiene la ventaja de ser lineal, por lo que, como anota Hollander, es posible graduarla con facilidad<sup>16</sup>. Aunque en el caso de las actitudes, las cosas

no resultan tan sencillas debido a que la expresión de una actitud puede ser multidimensional.

Por último, el diferencial semántico de Osgood, Suci y Tannenbaum<sup>17</sup> que califica dimensiones evaluativas referentes al objeto actitudinal, por ejemplo: bueno-malo, bonito-feo, fuerte-débil, etc. Sus ventajas radican en su rápida aplicación y en no permitir que el interrogado emita un juicio previo global; mientras que sus desventajas son que frecuentemente las dimensiones de los adjetivos valorativos -que por cierto no son muchos- son ambiguas y puede falsearse fácilmente la información<sup>18</sup>.

**F) Método Indirecto.** Este método pretende trascender la expresión verbal manifiesta de las actitudes. Al ocultar deliberadamente el propósito de la medición, se supone que el investigador tiene una mayor libertad de observar y medir la actitud sin influir en ella. Dentro de esta categoría se señalan varias técnicas: asociaciones de palabras, terminación de oraciones y terminación de cuadros o temas de relato. El problema con este tipo de técnicas radica en el análisis de contenidos -labor muy ardua y que se presta a interpretaciones subjetivas- que debe ser llevado a terrenos estadísticos para su análisis, y posteriormente, los resultados deben comunicarse a la gerencia responsable en una forma interesante y no técnica.

Antes de hablar de los problemas inherentes a los métodos de

medición, especialmente en relación a las escalas de actitud, en la siguiente sección veremos el lugar que ocupa en las organizaciones una adecuada evaluación de las actitudes de sus trabajadores.

#### IV. MEDICION DE LAS ACTITUDES EN LAS ORGANIZACIONES.

Un elemento muy importante y que sin embargo suele pasar frecuentemente inadvertido cuando se pretenden implementar cambios de actitudes, es precisamente la evaluación de las actitudes de los trabajadores hacia su organización; proceso que recibe el nombre de análisis del clima organizacional. El clima organizacional está definido como la: "atmósfera de trabajo de la organización, tal como es percibida y experimentada por sus miembros. Esto abarca el sentir (actitudes) y la manera de reaccionar (conductas) de la gente frente a las características y la calidad de la cultura corporativa y sus valores"<sup>19</sup>.

En un análisis de clima organizacional se valora la Actitud del trabajador hacia múltiples áreas vinculadas directa o indirectamente con su desempeño laboral, tales como: naturaleza de la labor desempeñada, relación con el supervisor, relación con los compañeros, salario y prestaciones, sindicato, seguridad e higiene, políticas de la empresa, estilo de liderazgo, etc. Una evaluación de las actitudes derivadas de los factores anteriores permite identificar cuáles factores propician satisfacción, para mantenerlos e incrementarlos, y cuáles producen frustración, para suprimirlos parcial o totalmente<sup>20</sup>.



Goodstein<sup>21</sup> opina que el Análisis del Clima Organizacional es un proceso que merece continuidad en el tiempo. La organización puede cambiar inevitablemente durante el tiempo de intervención, y el mismo proceso de diagnóstico puede fomentar tal cambio. La noción de que la observación y medición de un fenómeno cambia la naturaleza de lo que está siendo observado, se intensifica y se manifiesta en el mismo clima organizacional. Por lo tanto, un diagnóstico es una foto de la organización *congelada* en un momento en el tiempo; esto aclara el por qué el diagnóstico es un proceso que debe ser continuo.

En la tabla 2.1 (ver anexo) se muestra un diagnóstico de clima organizacional propuesto por C. Carnall<sup>22</sup>, cuyo diseño se puede apreciar que se aproxima a una escala Likert. Como se podrá ver, tal instrumento incluye ítems que pretenden medir respectivamente creencias, actitudes e intenciones conductuales.

En relación al diseño de un instrumento de esta naturaleza, Cañ<sup>23</sup> incluye una serie de recomendaciones para aumentar el grado de predicción de la prueba sobre conductas futuras en el trabajo.

A) El significado de los términos debe ser comúnmente utilizado por todos los trabajadores, independientemente del puesto que ocupen.

B) El instrumento debe ser breve, de tal manera que su aplicación y calificación se preste para realizarse en grupos.

C) La medida debe contener todos los aspectos posibles

referentes al objeto actitudinal.

D) Debe evitarse la aquiescencia (se explicará posteriormente).

E) Se debe tomar en cuenta el nivel de juicio del trabajador en la construcción y calificación de la prueba.

F) Es necesario demostrar la confiabilidad y validez de la prueba.

Estos dos últimos criterios suelen ser ignorados particularmente en aquellos instrumentos de medición de actitudes aplicados en las organizaciones. Veamos a que se refieren:

1) **Confiabilidad.** Significa la constancia en las puntuaciones de los sujetos en una prueba (las puntuaciones no estarán sujetas al azar). Una persona que completa la medición en dos ocasiones, deberá recibir aproximadamente la misma puntuación ("confiabilidad de examen y reexamen"); a su vez, dos diferentes juicios deberán asignar aproximadamente la misma puntuación en ambas ("confiabilidad interraticada")<sup>24</sup>.

Hollander<sup>25</sup> aclara que la confiabilidad de un instrumento se complica en el curso del tiempo al menos por dos razones: (a) cuando se repite una misma medida de actitud con los mismos sujetos, estos pueden recordar sus respuestas anteriores y tratan de ser consecuentes; (b) algunas actitudes tienden a cambiar en el transcurso del tiempo.

2) **Validez.** Se refiere a la capacidad del examen en medir realmente lo que se propone medir. En este sentido, para

alcanzar una adecuada validez, por lo regular es suficiente que una medida de actitud tenga coherencia interna. No obstante, existe el problema de que exista incongruencia en lo que una persona dice en determinado momento y el modo en que actúa en otro<sup>26</sup>.

Para intentar superar hasta cierto punto estos inconvenientes, los métodos de medición de actitudes como la entrevista o el cuestionario, pueden complementarse con una escala de actitudes con el fin de obtener una mayor confiabilidad y validez de la medida, esto tomando en cuenta las limitaciones de tiempo y presupuesto que otorgue la compañía. Lo anterior, considerando siempre que lo importante es determinar exclusivamente aquellas actitudes que influyen potencialmente sobre el desempeño laboral del trabajador.

#### **V. PROBLEMAS EN LA MEDICION DE LAS ACTITUDES.**

Sin duda, la medición de actitudes se ve confrontada a una serie de dificultades teóricas y metodológicas (desde el momento en intentar definir la actitud). Una de las primeras dificultades se encuentra en el fuerte lazo que une a la actitud con la creencia, de tal forma que en ocasiones tanto la una como la otra son irreconocibles en el conjunto de respuestas emitidas por los sujetos. Al abordar este tema, Villoro considera que en la medida en que el concepto de actitud da razón de un conjunto de respuestas no es posible distinguir en él la creencia de los otros componentes. Aclara que lo único realmente observable son

las circunstancias que actúan como estímulos y las respuestas conductuales, sin embargo, como el mismo escribe: "...en ellos no puede separarse la creencia de otros componentes"<sup>27</sup>. Es por esto que se deben distinguir con precisión los componentes de la actitud, para lo cual es necesario poder identificar entre las respuestas que expresen creencias y las que denotan afectos o intenciones conductuales.

IZT.

El asunto se complica cuando se olvida que las opiniones son expresiones de la actitud y no la actitud misma, al respecto, las escalas de actitud han pretendido medir fundamentalmente la evaluación positiva o negativa hacia el objeto, pero para ello toman en cuenta respuestas verbales que expresan indistintamente creencias, afectos o intenciones conductuales. Fishbein señala: "...aunque se diga a menudo que las actitudes incluyen los tres componentes, los investigadores solo pueden medir el 'componente afectivo' y lo tratan como la esencia de la actitud"<sup>28</sup>.

Para solucionar lo anterior, Villoro propone una distinción entre los conceptos que midan la creencia y los que miden la actitud, sin embargo, esta separación no permitiría a muchos sujetos tener una idea clara de la mayoría de los vocablos empleados. No obstante considera que "...el éxito de la prueba depende de que los encuestados puedan considerar por separado enunciados de creencia y enunciados de actitud, sin que en los primeros pueda medirse la actitud y viceversa"<sup>29</sup>.



En el capítulo siguiente, cuando se aborde la relación entre actitud y conducta, veremos porqué la evaluación de creencias o actitudes generales no proporcionan una predicción adecuada de conductas específicas, por lo cual, se dice que los enunciados que pueden predecir mejor la conducta son aquellos referidos a intenciones conductuales en situaciones específicas.

Si a todo lo anterior se añaden los inconvenientes que mencionan Olson y Zanna<sup>30</sup> que pueden reducir la confiabilidad y validez de las puntuaciones, podremos darnos cuenta de que cualquier método de medición empleado está lejos de la perfección. Estos autores mencionan tres problemas esenciales: la deseabilidad social, la aquiescencia y el descuido.

A) La deseabilidad social se refiere a la tendencia que tienen los sujetos a responder de acuerdo a como ellos creen que es más aceptado socialmente, aunque esta respuesta no concuerde con su posición real.

B) La aquiescencia consiste en que algunos sujetos parecen estar de acuerdo con todos o gran parte de los puntos de un cuestionario sin tomar en cuenta su contenido.

C) El descuido se debe, principalmente, a factores motivacionales o de negligencia personal, provocando que el instrumento no proporcione un conocimiento real del objeto actitudinal que se desea medir del interrogado.

Según estos mismos autores, las técnicas que se pueden emplear para reducir estos problemas pueden ser, en el caso de la

deseabilidad social, que la escala aplicada sea anónima con el fin de que se reduzca la presión y que el interrogado quiera ser socialmente aceptado, además de que hay que cuidarse de no seleccionar ítems que pudieran prestarse a respuestas de deseabilidad social. También se pueden lograr buenos resultados si se puede convencer al sujeto de la importancia de sus respuestas, y se logra que conteste lo mas brevemente posible el cuestionario con el fin de que se reduzca su cautela al responder.

Finalmente, una escala balanceada puede eliminar los efectos de la aquiescencia en el sujeto, esto se logra haciendo que los puntos de las calificaciones sean distribuidos de distinta forma, es decir, que la mitad obtenga una puntuación alta y la otra mitad una baja.

#### **RESUMEN.**

En este capítulo se ha expuesto la importancia de la evaluación en el estudio de las actitudes; y como es lógico, cualquier metodología de medición que se elija implica una serie de problemas que es necesario superar para lograr una mayor confiabilidad y validez de las medidas obtenidas.

De los métodos anteriormente descritos, la decisión sobre el cual se utilizará suele depender de la persona o el grupo responsable de la investigación, y obedece a exigencias de tiempo, presupuesto, tamaño de la organización, etc. Sin

embargo, se reconoce que el método más efectivo son las escalas de actitud, las cuales, como en todos los instrumentos que pretenden dar una medida **aproximada** de una entidad subjetiva (inteligencia, personalidad, actitudes, etc.), se recomienda que se combinen con otros métodos para poder garantizar las predicciones obtenidas.

## REFERENCIAS.

<sup>1</sup> Cuando a lo largo de esta tesis mencionemos la palabra *organización*, estaremos hablando de organizaciones productivas o económicas, las cuales, según la definición de Katz y Kahn: "están dedicadas a crear riqueza, manufacturar bienes y proporcionar servicios al público, en general, o a secciones específicas del mismo". Para una división de las organizaciones según sus actividades, consultar a D. Katz y R. Kahn, *Psicología social de las organizaciones*, pp. 127-128.

<sup>2</sup> Consúltese la obra de Alfredo Acle, *Planeación estratégica y control total de calidad*, donde se reporta haber evaluado y cambiado actitudes hacia el trabajo en una empresa minera para implantar un programa de Calidad Total.

<sup>3</sup> Op. cit., pp. 100-101.

<sup>4</sup> Aunque para Lindgren la dirección de la actitud se relaciona con el componente afectivo, Hollander, op. cit. p.151, le atribuye una dimensión meramente cognitiva. Como se ha visto, los desacuerdos en cuestión de actitudes son muy comunes entre los diversos autores.

<sup>5</sup> W. Blum y J. Naylor, *Psicología industrial*, pp. 393-438.

<sup>6</sup> J. Tiffin y E. McCormick, *Psicología industrial*, pp. 217-265.

<sup>7</sup> Op. cit., p. 234.

<sup>8</sup> Como se sabe, existen varios tipos de muestreo, pero todos tienen la finalidad de obtener una muestra representativa de la población investigada, sin embargo, su aplicación puede dificultarse en una organización laboral, donde toda investigación de las actitudes del personal nunca debe ser obligatoria. Sobre técnicas de muestreo, se recomienda la obra de L. Festinger y D. Katz, *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*.

<sup>9</sup> Op. cit., p. 422-430.

<sup>10</sup> J. López y A. Casique, *Importancia de las actitudes en la administración de personal*, pp. 100-109.

<sup>11</sup> W. Dunette y W. Kirchner, *Psicología industrial*, pp. 234- 235.

<sup>12</sup> Hollander, op. cit., p. 153.

<sup>13</sup> Lindgren, op. cit., p. 102.



- 14 Olson y Zanna (1987), op. cit., p. 78.
- 15 Lindgren, op. cit., en L. Guttman (1950).
- 16 Op. cit., p. 155.
- 17 Olson y Zanna (1987), op. cit., en Osgood, Suci y Tannenbaum (1957).
- 18 *Ibid.*, p. 78.
- 19 W. Armstrong, *Gerencia de recursos humanos*, p. 15
- 20 Aclé, op. cit., pp. 185-187.
- 21 L. Goodstein, *Consulting with human service systems*, pp. 113-115.
- 22 C. Carnall, *Managing change*, pp. 21-24.
- 23 Citado por Fleishman y Bass, *Estudios de psicología industrial y del personal*, en P. Cafn (1969).
- 24 Olson y Zanna (1987), op. cit., p. 77.
- 25 Op. cit., p. 156.
- 26 *Ibid.*
- 27 Villoro, op. cit., p. 47.
- 28 Citado por Villoro, op. cit., en Fishbein (1966).
- 29 Villoro, op. cit., p. 51.
- 30 Olson y Zanna (1987), op. cit., p. 81.

## CAPITULO 3. LA RELACION ACTITUD-CONDUCTA.

### I. ANTECEDENTES.

Comunmente se ha creído que existe una relación estrecha entre las actitudes y el comportamiento de las personas: mucha gente supone que nuestro comportamiento está casi totalmente determinado por nuestras creencias y sentimientos (actitudes) con las cuales guarda congruencia. Las diversas técnicas que se emplean para medir las actitudes y predecir conductas son un ejemplo del reconocimiento vigente de este principio. Esta idea fue asumida durante mucho tiempo por los psicólogos sociales, y aunque actualmente se sigue aceptando que la relación conducta-actitud existe, cada vez más investigadores se convencen que esta relación no es tan obvia como intuitivamente pudiera parecer.

Bajo el supuesto que plantea que *conociendo actitudes presentes se pueden predecir conductas futuras* se desprende otro supuesto muy vinculado al objetivo del presente trabajo: *dado que las actitudes predicen las conductas, si se desean cambiar las conductas es preciso cambiar las actitudes*<sup>1</sup>. Las hipótesis anteriores han sido puestas a prueba desarrollándose hasta nuestros días una gran cantidad de investigaciones. Respondiendo a la necesidad de comprender la influencia mutua entre actitud y conducta, a lo largo del presente capítulo se ofrece un resumen del panorama actual del estudio de este tema.

## II. EL EFECTO DE LAS ACTITUDES SOBRE LAS CONDUCTAS.

Algo que todos hemos experimentado alguna ocasión, y que comprueba que la relación entre actitud y conducta es relativa, es el hecho de actuar en contra de las actitudes que expresamos. Myer<sup>2</sup> explica que tanto nuestra conducta como las actitudes expresadas están sujetas a otras influencias, reconoce que la expresión de nuestras actitudes (opiniones) al estar sometidas a influencias externas<sup>3</sup> sufren una *distorsión*, por lo cual el alcance predictivo de nuestras actitudes hacia conductas futuras puede ser limitado.

Olson y Zanna<sup>4</sup> destacan cinco factores o influencias que pueden conducir a una inconsistencia entre la conducta futura y la actitud o intención conductual expresada:

A) **Competencia entre las actitudes.** Se presenta cuando existe un conflicto en el valor que un individuo otorga a sus actitudes, por lo cual una conducta esperada puede ser desplazada por una conducta congruente con otra actitud, pero ajena a la actitud expresada. Por ejemplo, una persona que le guste su trabajo puede no presentarse a laborar un día porque prefiere quedarse en su casa a ver un partido de fut-bol por televisión, debido a que tiene una actitud positiva hacia un equipo en particular.

B) **Falta de control volitivo sobre la conducta.** Sucede cuando la conducta no puede ser controlada por el individuo, tal es el caso de la gente con ciertos impedimentos físicos o un bajo nivel de autocontrol (alcohólicos, toxicómanos, obsesivos, etc.).

C) **Falta de disponibilidad de conductas alternativas.** Por ejemplo, un empleado puede tener una actitud hostil hacia su jefe (y puede incluso manifestarlo en un cuestionario de actitudes), pero se comportará con amabilidad hacia él, ya que de lo contrario saldría perjudicado.

D) **Normas.** Lindgren<sup>5</sup> afirma que los patrones de conducta grupales pueden alterar la conducta del individuo aunque tales normas sean incompatibles con sus sentimientos. Esto sucede con todo tipo de leyes o reglamentos, que aunque pueden ser obedecidas, tal vez no sean del total agrado de la gente.

E) **Actos externos imprevistos.** A pesar que un trabajador tenga el equipo adecuado y una actitud favorable hacia las normas de seguridad e higiene, quizás en un momento dado se accidente por una distracción externa o por una falla en su equipo de protección.

Aunque los factores enunciados anteriormente demuestran como las actitudes predicen solo **parcialmente** la conducta, se han propuesto modelos teóricos que nos pueden auxiliar a la hora de necesitar una predicción de las actitudes mas acertada. A continuación presentaremos dos de los modelos con un mayor respaldo empírico.

#### 1) Teoría de la Acción Razonada de Fishbein y Ajzen.

Según este modelo, el mejor predictor de la conducta es la

**intención conductual**, que depende tanto de la **actitud** de la persona hacia la acción, como de la **norma personal** sobre esta acción. La actitud es función del valor (subjetivo) del resultado esperado de la acción, multiplicado por la probabilidad (subjetiva) de que dicho resultado se produzca. A su vez, la norma personal es función de la importancia del individuo a seguir una norma social<sup>6</sup>.

La contribución más importante de este modelo es la de reconocer que las actitudes generales predicen clases de conducta y no precisamente conductas específicas<sup>7</sup>. Esta hipótesis exige tener en cuenta que al intentar medir una actitud se debe mantener un nivel de correspondencia entre la especificidad (o generalidad) de la actitud interrogada y la conducta esperada.

Fishbein y Ajzen sugieren que las conductas específicas pueden predecirse con un mayor grado de éxito por la medición de las actitudes de la gente hacia la **conducta misma**, por lo tanto, el mejor predictor de la conducta es la intención o predisposición de actuar en situaciones concretas.

## 2) Modelo de Triandis.

Un modelo que en cierta forma complementa el modelo anterior es el de Triandis<sup>8</sup>, el cual postula que la conducta futura es predecida por una combinación de la **intención** (basada en la actitud y la norma social), la **costumbre** (las conductas pasadas) y las **condiciones externas** que puedan facilitar o impedir el

paso al acto. En otras palabras, mientras mayor haya sido el compromiso de la persona con un tipo de conducta en el pasado, mayor será la intervención de la costumbre y menor la de la intención (actitud y norma) en la determinación de la conducta futura. Por ejemplo, una persona puede llegar temprano a su trabajo porque está acostumbrada a hacerlo y además no hay imprevistos (condiciones externas) que se lo impidan, y no tanto porque le agrada la puntualidad (actitud) o pretenda cumplir estrictamente con el reglamento impuesto (norma).

Cabe mencionar que los dos modelos presentados anteriormente han sido objeto de bastantes investigaciones que al intentar verificar sus hipótesis han encontrado, en la mayoría de los casos, sustento empírico que puede justificar una extensión práctica de sus conclusiones.

Por otro lado, según las circunstancias, la relación entre nuestras actitudes expresas y nuestra conducta puede oscilar desde una desconexión total hasta una fuerte coherencia. Con todo y esto, Myer aísla tres condiciones que deben considerarse para que las actitudes pronostiquen con una mayor certeza nuestras acciones<sup>9</sup>:

- a) Disminuir las influencias externas sobre nuestra conducta y sobre nuestras actitudes expresas.
- b) Que la actitud mantenga un nivel de especificidad con la conducta que se intenta predecir (actitudes específicas predicen conductas específicas).

c) Que al actuar seamos congruentes con nuestras actitudes, ya sea porque algo nos las trae a la mente o porque hemos adquirido nuestras actitudes de tal modo que son muy fuertes.

### III. EL EFECTO DE LAS CONDUCTAS SOBRE LAS ACTITUDES.

Hasta este momento hemos considerado que los pensamientos y las actitudes preceden a las intenciones conductuales o conductas específicas, y aunque existe un acuerdo casi generalizado de la dirección de esta relación, también se reconoce que en ocasiones la conducta o acción puede inducir tendencias de afecto y pensamiento. De esta manera uno de los supuestos con los que iniciamos este capítulo puede invertirse: *si se pretende cambiar actitudes es necesario cambiar conductas*. Bajo el supuesto anterior descansan dos técnicas muy utilizadas en las organizaciones laborales: el "juego de roles" y la técnica del "pie metido en la puerta"<sup>10</sup>.

#### A) El juego de roles.

Es una técnica muy difundida que se aplica, tanto en psicología clínica como en psicología laboral, y en esta área forma parte importante de los métodos empleados para capacitar personal. El juego de roles consiste en la simulación o ejecución de acciones que corresponden a un rol determinado. De esta manera, cuando se le pide a un sujeto que actúe como piense que se comportaría otra persona -o él mismo ante una situación ajena- se verá obligado a asumir nuevas cogniciones, pautas de comportamiento e incluso nuevas actitudes.

En un experimento citado por Lindgren<sup>11</sup>, en el que participaron dos grupos de sujetos fumadores, al primer grupo se le pidió que  *fingieran no serlo*  y procuraran persuadir a los otros fumadores que dejaran de fumar, al finalizar el experimento se encontró que ambos grupos de participantes modificaron sus actitudes y conductas. Sin embargo, al cabo de tres semanas de concluido el experimento, los oyentes tendieron a restablecer las actitudes que tenían anteriormente, mientras que los que representaron el rol mostraron actitudes más favorables al abandono del hábito, y de hecho reportaron una disminución en la cantidad de cigarrillos fumados y una mayor disposición para abandonar el tabaquismo.

En otro estudio que involucraba a obreros promovidos a nuevos puestos, unos a supervisor (puesto concedido por la empresa), y otros a delegado sindical (puesto obtenido por votación), se encontró que al cabo de un año los supervisores empezaron a demostrar más simpatía hacia los intereses de la empresa, mientras los delegados hacían lo propio con el sindicato. Los estudios citados anteriormente corroboran la hipótesis que plantea que  *roles nuevos que demandan conductas nuevas, permitirán el desarrollo de actitudes nuevas* <sup>12</sup>.

#### **B) La técnica del "pie metido en la puerta".**

Es una técnica muy empleada en el entrenamiento de los vendedores de puerta en puerta (a quienes debe su nombre) cuyo esfuerzo está destinado a influir en el cliente potencial, con



la finalidad de superar sus objeciones ante la adquisición del producto o servicio. Aunque también puede ser empleada inadvertidamente por quienes pretenden conseguir lo que se proponen por medio de gestiones, persuasión y hasta manipulación: dirigentes, maestros, terapeutas, aquellos que practican algún tipo de proselitismo, etc.

Esta técnica consiste en empezar pidiéndole un favor pequeño al individuo en quien se pretende influir, y si este acepta, se continua involucrándolo con una serie de compromisos cada vez mayores. Myer reporta tres experimentos distintos donde a los sujetos inicialmente se les solicita algo en apariencia intrascendente<sup>13</sup>: (1) firmar un petitorio, (2) llevar un prendedor en la solapa y (3) permitir que se les analice su sangre. Después de una serie progresiva de exigencias, un número importante de los sujetos consintió, respectivamente, en: (1) involucrarse en una campaña a favor de la seguridad en el manejo, (2) hacer donativos económicos, y (3) donar su médula osea en caso de emergencia.

Aunque la susceptibilidad para dejarse influir o manipular por esta técnica tiene sus límites y varía de individuo a individuo, se ha observado que una vez que la gente ha asumido un comportamiento o compromiso -por pequeño que parezca-, existe la tendencia a sentirse obligado con quien lo solicitó. En cuanto a las actitudes, estas también cambian, ya que como Myer explica, "existe la posibilidad de que el acto inicial afecte la

actitud personal hacia cada acción"<sup>14</sup>.

### C) Conducta verbal y autopersuasión.

En ocasiones, la repetición continua de un mensaje puede llevarnos después de cierto tiempo a creer en él y adoptarlo, este tipo de *adoctrinamiento* es otro fenómeno que apoya la idea que las actitudes pueden seguir a la conducta. La explicación que ofrece Myer a este fenómeno es la siguiente: en primer lugar, adaptamos lo que decimos por conveniencia social -a pesar de no sentirnos del todo a gusto con nosotros mismos-, y en segundo lugar, una vez pronunciado nuestro mensaje -y pasada la incomodidad inicial- tendemos a creer en él<sup>15</sup>.

Se ha observado que las personas inducidas a dar testimonio oral o escrito de algo acerca de lo cual dudan, inicialmente pueden sentir malestar por hacerlo, sin embargo, después de cierto tiempo comenzarán a creer y simpatizar con lo que dicen mientras no se les haya sobornado o sometido a demasiada presión.

Como un ejemplo de los intentos explícitos de influir en las actitudes y conductas de la gente a través de la autopersuasión verbal, citaré un fragmento del *credo* de la empresa minera Peña Colorada<sup>16</sup> : "En Peña Colorada creemos que la calidad de todas nuestras actividades conlleva a una mayor productividad. Se trata de hacerlo bien y ser cada vez mejores a todo lo ancho y largo de la empresa. En la superación constante está nuestra propia satisfacción y ella reside en el trabajo cotidiano de cada uno de nosotros".

Según palabras de su propio director: "es importante que cada empresa haga explícito su credo, donde se expongan aquellos valores que juzga más relevantes y a partir de los cuales orienta todas sus actividades (...) las palabras tendrán que manifestarse en hechos concretos y serán sentencias de aplicación diaria; de ahí el interés en que este visible en cada oficina"<sup>17</sup>. Es obvio que fijar normas de conducta a través de reglamentos puede parecer más sencillo y directo, pero la ventaja de la autopersuasión es que ésta es autoinducida, no requiere de una influencia externa constante y no posee el carácter coercitivo que las normas externas tienen en la conducta y ánimo del individuo.

Para finalizar el capítulo y como un intento por aclarar el efecto de nuestro comportamiento público sobre las actitudes internas, se reportan tres teorías que gozan de vigencia y un mayor respaldo empírico<sup>18</sup>.

### 1) Autopresentación.

Toda persona expresa actitudes que guardan relación con su conducta a fin de parecer consistente y obtener la aprobación de los demás. De esta manera, las actitudes que pueden seguir a una conducta nueva obedecen a una función de **ajuste social** (ver en el capítulo siguiente las funciones de las actitudes). Esta teoría tiene sus límites, ya que la aparición de una nueva actitud puede suceder aún cuando no está en juego la aprobación social: las expresiones de la actitud pueden cambiar cuando se

las expresa a quien ignora el comportamiento anterior de la persona en cuestión.

## 2) Autopercepción.

Esta teoría postula que cuando no estamos seguros de nuestras actitudes o emociones las inferimos de nuestra conducta externa (como lo haría un observador). De esta manera, cuando en un juego de roles una persona experimenta con conductas nuevas (por ejemplo, fingir que se sufre cierta enfermedad), pueden aparecer emociones (preocupación, tristeza) que el sujeto infiere de la conducta externa.

## 3) Disonancia Cognoscitiva.

Esta teoría ha generado hasta la actualidad una gran cantidad de investigaciones que en su mayoría la respaldan. Es muy grande el alcance de esta teoría para explicar los **cambios de actitud autosostenidos**, por lo cual la analizaremos detenidamente en el capítulo cinco. Por ahora nos bastará -para aclarar la discrepancia entre nuestras conductas y actitudes- una explicación breve: sentimos tensión (disonancia) cuando reconocemos que dos de nuestras creencias o actitudes son psicológicamente incoherentes, esta disonancia nos produce molestia o tensión que nos **motivará** a disminuirla. Finalmente, la disonancia puede solucionarse o disminuir al cambiar uno de los elementos cognoscitivos, al añadir otros nuevos o al reducir su importancia<sup>19</sup>.

**RESUMEN.**

Aunque es muy aceptado el hecho de que las actitudes determinan nuestras acciones, la inconsistencia que en algunas ocasiones se presenta entre las actitudes u opiniones expresadas y las conductas manifiestas ha llevado a los investigadores a revalorar esta relación. En efecto, al estar tanto actitudes como conductas influidas por factores internos y externos al sujeto (otras actitudes, normas sociales, imprevistos, etc.), es natural que disminuya el valor predictivo de las actitudes sobre las conductas futuras.

Teorías como la de la "Acción Razonada" de Fishbein y Ajzen y el Modelo de Triandis, se complementan al destacar otros factores que influyen sobre actitudes y conductas, los cuales, al ser identificados nos pueden permitir una predicción más acertada de las conductas.

Pero también vimos que la relación se puede invertir, es decir, las conductas pueden determinar la aparición de nuevas actitudes: las técnicas del "juego de roles" y el "pie metido en la puerta" son un ejemplo de como las actitudes pueden adaptarse a nuestros actos (ya sea a partir de la interpretación de un papel, o aceptando las peticiones alguna persona).

Otra forma de entender como las conductas pueden afectar las actitudes, es advertir la influencia de la conducta verbal en la autopersuasión, lo cual recibe el nombre de adoctrinamiento.

Esto se explica por la tendencia que tenemos de adoptar ciertas ideas por conveniencia social, para finalmente creer e incluso defender como propias tales ideas.

Para finalizar el capítulo, se mencionaron tres teorías: autopresentación, autopercepción y disonancia cognoscitiva; que en su conjunto explican porque nuestras conductas influyen sobre nuestras actitudes. Lo visto a lo largo de este capítulo permite concluir que tanto actitudes como conductas guardan una relación recíproca: cada una influye en la otra independientemente de la dirección en que esta relación ocurra.

## REFERENCIAS.

<sup>1</sup> De Montmollin, op. cit., p. 165.

<sup>2</sup> Op. cit., p. 47.

<sup>3</sup> Es común que por conveniencia o presión social manifestemos actitudes contrarias a las propias, en el capítulo siguiente veremos como influyen las diversas fuentes de transmisión de actitudes y los factores implicados en su formación.

<sup>4</sup> Olson y Zanna (1987), op. cit., p. 115.

<sup>5</sup> Op. cit., p. 133.

<sup>6</sup> De Montmollin, op. cit., p. 167.

<sup>7</sup> Olson y Zanna (1987), op. cit., pp. 113-115.

<sup>8</sup> De Montmollin, op. cit., p. 167.

<sup>9</sup> Op. cit., pp. 51-53.

<sup>10</sup> *Ibíd.*, pp. 54-59.

<sup>11</sup> Op. cit., pp. 144-145.

<sup>12</sup> Myer, op. cit., pp. 54.

<sup>13</sup> *Ibíd.*, pp. 55-56.

<sup>14</sup> *Ibíd.*, p. 56.

<sup>15</sup> *Ibíd.*, p. 57.

<sup>16</sup> Acle, op. cit., p. 193.

<sup>17</sup> *Ibíd.*, p. 192.

<sup>18</sup> Myer, op. cit., pp. 64-71.

<sup>19</sup> Lindgren, op. cit., pp. 153-154.

## CAPITULO 4. ADQUISICION Y FORMACION DE ACTITUDES.

### I. ADQUISICION DE LAS ACTITUDES.

Uno de los pocos hechos indiscutibles en torno al tema de las actitudes es que estas son **aprendidas**. Independientemente de que la centralidad de las actitudes se encuentre en su carácter cognitivo, afectivo o conductual, sus fuentes de adquisición y aprendizaje vía interacción social son claramente distinguibles. Para Olson y Zanna<sup>1</sup> hay dos fuentes generales que permiten la adquisición de las actitudes: la experiencia personal directa con el objeto de actitud y la interacción directa o indirecta con otros individuos que sostengan determinada actitud.

A) **La experiencia personal directa.** Nos permite obtener conocimientos y actitudes más confiables que la información obtenida por medio de otras personas. Aunque el contacto personal implica generalmente interacciones en un ambiente social, también interactuamos a lo largo de nuestra vida con el ambiente físico, con lo cual podemos formar actitudes positivas o negativas sobre los animales, los días lluviosos, el calor, el sabor picante, etc.

B) **La familia.** Según Hollander la familia constituye "el primero y más significativo *grupo de referencia* para el niño; puede ser considerada, sin duda, como su primera *cultura*"<sup>2</sup>. Pero Jules Henry<sup>3</sup> es más preciso al afirmar que cada familia representa una subcultura única.



Sin que necesariamente ocurra en todos los casos, es claro que muchas de nuestras actitudes mas arraigadas las adquirimos de nuestros padres, si bien, algunas de las cuales pueden irse modificando mientras crecemos.

**C) Grupos de compañeros e instituciones.** La influencia de los grupos en el individuo han sido objeto de numerosos estudios, los cuales han sido abordados desde distintas posturas teóricas. La mayoría de estos estudios coincide en afirmar que los diferentes grupos de referencia (formales o informales) por los cuales atraviesa el individuo a lo largo de su vida -la escuela, la pandilla, el partido político, la iglesia, etc.- le proporcionan patrones de creencias, sentimientos y conductas que reciben el nombre de **normas sociales**<sup>4</sup>.

Es tan fuerte la influencia de una norma social en el comportamiento del hombre, que en ciertas ocasiones imitamos espontáneamente la conducta de otros como modelo de nuestras acciones a seguir. Lindgren<sup>5</sup> reconoce que ante determinadas situaciones pesan tanto las opiniones y conductas del grupo al cual se pertenece, que el individuo se ve obligado a adherir sus creencias, actitudes (opiniones) y conductas para mantener la conformidad y aceptación grupal.

Naturalmente el individuo en una situación grupal no desempeña un papel totalmente pasivo, el efecto **duradero** o estabilidad temporal de los cambios de actitud provocados por la presión

grupales estarán, al menos, en función de tres condiciones<sup>6</sup>: (1) la importancia que tengan para el individuo las actitudes o valores (religiosos, políticos, etc.) sometidos a la presión del grupo; (2) la cantidad de presión ejercida, ya que grados extremos (*re-presión*) lo único que consiguen será sometimiento a las normas y no exactamente aceptación; finalmente, (3) el valor que el grupo tenga para el individuo, debido a que si un grupo no es tan importante se puede renunciar a él si nuestros valores básicos se ven amenazados.

Es necesario reconocer que la independencia y libertad de cambio de un individuo en un contexto grupal siempre será relativa. Esta afirmación nos permitirá entender porque los grupos informales presentes en cualquier organización suelen resistir - e incluso obstaculizar- los cambios propuestos, ya sea por alguien de afuera o que pertenezca al mismo grupo. Por lo tanto, una forma de superar esta tendencia a conservar el *status quo* e influir en las actitudes colectivas es hacer uso del sentimiento de **pertenencia grupal**. Esto teóricamente se consigue buscando que para los individuos tenga más importancia la filiación a la organización (grupo formal), que al grupo informal de compañeros del que también se es miembro. En el capítulo siete se profundizó en este punto, cuando se habló del Desarrollo Organizacional como una estrategia que se apoya en los grupos para lograr el cambio de la organización en su conjunto.

D) Los medios de comunicación masiva. Los más importantes son el

radio, el cine, la televisión (medios electrónicos), los libros, los diarios y las revistas (medios impresos). Es obvio que los medios masivos seleccionan e interpretan los eventos, dando por resultado que los espectadores o lectores nos formemos creencias o actitudes diversas sin necesidad del contacto directo con el objeto actitudinal.

Los medios anteriormente citados actúan de manera conjunta, son *interdependientes* como dirían Olson y Zanna<sup>7</sup>, es decir, cada fuente es influida por cada una de las otras, con lo cual se produce un impacto combinado sobre nuestras creencias y actitudes.

## II. FORMACION DE LAS ACTITUDES.

Una vez identificadas las fuentes más importantes de las cuales adquirimos nuestras actitudes, es necesario conocer los procesos que permiten que estas se formen y mantengan en nosotros. A continuación se mencionan tres enfoques generales que Rodríguez<sup>8</sup> distingue y que engloban distintas posturas teóricas explicando los procesos de formación de las actitudes. Si bien los enfoques difieren entre sí, este autor reconoce que no son irreconciliables y por lo tanto pueden integrarse para tener una visión más clara de los fenómenos de formación y cambio de las actitudes.

### A) ENFOQUES FUNCIONALISTAS.

1. El enfoque de Smith, Bruner y White. Estos autores sostienen

que las actitudes se forman a partir de factores internos y externos, obedeciendo a la necesidad de ajustar la personalidad frente a las exigencias del mundo exterior. Señalan que las actitudes sirven de *mediadores* entre las demandas internas y el ambiente externo (el ambiente material, el ambiente social y el ambiente informativo) de la persona; de esta forma las actitudes representan el principal *instrumento* del que dispone el hombre para enfrentar su realidad. Subrayando la interrelación existente entre las actitudes y la personalidad, Smith, Bruner y White especifican tres funciones que cumplen las actitudes:

- a) Evaluación del objeto: las actitudes nos proporcionan los patrones o posiciones generales necesarios para el establecimiento de nuestras reacciones frente a un objeto específico u objetos con los cuales aquél se relaciona.
- b) Ajuste social: las actitudes nos permiten la facilitación, la conclusión y la conservación más o menos armoniosa de nuestras relaciones con otras personas.
- c) Exteriorización: determinado tipo de actitudes tienen la función de defender o proteger al yo contra ciertos estados de ansiedad provocados por problemas internos. Los sentimientos de inseguridad, por ejemplo, pueden reducirse cuando una persona externa actitudes agresivas.

**2. El enfoque de Katz y Stotland.** Según estos autores, son cuatro las funciones que cumplen las actitudes:

- a) Función instrumental o de ajuste: expresando ciertas actitudes, el individuo se procura la obtención al máximo de

recompensas o metas socialmente deseables y la disminución de castigos.

b) **Función de defensa del yo:** la expresión de determinadas actitudes (como los prejuicios) protegen a los individuos ante sí mismos de reconocer sus propias deficiencias.

c) **Función de expresión de valores:** a diferencia de la función anterior, aquí el individuo encuentra la confirmación de los aspectos más positivos del concepto de sí mismo, al expresar valores o actitudes (cooperación, lealtad, tolerancia, etc.) que para la sociedad y para él mismo son valiosos.

d) **Función de conocimiento:** ayuda a los individuos a entender, interpretar e integrar los eventos que de otra forma sería difícil explicar.

Una observación interesante que hacen Katz y Stotland, es que para diferentes personas las mismas actitudes pueden desempeñar diferentes funciones, pero también, para una misma persona a cierta actitud le pueden corresponder varias funciones. Lo anterior implica que las funciones de las actitudes están interrelacionadas.

**3. El enfoque de Kelman.** Este autor señala tres procesos de influencia social que al ser ejercidos explican el cambio -y por lo tanto la formación- de las actitudes, como se observará, tales procesos pueden considerarse también como funciones de las actitudes.

a) **Aceptación:** cuando una persona acepta la influencia ejercida

por una persona o por un grupo determinado, con el objeto de obtener aceptación de tal persona o grupo.

b) Identificación: sucede cuando un individuo adopta una actitud o conducta que se deriva de otra persona o grupo (referentes) con quien sostiene una relación. Se entiende que tal actitud o conducta adoptada es compensatoria en vista de la autodefinición de la persona respecto a dichos puntos de referencia.

c) Internalización o interiorización: las actitudes se forman o cambian cuando una persona acepta una influencia porque dicha influencia es congruente con su sistema de valores.

Kelman sostiene que los tres procesos señalados anteriormente se interrelacionan, por lo cual las actitudes se originan o cambian en combinación de dichos tipos de influencia.

## **B) ENFOQUES BASADOS EN LA NOCIÓN DE CONGRUENCIA COGNOSCITIVA.**

1. Las posiciones de Heider, Newcomb, Osgood y Tannenbaum, y Festinger. Las posiciones teóricas de los autores anteriormente citados -algunas de las cuales precisaremos en el siguiente capítulo- presentan algunas diferencias, pero tienen como común denominador la noción de la congruencia cognoscitiva. De acuerdo con este principio las actitudes se forman armónicamente, organizándose en un todo coherente e internamente consistente, dificultándose la formación de aquellas actitudes que debido a su incongruencia provocan tensión, resistencia y deseos de cambio.

2. **La posición de Rosenberg.** Sostiene que cuando existe coherencia entre los componentes cognoscitivos y afectivos de las actitudes se facilita su formación estable y duradera. Por lo tanto, cuando no existe congruencia o coherencia entre tales componentes se dificulta la formación o se favorece el cambio de actitudes.

### C) ENFOQUES BASADOS EN LA TEORIA DEL REFUERZO.

1. **La posición de Hovland, Janis y Kelley.** Sin ser precisamente una teoría, estos autores asumen una posición conductista<sup>9</sup>, según la cual el refuerzo introducido a continuación de la emisión de una conducta tiende a fortalecer la presencia o formación de tal conducta y de la actitud *X* a ella subyacente, por otro lado, un estímulo adverso tenderá a extinguir la respuesta o conducta y, por lo tanto, a imposibilitar o dificultar la formación de la actitud subyacente.

2. **La posición de Dobb.** Según este autor la actitud es una variable intercurrente (no observable, pero directamente sujeta a inferencias observables) que se interpone entre un determinado estímulo y la conducta subsecuente. Para Dobb existe un estímulo que conduce a una respuesta implícita (actitud) y que termina con una conducta explícita<sup>10</sup>. Sin embargo, Dobb reconoce que la conducta explícita está en función, además de la actitud implícita, de otros determinantes (hábitos, impulsos, otras actitudes) previamente adquiridos.

Respecto al problema aparente de considerar diversos enfoques explicando la formación de las actitudes, Rodríguez llega a la conclusión de que la mejor vía es adoptar una postura ecléctica, que sustentada en la comprobación empírica de los principios en los que se basan, integre las contribuciones de los distintos enfoques aquí presentados.

#### RESUMEN.

Debido a que las actitudes en buena medida se basan en las creencias hacia el objeto, para entender su formación y cambio se debe primero considerar de donde provienen tales creencias o conocimientos. De esta manera vimos como la experiencia personal directa, la familia, los grupos -formales e informales-, así como los diversos medios de comunicación masiva, son las fuentes más importantes de las cuales adquirimos nuestras actitudes.

Posteriormente se hizo una breve revisión de diversas teorías que explican el proceso de formación de las actitudes. Si bien los factores centrales que cada enfoque varían, la solución propuesta radica en un enfoque global que integre las distintas contribuciones teóricas a partir de la verificación experimental de sus principios.

Finalmente hay que reconocer que la división de los procesos de formación y cambio de actitudes es arbitraria, ya que las teorías propuestas al respecto suelen abarcar ambos terrenos. De esta manera el capítulo siguiente puede ser considerado como una



extensión del presente, en el cual se ahonda en el estudio de las teorías más representativas formuladas para explicar el fenómeno del cambio de actitudes.

## REFERENCIAS.

<sup>1</sup> Olson y Zanna (1987), op. cit., pp. 84-87.

<sup>2</sup> Op. cit., p. 140.

<sup>3</sup> *Ibíd.*, en Jules Henry (1963).

<sup>4</sup> En el caso concreto de las organizaciones, las normas sociales se integran en el concepto "Cultura Organizacional", la cual podría definirse como: "Un sistema de valores y de opiniones compartidos que interactúan con la gente, las estructuras organizacionales y el sistema de control de la compañía, para producir normas de comportamiento". Ver M. Armstrong, op. cit., p. 13.

<sup>5</sup> Op. cit., pp. 128-133.

<sup>6</sup> *Ibíd.*, p. 135.

<sup>7</sup> Olson y Zanna (1987), op. cit., p. 87.

<sup>8</sup> Op. cit., pp. 341-355.

<sup>9</sup> Según De Montmollin la posición de Hovland (et al) estaría más próximo a un modelo *neoconductista* (estímulo-organismo-respuesta), ya que concede importancia al factor organismo. De Montmollin, op. cit., p. 170.

<sup>10</sup> Pero para Villoro si una actitud persiste no puede ser una *respuesta*, ya que sin importar el uso ordinario de esta palabra, las respuestas pasan, ocurren y no persisten. Villoro, op. cit., p. 46.

## CAPITULO 5. TEORIAS DEL CAMBIO DE ACTITUD.

### I. ANTECEDENTES.

Como ya se ha mencionado, no existe una frontera teórica definida entre el estudio de los procesos de formación y cambio de actitudes, ya que ambos procesos involucran tanto obtención como desarrollo de nueva información o creencias acerca del objeto. Así como el cambiar conductas puede permitir la aparición de nuevas actitudes (tal como se describe en el capítulo tres), a su vez la adquisición o cambio de creencias se considera una condición necesaria para el cambio de actitudes.

El cambio de actitud ha sido estudiado desde distintas perspectivas, cada una de ellas haciendo énfasis en algún aspecto y tomando como base una definición particular del término. Previo a la exposición de algunas de las teorías contemporáneas más importantes, quiero aclarar que ninguna de ellas abarca el fenómeno en su totalidad, por lo cual habría que realizar esfuerzos por integrarlas a todas y así superar las limitaciones que cada una presenta.

### II. TEORIA DEL BALANCE.

La teoría del balance propuesta por Heider formula que dos personas estableciendo una relación afectiva positiva mantendrán un *balance* si comparten actitudes importantes ("me agrada y además coincidimos"), pero sufrirán un *desbalance* si difieren en sus actitudes ("me agrada pero no coincidimos").

Lo mismo puede suceder en una relación antagónica: existirá un *balance* si las dos personas difieren en sus actitudes importantes ("me desagrada y encima no coincidimos"), pero la relación estará *desbalanceada* si comparten algunas actitudes importantes ("me desagrada pero coincidimos").

El supuesto de esta teoría es que debe de agradarnos la gente que comparte nuestras actitudes importantes (valores) y nos disgustará la gente que sostiene diferentes actitudes sobre problemas que consideramos fundamentales. La teoría del balance postula que cuando se viola esta hipótesis básica estamos motivados a restaurar el balance en la relación de tres maneras:

- A) Cambiando nuestras actitudes hacia el objeto o problema.
- B) Cambiando nuestras actitudes hacia la otra persona.
- C) tratando de convencer a la otra persona de que cambie su actitud, lo cual es más difícil que ocurra.

#### **Críticas a la teoría del balance.**

Aunque esta teoría puede explicar satisfactoriamente el cambio de actitud en algunas situaciones, la principal crítica que se le hace es que es demasiado simplista y por lo tanto sus aplicaciones son muy limitadas. Un problema que entraña esta teoría es que no considera los grados de simpatía (la importancia otorgada) hacia el otro sujeto y para el objeto de actitud, como señalan acertadamente Olson y Zanna: "la cantidad de angustia que sentimos en una relación desbalanceada dependerá de lo importante que sean las actitudes hacia el objeto y

también de cuanto nos gusta o disgusta la otra persona"<sup>1</sup>.

Por otro lado, se argumenta que encima de la necesidad de sostener relaciones balanceadas por cambio de actitud, las personas preferirán las relaciones afectivas positivas sobre las negativas, y la concordancia de opiniones más que la discrepancia. De esta manera es muy normal que no compartamos puntos de vista importantes con personas que nos agraden, y también no nos cueste trabajo compartir valores semejantes -y fundamentales para nosotros- con gente que nos desagrade. Todo esto puede suceder manteniendo inmutables nuestras actitudes.

### III. TEORIA DE LA DISONANCIA COGNOSCITIVA.

En el capítulo tres se abordó brevemente esta teoría para explicar el porqué las actitudes de un individuo pueden cambiar para ser consistentes con una nueva conducta. Como ya se ha mencionado, esta teoría considera que los individuos están **motivados** a mantener la coherencia entre los elementos cognoscitivos (actitudes, valores, creencias) que tienen sobre sí mismos, sobre su medio, así como en sus relaciones con otros. Estos elementos serán **consonantes** si son congruentes el uno con el otro, pero serán **disonantes** si son incongruentes e incompatibles entre sí. La consonancia sería el estado óptimo del sujeto, a la vez que se vería motivado a reducir la disonancia porque le resulta desagradable y molesta. Morton y Krauss<sup>2</sup> observan que la magnitud de la disonancia y la presión para reducirla, aumenta en relación directa con la importancia

que los elementos cognoscitivos tengan para el sujeto.

Festinger, el creador de esta teoría motivacional, postula que una de las situaciones en las que se experimenta disonancia es después de tomar una decisión importante, también describe tres métodos que el individuo puede emplear para reducirla:

- A) Se pueden cambiar uno o más de los conocimientos disonantes para hacerlos consonantes con los demás.
- B) Se pueden aumentar los conocimientos consonantes con el fin de hacerlos superiores a los disonantes.
- C) la importancia de las ideas puede cambiar de tal manera que las consonantes adquieran supremacía sobre las disonantes.

Para ilustrar esta teoría, pondré el ejemplo de cuando se ofrece un ascenso en el trabajo a una persona y ésta puede evaluar con cierta libertad los pros y contras de sus alternativas, para después tomar una decisión final. La primera opción es **conservar su antiguo puesto**, una ventaja puede ser el sentir agrado con la labor que se realiza, y una desventaja puede ser un salario insuficiente. La segunda opción es **aceptar la promoción**, una ventaja sería un salario algo mayor, mientras que la desventaja puede consistir en ser un puesto de mayor responsabilidad y que requiera permanecer un mayor tiempo en la oficina. Si la persona en cuestión finalmente rechaza la oferta de ascenso por considerar que "el nuevo trabajo entrañaría una fuerte presión física y emocional", esta idea puede entrar en consonancia con la idea de "me siento agusto en mi trabajo actual", pero al

mismo tiempo sería disonante con la idea "después de todo me hubiera caído bien un aumento de sueldo".

En el ejemplo anterior el malestar que produce la disonancia puede reducirse de cualquiera de las tres formas siguientes:

- 1) Pensando que "finalmente el dinero no lo es todo en la vida" (cambiando un conocimiento disonante para hacerlo consonante).
- 2) Creyendo que a la larga las presiones del nuevo trabajo podrían afectar la salud (adicionando conocimientos consonantes).
- 3) Afirmando que "encima del dinero están la satisfacción personal y la salud" (incrementando la importancia de los conocimientos consonantes y reduciendo la de los disonantes).

La teoría de la disonancia ha generado hasta nuestros días una gran cantidad de investigaciones las cuales sería imposible resumir en este espacio. Los experimentos abarcan la manipulación de un gran número de conductas, y aunque en algunos de estos experimentos se observan cambios en actitudes normalmente muy arraigadas en los sujetos (tabaquismo, prejuicio racial, machismo, la pena de muerte, etc.), es difícil determinar hasta donde pueden extenderse las inferencias de esta teoría. Lindgren afirma: "algunos aspectos de la conducta humana se aclaran y comprenden mejor cuando se consideran en los términos de la disonancia, pero no significa que toda la conducta sea un esfuerzo por evitarla"<sup>3</sup>.

Las aplicaciones que se le pueden dar a la teoría de la disonancia pertenecen en su mayoría a las discrepancias conducta-actitud. De esta manera, si se puede persuadir a la gente de adoptar una nueva actitud, su conducta deberá adecuarse a ella, o de otra manera, si se puede inducir a la gente a comportarse de modo distinto, la disonancia puede disminuirse con un cambio de actitud<sup>4</sup>. En este punto, una pregunta interesante sería la siguiente: ¿que alcances reales pueden tener las aseveraciones anteriores en las organizaciones?

Para intentar contestar posteriormente esta última pregunta, y así mismo ilustrar los principios en que se basa la teoría de la disonancia, citaré un experimento clásico realizado por Festinger y Carlsmith<sup>5</sup>. Estos investigadores tuvieron a los sujetos trabajando durante una hora en tareas rutinarias y bastante aburridas (p. ej. girar y girar una perilla de madera), para deliberadamente provocar su hastío. Supuestamente el objetivo del experimento era "conocer que efecto tienen las expectativas de la gente sobre tareas desempeñadas", y que los sujetos estaban trabajando bajo una condición de "no expectativa". Al final de la hora se les informó que el asistente de la investigación no podría asistir a la segunda parte del experimento, y se les pidió que hicieran el papel -voluntariamente- que al asistente correspondía. Una vez en el lugar del asistente, a cada sujeto se le pidió que dijera a un siguiente participante (quien en realidad era el asistente) que la tarea había sido muy agradable y divertida, ya que éste



participante estaría bajo condiciones experimentales de "expectaciones agradables". A la mitad de los sujetos les fue pagado un dólar por decir esa mentira, y a la otra mitad se les pagó veinte dólares.

Aunque el sentido común diría que a quienes se les pagó veinte dólares estarían más dispuestos a reconocer posteriormente que la tarea no fue tan molesta ("valió la pena el aburrimiento y la mentira"), respecto a quienes se les pagó solo con un dólar ("aburrirme y además mentir por tan poco"), los resultados de este experimento, y de muchos similares -aunque desafien la lógica común-, confirman la teoría de la disonancia.

Después de que habían dicho la mentira, a los sujetos se les preguntó cuánto les había agradado la tarea repetitiva. Y aquí lo importante de poner a prueba experimentalmente hechos aparentemente descifrables por mera intuición: aquellos a quienes se les pagó solo un dólar por decir que la tarea era divertida, manifestaron que la tarea había sido más agradable que los sujetos a quienes se les pagó veinte dólares por la mentira.

Festinger y Carlsmith razonaron que los sujetos que cobraron un dolar estarían más dispuestos a adecuar su actitud a la acción (haber mentido), ya que al contar con una *justificación insuficiente* para actuar (un dólar) se sentirían más molestos consigo mismos (disonancia) y, por lo tanto, más necesitarían

creer en lo que habían hecho. Por otra parte, quienes habían recibido veinte dólares contaban con la justificación suficiente, por lo cual habrían experimentado menos disonancia y menor cambio de actitud.

Analicemos esta situación en términos de cogniciones: los conocimientos "la tarea es molesta" y "le dije a una persona que era agradable", producirían disonancia a quienes recibieron un dólar. Por otra parte, "la tarea es molesta" pero "recibí veinte dólares por decir que la tarea era agradable", producirían una menor disonancia. Teóricamente los sujetos de un dólar redujeron su disonancia al cambiar uno de sus conocimientos disonantes, se convencieron que después de todo la tarea no había sido tan molesta.

Aunque diversos hallazgos experimentales han sido explicados satisfactoriamente por la teoría de la disonancia, en escenarios organizacionales esta teoría puede explicar -quizás parcialmente y solo en algunos casos- porqué pueden mantenerse niveles adecuados de moral<sup>6</sup> entre los trabajadores, aún ante labores rutinarias y bajas condiciones salariales. El principio de justificación insuficiente hablaría de una hipotética necesidad de consonancia entre los conocimientos de "estoy realizando un trabajo rutinario" y "estoy recibiendo una paga insuficiente". Dado que el segundo conocimiento muy difícilmente puede cambiar, los sujetos reducirán su disonancia si cambian el primer conocimiento y lo hacen más congruente con sus acciones, lo que

al final significaría cambiar sus actitudes favorablemente hacia la labor que desempeñan.

Por otro lado, a través de conferencias, películas y lecturas<sup>7</sup> con un claro contenido motivacional y con bastante difusión en las organizaciones, se busca despertar a través de sus mensajes, disonancias en las cogniciones del sujeto que produzcan la tensión necesaria para provocar cambios de actitud que, presumiblemente, favorecerán el cambio de conductas. También en la técnica vivencial de "juego de roles" -preferida por muchos capacitadores- el efecto de adecuación de actitudes con las conductas simuladas, puede corresponder, como vimos en el capítulo tres, al principio de búsqueda de consonancia entre conducta y actitud. La teoría de la disonancia cognoscitiva volverá a ser analizada en la segunda parte de esta tesis, pero ahora en relación a algunas estrategias concretas destinadas a cambiar actitudes en las organizaciones.

#### **Críticas a la teoría de la disonancia cognoscitiva.**

La teoría de la disonancia no está libre de críticas, uno de sus supuestos básicos, la búsqueda por parte de los individuos de información consonante (Festinger lo llamó exposición selectiva), es seriamente cuestionado por Aronson<sup>8</sup>. Según este autor, bajo ciertas condiciones los conocimientos disonantes pueden ser extremadamente útiles, y por el contrario, ante ciertas situaciones se puede acceder deliberadamente a información disonante.

Tal puede ser el caso de la información destinada a prevenir enfermedades mortales (el cáncer, por ejemplo). El contenido de este tipo de información suele basarse en imágenes desagradables respecto a las consecuencias del mal, así como en estadísticas que, por su gran magnitud, pueden persuadir casi a cualquiera de no estar exento de sufrir las consecuencias en caso de no tomar las medidas preventivas pertinentes. Aunque algunas personas pueden evitar y/o desacreditar este tipo de información disonante, y así mantener la consonancia entre sus creencias y actitudes con su conducta potencialmente nociva (por ejemplo fumar), también es cierto que mucha gente recurre a la información disonante debido a los beneficios que puede traerle a su salud. En el apartado siguiente profundizaremos en los llamamientos al miedo mediante la comunicación de información persuasiva.

IZT.

Otro problema con la teoría de la disonancia es que no se puede obtener una medición precisa de la motivación disonante, debido en parte, a que es imposible conocer todos los elementos cognoscitivos (consonantes o disonantes) en relación a un objeto particular en la mente de una persona. Además, esta teoría no permite predecir cual de las alternativas -que ya se comentaron al principio de este apartado- seguirá el sujeto para reducir la disonancia. Finalmente, la teoría no toma en cuenta las diferencias individuales de sensibilidad, tolerancia, o formas para reducir la disonancia<sup>9</sup>.



#### IV. TEORIA DEL JUICIO SOCIAL.

Esta teoría se interesa principalmente en el impacto de los mensajes persuasivos sobre las opiniones individuales, más que en el efecto de la autopersuasión<sup>10</sup>. Fue ideada por Sherif y Hovland en 1961, distingue tres áreas denominadas *latitudes* en las cuales se puede localizar el grado de aceptación del sujeto:

A) *Latitud de aceptación*, es el nivel en que la persona encuentra aceptable el objeto de la actitud.

B) *Latitud de rechazo*, es el rango en que la persona lo encuentra inaceptable.

C) *Latitud de no compromiso*, son aquellas posiciones en las que el individuo no encuentra ni aceptable ni rechazable el objeto actitudinal.

De esta manera, cuando una declaración o mensaje es congruente con nuestra propia opinión (latitud de aceptación), posiblemente lo encontraremos aceptable; si el mensaje y nuestra actitud son algo discrepantes (latitud de no compromiso), entonces lo encontraremos indiferente; finalmente, si el mensaje y nuestra creencia o actitud son muy discrepantes (latitud de rechazo), muy probablemente lo rechazemos.

Sherif y Hovland proponen también la existencia de dos fenómenos que experimenta el sujeto cuando recibe un mensaje: la *asimilación* ocurriría cuando escuchamos una declaración que cae dentro de nuestra latitud de aceptación, de tal manera que la interpretamos como si fuera más apegada a nuestra opinión que lo

que realmente es; y el *contraste*, el cual hipotéticamente sucede cuando las declaraciones caen dentro de nuestra latitud de rechazo, considerándose más diferentes de nuestra posición que lo que realmente son.

Otro efecto importante dentro de esta teoría es el de la *autoimplicación*, el cual se refiere a la importancia que un individuo le concede a determinada actitud o problema. Por lo tanto, la manera más difícil en que se puede lograr un cambio sería que la actitud cayera dentro de los límites de una alta autoimplicación, donde la persona estará muy comprometida o involucrada con el problema, teniendo así mayores latitudes de rechazo. Por otra parte, cuando un mensaje persuasivo es dirigido hacia una persona con un bajo nivel de autoimplicación, posiblemente será más fácil producir el cambio de actitudes deseado.

Una observación muy acertada que hacen Olson y Zanna es que los experimentos de laboratorio que reportan cambios de actitud, por lo general se enfocan sobre actitudes que no son muy importantes para el individuo (baja autoimplicación), por lo cual los cambios de actitud sobre problemas importantes en la vida real encuentran muchos obstáculos<sup>11</sup>.

#### **Críticas a la teoría del juicio social.**

Uno de los problemas en los que incurre esta teoría es su falta de precisión por la dificultad que entraña realizar predicciones

específicas sobre el cambio de las actitudes, además de que no considera la relación existente entre quién transmite el mensaje y quien lo recibe. Finalmente, esta teoría ha tenido poco apoyo experimental<sup>12</sup>.

#### V. INVESTIGACIONES DE LA COMUNICACION PERSUASIVA.

Aunque las investigaciones tuvieron su origen en la universidad norteamericana de Yale, diversos científicos ajenos a esa institución han colaborado con sus trabajos. Las investigaciones se centran principalmente en el análisis del proceso de influencia social ejercido a través de la **comunicación verbal**, la cual puede ser presentada en forma hablada o escrita, y puede centrarse en un punto de vista o tema en particular. La importancia de este modelo es que identifica las múltiples variables implicadas en el proceso comunicativo para producir el cambio de actitud; lo cual nos permitirá posteriormente, entender la eficacia relativa de algunas técnicas destinadas a cambiar actitudes de trabajo en las organizaciones vía persuasión.

Las investigaciones se basan en la premisa de que todo individuo está expuesto a una gran cantidad de mensajes provenientes en buena parte de los medios de comunicación, los cuales mantienen, modifican o establecen actitudes. De tal forma que esta influencia social concedería solo un pequeño margen de actitud propia al sujeto, mientras que se vería mayormente influenciado por la **comunicación persuasiva**, entendida ésta como un mensaje

concebido y organizado para persuadir a una o varias personas con el fin de que acepten un determinado punto de vista. Un comunicación persuasiva puede ser transmitida a través de distintas fuentes: la platica con un amigo o familiar, el discurso de un político, el sermón de un líder religioso, la propaganda de un vendedor, etc.; o bien, puede provenir de un medio masivo de comunicación (periódicos, radio y televisión).

#### **A. Etapas de un proceso de cambio.**

Mientras que la mayoría de investigadores aceptan el esquema básico por el que atraviesa la comunicación persuasiva (fuente-canal-mensaje-receptor), no existe un acuerdo general respecto a las etapas a las que afecta dicha comunicación, las cuales determinan el cambio. Por ejemplo, Kelman<sup>13</sup> menciona tres etapas: aceptación, identificación e internalización; mientras que McGuire<sup>14</sup> reconoce cinco etapas: **atención, comprensión, aceptación, retención y acción.** Queda claro que ambas posturas se complementan, además, la mayoría de las investigaciones se circunscriben no a estas etapas sino a los componentes de la comunicación persuasiva.

Sería imposible citar todas las investigaciones respecto a las diferentes variables involucradas en la comunicación persuasiva y su relación con el cambio de actitud, sobre todo, debido a su gran cantidad y a que sus hallazgos se consideran no concluyentes. Sin embargo, para comprender el tratamiento experimental que acompaña los cambios de actitud inducidos,



describiré a grandes rasgos la metodología empleada.

### B. Diseños experimentales.

La mayoría de los investigadores experimentales del cambio de actitudes y creencias suelen emplear ya sea un diseño antes-después o un diseño solo-después<sup>15</sup>. En la siguiente tabla se muestran ambos diseños:

DISEÑO	GRUPO	PRETEST	MANIPULACION	POSTEST
Antes-después	Experimental	Sí	Sí	Sí
	Control	Sí	No	Sí
Sólo-después	Experimental	No	Sí	Sí
	Control	No	No	Sí

Describiré brevemente los dos diseños: en el caso del diseño **antes-después** los sujetos son asignados aleatoriamente a los grupos control y experimental. El grupo experimental recibe un pretest de actitudes, una manipulación experimental (exposición a una comunicación persuasiva) y un posttest de actitudes. El grupo control recibe el pretest y el posttest, pero no la manipulación experimental. La efectividad de la manipulación en el cambio de actitud, se puede obtener a través de comparar la diferencia entre la puntuación lograda en el pretest y en el posttest por el grupo experimental, con la puntuación del grupo control. Se considera que un cambio de actitud se produjo cuando la diferencia entre el posttest y el pretest del grupo experimental es significativamente distinta de la diferencia de ambas pruebas en el grupo control.

En el diseño solo-después también los sujetos son distribuidos al azar en los grupos experimental y control, la única diferencia con el diseño anterior es que aquí no se efectúa un pretest. El efecto de la manipulación en el cambio de actitud estará determinado por la diferencia en las puntuaciones del postest entre ambos grupos. Cabe mencionar que ambos diseños han sido presentados en su forma más simple, ya que la naturaleza de las investigaciones puede admitir más de un grupo experimental.

Se ha señalado que una desventaja del pretest es que puede *contaminar* el cambio de actitud evaluado, ya que los sujetos pueden advertir el objetivo de la investigación y obstaculizar o favorecer el efecto del mensaje persuasivo. Para superar este problema se recomienda hacer la investigación en tiempo y espacio alejados de la situación experimental<sup>16</sup>. Finalmente, la elección del pretest se deja al criterio del investigador.

### C. Las variables.

En la investigación experimental el lugar de *variable dependiente* corresponde al cambio de actitud, el cual se encuentra en función de múltiples características (*variables independientes*) del emisor, mensaje, canal y receptor. Como suele suceder con la aplicación del método experimental - independientemente del área de investigación que se trate-, la manipulación de las variables independientes tiene por objeto evaluar su efecto sobre la variable dependiente.

Para ejemplificar la aplicación del paradigma anterior, se describirá de manera muy sucinta un experimento con estudiantes de secundaria, donde se buscaba investigar la relación entre credibilidad de la fuente (variable independiente) y cambio de actitud respecto al trato para los delincuentes juveniles (variable dependiente):

"estudiantes de secundaria escucharon una exposición grabada en la cual el orador se manifestaba a favor de un trato más suave para los delincuentes juveniles. En uno de los grupos experimentales el orador era presentado como el juez de una corte encargado de juzgar casos de delincuencia juvenil; en otro, el orador era presentado como una persona cualquiera del público en general; y para el tercer grupo, era identificado como un delincuente juvenil que estaba siendo procesado. En otras palabras, el experimento presentaba una fuente positiva, otra neutra y una tercera negativa. Como era de esperarse, la fuente positiva produjo un mayor cambio de actitud que las demás, y la fuente negativa fue la que produjo un menor cambio de actitud".<sup>17</sup>

El cambio de actitud -o variable dependiente- es medido comúnmente a partir del movimiento de la respuesta de una persona a través de un instrumento o test destinado a medir actitudes<sup>18</sup>. El orden de aplicación del instrumento depende de las exigencias (pretest-postest) del diseño experimental elegido.

La tabla 5.1 (ver anexo) muestra los cinco componentes de la comunicación persuasiva. En lo que resta del capítulo se menciona el efecto de algunas de las variables más frecuentemente estudiadas de la fuente, mensaje y receptor. No obstante, debo subrayar que tal impacto o efecto de las variables para producir cambios de actitud siempre será

relativo, ya que debe considerarse el papel mediador que juegan los procesos de **percepción** de los receptores **a través de las distintas etapas del proceso persuasivo** (atención, comprensión, aceptación, etc.).

Aquí es necesario hacer una precisión: no se trata exactamente de diferencias del receptor en cuanto a inteligencia, personalidad, edad o sexo que ocasionan una persuasión distinta; sino de formas variables en que la información persuasiva es percibida y procesada. En resumen: "no todos los sujetos presentan la misma sensibilidad respecto al factor estudiado"<sup>19</sup>.

#### LA FUENTE.

Puede considerarse a la fuente como aquella que comunica y defiende su opinión, las hay de dos tipos: reales y atribuidas. Las fuentes reales son las que entran en contacto directo con quienes escuchan en situaciones sociales naturales, mientras que las fuentes atribuidas pueden entenderse como las que tienen contacto con los receptores en condiciones no naturales donde el investigador tiene el control sobre las situaciones.

Las dos características más comúnmente investigadas y atribuidas a la fuente son: la **credibilidad** y la **atracción**<sup>20</sup>.

A) **Credibilidad**. Aquí se incluyen los atributos de **experiencia** y **confianza**. Se dice que si la fuente muestra ser competente y tener un gran conocimiento de lo que comunica podrá lograr un índice mas alto de cambio en el receptor, esto es porque ha

logrado ganarse su confianza y es percibida como superior en inteligencia y éxito profesional.

En lo que respecta al receptor, este otorgará su confianza sólo si considera que la fuente es objetiva y desinteresada, es decir, que no es guiada por motivos personales ni que desea manipularlo o persuadirlo abiertamente. Debido a lo anterior la fuente debe ser muy hábil con el fin de que pueda ganarse la confianza del receptor y pueda ser más permanente y eficaz el cambio que se manifieste.

**B) Atracción.** La atracción es de orden afectivo, implica una reacción emocional y un juicio de valor ("me cae bien", "es agradable") hacia la fuente por parte del receptor. La similitud, familiaridad y simpatía forman parte de este factor.

La atracción que pueda ejercer la fuente sobre el receptor es otra característica que debe poseer quien pretenda cambiar las actitudes a través de la palabra: la fuente debe parecer amistosa, agradable, con cierto atractivo físico, y aún más, debe tener cierto parecido (edad, profesión, raza, gustos, valores) con la persona a la que comunica<sup>21</sup>. Además, factores como el poder de sanción que ejerza la fuente sobre el receptor, así como la identificación que logre con el mismo pueden favorecer el efecto persuasivo.

Estas dos características generales (credibilidad y atracción)

pueden presentarse separadas o combinadas entre sí. Aunque los efectos de los atributos anteriores son acumulativos, siempre estarán limitados por la posición personal respecto al tema tratado e importancia que le atribuye el receptor al problema en cuestión.

#### **EL MENSAJE.**

El mensaje es la comunicación con la que se pretende persuadir al receptor de un cambio de actitud, su efectividad dependerá de las condiciones propias de la situación en que sea presentado. El estudio experimental de los elementos de un mensaje tiene por objeto aportar información sobre el efecto de un discurso persuasivo en los receptores. A diferencia de los factores de la fuente, los cuales son atribuidos o interpretados por el receptor, las características del mensaje en cuanto a forma y contenido<sup>22</sup> son objetivas.

A) **Forma.** Tiene que ver con los modos de organización del mensaje.

**1. Argumentación unilateral y bilateral.** Las investigaciones al respecto tienen por objeto determinar si resulta más eficaz exponer únicamente las razones a favor (argumentación unilateral) o exponer simultáneamente las razones a favor y en contra (argumentación bilateral) del punto de vista expresado en el mensaje. Se encontró experimentalmente que el efecto del tipo de argumentación depende de los siguientes factores:

a) **Nivel de instrucción de los receptores:** Los argumentos bilaterales tienen mayor efecto en las personas instruidas y los

unilaterales en la gente con un bajo nivel de estudios

b) Posición inicial de los receptores: Los argumentos unilaterales convencen en mayor medida a quienes inicialmente tienen una visión simplificada del problema en cuestión.

c) Naturaleza del problema: Sobre problemas o temas donde este altamente involucrado el receptor, es mejor argumentar de manera unilateral (presentar solamente las ventajas de la información).

d) Características de la fuente: Las fuentes poco creíbles por lo regular solo presentan argumentos unilaterales, por lo cual son advertidas como interesadas en manipular a los receptores.

**2. Conclusión explícita o implícita.** Se entiende por conclusión del mensaje a la posición final que adopta la fuente respecto a un problema. Los experimentos demuestran en su mayoría que los sujetos instruidos tienden a dejarse persuadir en mayor medida cuando la conclusión está implícita, por el contrario, los sujetos cuyo nivel de instrucción es bajo requieren una conclusión explícita.

**3. Efectos de orden.** Consiste en saber si es mejor comenzar el mensaje por la conclusión o dar primero los argumentos, comenzar por los argumentos débiles o los fuertes, los argumentos a favor o los argumentos en contra. En este tema las investigaciones no llegan a una uniformidad en sus hallazgos, por lo cual resultan poco concluyentes.

**B) Contenido.** De Montmollin sostiene que los trabajos que mayor

contribuyen a la psicología de la comunicación son aquellos que se refieren a dos tipos de problemas: la naturaleza de los argumentos y la amplitud de divergencia de los puntos de vista entre fuente y receptor.

La naturaleza de los argumentos corresponde principalmente a tres categorías<sup>23</sup>: *Ethos*, se refiere a los argumentos que apelan a la autoridad de un texto; *Pathos*, tiene que ver con la argumentación que apela a las emociones y a los sentimientos; *Logos*, se trata de aquellos argumentos que apelan a la razón y a la lógica. De estos tres tipos generales de argumentos, los llamamientos al miedo (que corresponderían a la categoría *Pathos*) han sido objeto de la mayoría de los trabajos experimentales.

**1. Los llamamientos al miedo.** Diversos estudios han investigado el efecto de mensajes que conllevan niveles elevados y moderados de temor. Algo muy interesante que se ha encontrado es que los llamamientos al miedo tienen un efecto distinto si se quiere cambiar la opinión, la intención conductual o la conducta real. La conclusión a la que se ha llegado es que un mensaje que transmite un temor fuerte tiene un mayor efecto que un temor débil sobre la opinión, pero tiene un efecto menor que un temor débil sobre las intenciones de actuar, menor aún sobre la conducta real.

La explicación propuesta es que grados extremos de temor son tan



aversivos que la gente los evitará<sup>24</sup> y no cambiará sus actitudes, por otra parte, para lograr una mayor persuasión deben incluirse instrucciones precisas sobre como evitar los posibles daños que los mensajes destacan.

## 2. Amplitud de la divergencia entre la fuente y el receptor.

Esta variable tiene que ver con la distancia que existe entre la opinión que el receptor tiene antes del mensaje y la opinión que la fuente sustenta. Se ha demostrado que una **divergencia débil** no produce cambio debido a que la posición de la fuente cae fácilmente en el margen de aceptación del receptor; pero una **divergencia fuerte** tampoco produce cambio alguno, ya que la posición de la fuente al estar demasiado alejada y caer en el margen de rechazo produce una mayor contra-argumentación por parte del receptor. Como el lector podrá haberlo advertido, según la teoría del juicio social de Sherif y Hovland que se menciona en este capítulo, la divergencia débil correspondería a una *latitud de aceptación* o *latitud de no compromiso* hacia el mensaje persuasivo, mientras que una divergencia fuerte correspondería a una *latitud de rechazo*.

Por otro parte, se ha encontrado que una fuente extremista puede ser percibida por el receptor extremista como parcial y manipulador, en contraste, la fuente moderada puede ser percibida por el receptor extremista como carente de seguridad. Finalmente, un receptor moderado puede cambiar más fácilmente que un receptor extremista.

La eficacia de cada una de estas variables del mensaje dependerá -además de factores ya mencionados- de las condiciones particulares en las que se presente la información (grupal o individual), del tipo de receptor (p. ej. alta o baja autoestima), al tipo de fuente (reales o atribuidas), al nivel de cambio que se desee lograr y, sobre todo, a la importancia que el receptor le conceda al mensaje (autoimplicación).

#### EL RECEPTOR.

El receptor es el blanco de la información persuasiva donde convergen simultáneamente los factores de la fuente y del mensaje. Uno de los primeros problemas con los que tropiezan las investigaciones sobre el receptor es la posible existencia de diferencias estables entre los individuos las cuales determinan su susceptibilidad hacia la persuasión. Pero según afirman Olson y Zanna: "hay pocas pruebas que sugieren que algunas personas son más persuasibles, en general, que otras"<sup>25</sup>.

Aunque factores personales como la inteligencia o la autoestima pueden influir en la susceptibilidad persuasiva de la gente, su relación con el cambio actitudinal es complejo. De Montmollin lo confirma, advirtiéndole que: "ya no se trata de características (individuales) permanentes del receptor, sino del estado de ánimo en el que el mensaje encuentra al receptor"<sup>26</sup>. Tal estado de ánimo está relacionado con la experiencia previa del receptor y con ciertas condiciones de la situación en la que tiene lugar la comunicación.

1. **La experiencia pasada del receptor.** Los estudios demuestran que advertir o prevenir al receptor que va a recibir un mensaje contrario a su opinión aumenta su resistencia al mensaje, esto ocurre debido a que la advertencia aumenta la capacidad para **contra-argumentar.**

2. **Inmunización del sujeto contra la persuasión.** Por *inmunización* se da a entender la capacidad de las personas para resistir fuertes ataques futuros sobre sus creencias, después de que han sido expuestos debilmente (*vacunados*) con información discrepante en relación a sus creencias personales. Al respecto, las conclusiones experimentales sugieren que cuando las personas se enfrentan con información contraria a sus creencias, aumenta en ellos la capacidad y motivación<sup>27</sup> para contra-argumentar y defenderse de los intentos por persuadirlos.

Sin embargo, la contra-argumentación no la dirige explícitamente el receptor hacia la fuente, la contra-argumentación está entendida en estas investigaciones como la comparación y contraste que hace el receptor entre sus propias opiniones y las opiniones que defiende la fuente. Esta última aclaración es muy importante, ya que hemos de reconocer que en estas investigaciones se concede un papel hasta cierto punto *pasivo* al receptor. Por lo tanto, el modelo de comunicación persuasiva que estamos revisando, nos permitirá analizar en el capítulo siguiente, aquellos métodos unilaterales empleados en capacitación donde el individuo desempeña un papel pasivo de

receptor.

### 3. Otros estados que influyen en la situación persuasiva.

a) La atmósfera: La persuasión puede ser favorecida cuando la relación del receptor con el medio ambiente (experimental o real) se torna agradable.

b) El contexto social: El efecto del mensaje puede debilitarse si los receptores están en grupo, ya que no se tiene una relación totalmente directa con la fuente.

c) Distracción del receptor: Puede jugar un doble papel, ya que será favorable al cambio si ésta impide que el receptor contra-argumente y acepte la conclusión del mensaje; pero será desfavorable si impide que el receptor comprenda el mensaje.

### Críticas a las investigaciones de la comunicación persuasiva.

Aunque los experimentos pueden ser metodológicamente inobjetables y proporcionan un análisis del amplio margen y complejidad del fenómeno de la persuasión, la principal crítica es que los experimentos no se encaminaron hacia el desarrollo de una teoría sistemática del cambio de actitud<sup>28</sup>. Por lo tanto, el grueso de las investigaciones está dirigido hacia aspectos específicos de la persuasión más que a resolver problemas de índole teórica.

Otra crítica es la presencia de evidencia experimental a veces contradictoria entre sí. Pero McGuire<sup>29</sup> reconoce que los paradigmas tienden a persistir aún a pesar de cierta evidencia

equivoca, hasta que un mejor paradigma disponible lo reemplace.

A su vez, De Montmollin<sup>30</sup> puntualiza que los cambios observados en el laboratorio pueden estar relacionados con condiciones metodológicas que tal vez no sean muy representativas de condiciones naturales, tales como los sujetos empleados en los experimentos los cuales en su mayoría son estudiantes universitarios. Además, los cambios en las expresiones verbales no son garantía de cambios reales en la actitud y sobre todo en la conducta. Por último, respecto a la estabilidad de los cambios de actitud, hay muy pocos reportes de cambios que se hayan mantenido después de un período importante de tiempo.

Aunque las críticas anteriores no pueden ser ignoradas, debemos reconocer que la experimentación sistemática y las conclusiones a las cuales se llega es de valor para entender en qué condiciones se produce el cambio por persuasión, y la probabilidad de que, cuando las personas cambian en la vida real se deba a los mismos factores. Para el objetivo de este trabajo, la complejidad del fenómeno nos permitirá advertir los supuestos en los que se basan algunos métodos destinados a cambiar actitudes a través de comunicaciones persuasivas, y como consecuencia, conocer los alcances y limitaciones de los métodos y técnicas propuestas al respecto. Esto se abordará detenidamente en los dos capítulos siguientes.

**RESUMEN.**

Las teorías descritas en este capítulo y en el capítulo previo de "Adquisición y Formación de Actitudes", nos permiten en su conjunto tener una perspectiva más amplia de la complejidad del fenómeno "Cambio de Actitud".

No debemos olvidar que una teoría es un modelo explicativo de un fenómeno, cuya vigencia y validez depende de su capacidad para explicar y dar a comprender una mayor cantidad de principios que constituyen la base de los hechos (*cómo la gente cambia sus actitudes*). Por lo tanto las teorías son temporales, en espera de *mejores* teorías cuyas generalizaciones se extiendan a una mayor cantidad de referentes empíricos.

Es necesario recordar esto, ya que las teorías que hemos visto hasta este momento -aunque comparten algunos elementos en común- nos brindan perspectivas distintas sobre el cambio de actitud. Las teorías del **balance** de Heider y de la **disonancia** de Festinger postulan una **motivación** necesaria para mantener la consistencia entre creencias, actitudes y conductas, explicando el cambio de actitudes en relación a un malestar que se experimenta cuando se es consciente de tales inconsistencias. La teoría del **juicio social** nos habla de posturas en los individuos de aceptación, no compromiso y rechazo, respecto a los mensajes persuasivos y su eficacia variable para lograr el cambio de actitud. Finalmente, las **investigaciones de la comunicación persuasiva** aunque no ofrecen una teoría concreta del cambio de

actitud, brindan una visión sistemática del fenómeno en relación a los factores que intervienen en un proceso comunicativo-persuasivo.

La solución al dilema de considerar distintos puntos de vista centrados sobre un mismo tema, es aceptar tanto las ventajas como limitaciones de cada teoría. La solución es reconocer que "todas las teorías sean verdaderas en cierto grado o en algunas situaciones"<sup>31</sup>. La mejor opción, hasta que no se cuente con una teoría completa que integre los fenómenos de formación y cambio de actitudes, es tomar las teorías disponibles para que en su conjunto podamos tener una visión más satisfactoria de los hechos.

En el caso particular de esta tesis, las teorías revisadas tendrán dos finalidades: nos servirán de base para el análisis, interpretación y crítica de los hechos observados; y por otra parte, nos permitirán ampliar la utilidad de sus generalizaciones con el fin de orientar la práctica hacia estrategias científicamente validas que favorezcan el cambio de actitudes en las organizaciones.

## REFERENCIAS.

- <sup>1</sup> Olson y Zanna, op. cit., p. 95.
- <sup>2</sup> D. Morton y R. Krause, **Teorías en psicología social**, p. 71.
- <sup>3</sup> Op. cit., p. 159.
- <sup>4</sup> Myer, op. cit., p. 66.
- <sup>5</sup> Olson y Zanna (1987), op. cit., en Festinger y Carlsmith (1959).
- <sup>6</sup> La "moral" de una organización no debe ser confundida con la "felicidad" de los individuos que pertenecen a ella. La moral es entendida como la satisfacción con una organización, no con la vida en general. Una organización tiene una elevada moral cuando la mayoría de sus miembros: (1) aceptan sus objetivos, (2) obedecen sus reglas imperantes, y (3) continuamente participan en sus programas. Ver: T. Caplow, **How to run any organization**, p. 148.
- <sup>7</sup> Un ejemplo de este tipo de lecturas lo es el best-seller de J. McQuaig, **Cómo motivar a la gente**.
- <sup>8</sup> E. Aronson, **Cognitive theories in social psychology**, pp. 210-211.
- <sup>9</sup> Olson y Zanna (1987), op. cit., pp. 98-100.
- <sup>10</sup> *Ibid.*, p. 102.
- <sup>11</sup> *Ibid.*, p. 104.
- <sup>12</sup> *Ibid.*, p. 105.
- <sup>13</sup> Ver capítulo anterior.
- <sup>14</sup> Op. cit., p. 119.
- <sup>15</sup> Insko y Schopler, op. cit., p. 15
- <sup>16</sup> *Ibid.*, p. 16.
- <sup>17</sup> Tomado de Rodríguez, op. cit., p. 362.
- <sup>18</sup> Ver capítulo 2.
- <sup>19</sup> De Montmollin, op. cit., p. 130.
- <sup>20</sup> *Ibid.*, pp. 123-129.
- <sup>21</sup> El modelo del balance de Heider que revisamos en este capítulo apoya precisamente la idea de que la



simpatía o atracción que se siente por una persona conduce a la aceptación del punto de vista que ésta defiende.

22 De Montmollin, *op. cit.*, pp. 134-139.

23 En las disciplinas que tratan el discurso, el Ethos, Pathos y Logos corresponden a categorías aristotélica entre los argumentos.

24 Olson y Zanna (1987), *op. cit.*, p. 108.

25 *Ibid.*, p. 109.

26 De Montmollin, *op. cit.*, p. 151.

27 La teoría de la disonancia de Festinger postula que la motivación intenta mantener la consonancia cognitiva desacreditando los conocimientos disonantes, en este caso por medio de la contra-argumentación.

28 Olson y Zanna (1987), *op. cit.*, p. 110.

29 *Op. cit.*, p. 137.

30 *Op. cit.*, pp. 163-164.

31 Olson y Zanna (1987), *op. cit.*, pp. 110-111.

## CAPITULO 6. CAMBIO DE ACTITUDES Y CAPACITACION.

### I. DEFINICION Y CARACTERISTICAS GENERALES DE LA CAPACITACION.

"Capacitación" es un término genérico que designa toda una serie de actividades cuyo último objetivo es brindar educación a todos los miembros de una organización, con la finalidad de proporcionar conocimientos, hábitos, habilidades, aptitudes y **actitudes** útiles a los individuos para influir activamente en su medio social<sup>1</sup>. Mientras que la educación regular proporciona los conocimientos generales a la vez que desarrolla la capacidad mental básica, se dice que la capacitación tiene como función primordial "... desarrollar en los educandos la capacidad de pensar, investigar e innovar, así como **actitudes** valorativas con respecto a la calidad y productividad (...) que les permitan enfrentar en la práctica las nuevas y cambiantes condiciones del mundo laboral"<sup>2</sup>.

La capacitación es un proceso complejo, y para una mejor definición de sus objetivos y métodos, suele dividirse generalmente en tres campos de acción: adiestramiento, capacitación y desarrollo. Una de las definiciones más completas y precisas de estas tres áreas, es la propuesta por Reza<sup>3</sup>:

A) **Adiestramiento**: conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las habilidades motoras o **destrezas** de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo. Responde al área de aprendizaje psicomotriz respecto a la actividad y coordinación

sensorial-motora.

**Area de aprendizaje psicomotriz.**

Comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas, es decir, actividades que realiza un individuo que aunque dependen de procesos cognoscitivos, son físicamente observables. Abarca lo correspondiente a la coordinación y equilibrio de los movimientos.

**B) Capacitación:** incluye al adiestramiento, pero también implica un conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o desarrollar las aptitudes de una persona, con el fin de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores. Corresponde al área de aprendizaje cognoscitiva.

**Area de aprendizaje cognoscitiva.**

Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, tales como: atención, memoria, análisis, síntesis y evaluación. Abarca básicamente el análisis y perfeccionamiento del pensamiento cualitativo y cuantitativo.

**C) Desarrollo:** conjunto de acciones tendientes a integrar a las personas a su entorno socio-laboral, con el propósito que comprenda las características de la empresa, los procesos internos y externos de comunicación, el estilo de liderazgo, las características de los productos y la importancia de los procesos de calidad total. Busca el **progreso integral** del individuo en función a su adaptación al medioambiente natural y

social que le rodea. Corresponde al área de aprendizaje afectiva.

#### **Area de aprendizaje afectiva.**

Incluye el conjunto de **actitudes, valores y opiniones** del individuo que generan tendencias a actuar en favor o en contra de personas, hechos y estructuras; dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Abarca básicamente el desarrollo del pensamiento y comportamiento social, la expresión lingüística y la expresión y sensibilidades estéticas.

Es importante señalar que, aunque las áreas antes mencionadas juegan un papel específico, no significa que se presenten por separado: entre ellas hay una interrelación y una mutua dependencia. Sin embargo, cabe destacar que las áreas cognoscitiva y afectiva están más relacionadas con la adquisición de conocimientos y **modificación de actitudes**, en tanto que la psicomotriz tiene una mayor relación con el perfeccionamiento de las habilidades manuales<sup>4</sup>. De esta manera, es fácil entender porque tradicionalmente se dice que el adiestramiento corresponde principalmente a niveles operativos donde es preponderante el trabajo manual, la capacitación corresponde a los niveles medio y superior, mientras que el desarrollo está dirigido a los niveles de más alta jerarquía dentro de la organización, donde se exige ser menos operativo y más estratégico<sup>5</sup>.

## II. EL PROCESO DE CAPACITACION.

En México, la capacitación es una obligación de ley<sup>6</sup> que exige a las empresas y patrones capacitar a todos sus trabajadores y cumplir previamente con una serie de requisitos como: (A) informar sobre la constitución de comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, (B) el registro de planes y programas de capacitación y adiestramiento, (C) registro y expedición de listas y constancias de habilidades laborales, y (D) el registro de agentes capacitadores<sup>7</sup>. El cumplimiento de las disposiciones anteriormente citadas corresponde al proceso legal de la capacitación, que es el mismo para todas las empresas, tanto públicas como privadas.

Ahora bien, en relación a las exigencias particulares de cada empresa u organización productiva de bienes o servicios, existe un proceso *lógico* que señala las siguientes etapas a seguir para tener éxito en la función de capacitación<sup>8</sup>:

- A) Investigación para determinar las necesidades reales de educación a corto, mediano y largo plazo
- B) Fijar los objetivos educacionales.
- C) Definir los contenidos educativos a impartirse (áreas, materias y temas) en los cursos.
- D) Señalar el método de instrucción conveniente para cada curso.
- E) Evaluación antes, durante y después del curso.
- F) Seguimiento o continuación de la capacitación.

Cada una de las etapas anteriores implica la utilización de

diversas técnicas e instrumentos. En nuestro caso y en correspondencia a los objetivos centrales de esta tesis, es de particular importancia centrarnos exclusivamente en el análisis de los métodos de instrucción que convencionalmente se emplean para capacitar al personal de las organizaciones. Ya que a partir de aquí se intentará vincular la información de capítulos previos y con estas bases poder estar en una mejor posición de "aplicar el saber teórico a problemas concretos"<sup>9</sup> para, por un lado, interpretar, analizar y criticar los métodos instruccionales más comunes destinados a cambiar actitudes, y en su caso, formular posibles contribuciones a tales métodos.

### III. DEFINICION DE LOS CONTENIDOS EDUCACIONALES.

Si bien los temas y materias que se imparten son bastantes y muy variados, además de estar en función -entre otras cosas- del giro de la empresa, puestos de trabajo y necesidades específicas, es obvio que aquellos temas o contenidos educacionales de carácter eminentemente técnicos que se transmitan a través de los métodos de instrucción, no tienen la intención principal de cambiar actitudes, ya que su objetivo primordial es brindar conocimientos que permitan desarrollar las **destrezas** (adiestramiento) y **aptitudes** (capacitación) que exige la labor desempeñada.

Usualmente se afirma que los contenidos educacionales están en función del nivel jerárquico del empleado, y que aquellas materias destinadas a cambiar actitudes deben estar dirigidas

principalmente a los puestos superiores de la organización, que es donde se recibe el **desarrollo ejecutivo**. El supuesto intrínseco es que si a los altos ejecutivos se les puede ayudar a alterar sus actitudes, entonces, gracias a la posición estratégica que ocupan en la organización, el cambio de conducta que se opera en ellos *automaticamente* influye para que todos los subordinados empiecen a cambiar<sup>10</sup>. Al respecto, Flippo acertadamente expresa: "las experiencias en los programas de desarrollo ejecutivo han demostrado que los cambios aislados en las capacidades directivas y en sus actitudes, pueden no agregar nada, si la cultura en la cual descansa la organización permanece inalterada"<sup>11</sup>. Los cambios en la "cultura organizacional" son abordados a partir de programas más completos, concretamente, a través de programas de "Desarrollo Organizacional", de lo cual hablaremos en el capítulo siguiente.

Ante la idea, tal vez equivocada, de propiciar cambios de actitudes únicamente en los ejecutivos de las organizaciones, existe otra alternativa: brindar cursos de "relaciones humanas" a los niveles elemental y medio de la organización. En este tipo de cursos, el contenido educativo gira en torno a principios o temas derivados de la psicología como son: motivación, autoestima, comunicación, grupos o equipos de trabajo, manejo de conflictos, etc. Es necesario haber precisado esta situación, ya que de los cursos de relaciones humanas, se espera que una vez que se han adquirido los conocimientos, se producirán cambios de actitudes que se llevarán al mismo lugar de trabajo. De esta

manera nos será más claro entender el importante lugar que ocupa la **comunicación persuasiva** en los métodos instruccionales que se discutirán en la siguiente sección; pero antes, debo aclarar que me he centrado en describir y analizar exclusivamente aquellos métodos considerados adecuados para cambiar actitudes<sup>12</sup>.

#### IV. METODOS DE INSTRUCCION.

Para realizar un análisis de los métodos de instrucción, los he ordenado en tres categorías, tomando como marco de referencia la participación del individuo en un contexto grupal.

**A) METODOS DISCURSIVOS-UNILATERALES.** El contenido y estilo de la comunicación es seleccionado y estructurado por el instructor (que para fines de análisis también llamaremos "fuente"). Aunque se puede permitir cierta participación del grupo principalmente al final del mensaje, en estos métodos los participantes (o "receptores") suelen permanecer pasivos ante la comunicación que emite la fuente. En esta categoría se encuentran:

**1) Discurso.** Es un método unilateral donde únicamente el expositor tiene un papel activo. Su aplicación con fines didácticos es muy limitada, debido a que actualmente no se le considera un método adecuado de enseñanza<sup>13</sup>.

**2) Conferencia- clase formal.** Es considerado como uno de los métodos más antiguos de enseñanza. El instructor tiene el control de la sesión y realiza una exposición unilateral de los



temas tratados, por lo tanto, la participación del grupo es muy limitada. Siliceo considera que puede ser un método muy eficaz para presentar un cúmulo de información, por lo que se ahorra mucho tiempo<sup>14</sup>. A la conferencia se le confiere un carácter más "solemne", mientras que una variante, conocida como "clase" formal puede ser menos rígida y permitir el intercambio de ideas, preguntas y discusiones.

3) **Congreso.** Este método es muy popular en la actualidad, está definido como una "junta o reunión formal de varias personas para deliberar sobre algún tema"<sup>15</sup>. Los congresos son eventos cuyo objetivo principal es brindar información actualizada en torno a determinada profesión, avance científico, temas económicos, políticos, sociales, etc. Una ventaja de los congresos, es que permiten la exposición sobre un mismo tema de distintas *voces autorizadas*. Aunque en los congresos usualmente se forman "mesas de trabajo" para deliberar libremente sobre los temas abordados, las conferencias de los especialistas es de donde generalmente se originan las discusiones, análisis y conclusiones. Por lo tanto, también puede considerarse como un método unilateral, ya que las ideas dominantes parten de *autoridades en la materia*.

**B) METODOS DISCURSIVOS-PARTICIPATIVOS.** Requieren una participación más activa del grupo. Los participantes son motivados a opinar o argumentar respecto a un tema. El instructor tiene una función doble como expositor y coordinador

del grupo.

1) **Conferencia con participación.** Es una variante de la conferencia tradicional y en buena parte también consiste en una exposición unilateral. sin embargo, tiene la ventaja de permitir la intervención de los participantes (preguntas, dudas, discusiones, etc.). Los momentos de intervención varían según el estilo del expositor, puede ser alternando la exposición y participación del grupo, o puede ser que al final se otorgue un período de preguntas y respuestas<sup>16</sup>.

2) **Seminario.** En este método la participación del instructor y los participantes es equilibrada, sus objetivos principales son: "la integración del grupo y la creatividad del mismo para analizar, discutir, seleccionar problemas, establecer proposiciones, etc."<sup>17</sup> Sus ventajas radican en la posibilidad de involucrar al grupo, desarrollar su creatividad, promover su integración y participación. Otros aspectos muy importantes que destaca Siliceo, es que este método promueve la automotivación de los miembros del grupo debido a la libertad de expresión permitida, también señala que para obtener mejores resultados el número de participantes no exceda a los diez o doce y que el instructor o fuente esté bien preparado<sup>18</sup>. En este rubro pueden estar incluidos los siguientes métodos: grupos efectivos de trabajo, trabajo de equipo y grupos de discusión. Todos estos con la condición de que el número de participantes sea reducido a aproximadamente cinco para un mayor aprendizaje.

### DESVENTAJAS DE LOS METODOS DISCURSIVOS.

Los métodos instruccionales descritos anteriormente tienen la característica común de depender del poder de la palabra -a través de medios orales o escritos- para compartir información tendiente a producir cambios en los individuos. Estos métodos, que Mann<sup>19</sup> llama de "salón de clases", en primer lugar suponen que las creencias y actitudes se verán alteradas cuando el individuo conozca los nuevos hechos sobre la *naturaleza humana*; y en segundo lugar, consideran que las actitudes son función de la información (creencias, conocimientos) de que dispone el individuo, y por lo tanto, se les cambia alterando la estructura cognoscitiva.

En base a los hechos anteriores, y recordando que un mensaje persuasivo fue definido en el capítulo anterior como "un mensaje concebido y organizado para persuadir a una o varias personas con el fin de que acepten un determinado punto de vista". Para analizar la efectividad de los métodos discursivos orientados hacia el cambio de actitudes, propongo como marco de referencia las investigaciones de la comunicación persuasiva presentadas en el capítulo anterior.

Mi intención es demostrar que los métodos discursivos tienen una efectividad muy limitada cuando se orientan con fines persuasivos. Debemos considerar que los métodos clasificados como "unilaterales" (donde los *participantes* en realidad no tienen oportunidad de contra-argumentar), son los que

directamente admiten un análisis basado en el esquema fuente-mensaje-receptor. En tanto que los métodos clasificados como discursivos-participativos, quizás exijan un análisis de otra naturaleza, pero el marco de referencia para abordarlos puede ser el mismo si se considera que, los -ahora sí- participantes, al tener la oportunidad de contra-argumentar las opiniones ajenas, y de expresar su posición personal respecto al tema tratado, desempeñan un doble papel alternado de fuente y receptor.

Además, tomando en cuenta que en este último tipo de métodos no se fomenta el sentido de *pertenencia grupal*, y por lo tanto el valor del grupo para el individuo no es tan importante, los participantes podrán renunciar a participar si sus actitudes o valores básicos están amenazados (ver capítulo anterior). Aunado entonces, con la posibilidad de contra-argumentar y de sostener una posición personal por parte de los participantes, significa que especialmente los métodos discursivo-participativos, son menos eficaces para provocar cambios de actitud a través de un enfoque persuasivo.

#### **Comparación de las Investigaciones de la Comunicación Persuasiva con los "métodos discursivos" de instrucción.**

En el capítulo anterior se analizó detenidamente el efecto de las comunicaciones persuasivas dirigidas hacia el cambio de actitudes; y se llegó a una serie de conclusiones que permitirán establecer, por analogía, las limitaciones de los métodos

discursivos para cambiar actitudes:

**Primera Conclusión.** Las investigaciones no forman parte de una teoría concreta sino de un cúmulo de evidencia experimental donde se abordan aspectos específicos del fenómeno persuasivo.

Por lo tanto, como una consecuencia de carecer de principios teóricos del cual partan generalizaciones científicamente válidas, es bastante difícil establecer -para efectos de capacitación- modelos discursivos destinados a cambiar actitudes y que tengan como base una teoría sistemática de la persuasión.

**Segunda Conclusión.** Se puede constatar que el fenómeno de la persuasión es bastante complejo, ya que están implicadas una gran cantidad de variables en relación a los elementos básicos del esquema comunicativo (fuente-mensaje-receptor).

Tiene relación con el primer punto, ya que si no es posible disponer de un modelo discursivo que garantice cambios de actitud en los receptores, sí se puede advertir por parte del instructor, la necesidad de tomar en cuenta e intentar *controlar* la mayor cantidad de variables posibles presentes en la exposición de un tema a través de un método discursivo. Por ejemplo, veamos como se puede estructurar un tema en función de las variables (**argumentación** y **conclusiones**) relacionadas con la **Forma** de un mensaje:

1) Al momento de elegir entre una **argumentación** unilateral (argumentos a favor del tema tratado) o bilateral (argumentos a

favor y en contra), las variables a considerar por parte del instructor son:

a) Nivel de instrucción de los receptores, los individuos de baja instrucción (obreros) se dejan persuadir más fácilmente por una argumentación unilateral. En contraste, los individuos de alta instrucción (gerentes o ejecutivos) requieren comúnmente argumentos bilaterales.

b) Posición inicial de los receptores con el tema. Será más difícil persuadir a quienes defienden una posición respecto a un tema.

c) Importancia del problema para los receptores. Aquellos que conocen bastante un tema exigirán una argumentación bilateral.

d) Además, si el instructor en términos generales desea parecer confiable, debe optar por la argumentación bilateral.

2). Respecto a la conclusión del mensaje (posición final de la fuente respecto a un problema) el instructor debe elegir entre hacerla explícita o implícita, debe tener en cuenta que:

a) Los sujetos instruidos tienden a dejarse persuadir en mayor medida cuando la conclusión está implícita

b) Los sujetos cuyo nivel de instrucción es bajo requieren una conclusión explícita.

Es obvio que no puede existir un patrón o modelo único, ya que distintos contenidos, métodos, ambientes, unidades de adiestramiento e instructores, crean diferentes condiciones para el cambio. Sin embargo, un instructor puede -igual que en el

ejemplo anterior- tener la flexibilidad y el interés para intentar controlar otras variables en relación a sí mismo (fuente), en relación a los contenidos educacionales (mensaje) y en relación a los participantes (receptores).

**Tercera conclusión.** Los cambios de actitudes reportados en el laboratorio pueden estar relacionados con condiciones metodológicas que tal vez no sean muy representativas de condiciones naturales.

Una "condición natural" sería el caso que nos ocupa de los cursos de capacitación, en donde, si bien el instructor puede tener un control importante sobre ciertas variables del ambiente físico, recursos materiales y la metodología educacional empleada, es muy razonable que se carezca de una metodología para abordar los cambios de actitudes, ya que en primer lugar no se ha formulado un modelo concreto de comunicación persuasiva que responda a exigencias específicas de los participantes o receptores. De esta manera, si los cambios de actitudes reportados en el laboratorio obedecen a escrupulosos controles experimentales, sería ingenuo esperar que en los cursos o eventos de capacitación los cambios de actitudes se presenten con la misma frecuencia.

**Cuarta Conclusión.** Los cambios de actitud en el laboratorio son evaluados a través de cambios en las expresiones verbales (cuestionarios y escalas), lo cual no garantiza cambios reales

en la actitud y mucho menos en la conducta de los individuos.

De manera semejante, en los cursos de capacitación se acostumbra con frecuencia evaluar a los participantes -por medio de cuestionarios- en los siguientes aspectos: asimilación de los temas, opiniones respecto al instructor, materiales, instalaciones, etc. En pocas palabras: se mide exclusivamente la experiencia inmediata de los participantes al finalizar el curso. Los cambios de actitud, en caso de medirse y de respetar los criterios de una adecuada medición (ver capítulo 2), de igual manera no garantizan que se produzcan cambios sustanciales en la conducta futura de los individuos.

Flippo recomienda que la mejor evaluación de un curso de capacitación (él le llama entrenamiento) debe estar en función de bases conductuales en el caso del personal operativo: tasas de producción cubiertas en calidad y cantidad, mediciones de accidentalidad, índices de ausentismo y rotación, etc.<sup>20</sup> Y en el caso del personal ejecutivo, recomienda una evaluación de los cambios de comportamiento que incluya un seguimiento a seis meses o un año, además, sugiere comparar puntajes con un "grupo control" (que no haya recibido capacitación)<sup>21</sup>.

Pero en el caso de nuestro país, esto es muy difícil de cumplir: en una investigación sobre el estado de la capacitación en México, Fernando Arias reporta que en la gran mayoría de las empresas no se acostumbra evaluar los resultados de la



capacitación<sup>22</sup>. Por lo tanto, aún cuando se intente dar seguimiento a los cursos -independientemente de que su objetivo haya sido fomentar conocimientos, habilidades o actitudes-, esta intención topará con una posible falta de apoyo que dificulte la pretendida evaluación de resultados.

**Quinta conclusión.** Los cambios de actitud reportados en el laboratorio difícilmente se mantenían después de períodos importantes de tiempo.

Aquí se encuentra una analogía interesante entre los métodos discursivos y los experimentos de comunicación persuasiva: no se toma en cuenta que los cambios de actitudes, en caso de presentarse, muy a menudo carecen del apoyo social que facilite su permanencia en los individuos. Es decir, tanto experimentos como métodos discursivos integrando un programa de capacitación, constituyen experiencias aisladas que no representan compromiso mayor en la vida de los sujetos. Esto explica porque los cambios de actitudes (si se presentan) usualmente son de corto plazo.

A estas críticas, hay que sumarles algunas otras que Mann<sup>23</sup> señala respecto a los métodos de "salón de clases" enfocados a presentar cursos de relaciones humanas con el objetivo de cambiar actitudes:

1) Las actitudes y conductas son funciones de la personalidad y del papel social, de esta manera, en lugar de proporcionar principios generales sobre la conducta humana, los procesos de

cambio deben interesarse en alterar las fuerzas existentes dentro de un individuo y las fuerzas existentes en la situación organizacional que rodea al mismo.

2) Los participantes no forman un grupo como tal, por lo regular representan un conglomerado de individuos provenientes de distintos departamentos. Se olvida que las actitudes, creencias y valores de un individuo están más firmemente asentadas en los grupos que para él tienen un significado psicológico continuo, que en aquellos en los que sólo temporalmente es miembro.

3) Las personas son apartadas de su trabajo y de las relaciones interpersonales cotidianas, como consecuencia, los cambios propuestos se dan dentro de un ambiente *artificial* y mucho se pierde en la transición al campo de lo operativo.

4) El instructor es por lo regular alguien que no tiene poder directo y continuo sobre el entrenado, y por lo tanto, tiene poca oportunidad de reforzar los efectos del curso en la práctica cotidiana.

5) Existe poca tensión (motivación) para el cambio, ya que los asistentes a los cursos comúnmente creen saber bastante sobre sí mismos y sobre los demás.

Existen otros métodos de capacitación que no están orientados únicamente a brindar información, y por lo tanto, tienen un

mayor efecto en el cambio de actitudes, en la sección siguiente describiremos algunos de éstos métodos.

C) **METODOS INTEGRATIVOS.** También llamados de "laboratorio", tienen en común el buscar la integración y participación activa de los miembros de un grupo, y a diferencia de los métodos discursivos, el instructor únicamente coordina las acciones a seguir. En este rubro se encuentran otros métodos que no se analizarán debido a que están más orientados hacia la solución de problemas administrativos que hacia el desarrollo y cambio de actitudes, algunos de estos métodos son: "método del caso", "charola de entrada", y "juegos de negocios". Dentro de los métodos de laboratorio que se analizarán se encuentran los siguientes:

A) **Simulación-representación de papeles o "juego de roles".** Según la descripción realizada por Davis<sup>24</sup>, este método consiste en una representación espontánea -en un salón de clases- de una situación realista que involucre a dos o más personas. Los actores improvisan el diálogo a partir de una situación específica, mientras que el resto de los participantes desempeñan un papel de observadores y críticos. Una de las ventajas que se considera tiene el juego de roles, es que permite ampliar la experiencia cotidiana, ya que un mismo problema puede ser abordado creativamente a partir de enfoques distintos. Además, los actores y el grupo se involucran e interesan al grado que permite el crecimiento y desarrollo de la persona, ya que esencialmente, es un método de interacción

humana. Según Siliceo, este método "tiene un objetivo básico que es la integración del equipo de trabajo con base en el manejo y orientación de actitudes individuales y colectivas (...) tiene especial aplicación en el campo de las relaciones humanas"<sup>25</sup>.

#### **Críticas a los métodos de representación de papeles.**

En los capítulos 3 y 5 analizamos detenidamente los supuestos en que se basa el juego de roles, y mencionamos que la efectividad de este método para cambiar actitudes se sustenta, principalmente, en la posibilidad de que las dramatizaciones despierten disonancias cognoscitivas; es decir, que los participantes, al representar un rol normalmente ajeno al propio, experimenten una incongruencia entre sus actitudes y las conductas simuladas. Por ejemplo, si a un individuo que presenta una actitud hostil hacia sus compañeros de trabajo se le pide que interprete un rol que exige conductas amistosas, es posible que al representar el papel y trate de ajustarse a las normas sociales, perciba una disonancia entre la conducta que está desarrollando y sus actitudes reales. Lo anterior puede motivarlo a que se autopersuada de cambiar de actitud para restaurar la congruencia con la conducta.

Pero un inconveniente notable es que, si bien la disonancia producida en esta técnica puede motivar un cambio de actitudes, no se puede predecir cuál será el camino que elegirá el individuo para reducirla, y como consecuencia, no se garantizan cambios reales en actitudes y conductas. Por ejemplo, en el caso

del individuo hostil con sus compañeros, al percibir la disonancia tiene tres opciones:

- 1) Pensar que necesita ser más amigable con ellos (cambiando un conocimiento disonante para hacerlo consonante).
- 2) Afirmar que no es tan malo como cree (adicionando conocimientos consonantes).
- 3) pensar que sus compañeros merecen que el sea de esa forma con ellos (incrementando la importancia de los conocimientos consonantes y reduciendo la de los disonantes).

Otras desventajas de este método es que requiere de capacitadores experimentados, por lo que suele ser costoso y consume mucho tiempo. Además, puede parecer un método infantil y no apto para problemas serios, por lo que algunos participantes pueden sentirse apenados y renuentes o, al contrario, pueden exagerar su actuación.

**B) Sensibilización, grupos de encuentro o grupos-T<sup>26</sup>.** Este método también recibe el nombre de *laboratorio de relaciones humanas*, donde los individuos pueden experimentar y estudiar -en una situación generalmente poco estructurada- los factores humanos que afectan al individuo, al grupo o a la organización total. En palabras de Siliceo: "El manejo de la sensibilización en la empresa está basado en la teoría de que un ejecutivo será más eficaz en la motivación y dirección de otros y en su trabajo y el trabajo a través de otros, por medio de una mayor sensibilidad respecto de las relaciones humanas"<sup>27</sup>.

Davis precisa que en contraste a los métodos de simulación, los grupos de encuentro exigen que los participantes representen sus verdaderos papeles individuales<sup>28</sup>. Estos métodos destacan la influencia del lado íntimo de las personas en su desempeño laboral, ya que se invita a los participantes a que examinen el concepto de sí mismos y que se hagan más receptivos (sensibles) respecto a como piensan, sienten y actúan los demás, lo cuál reeditará en una mejor calidad de las relaciones personales en el trabajo. Katz y Kahn<sup>29</sup> aclaran que este tipo de entrenamiento no resulta fundamentalmente terapéutico (ni en la teoría ni en la práctica) pues no intenta resolver los conflictos inconscientes que hay dentro del individuo, sino hacer comprender a éste la conducta propia y la de otros.

#### **Críticas a los métodos de sensibilización.**

Las críticas a los grupos de encuentro son varias y en su mayoría relativas al derecho cuestionable de los asesores de *invadir* la intimidad de los participantes, con fines que pueden ser ajenos a sus intereses. Según Davis<sup>30</sup>:

- 1) Se corre el riesgo de alterar psicológicamente a los participantes durante las sesiones grupales, e incluso los efectos pueden perdurar mucho tiempo después de finalizados los cursos.
- 2) La exposición de la intimidad no es requisito necesario para lograr un aprendizaje adecuado.
- 3) Debido a la situación poco formal del método, los asesores pueden manipular a los participantes e imponerles de manera

encubierta su propio punto de vista.

4) Algunos ejercicios de sensibilización pueden parecer ridículos, ofensivos y representar una pérdida de tiempo.

5) Por último, se dice que raramente se generan mejoras en el ambiente de trabajo como consecuencia de la participación en estos grupos.

Se considera que muchos de los inconvenientes de estos métodos en buena medida pueden solucionarse procurando que el asesor de la sesión sea un profesional bien preparado y conozca perfectamente los objetivos de la empresa. También se recomienda que los grupos de sensibilización no profundicen más allá de las necesidades expresadas por los participantes y así evitar tensiones innecesarias.

Para finalizar este capítulo, debo dejar en claro que los métodos que analizados, a pesar de sus limitaciones para producir cambios importantes en las actitudes de los individuos (aún cuando se usan de manera conjunta), forman parte importante de estrategias integrales de cambio organizacional. En efecto, los métodos de capacitación -especialmente los de "laboratorio"-son indispensables para enfocar el cambio individual dentro de una estrategia que contemple el cambio de las variables macro-organizacionales.

En el capítulo siguiente se hablará de una de las estrategias más importantes: el Desarrollo Organizacional, como un esfuerzo

que -a diferencia de los métodos tradicionales de capacitación- aborda el cambio organizacional alterando simultáneamente las variables individuales, grupales, estructurales y tecnológicas; garantizando, hasta cierto punto, cambios importantes en creencias, actitudes y conductas.

#### RESUMEN.

La responsabilidad de brindar educación en las organizaciones es una labor compleja, que tiene por objetivo el proporcionar simultáneamente habilidades, conocimientos y actitudes, que permita a sus miembros desarrollarse en los aspectos laboral, económico, intelectual y afectivo. Para esto, la educación al interior de las empresas ha sido dividida en tres campos de acción complementarios: adiestramiento, capacitación y desarrollo; integrados bajo el término genérico de *capacitación*.

La capacitación cumple con un proceso legal en respeto a los lineamientos establecidos por la ley, y cumple también con un proceso "lógico". el cual señala la secuencia de acciones cuyo objetivo final es la acción educativa sobre un grupo específico de trabajadores sin importar nivel jerárquico. Acorde a la finalidad de este trabajo, fue de particular interés centrar el análisis y discusión, exclusivamente en función de aquellos contenidos educativos y métodos instruccionales destinados a cambiar actitudes.

Fue así como se analizó la eficacia de cursos de "Relaciones



Humanas" a través de métodos discursivos (unilaterales y participativos) y a través de métodos integrativos (o de laboratorio). En relación a los métodos discursivos, se intentó demostrar -a través de un análisis basado en investigaciones de la comunicación persuasiva- que las conferencias y disertaciones tienen una eficacia mínima sobre las actitudes; ya que se basan en la condición (insuficiente) de abordar el cambio de actitudes como una función del cambio de creencias, ignorando las fuerzas sociales que sostienen las actitudes más arraigadas (valores) de los individuos. En cuanto a los métodos llamados integrativos (representación de papeles y grupos de sensibilización), tienen -respecto a los métodos anteriores- la ventaja de intentar incidir en el campo afectivo del individuo y aprovechar la presencia grupal para sostener los cambios eventualmente experimentados. A pesar de las ventajas que puedan presentar éste último tipo de métodos, se enfrentan a una serie de críticas, que en común cuestionan la ética del instructor para *invadir* la intimidad de los individuos.

Aunque la combinación y dirección cuidadosa de los métodos instruccionales puede producir cambios reales en las actitudes de los individuos, su duración por lo regular es corta, ya que un cambio radical en actitudes y conductas implica un esfuerzo integral y continuo en las organizaciones. De esta manera, los métodos instruccionales sirven de **apoyo** en programas de cambio donde también se consideran variables relacionadas con la estructura, tecnología y ambiente que integran una organización.

## REFERENCIAS.

- <sup>1</sup> J. Reza. Principales definiciones y conceptos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores. pp. 96-97.
- <sup>2</sup> G. González, Recursos humanos, capacitación y realidad, en: La tercera revolución industrial en México, pp. 152-153.
- <sup>3</sup> Reza, op. cit., pp. 97-98.
- <sup>4</sup> Ibid., p. 98.
- <sup>5</sup> Compárese con A. Siliceo. Capacitación y desarrollo de personal, p. 13.
- <sup>6</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1931). Art. 123, Frac. XIII.
- <sup>7</sup> Ley Federal del Trabajo (1970), Artículo 153, Inciso A al X del Capítulo III Bis.
- <sup>8</sup> Siliceo, op. cit., cap. 2, pp. 53-118.
- <sup>9</sup> Goode, op. cit., p. 52.
- <sup>10</sup> E. Flippo, Principios de administración de personal, p. 218.
- <sup>11</sup> Ibid., p. 195.
- <sup>12</sup> En Siliceo, op. cit., se ofrece una amplia variedad de métodos instruccionales destinados a incrementar conocimientos, desarrollar habilidades o modificar actitudes. pp. 72-93.
- <sup>13</sup> Ibid., p. 77.
- <sup>14</sup> Ibid., p. 76.
- <sup>15</sup> Ibid., p. 82.
- <sup>16</sup> Ibid., p. 77.
- <sup>17</sup> Ibid.
- <sup>18</sup> Ibid., p. 80.
- <sup>19</sup> F. Mann. Estudio y creación del cambio: un medio para comprender la organización social, en: Cambio de la conducta organizacional. Bartlett y Kayser (comps.), p. 144.
- <sup>20</sup> Op. cit., p. 191.
- <sup>21</sup> Ibid., p. 209.

- 22 Citado en Reza, op. cit., p. 87.
- 23 Op. cit., pp. 140-141.
- 24 Ibid., p. 240-241.
- 25 Op. cit., p. 90.
- 26 "T" del inglés *Training* (entrenamiento).
- 27 Op. cit., p. 91.
- 28 K. Davis, *El comportamiento humano en el trabajo*, p. 242.
- 29 Katz y Kahn, op. cit., p. 448.
- 30 Op. cit., p. 244.

## CAPITULO 7. CAMBIO DE ACTITUDES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

### I. DEFINICION Y CARACTERISTICAS GENERALES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El Desarrollo Organizacional (D.O.) es una de las estrategias más efectivas para lograr un cambio integral en las organizaciones, apoyándose en buena parte, en el entrenamiento y desarrollo del factor humano. El D.O. está definido como: "una estrategia compleja de educación orientada hacia el cambio de las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que estas puedan fácilmente adaptarse a las nuevas tecnologías, mercados y oportunidades, y en general, aumenten la tasa de cambio autogenerado en ella"<sup>1</sup>

El D.O. es un programa de intervención planeado, apoyado por la dirección y que involucra a una organización en su totalidad. Sus propósitos más específicos son los siguientes<sup>2</sup>: (A) toma de decisiones, sobre bases democráticas más que autoritarias; (B) manejo de conflictos, a través de la confrontación de situaciones; (C) reducir y en lo posible eliminar la competencia disfuncional maximizando la colaboración en la organización; (D) aumentar el sentimiento de pertenencia a la organización, a través de objetivos comunes entre sus miembros; (E) aumentar el grado de confianza y ayuda interpersonales; (F) crear un clima en el cual *crezcan* las personas; por último, (G) desarrollar un sistema de comunicación que facilite la franqueza y apertura entre sus miembros.

Pero el D.O. admite variantes en cuanto a su concepto, propósitos y métodos, según Davis el D.O. "es una estrategia de intervención que usa procesos de grupo para enfocar la atención en la cultura completa de una organización, con el propósito de instaurar un cambio planeado. Trata de cambiar creencias, actitudes, valores, estructuras y prácticas, de tal modo que la organización se adapte mejor a la tecnología y viva al ritmo acelerado del cambio"<sup>3</sup>. Davis señala las características más importantes que debe cumplir cualquier programa de D.O.<sup>4</sup>:

**A) Enfoque en la Organización Total.** A diferencia de los programas de capacitación tradicionales, los cuales se basan en trabajos específicos y se dirigen hacia individuos o grupos pequeños de trabajadores (sea cual sea su nivel), el D.O. involucra a todos los miembros de la organización trabajando de manera coordinada.

**B) Orientación en los Sistemas.** Con orígenes claramente sistémicos, el D.O. se interesa por las interacciones entre las diferentes secciones (o subsistemas) de la organización y la manera en que se afectan entre sí. Se ocupa de igual manera de las relaciones personales y de trabajo, de los procesos y estructuras, así como de las actitudes hacia el trabajo.

**C) Intervención de un Agente de Cambio.** Su función es la de promover, estimular, coordinar, evaluar y dar seguimiento al cambio. El agente de cambio normalmente es un especialista en

comportamiento organizacional que presta servicios externos de asesoría. cuya ventaja -en teoría- es la de brindar un diagnóstico objetivo de la situación de la empresa, a la vez que se mantiene neutral a intereses creados que puedan obstaculizar su intervención. El agente de cambio se coordina por lo regular con el responsable del departamento de personal (agente interno) que sirve también como enlace con la directiva de la empresa.

**D) Resolución de Problemas.** La solución de problemas reales y cotidianos es uno de los principales objetivos del D.O. Aunque es aceptable la idea de Davis de que la solución de problemas concretos esté por encima de su análisis teórico<sup>5</sup>, según nuestro punto de vista tal pragmatismo tiene su debilidad cuando se intentan cambiar actitudes y conductas, pues como veremos posteriormente, se carece de una base teórica definida que dirija las técnicas de cambio propuestas.

**E) Aprendizaje experimental.** Consiste en que los participantes aprendan experimentando y discutiendo en un ambiente grupal y libre de críticas, la solución práctica de problemas de naturaleza humana<sup>6</sup> a los que se enfrentan en el trabajo. La ventaja de este método es que supera a los convencionales cursos de "Relaciones Humanas" a través de manuales, conferencias y debates, en los cuales se abordan los problemas de manera teórica y un tanto abstracta. Se dice que este método es muy adecuado para modificar y mantener conductas.

**F) Procesos de Grupo.** Tales como debates, manejo de conflictos entre los grupos, confrontaciones y procedimientos en busca de cooperación. Los cuales tienen por objetivo mejorar las relaciones interpersonales, abrir canales de comunicación, aumentar la confianza y, sobre todo, la participación activa. Como ejemplo tenemos a los Grupos-T.

**G) Retroalimentación.** La retroalimentación tiene por finalidad el autoentendimiento y la comprensión hacia los demás miembros de la organización, así como un mejor conocimiento de las situaciones que permitan acciones autocorrectivas de las labores ejecutadas.

**H) Orientación por Contingencias.** El D.O. es flexible y práctico, por lo cual no recalca una sola forma para solucionar un problema (contingencia), es decir, adapta sus acciones para satisfacer necesidades específicas.

**I) Formación de equipos.** Es primordial el trabajo en equipo, ya sea integrando equipos pequeños orientados a la tarea o equipos institucionales de mayor tamaño. De esta forma se mejoran las relaciones, la comunicación y cooperación entre los distintos departamentos de una organización.

En resumen, el D.O. busca integrar en un todo coherente y a través de un tratamiento sistémico a cuatro elementos: **personas, estructura, tecnología y medio ambiente**<sup>7</sup>. Por otro lado, debe

subrayarse que aunque se reconoce la importancia fundamental de la adquisición de conocimientos técnicos y habilidades manuales, el D.O. hace énfasis en el desarrollo y cambio de **actitudes y valores** que permitirán interiorizar nuevos y mejores hábitos de trabajo.

Antes de seguir adelante, es importante aclarar que no todo cambio organizacional significa necesariamente D.O. (aún cuando se usen algunas de sus técnicas), por lo cual Burke<sup>8</sup> señala tres criterios que determinan que un cambio organizacional merezca ser considerado de esta manera:

- A) Que la intervención responda a las necesidades actuales de cambio experimentadas por los miembros de la organización.
- B) Cuando se hace partícipes a los miembros en la planeación e implantación de los cambios.
- C) Si conlleva el cambio de la cultura organizacional.

Esta última condición es determinante, pues una vez transformada la cultura organizacional (que básicamente es el sistema de valores de la empresa de donde se desprenden normas de comportamiento), el cambio de actitudes esperado se hace evidente cuando:

- 1) Los gerentes ejercen una autoridad más participativa y no en forma unilateral y arbitraria.
- 2) La conducta cooperativa se valora más que la competitiva.
- 3) El crecimiento y desarrollo de los miembros de la organización es tan importante como la obtención de utilidades



o el ajuste al presupuesto.

4) Cuando todos los miembros de la organización reciben periódicamente retroalimentación sobre conducta en el trabajo.

5) Existe igualdad de oportunidades y trato justo a las personas en la selección de personal, prácticas de promoción y sistemas de incentivos.

6) Los miembros de la organización reciben información oportuna de los asuntos que afecten directamente su trabajo o sus personas<sup>9</sup>.

## II. EL PROCESO DEL D.O.

En cuanto al proceso lógico que debe seguir cualquier programa de D.O., Chiavenato<sup>10</sup> distingue las siguientes etapas generales:

A) **Recolección de datos:** abarca desde la determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios, hasta los métodos con los cuales se recopilarán (entrevistas, cuestionarios, escalas de actitud, observación directa, etc.). Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y subsistemas, así como la forma de identificar problemas y asuntos importantes.

B) **Diagnóstico organizacional:** se analizan problemas, se establecen prioridades, propósitos y objetivos. Conlleva la generación de estrategias alternativas y desarrollo de planes para su implementación. Se desarrollan y verifican nuevos enfoques para la solución de problemas organizacionales y se

prepara al sistema para el cambio.

C) **Acción de intervención:** debe reconocerse que cualquier interacción con el sistema se convierte en una intervención, por lo tanto, desde la recopilación de datos y formulación del diagnóstico se está interviniendo en la organización. Sin embargo, esta etapa está entendida formalmente como la implementación de un modelo y técnicas específicas a las exigencias de la organización (en el capítulo anterior vimos los alcances de algunas de estas técnicas para lograr cambios duraderos en actitudes y conductas). Pero el D.O. no acaba en esta etapa, ya que de la evaluación de resultados obtenidos se puede -eventualmente- iniciar otro ciclo de recolección-diagnóstico-intervención, hasta que se haya alcanzado un cambio en la dirección deseada. Por último, toda intervención implica un seguimiento constante de las acciones emprendidas.

### III. MODELOS DE D.O. A PARTIR DE PROCESOS DE INFLUENCIA.

Debe quedar claro que existe una amplia variedad de programas o modelos de intervención, en los cuales, el cambio organizacional es abordado a través de una aplicación combinada de estrategias que contemplen los diversos factores que conforman una organización; en la tabla 7.1 se muestran las cuatro dimensiones generales que integran un escenario organizacional (ver anexo). Naturalmente, los programas de D.O. contemplan cambios estructurales, tecnológicos y físicos dentro de la organización, los cuales, pueden influir indirectamente en las creencias,

actitudes y conductas de las personas, sin embargo, existen modelos de cambio dirigidos a cambiar directamente estas variables. Por lo tanto, en lo que resta del capítulo, el D.O. será analizado exclusivamente a partir de las estrategias o modelos dirigidos a modificar los factores sociales (ver tabla 7.1) que integran una organización.

Antes de seguir adelante debo aclarar un punto que puede generar confusión: aquellos métodos que intentan influir directamente en los miembros de una organización -especialmente en sus creencias, actitudes y conductas- reciben el nombre de *mecanismos de cambio conductuales (behavioral change mechanisms)*<sup>11</sup>. Este nombre se debe a que las técnicas se derivan del amplio campo de las "ciencias del comportamiento", y no exactamente del conductismo de Skinner. Pues como se verá a continuación, la llamada *aproximación conductual* del D.O. se apoya básicamente en dinámicas grupales y procesos de influencia social, más que en los principios y técnicas del modelo de modificación de la conducta propuesto por Skinner<sup>12</sup>.

Como ya se ha dicho, los programas de D.O. pueden presentar variantes (pues de hecho se adaptan a las exigencias particulares de cada organización), sin embargo para enfrentar el cambio organizacional a partir de mecanismos de influencia social, la mayoría de los programas adoptan el modelo secuencial "Descongelamiento-Cambio-Recongelamiento" (D-C-R) propuesto inicialmente por Kurt Lewin.

#### **A. El modelo de Kurt Lewin.**

Es a partir de las experiencias extraídas en los entrenamientos en sensibilidad que Lewin propone un modelo secuencial<sup>13</sup> dirigido a cambiar actitudes y conductas a través de tres fases:

- 1) A los miembros de un grupo se les da retroalimentación de sus sentimientos y respuestas externadas, con la finalidad de desconfirmar la imagen que tienen de sí mismos y advertir cómo los otros los consideran (descongelamiento).
- 2) La retroalimentación los motiva a buscar conductas alternativas más positivas (cambio).
- 3) Si el nuevo patrón de actitudes y conductas es reforzado socialmente por el grupo se alcanza la fase final del modelo (recongelamiento).

Apoyándome en las contribuciones más importantes que sobre este modelo secuencial han realizado tres autores, a continuación analizaré como se aborda el cambio de actitudes a partir de programas de D.O.

#### **B. El modelo de Schein.**

Edgar Schein<sup>14</sup> fue uno de los primeros autores en adaptar y extender el modelo de cambio de tres fases de Kurt Lewin para su aplicación en contextos organizacionales por medio de programas de D.O. En este modelo se puede observar como Schein empieza a introducir -un tanto informalmente- teorías generadas sobre investigaciones del cambio de actitud.

**ETAPA 1. Descongelamiento:** teniendo como base la idea de que sólo habrá cambio cuando los individuos se encuentran listos y motivados para aceptarlo, en esta primera fase se busca alterar las fuerzas que actúan sobre el individuo, de modo que su equilibrio estable se perturbe lo suficiente para motivarlo y prepararlo al cambio. La manera de lograr lo anterior es aumentando la presión al cambio, o bien, reduciendo algunas de las amenazas o resistencias al cambio. Se trata, en resumen, de quitar el apoyo a las antiguas actitudes, saturar el ambiente con las actitudes nuevas que deben adquirirse y aumentar el apoyo para el cambio.

**Resistencia al Cambio.** Antes de continuar describiendo el modelo de Schein, es importante reconocer que este autor no explica concretamente como superar la "resistencia al cambio", no obstante que diversos autores han analizado detenidamente este mecanismo psicológico desde distintas perspectivas teóricas. Pero en relación al D.O., y sin adentrarse en un análisis profundo del tema, Melo sintetiza algunas causas psicológicas de la resistencia al cambio y propone medidas específicas para superarla<sup>15</sup>:

- Las causas:

- a) Mecanismo de defensa de negación de la realidad.
- b) Percepción selectiva: tendencia a percibir solamente aquello que es agradable o conveniente.
- c) Desconfianza en las consecuencias percibidas del cambio.
- d) Temor de perder los beneficios o comodidades actuales.

- e) Inseguridad personal.
- f) Necesidad de evitar la ansiedad surgida de la novedad.
- g) Dependencia en que otra persona actúe primero para atreverse también a actuar.
- h) Contradependencia o tendencia a actuar en contra y rebelarse.
- i) Miedo a lo desconocido.
- j) Conflicto o indecisión entre dos sentimientos simultáneos pero contradictorios: aceptar o rechazar el cambio.
- k) En casos extremos, ansiedad neurótica.

**- Los procesos para hacerle frente:**

- a) Información de hechos, necesidades, objetivos y probables efectos del cambio.
- b) **Persuasión** sobre los factores que llevarán a la decisión del cambio.
- c) Diálogo, intercambiar y confrontar percepciones, opiniones y razones.
- d) Expresión de los sentimientos y emociones (catarsis) unidos a la perspectiva del cambio.
- e) Consulta y participación en los procesos de diagnóstico de la situación, selección o toma de decisiones, y planeación de acciones resultantes.

**ETAPA 2. Cambio:** se le presentan al individuo alternativas para aprender nuevas actitudes. Según Schein esto puede darse a través de dos procesos<sup>16</sup>: (a) la *identificación*, cuando una persona aprende nuevas actitudes al identificarse y emular a

otra persona que tenga tales actitudes, (b) la *interiorización*, cuando un individuo aprende nuevas actitudes como una manera de resolver los problemas a los que se enfrenta y que no puede evitar.

**ETAPA 3. Recongelamiento:** se busca que se integren las nuevas actitudes al resto de la personalidad y que perduren aún ante situaciones críticas. Para que este ocurra los cambios conseguidos deben de contar con el apoyo genuino de superiores, compañeros y subordinados.

A partir del fenómeno de *adoctrinamiento* o *persuasión coercitiva* observado básicamente en prisioneros de guerra, conventos, y fraternidades estudiantiles, Schein distingue principios de influencia social cuya adecuación en ámbitos organizacionales se orienta a través de las etapas ya mencionadas (descongelamiento, cambio y recongelamiento). Aunque hay que reconocer que el modelo secuencial adoptado por Schein sirve de punto de partida para esquematizar un cambio organizacional ordenado, es obvio que el fenómeno del cambio es más complejo, por lo cual los mecanismos de influencia subyacentes que él señala son poco claros y conceptualmente ambiguos.

### C. El modelo de Flippo.

Surge a partir del modelo de Lewin y complementa el modelo propuesto por Schein, pero la contribución de E. Flippo<sup>17</sup> es la de distinguir mecanismos subyacentes necesarios en cada una de

las tres etapas para alcanzar un cambio importante en actitudes y conductas.

**ETAPA 1. Descongelamiento:** implica que el individuo se sienta *motivado* a abandonar conductas y actitudes ya formadas.

**Mecanismo (a)** Las actitudes y conductas formadas deben negarse o dejar de confirmarse por un tiempo. Los sujetos deben descubrir que los supuestos sobre su entorno no funcionan, Flippo sugiere lograr esto "dándole información a la persona, que por su misma naturaleza, produzca incomodidad"<sup>18</sup>. En este mecanismo, es evidente la necesidad de brindar información disonante al sujeto, sin embargo, Flippo no considera que esta información debe tener en cuenta la **autoimplicación** y **latitudes** de los sujetos (ver capítulo 5, teoría del juicio social).

**Mecanismo (b)** La negación tiene que producir suficiente *sentimiento de culpa* o suficiente ansiedad como para motivar un cambio. Lo podemos explicar de la siguiente manera: como consecuencia de la información disonante recibida, el sujeto se sentirá ansioso y motivado para recuperar el equilibrio entre sus elementos cognoscitivos (creencias y actitudes), esto lo logrará a través de adoptar cualquiera de los tres mecanismos para disminuir la disonancia descritos en el capítulo 5.

**Mecanismo (c)** Se debe crear una *seguridad psicológica*. se dice que el agente de cambio debe hacer que la gente se sienta segura y capaz de cambiar sin reducir el poder y validez de la



información de negación. Por ejemplo, si se opta por hacer llamamientos al miedo, debe conocerse el hecho - comprobado experimentalmente- de que los mensajes que transmiten temores débiles tienen, en relación con los mensajes que transmiten temores fuertes, un efecto menor sobre la opinión, pero un efecto mayor sobre la conducta. Además, se logra un mayor cambio de actitudes al incluirse instrucciones concretas sobre lo que debe hacerse para evitar los posibles daños que los mensajes señalan (capítulo 5).

**ETAPA 2. El cambio:** a partir del desarrollo de nuevas actitudes y comportamientos con base en nueva información y en la redefinición cognoscitiva. Según Flipppo esto puede ocurrir a partir de uno de dos mecanismos:

**Mecanismo (a)** Identificación con un rol modelo (agente de cambio, un compañero, un jefe, e incluso todo un grupo). De esta forma las actitudes pueden formarse, según la teoría de Kelman (ver capítulo 4), a través de la identificación con conceptos e ideas puestas en marcha por un modelo determinado.

**Mecanismo (b)** La exploración del medio para obtener información de manera directa.

**ETAPA 3. Recongelamiento:** es la fase donde se estabilizan los cambios. Aquí es muy importante que los cambios de actitud conseguidos perduren durante la rutina normal de trabajo. Para que esto ocurra deben respetarse las dos siguientes condiciones:

**Mecanismo (a)** Las nuevas actitudes y comportamientos deben estar de acuerdo con el concepto que las personas tienen de sí mismas. Esta aseveración se acerca al proceso de **internalización** propuesto por Kelman (capítulo 4).

**Mecanismo (b)** Las personas y grupos a los que se pertenece deben aceptar y confirmar las nuevas actitudes y patrones de conducta que se pongan en marcha. De esta forma, las actitudes y conductas desempeñan una función de **ajuste social** (cap. 4).

Como se pudo observar, el modelo de Flippo se aproxima bastante al modelo de Schein (es de hecho una réplica), pero su ventaja es que identifica y ordena aquellos mecanismos implicados en un proceso de cambio, de aquí el interés en presentarlo. Debido a la cercanía de los dos modelos, los mecanismos aquí descritos y el análisis de sus supuestos pueden considerarse válidos también para el modelo de Schein.

#### **D. El modelo de Dalton.**

Teniendo como antecedentes el modelo secuencial de tres etapas de Lewin y el modelo de Schein, y en base a las experiencias adquiridas en cinco programas de cambio, el modelo propuesto por Dalton<sup>19</sup> contribuye al identificar, por una parte, dos situaciones antecedentes: **tensión interna** y **autoridad y prestigio del agente de cambio**, y por otro lado, cuatro procesos secundarios que caracterizan un cambio organizacional exitoso: (1) **movimiento hacia objetivos específicos**, (2) **alteración de**

antiguas relaciones y establecimiento de nuevos nexos sociales, (3) aumento de la autoestima, y (4) interiorización del motivo del cambio.

La ventaja de este modelo, a diferencia de otros que confían demasiado en las técnicas de *capacitación en laboratorio* ya descritas en el capítulo anterior, es que explícitamente aborda los cambios de actitudes y conductas como un proceso continuo que experimentan los individuos en el lugar mismo de trabajo; además, ha servido como punto de partida a otros modelos de D.O. propuestos, debido a ésto, se analizarán detenidamente sus características y supuestos en los que se basa.

**Tensión interna como condición antecedente.** Coincide con la sensación de desequilibrio que experimentan los individuos en la etapa de descongelamiento descrita por Schein. Este estado de tensión, ansiedad o nerviosismo puede ser provocado por cambios en las políticas de la organización, perspectivas negativas del entorno, disminución en las utilidades, inseguridad en el empleo, conflicto dentro y entre los distintos departamentos, etc. En suma, los sujetos experimentan tensión emocional por ver amenazado su empleo, su seguridad económica y estatus social. lo anterior es provocado por un estado de **inadecuación** ante exigencias concretas de su medio laboral.

Esta ansiedad podrá ser vivida nuevamente y sacada a la superficie a través de la participación en conferencias,

debates, representación de papeles, Grupos-T, etc. En estas técnicas -con objetivos básicamente motivacionales- se busca que el individuo experimente la tensión cotidiana en un ambiente de apoyo grupal y sea consciente de la necesidad imperiosa de un cambio. Son comunes los llamamientos al miedo donde se hace énfasis en la necesidad urgente de poner en práctica nuevos hábitos de trabajo para así evitar situaciones futuras adversas ("si aprendo a trabajar en equipo la empresa sale ganando, por lo tanto mantiene su posición en el mercado y como resultado, conservo mi empleo"). De esta manera, se busca que el individuo tome *conciencia* de la situación adversa por la que se atraviesa y modifique sus actitudes, lo que se supone favorecerá el cambio de conductas.

Un posibilidad latente cuando se recurre a la motivación para buscar cambios urgentes en la forma de hacer las cosas, sin proponer una estrategia concreta y sin tener un plan estructurado para llevar a cabo las reformas, es que los métodos arriba mencionados ante situaciones críticas específicas -más que cambiar actitudes- a lo mucho despiertan emociones de corto plazo incapaces de mantener patrones de conducta por períodos de tiempo importantes.

Pero el temor y ansiedad inmovilizantes puede convertirse en útil **disonancia cognoscitiva** (o ansiedad en busca de equilibrio) en cuanto se introducen elementos cognoscitivos en el individuo respecto a la necesidad de incrementar su compromiso público<sup>20</sup>

hacia prácticas que conlleven un cambio orientado a solucionar la situación crítica por la que se atraviesa. Es decir, si se logra en los individuos un cambio mínimo hacia hábitos de trabajo positivos, y si se enfatiza el valor social de tal comportamiento, por lo tanto las actitudes y conductas futuras que se adopten serán consonantes con la conducta inducida inicialmente.

Aunque existe la posibilidad de que los individuos rechazen los cambios propuestos, la disonancia se resuelve (desapareciendo o al menos reduciéndose) a través de un mecanismo que ya conocemos: añadiendo nuevos elementos cognoscitivos (caps. 3 y 5) respecto a la importancia de adquirir y llevar a la práctica nuevas y mejores pautas de trabajo que favorezcan a la organización en su conjunto. Para esto es imprescindible el apoyo social para que las nuevas conductas y actitudes adoptadas formen parte del sistema de valores de la organización ("Cultura Organizacional").

Algo similar sucede con el juego de roles, recordemos (capítulos 3, 5 y 6) que las conductas -y actitudes asociadas- que inicialmente son simuladas, provocan un desequilibrio entre las cogniciones personales del sujeto que incluso pueden provocar su rechazo. Sin embargo, cuando por retroalimentación se le habla del valor social de la conducta simulada (p.e. dejar de fumar), la tendencia a resolver la disonancia se da en base a lo que los demás afirman sobre la conducta socialmente aceptable de

abandonar el hábito. Como consecuencia, será probable el cambio en la actitud y la conducta real. A diferencia de los experimentos realizados en relación al tabaquismo y otros similares que corresponden a hábitos sumamente arraigados, y que en casos extremos escapan al control volitivo del sujeto (ver capítulo 3), los hábitos de trabajo son relativamente menos difíciles de cambiar.

Esto puede sonar muy teórico y alejado de la realidad, sin embargo no sucede exactamente así, pondremos como ejemplo un caso concreto, real y ocurrido en México: en los últimos años se ha venido otorgando el "Premio Nacional de Calidad" a aquellas empresas que hayan incorporado exitosamente políticas y prácticas de "Calidad Total". En 1994 se entregó el premio más reciente a la empresa regiomontana "Cementos del Yaqui" por haber obtenido un 96 % de satisfacción del cliente. Uno de los factores decisivos para que la empresa citada ganara el premio fué la aplicación de un programa sociotécnico de Desarrollo Organizacional. A continuación citaremos algunas palabras del gerente general de la compañía que nos permitirá inferir algunos de los principios que hemos manejado:

"En el arranque del programa hubo algunos problemas por el rechazo que hubo entre la gente al tratar de poner en marcha una nueva forma de hacer las cosas (...) cuando se inició el sistema sociotécnico lo que se quiso fue que la gente pasara de un estado de control de sus operaciones a otro de compromiso (...) actualmente, se tienen ya nuevos grupos de trabajo que interactúan de acuerdo a los valores trazados para mejorar sus quehaceres diarios y tener resultados que beneficien a la empresa y a ellos mismos".<sup>21</sup>

A partir de las aseveraciones anteriores se desprenden algunos elementos que hemos venido analizando: el posible **rechazo** o **resistencia** iniciales ante los cambios propuestos, el **compromiso** social de adoptar prácticas más productivas, los **grupos de trabajo** que refuerzan los cambios, y los nuevos **valores** que se integran a la cultura de la organización.

Para finalizar lo referente a la tensión interna quiero sugerir y puntualizar lo siguiente: que en esta etapa se reconozca que la ansiedad y el miedo por sí solos no garantizan que los individuos se muevan en pos de un cambio, se debe propiciar un proceso de conversión de ansiedad *estática* hacia ansiedad *dinámica*, por medio de la puesta en práctica constante en el mismo ambiente de trabajo de nuevas conductas, así como la introducción de elementos cognoscitivos motivantes (el reconocimiento o retroalimentación de conductas apreciadas socialmente).

Para que esto ocurra, es importante que los especialistas en cambio organizacional conozcan los principios de la teoría de la disonancia y adviertan sus posibles extensiones prácticas. Tal es el caso de W. Glueck<sup>21</sup>, quien reconoce que cuando una persona escoge una actitud o toma una determinada decisión, existe la tendencia a reforzar selectivamente la alternativa elegida. Esto reduce el atractivo de la alternativa rechazada y brinda armonía (consonancia). Por lo tanto, si una persona puede elegir abandonar una forma de trabajo a la que está acostumbrada y un

nuevo hábito aprendido es reforzado (sobre todo socialmente a través de reconocimiento y aceptación), se puede conseguir que la antigua forma de trabajar pierda interés y se reduce el conflicto o disonancia.

#### **Autoridad y prestigio del agente de cambio.**

El agente de cambio es el encargado de darle dirección a la tensión interna y deseos de cambio de los miembros de la organización. Pero es necesario que sea percibido de la siguiente manera: que inspire y demuestre respeto, confianza, capacidad, conocimientos, prestigio y autoridad. Estas variables no son nuevas para nosotros, en el capítulo 5 hablamos de las variables de **credibilidad** y **atracción** que deben ser percibidas por los blancos de influencia y atribuidas al receptor, lo cual aumenta el efecto de los mensajes persuasivos.

Es obvio que cuando Dalton habla de autoridad y prestigio necesarios en el agente de cambio (así como de otras características concomitantes), se está refiriendo a su **credibilidad** cimentada en bases intelectuales, más que a la **atracción** proyectada en términos de rasgos físicos o de carácter. Esta última variable (la atracción y otras variables que de ella se derivan) es ignorada por Dalton, y sin embargo, en el capítulo 5 presentamos suficiente evidencia de que su presencia en la fuente tiene efectos favorecedores cuando se persiguen fines persuasivos.



Debemos reconocer que la puesta en marcha del cambio a través de la disonancia, así como el prestigio y atracción del agente de cambio - si bien son condiciones necesarias- no se pueden considerar suficientes. Dalton distingue cuatro procesos secundarios sucesivos que acompañan un proceso de cambio:

1) **Movimiento hacia objetivos específicos.** Significa avanzar desde metas generales y poco específicas, hasta objetivos concretos o metas secundarias -por lo regular- de naturaleza técnica. Es a través de juntas o reuniones de planeación donde se definen los pasos concretos a seguir, también es común pasar por breves períodos de adiestramiento técnico cuya finalidad es definir la forma como los participantes abordarán cotidianamente los objetivos específicos.

Cuando los individuos pasan por este proceso de definición de metas específicas, es obvio que asumirán nuevas conductas o pautas de trabajo. El proceso experimentado es similar al que ocurre en el juego de roles y que es explicado por la teoría de la disonancia. salvo que aquí se da en situaciones reales y es vivido constantemente. Dalton lo explica de la siguiente manera: "...a medida que el individuo cumple en cierta dirección con determinados elementos conductuales menores, va justificando y racionalizando dichos actos. aceptando para ello valores y explicaciones que hacen **disminuir la disonancia** entre tales actos y su imagen de sí mismo. Se convierte en su propio agente de socialización"<sup>23</sup>.

2) **Alteración de antiguas relaciones y establecimiento de nuevos nexos sociales.** En el capítulo cuatro vimos la influencia que los grupos de referencia ejercen en sus miembros para la adquisición y expresión de creencias, actitudes y conductas. También señalamos que por presión social los individuos adoptan valores cuya función es la de mantener la estabilidad grupal.

Dalton reconoce la influencia del grupo sobre sus integrantes, por lo tanto, plantea que para lograr cambios perdurables en actitudes y conductas, se deben romper o debilitar los nexos sociales que les servían de sostén, en otras palabras, se busca descongelar al grupo y a los individuos. Además, plantea que se debe fomentar el establecimiento de nuevas relaciones sociales que recompensen las conductas deseadas y las actitudes modificadas, ya que de lo contrario se intentará regresar a las actitudes y actividades anteriores y a las relaciones que les daban apoyo y las reforzaban<sup>24</sup>.

3) **Aumento de la autoestima.** Otra parte del proceso de cambio es que los individuos sientan que aumenta su importancia y valor dentro de la organización, significa para ellos que sus esfuerzos son reconocidos. Dalton afirma que es más fácil que los individuos establezcan nuevas relaciones sociales y patrones de comportamiento cuando su autoestima está en aumento.

Aunque los individuos atraviesan inicialmente por un estado de ansiedad y tensión emocional, experimentan posteriormente "una

sensación de logro, un alivio de la tensión y una reintegración alrededor de un nuevo patrón de actividad y pensamiento"<sup>25</sup>. De esta manera el aumento en la autoestima puede verse favorecido, por una parte, por el reconocimiento social (del agente de cambio, del nuevo grupo de referencia y de toda la organización), y por otro lado, por la consonancia que se alcanza una vez que entran en un estado de cambio y equilibrio nuevas actitudes y conductas.

4) Interiorización. Aunque el motivo del cambio tiene su origen fuera de los individuos, para que el cambio sea *autodirigido* este debe ser interiorizado. Para que esto ocurra el individuo debe encontrar que las ideas y conductas prescritas son intrínsecamente recompensantes, poco alejadas de su posición personal y lo ayudan a enfrentarse con tensiones internas y externas.

A su vez, los distintos enfoques funcionalistas presentados en el capítulo 4 pueden explicar en su conjunto como en los individuos se forman actitudes para ajustar su personalidad ante exigencias internas y externas; sin embargo, es en el enfoque de Kelman donde encontramos dos procesos que se acercan bastante a lo que Dalton llama interiorización: se trata de los procesos de identificación e internalización.

Dalton identifica tres elementos que forman parte del proceso de interiorización, a continuación se describen y analizan

brevemente:

a) Proporcionar una nueva estructura cognoscitiva. Tiene por objetivo cambiar la manera como los individuos conciben su entorno, consiste básicamente en que el agente de cambio brinde un nuevo marco conceptual o nuevas creencias que permita a los individuos reordenar la información que tienen sobre sí y sobre su ambiente.

Esto resulta evidente cuando, por ejemplo, los principios de "Calidad Total" o "Liderazgo" empiezan a propagarse en ámbitos organizacionales a través de seminarios y lecturas. Recordemos también (capítulo 3) como el *Credo* de una empresa sirve como marco de referencia a partir del cual se generarán las actitudes y conductas deseadas.

b) Aplicación e improvisación. Es otra condición necesaria para que se dé la interiorización, consiste en que los individuos participen activamente en tratar de comprender el esquema y se esfuercen en integrarlo y aplicarlo a problemas propios. Nuevamente, hay similitudes importantes con el juego de roles, donde las actitudes que inicialmente son improvisadas y actuadas posteriormente son adoptadas como propias. El punto en común, es el esfuerzo del sujeto por poner en práctica nuevos elementos cognoscitivos y conductas que terminan siendo parte de su personalidad.

c) Verificación mediante la experiencia. No basta con que se

*ensayen* las actitudes y conductas deseadas en grupos de entrenamiento alejados de las exigencias reales del medio laboral. La interiorización implica poner a prueba todo lo aprendido (elementos cognoscitivos, actitudes y conductas) en situaciones reales para la resolución de problemas concretos.

Una vez que se ha revisado y analizado el modelo secuencial del proceso de cambio propuesto por Dalton, encontramos que se enfatizan los cambios de actitud y conducta más que en los cambios estructurales y tecnológicos. En la tabla 7.2 (ver anexo) se muestra como se integran el modelo secuencial de tres etapas de Lewin con el modelo de Dalton.

Volviendo al modelo de tres etapas, éste nos aclara perfectamente un hecho que puede pasar fácilmente desapercibido por considerarse implícito: **no basta cambiar actitudes de trabajo**, en las organizaciones siempre es imperante la necesidad de **cambiar conductas de trabajo**. Como se ha podido ver, sobre todo en los dos últimos capítulos, el cambiar actitudes sirve como un **medio** para conseguir un **fin**: **cambiar conductas** (no es nada raro que el D.O. sea también llamado un enfoque conductual). De hecho, la idea de cambiar actitudes a través del D.O. obedece por lo menos a tres supuestos que involucran el cambio en las conductas:

- 1) Si se desean cambiar las conductas es preciso cambiar las actitudes. Algo muy cuestionable, a lo largo del capítulo 3 se presentó información que en buena medida rebate esta idea.

Resumiré las conclusiones a las que se llegó en aquel capítulo, lo cual ayudará a definir una posición al respecto: al existir factores que afectan la relación actitud-conducta, un cambio de actitudes no garantiza un cambio en las conductas concomitantes, por ejemplo, si un individuo ha sido **persuadido** de adoptar nuevos patrones de toma de decisiones, esto no significa que necesariamente adopte las conductas pertinentes que exige esta nueva forma de actuar, aún cuando reconozca sus ventajas. Por lo tanto, confiar que los cambios en las actitudes y valores de los individuos (a través de las técnicas descritas en el capítulo anterior) garantizarán indirectamente cambios conductuales importantes, representa un punto débil que adolecen los programas de D.O.

2) La necesidad de que los cambios conductuales sean sostenidos por el mismo individuo sin la necesidad de una fuerza coercitiva externa. Se relaciona con el punto anterior, pero la diferencia es la siguiente: en caso de alcanzarse cambios conductuales significativos, se busca que se mantengan por un estado de **automotivación**<sup>16</sup> proveniente de cambios o descongelamiento en los niveles cognoscitivo (creencias) y afectivo (actitudes o valores). No es fácil rebatir esta idea, sobre todo, si tomamos en cuenta que realmente es menos difícil que la gente actúe en determinada dirección cuando esto forma parte de la expresión de una actitud o valor que se consideran importantes. Lo difícil aquí, es cómo conseguir que normas o valores dirigidos desde el exterior coincidan o se integren a valores internos del

individuo capaces de dirigir pautas comportamentales. Ante esto, el D.O. tiene aún mucho por trabajar en el desarrollo de sus métodos y técnicas.

3) La necesidad de mejorar el clima organizacional. A este supuesto lo dejo en último lugar, ya que -salvo que el ambiente en una organización sea intolerable y afecte significativamente la producción o los servicios prestados- el alto costo (en dinero, tiempo y esfuerzo) de un programa de D.O. destinado a cambiar actitudes no justifica su implementación indiscriminada. Además, de sobra se conoce que en un ambiente de trabajo relajado no siempre se labora mejor.

Ya vimos que un inconveniente importante del D.O. es considerar que existe una relación muy fuerte entre actitudes y conductas, pero a continuación veremos otras desventajas que se le han señalado a los programas de D.O. en función de los enfoques y técnicas destinadas a cambiar actitudes y conductas.

#### IV. CRITICAS A LOS PROGRAMAS DE D.O.

A los programas de D.O. -y a todos aquellos que intentan incidir directamente con los individuos de una organización- se le pueden hacer diversas críticas, sin embargo, mencionaré únicamente los inconvenientes más importantes que se presentan al momento de abordar el cambio de actitudes y conductas.

A) La adopción e integración no siempre cuidadosa de métodos y

técnicas provenientes de una amplia variedad de áreas de estudio, contradice al D.O. en su carácter de disciplina científica<sup>27</sup>, veamos algunos ejemplos: de la teoría general de sistemas parte el enfoque de la organización como un sistema abierto; de los métodos de investigación social se derivan los cuestionarios y escalas de actitud empleados en la fase de diagnóstico; los grupos de crecimiento se toman prestados del enfoque *humanista* (cuyo máximo exponente fue Carl Rogers); los juegos de roles son empleados también en el enfoque clínico cognitivo-conductual para modelar comportamientos; el modelo descongelamiento-cambio-recongelamiento es tomado de los estudios de dinámica de grupos de Kurt Lewin, etc. Las cosas se complican si consideramos que este conglomerado de enfoques y técnicas, que incluso pueden confundir a un experto en ciencias del comportamiento, son puestas en práctica por especialistas en administración que por lo regular conocen muy poco de la complejidad de estudiar el comportamiento humano.

B) El enfatizar demasiado el lado emocional de las personas en relación a otros aspectos (estructurales y tecnológicos), se corre el peligro de que el D.O. se convierta en una técnica con un carácter terapéutico que se aparte de los objetivos meramente económicos de la organización<sup>28</sup>.

C) Toda programa de cambio organizacional centrado en los individuos presenta el problema ético de definir el nivel de profundidad de la intervención: desde aspectos superficiales



tales como el análisis del desempeño, pasando por una búsqueda en la mejora de las relaciones interpersonales, hasta llegar al análisis intrapersonal donde entra en juego la misma identidad y existencia del individuo. Es muy importante tener en cuenta que toda intervención debe limitarse siempre a las necesidades sentidas por los individuos y a su disposición para legitimar la intervención, la cual nunca deberá ser impuesta<sup>29</sup>. Por otro lado, no debe ignorarse el conflicto que presentan, en mayor o menor grado, las exigencias de crecimiento y desarrollo entre el individuo y la organización, cuya conciliación en ocasiones puede resultar imposible.

D) Se dice que la búsqueda de libertad, crecimiento y flexibilidad de los individuos en una organización -lo cual fomenta el D.O.- es una utopía, pues muchas organizaciones no podrían sobrevivir en la actualidad sin adoptar hasta cierto punto estándares burocráticos de funcionamiento y estructura<sup>30</sup>.

E) En caso de alcanzarse cambios importantes en actitudes y conductas, es muy difícil evaluar la eficacia y validez científica de las técnicas destinadas a cambiar estos factores. Al margen de la dificultad de aplicar modelos de investigación pura en las organizaciones, debemos recordar que en un programa de D.O. también están implicadas transformaciones estructurales y tecnológicas. De esta manera, al presentarse cambios simultáneos en tantas variables se hace imposible identificar efectos separados de las técnicas que se usaron para cambiar

específicamente actitudes y conductas<sup>31</sup>.

A pesar de que las críticas anteriores no pueden rebatirse fácilmente, el Desarrollo Organizacional ha demostrado en la práctica ser eficaz. La clave puede estar en un cambio equilibrado de los factores sociales, estructurales y tecnológicos que conforman una organización. De esta manera, el Desarrollo Organizacional -con todo y sus imperfecciones- representa "la mejor opción humanista del enfoque de la administración"<sup>32</sup>.

#### RESUMEN.

Se conoce al Desarrollo Organizacional como una de las estrategias más efectivas para lograr el cambio en las organizaciones. Sus objetivos específicos -apoyados por la gerencia e involucrando a la organización total- pretenden cambiar creencias, actitudes, valores, conductas y estructuras, con el fin de que la organización se adapte a la tecnología y ritmo acelerado del cambio.

Las características básicas que debe cumplir cualquier programa de D.O. son: (A) enfoque en la organización total, (B) orientación en los sistemas, (C) intervención de un agente de cambio, (D) solución de problemas reales y cotidianos, (E) aprendizaje experimental, (F) intervención en los procesos de grupo, (G) retroalimentación, (H) adaptación a las necesidades específicas (orientación por contingencias), y finalmente, (I)

formación de equipos de trabajo.

El D.O. intenta integrar en un tratamiento sistémico cuatro elementos que integran una organización: personas, estructuras, tecnología y medioambiente. El D.O. enfatiza el desarrollo y cambio de actitudes, valores y conductas. El cambio en estos factores será evidente cuando -además de la mejora en productividad, calidad y servicio- se observe que: (A) existe una mayor participación, (B) se valora más la conducta cooperativa que la competitiva, (C) se da importancia al desarrollo de los individuos, (D) se recibe retroalimentación en el trabajo, (E) existe mayor equidad en la organización, y (F) la comunicación sea efectiva en todos los niveles. Para lograr lo anterior, el D.O. atraviesa etapas como la recolección de datos, formulación de un diagnóstico, implementación de un modelo, evaluación y seguimiento de resultados.

Los modelos de D.O. analizados en este capítulo se orientan específicamente al cambio de actitudes y conductas, más que a enfocar el cambio desde factores estructurales o tecnológicos de la organización. Es a partir del modelo secuencial propuesto por Kurt Lewin (descongelamiento-cambio-recongelamiento) donde se analizan otros modelos de cambio grupal. El modelo de Schein introduce en las secuencias del programa, nociones derivadas de las investigaciones sobre el cambio de actitud. En el modelo de Flippo se hace evidente la presencia de mecanismos tales como la identificación, internalización y disonancia, a través de las

etapas del proceso de cambio. A diferencia de los modelos anteriores, Dalton aborda el cambio de actitudes y conductas, como un proceso continuo experimentado en el mismo lugar de trabajo. Para esto, identifica dos situaciones antecedentes: tensión interna en los individuos y autoridad y prestigio del agente de cambio; además identifica cuatro procesos secundarios: (1) movimiento hacia objetivos específicos, (2) alteración de antiguas relaciones y establecimiento de nuevos nexos sociales, (3) aumento en la autoestima, y (4) interiorización del motivo de cambio.

Algunas de las críticas que se le hacen al D.O. son: (A) la variedad de enfoques y métodos provenientes de distintas áreas de estudio lo contradice en su carácter científico, (B) por su énfasis en las emociones personales puede asumir un carácter terapéutico alejado de los objetivos económicos de la organización, (C) la definición de los niveles de intervención no es precisa, (D) el verdadero desarrollo de los individuos en una organización es una utopía, (E) dado los cambios simultáneos en tantas variables presentes en la organización, se dificulta la evaluación de la eficacia de los métodos y técnicas que pretenden cambiar actitudes y conductas.

A pesar de las múltiples críticas que se le puedan dirigir al D.O., es tal vez el único enfoque administrativo que concede un papel importante a las actitudes y conductas (a nivel individual y grupal) como factores decisivos en el cambio organizacional.

## REFERENCIAS.

- <sup>1</sup> Citado por Flippo, op. cit., p. 210, en Bennis (1973).
- <sup>2</sup> Ibid.
- <sup>3</sup> Davis, op. cit., p. 234.
- <sup>4</sup> Ibid., pp. 234-237.
- <sup>5</sup> Ibid., p. 236.
- <sup>6</sup> Una ligera diferencia con los "Círculos de Calidad", cuyo objetivo principal es analizar y discutir problemas vinculados a un área común de trabajo y relacionados principalmente con la naturaleza de la labor que se realiza, tales como mantenimiento del equipo, desperdicios, devoluciones, etc. Para una descripción más completa de las funciones de los "Círculos de Calidad" véase a K. Ishikawa, ¿Que es el control total de calidad?, pp. 132-147.
- <sup>7</sup> Op. cit., pp. 238-239.
- <sup>8</sup> W. Burke, Técnicas para el cambio organizacional, p. 191.
- <sup>9</sup> Ibid., p. 192.
- <sup>10</sup> I. Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, pp. 477-478.
- <sup>11</sup> W. Glueck, Management essentials, pp. 289-290.
- <sup>12</sup> Como otra alternativa para abordar el cambio organizacional, en el capítulo 9 se presenta una adaptación en contextos organizacionales del modelo de modificación de conducta de Skinner.
- <sup>13</sup> R. Miles, Organizational behavior research and issues, pp. 173-174.
- <sup>14</sup> E. Schein, El desarrollo gerencial como proceso de influencia, en: Cambio de la conducta organizacional, Bartlett y Kayser (comps.) pp. 164-184.
- <sup>15</sup> P. Melo, Desarrollo Organizacional pp. 60-63.
- <sup>16</sup> Obsérvese que estos mecanismos corresponden al enfoque funcionalista de Kelman revisado en el cap. 4.
- <sup>17</sup> Op. cit., pp. 224-227.
- <sup>18</sup> Ibid., p. 225.
- <sup>19</sup> Dalton, Influencia y cambio organizacional, en: Cambio de la conducta organizacional, Bartlett y Kayser

(comps.), pp. 186-217.

20 Olson y Zanna, op. cit., p. 112.

21 Esta entrevista con Ricardo Biancarte (gerente general de Cementos del Yaqui) apareció el 21 de noviembre de 1994 en el periódico "Reforma", p. 41A.

22 W. Glueck, *Management*, p. 108.

23 Dalton, op. cit., p. 199.

24 *Ibíd.*, p. 201.

25 *Ibíd.*, p. 207.

26 A. Bartlett y T. Kayser, *Hacia una teoría de la conducta de cambio*, en: *Cambio de la conducta organizacional*, p. 223.

27 Chiavenato, op. cit., p. 513.

28 *Ibíd.*, p. 515.

29 Para profundizar en esta cuestión, consúltese la obra de R. Harrison *Algunos criterios para elegir el nivel de profundidad de la estrategia de intervención en la organización*, en: *Psicología de las organizaciones*, pp. 254.

30 Chiavenato, op. cit., p. 515.

31 Miles, op. cit., p. 181.

32 Chiavenato, op. cit., p. 515.

## CAPITULO 8. ENFOQUES ALTERNATIVOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.

### I. PROGRAMAS DE "CALIDAD DE VIDA LABORAL" (C.V.L.).

A lo largo de este trabajo se ha señalado que una actitud involucra tres elementos: cognición, emoción y disposiciones conductuales; de tal manera que una actitud resulta cuando un individuo integra estos elementos en un grupo consistente de respuestas dirigidas hacia un objeto social en particular. El concepto de actitud es un constructo hipotético que tiene como referente empírico respuestas o actos relacionados entre sí. La *ruta* de las actitudes -según la mayoría de los autores- es la siguiente: ciertas creencias producen en el individuo emociones o sentimientos, que a su vez, despertarán predisposiciones a la acción, las cuales pueden mantenerse latentes o manifestarse en una serie de conductas específicas. En el presente estudio del cambio de actitudes se han asumido estos hechos, y además, se ha tomado la postura de considerar que el carácter central de las actitudes radica en su dimensión afectiva-valorativa.

En cuanto a sus implicaciones prácticas, se ha señalado que las organizaciones están interesadas en las actitudes de los trabajadores, y especialmente, en cambiar actitudes de trabajo. La manera de llevar a cabo lo anterior -cuando se hace seriamente- frecuentemente toma dos caminos: el primero, es optar por métodos instruccionales formando parte de programas de capacitación, en donde, comúnmente a través de cursos en

"relaciones humanas" se intenta incidir en las creencias y actitudes de los individuos, buscando que se generen cambios conductuales que produzcan un mejor desempeño y clima laborales; la segunda alternativa es a través de programas integrales de cambio organizacional, el más conocido: el Desarrollo Organizacional, el cual se apoya en buena medida en los programas y cursos de capacitación, pero tiene una serie de ventajas que en su mayoría tienen que ver con el apoyo de fuerzas sociales (grupo y organización) para mantener los cambios generados en el individuo. De todo esto se habló detalladamente en los dos capítulos previos.

A lo largo de esta sección se hablará de otra alternativa, la cual, de entrada considera que las estrategias destinadas a cambiar actitudes en las organizaciones enfrentan serias dificultades, entre las principales: (1) las actitudes representan características individuales bastante estables que predisponen a la gente positiva o negativamente hacia contextos laborales; (2) la relación entre actitudes y conducta es imperfecta, ya que una conducta está determinada por la interacción entre factores personales y ambientales, por lo tanto, un cambio de actitudes no garantiza un cambio de conductas; (3) las estrategias de cambio propuestas -como el Desarrollo Organizacional- no inciden simultáneamente en los tres componentes de las actitudes (cogniciones, emociones y conductas).



La alternativa de la cual se hablará recibe el nombre de "Calidad de Vida Laboral" (*Quality of Work Life*), y parte de la premisa de integrar actitudes, conductas y efectividad organizacional a través de una estrategia de apoyo institucional y participación individual, concretamente, por medio de la cooperación directiva-trabajadores<sup>1</sup>.

#### A. DEFINICION DE CALIDAD DE VIDA LABORAL.

El significado de Calidad de Vida Laboral tiene que ver con dos aspectos. El primero se relaciona con un grupo de prácticas y condiciones organizacionales **objetivas**: mejoras en el trabajo, supervisión democrática, participación de los empleados y condiciones laborales seguras. El segundo aspecto tiene un carácter **subjetivo** relacionado con el grado en que el amplio rango de las necesidades humanas está cubierto: involucra las percepciones de los empleados de que están seguros, relativamente bien satisfechos y de que son capaces de crecer y desarrollarse como seres humanos. Por lo regular estos dos puntos de vista convergen, definiendo la Calidad de Vida Laboral (C.V.L.) como: "las percepciones de los empleados de su bienestar físico y mental en el trabajo"<sup>2</sup>.

#### B. ANTECEDENTES DE LOS PROGRAMAS DE CALIDAD DE VIDA LABORAL.

Como una respuesta a los problemas de baja productividad, ausentismo, rotación e insatisfacción laboral, los programas de C.V.L. surgen a principios de la década de los setentas en grandes empresas de Norteamérica y de algunos países de Europa

occidental: Francia, Alemania, Suecia y Dinamarca principalmente<sup>3</sup>. Aunque los programas de C.V.L. varían entre cada país y organización, un punto en común es que el gobierno de estos países altamente democráticos fomenta la participación libre y activa de los sindicatos en negociar las condiciones de cooperación administración-trabajadores.

### C. LA NATURALEZA DE LA PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES.

Una parte vital de los programas de C.V.L. es la participación y compromiso de los trabajadores en todas los niveles y etapas en un proceso de toma de decisiones. Schultz y Schultz señalan que para aumentar la efectividad de la participación de los trabajadores deben satisfacerse diversas condiciones psicológicas y sociológicas<sup>4</sup>:

- 1) Los empleados deben estar de acuerdo con la idea de la "participación en el trabajo", además, deben entender de manera objetiva y realista su significado e implicaciones.
- 2) Los empleados deben entender que el tipo de decisiones a ser consideradas son personalmente importantes y relevantes.
- 3) Los empleados deben ser capaces de expresarse efectivamente y deben creer que están contribuyendo a un proceso de toma de decisiones.

Además, condiciones externas también influyen en la implementación de un programa de participación de los trabajadores<sup>5</sup>:

- 1) Debe disponerse de suficiente tiempo para permitirle a un

grupo tomar decisiones.

2) Los costos financieros de la participación de los trabajadores no deben ser tan altos que las ventajas sean canceladas.

3) Debe asegurarse a los empleados de que no sufran ningún tipo de represalias por su participación en la toma de decisiones.

4) Canales efectivos de comunicación deben ser abiertos a través de los cuales los empleados puedan participar en la toma de decisiones.

5) La participación de los trabajadores requiere de un período previo de capacitación.

La participación de los trabajadores en los programas de C.V.L. pueden ser agrupados en seis categorías, dependiendo del grado de participación y compromiso<sup>6</sup>:

1) Participación en las decisiones del trabajo. Son programas de participación formales y a largo plazo, donde los trabajadores tienen el poder de tomar decisiones finales en todos los aspectos del trabajo.

2) Participación consultiva. Los trabajadores tienen menos influencia, pueden ofrecer opiniones pero no les está permitido tomar decisiones finales.

3) Participación a corto plazo. Son programas de duración limitada, pero los trabajadores pueden tomar decisiones finales sobre un tema o problema determinado.

4) Participación informal. Aunque la compañía no ha establecido un programa de participación formal, el compromiso de los

trabajadores en la toma de decisiones ocurre informalmente, dependiendo de la naturaleza de las relaciones entre empleados y jefes.

5) Títulos de propiedad (*acciones*) de los empleados. Al ser los empleados copropietarios de la empresa por medio de acciones, se les permite tomar decisiones indirectamente.

6) Participación representativa. La participación es menos directa, ya que se dá por medio de representantes elegidos democráticamente.

#### **D. FORMAS ALTERNATIVAS DE PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES.**

A diferencia de los programas de D.O., los programas de Calidad de Vida Laboral no parten de modelos teórico-metodológicos dirigidos específicamente al cambio en la cultura organizacional, más bien consisten en una serie de estrategias concretas que fomentan la participación y compromiso de los trabajadores. A continuación se describen siete estrategias que integran comunmente un programa de C.V.L.<sup>7</sup>.

1) **Contacto Directo entre Empleados y Clientes.** Aumenta directamente el compromiso con la organización, ya que los empleados tienen la posibilidad de escuchar por sí mismos las quejas, sugerencias, exigencias y comentarios de los clientes respecto a los productos o servicios prestados. Como consecuencia, el proceso de transformar un producto o brindar un servicio pierde su carácter impersonal, ya que el trabajador tiene la oportunidad tangible de llegar al cliente y en algunos casos al consumidor final.

2) **Círculos de Calidad (C.C.).** Son una de las alternativas más populares propuestas para alentar la participación de los trabajadores, los C.C. originalmente forman parte del enfoque administrativo japonés conocido como "Control Total de Calidad" (o simplemente "Calidad Total"). Los C.C. consisten por lo regular en grupos de cuatro a diez trabajadores y el supervisor de un mismo departamento, los cuales voluntariamente dedican parte del tiempo de su jornada (y en ocasiones su tiempo libre) en resolver problemas relacionados con la labor desempeñada. Muy importante es que los miembros de un C.C. se apoyen en una metodología de análisis por medio de herramientas estadísticas.

Es muy común -y hasta razonable- que las empresas que incorporan a su interior programas de cambio, no reporten su metodología empleada y solo publiquen sus resultados cuando son favorables. La razón principal es el temor existente a que los competidores puedan eventualmente copiar el programa y fortalecerse. México no es la excepción, es extremadamente raro que las empresas privadas detallen a la opinión pública sus programas de cambio.

No obstante estas limitaciones, y para ilustrar de cierta manera la presencia de los C.C. en nuestro país, a continuación se reportan algunos datos en cuanto a la inclusión de C.C. en un programa de cambio en el consorcio minero "Peña Colorada" (en ese entonces empresa "paraestatal" con participación privada). En las dos siguientes tablas se muestran datos relacionados con los participantes y temas abordados en los C.C.<sup>8</sup>:

PARTICIPANTES	NUMERO DE PARTICIPANTES (Dic. de 1988)
Miembros de círculos (obreros)	449
Líderes de círculos (supervisores)	60
Facilitadores (jefes de departamento)	23

TEMAS	PORCENTAJE DE TRABAJADORES
Seguridad industrial	12 %
Modificaciones al equipo	39 %
Incremento de productividad	22 %
Incremento en la disponibilidad del equipo	27 % = 100 %

Acle sostiene que, al margen de su influencia evidente en la productividad, la importancia de los C.C. radica principalmente en el impacto favorable -casi inmediato- que tienen en el clima laboral al favorecer las necesidades del ser humano de autorrealización, reconocimiento y pertenencia<sup>9</sup>.

Otros autores como Ledford, Lawler y Morhan<sup>10</sup>, no aventuran aseveraciones tan directas, ellos hablan de un período de hasta dos o tres años para advertir una mejora en las actitudes, conductas y efectividad organizacional por medio de actividades de C.C. También mencionan que los C.C. tienden a declinar básicamente por tres razones: pocos problemas por enfrentar, pérdida de entusiasmo por los participantes y desinterés por parte de la administración.

En cuanto a la investigación empírica del efecto de los C.C. en actitudes y conductas, Porras y Silvers<sup>11</sup> reportan que la membresía a un C.C. afecta favorablemente actitudes específicas hacia la comunicación, participación e influencia; además, se han encontrado cambios hacia actitudes más generales como la satisfacción y el compromiso. Sin embargo, las investigaciones del efecto de los C.C. en las percepciones de la tarea ofrecen evidencias contradictorias.

**3) Proyectos Cooperativos Directiva-Trabajadores.** Se basan en la necesidad de unir a dos grupos tradicionalmente conflictivos en la identificación de áreas de mutuo interés para así reducir el nivel de conducta antagónica. A través de comités compuestos por miembros de ambos grupos se identifican oportunidades, se resuelven problemas y se manejan situaciones específicas de interés para la organización.

**4) Diseño del Trabajo por Participación.** A través de la participación en equipos se rediseñan las condiciones de trabajo analizando sus requerimientos técnicos y humanos. El diseño de trabajos suele ser particularmente efectivo en escenarios organizacionales donde las tareas son muy interdependientes y donde los trabajadores tienen altas necesidades de crecimiento personal. Los estudios han demostrado que el diseño del trabajo mejora la productividad y actitudes específicas tales como responsabilidad, control y variedad en el trabajo; pero se ha encontrado que se obtienen efectos menores en objetivos como

ausentismo y rotación.

5) **Reprogramación del Trabajo.** Puede considerarse como una variedad del diseño del trabajo y tomar diversas formas, una de ellas es la semana de trabajo condensada, en la cual un trabajador puede laborar 40 horas en menos de cinco días, usualmente trabajando cuatro días de diez horas (4/40). Las organizaciones escalonan las horas de trabajo de tal forma que pueden mantenerse en operación durante todos los días laborables.

El "tiempo flexible" es otra forma de reprogramar el trabajo. Dentro de este plan los empleados determinan su tiempo de inicio en el trabajo dentro de un período dado y el tiempo de finalización dentro de un segundo período. Un tiempo central existe dentro de estos dos intervalos donde se exige que los trabajadores estén presentes. Para satisfacer las demandas de producción dentro de las horas flexibles (aquellas que caen fuera del tiempo central), los empleados se mantienen expectantes para cubrir aquellas variaciones en tiempos de ida y vuelta.

En términos de medidas actitudinales y conductuales, el tiempo flexible ofrece mejoras en cuanto a la flexibilidad personal en un período laboral, mejoran las relaciones de un grupo de trabajo y las relaciones superior-subordinado, así mismo, tiende a declinar el ausentismo. Tocante únicamente a la relación entre



programas de trabajo alternativos y productividad, se ha encontrado que los efectos positivos del tiempo flexible ocurren cuando los recursos son escasos y la productividad se mide a nivel grupal<sup>12</sup>.

**6) Participación en las Ganancias.** Los planes de participación en las ganancias se consideran muy efectivos en situaciones donde los trabajadores pueden afectar ciertos factores que influyen económicamente en la organización, tales como horas de trabajo, materiales o devoluciones por daños. El supuesto básico es que los trabajadores tienen energía y talento potenciales que pueden liberarse a favor de la organización una vez que se han establecido las condiciones entre desempeño y ganancia económica personal.

La participación en ganancias o beneficios no es lo mismo que un "reparto de utilidades". En primer lugar, la participación en las ganancias está basada en una medida de productividad global de la empresa. En segundo lugar, la participación en las ganancias y sus correlatos (medidas de productividad, bonos de productividad) son eventos frecuentes de ocurrencia mensual o trimestral; a diferencia del "reparto de utilidades", el cual ocurre una vez cada año. En tercer lugar, más que una obligación patronal de ley la participación en beneficios representa un plan de incentivos.

Porras y Silvers señalan que las investigaciones empíricas que

estudian la relación entre la participación en las ganancias y sus consecuencias conductuales y actitudinales tienden a reportar resultados equívocos. Sin embargo, aclaran que aquellos planes de participación en las ganancias que corresponden a programas de Calidad de Vida Laboral de largo plazo, han demostrado tener efectos favorables en el desempeño y actitudes laborales<sup>13</sup>.

7) **Propiedad de Acciones.** Los planes de participación de los trabajadores en las acciones bursátiles de la empresa pueden establecerse por cualquiera de las siguientes razones: (a) como un medio para favorecer el estado fiscal de la empresa, ya que la responsabilidad de pagar impuestos es compartida; (b) como una forma de obtener créditos bancarios baratos, debido a que las acciones se tornan aval de pago; (c) para satisfacer la *filosófica creencia* de que al trabajador le debe corresponder cierta propiedad sobre su trabajo; (d) como un beneficio adicional para el empleado. En este caso, los empleados tienden a estar más satisfechos con la posesión de acciones cuando el plan se establece por razones centradas en el individuo más que por razones estratégicas o financieras.

Cuando las condiciones son adecuadas, los planes de propiedad de acciones pueden aumentar la productividad de la empresa, favorecer la creación de nuevos empleos y mejorar las actitudes de los empleados. A este respecto, las investigaciones parecen demostrar que -más que favorecer la satisfacción intrínseca de

ser *copropietario* de la empresa-, la propiedad de acciones tiende a favorecer las actitudes de los empleados en cuanto se perciben beneficios económicos tangibles<sup>14</sup>.

Estas dos últimas alternativas: los planes de participación en las ganancias y propiedad de acciones, se llevan a cabo en nuestro país por algunas empresas líder. En el estudio de caso sobre la privatización de Teléfonos de México (TELMEX), Székely y del Palacio<sup>15</sup> señalan que como estrategias para cambiar la "vieja cultura burocrática" y poder enfrentar la futura competencia en materia de telecomunicaciones, la directiva de la empresa decidió -en acuerdo con el sindicato de telefonistas- incluir un programa general de incentivos a la productividad y calidad del servicio, y hacer *socios* a los trabajadores por medio de un plan de propiedad de acciones. Aunque con estas y otras medidas similares, los trabajadores de TELMEX se volvieron los mejor remunerados del país, los usuarios saben que el servicio aún deja mucho que desear. Sin embargo, ante la competencia inminente con otras compañías telefónicas, se espera que los trabajadores en su papel de copropietarios de la empresa vean a los usuarios como clientes *personales* que es necesario conservar, y por lo tanto, mejore el servicio prestado.

Este ejemplo sirve para ilustrar como se complementan las alternativas que conforman un programa de Calidad de Vida Laboral: especialmente aquellas medidas que favorecen extrínsecamente al trabajador (participación en las ganancias,

propiedad de acciones), fomentan que un aspecto muy importante en la productividad (como el **contacto directo entre empleados y clientes**), sea más satisfactorio y conveniente para ambas partes.

#### E. PERSPECTIVAS DE LOS PROGRAMAS DE CALIDAD DE VIDA LABORAL.

Como se ha podido constatar, en relación a aquellos programas de cambio que confían demasiado en estrategias dirigidas exclusivamente hacia factores subjetivos (actitudes) en los individuos, los programas de C.V.L. tienen la ventaja importante de considerar factores organizacionales objetivos que influyen en las actitudes y desempeño laborales: participación en las decisiones, diseño de las condiciones laborales, participación en los beneficios económicos y propiedad de acciones.

A pesar de que las investigaciones no se han encargado de desarrollar una teoría base sólida, los resultados sugieren que los programas de C.V.L. frecuentemente tienen efectos positivos sobre las actitudes pero efectos mixtos sobre medidas conductuales de desempeño y productividad<sup>16</sup>. Esto es natural, ya que los programas de C.V.L. no deben representar un esfuerzo aislado que ignore el efecto de variables internas o externas a la organización. Hill sintetiza algunas conclusiones a considerar respecto a la puesta en marcha de un programa de C.V.L.<sup>17</sup>:

1) La efectividad de la participación puede depender de factores situacionales, tales como la naturaleza de las decisiones o las

características de los subordinados.

2) Deben considerarse otros elementos organizacionales bajo un contexto de participación: reglas de trabajo, procedimientos de evaluación, seguridad, sueldos, políticas de personal, etc.

3) Deben estudiarse formas diferentes de interacción en procesos participativos, por ejemplo, la participación informal puede resultar mejor cuando ya existen otros mecanismos formales de participación; o bien, la propiedad de acciones puede resultar más efectiva cuando se complementa con programas que implican participación en las decisiones de trabajo.

4) Las estrategias participativas que alteran el trabajo en sí mismo, tienden a tener un impacto duradero en las actitudes y productividad solo si el nuevo trabajo concede un aumento sustancial en responsabilidad y autonomía. De otra manera, los cambios experimentados serán de corto plazo.

5) Para que los programas de participación perduren, la organización debe ser congruente con los valores y conductas democráticas fomentadas.

6) Los programas no deben ignorar la importancia de la capacitación para apoyar la participación y compromiso del trabajador. De esta forma, los trabajadores deben exponerse a métodos de resolución de problemas, procesos de grupo y conceptos administrativos básicos. Finalmente, tanto trabajadores como directivos necesitan aprender habilidades interpersonales para tratarse con dignidad y respeto. En resumen, los programas de Calidad de Vida Laboral representan una verdadera "redistribución del poder dentro de la

organización"<sup>18</sup>.

## II. "MODIFICACION DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL" (M.C.O.).

En el capítulo 7 se mencionó que el Desarrollo Organizacional es también nombrado una *aproximación conductual* del cambio en las organizaciones. Lo anterior debido a a que el D.O. se nutre de aportaciones de las llamadas "Ciencias del Comportamiento", entre las cuales se puede ubicar a la antropología, sociología y psicología. Al respecto, el D.O. incorpora conceptos y técnicas derivadas de distintos enfoques psicológicos, sin embargo, es clara la ausencia de un enfoque centrado directamente en la conducta.

En contraste a lo que se ha venido desarrollando a lo largo de este trabajo: un estudio del cambio de actitudes en las organizaciones, en esta sección se describe a grandes rasgos una alternativa centrada en el cambio de conductas. De esta manera se pretende ofrecer una visión más amplia -en cuanto a alcances y limitaciones- de los modelos más importantes destinados a intervenir directamente en el factor humano de una organización.

### A. ANTECEDENTES.

En la psicología existen dos explicaciones generales de la conducta humana<sup>19</sup>. El primer enfoque -de donde surgen diversas corrientes teóricas- puede denominarse *interno*, en el cual la conducta es explicada como una función de estados mentales.

procesos cognoscitivos y construcciones hipotéticas no observables (como pueden ser las pulsiones, motivaciones y actitudes).

En los primeros capítulos de este trabajo quedó establecido que el concepto actitud es precisamente un constructo hipotético, y que a pesar de las múltiples definiciones propuestas al respecto, hay una posición casi generalizada en afirmar que las actitudes se infieren del comportamiento manifiesto o de una respuesta verbal. Además, se analizó el valor de las actitudes para predecir la conducta, y se discutió ampliamente el fenómeno del cambio de actitud y su relación con el cambio conductual.

Dos preguntas obvias serían las siguientes ¿porque no abordar directamente el cambio conductual en una organización? ¿porque la mayoría de las estrategias de intervención en las organizaciones siguen necesitando del concepto actitud como un medio indirecto para predecir, cambiar y mantener conductas?

Una respuesta posible para ambas preguntas es la proporcionada por Luthans y Kreitner: "Debido a la naturaleza de la mayor parte de la bibliografía sobre administración, los teóricos y los practicantes de la administración encuentran pocos análisis y pocas descripciones de la conducta organizacional que no contengan alusiones a explicaciones internas de la conducta"<sup>20</sup>. Como una alternativa, se sugiere prestar atención a un segundo enfoque psicológico, el cual puede llamarse *externo*, en el cual

la conducta manifiesta es explicada en función de condiciones antecedentes y contingencias ambientales; en este enfoque "se intenta acelerar la conducta deseable y desacelerar la indeseable"<sup>21</sup>.

El llamado modelo externo o de aprendizaje para la comprensión, predicción y control de la conducta se basa en el trabajo precursor de B.F. Skinner, y su adaptación en contextos organizacionales se debe a Fred Luthans y Robert Kreitner<sup>22</sup>. Estos autores llaman a su enfoque "**Modificación de la Conducta Organizacional**" (M.C.O.), y en el resto del capítulo se ofrece una descripción general de su método y posibles contribuciones a la psicología organizacional.

#### **B. EL PROCESO DE MODIFICACION DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL.**

El objetivo final del proceso es modificar conductas relacionadas con el desempeño del personal de una organización. De esta forma, la M.C.O. puede destinarse como un método general para administrar los recursos humanos, o bien, puede limitarse a la modificación de ciertas conductas organizacionales críticas. En las siguientes secciones se muestran los pasos específicos a seguir en la aplicación del método de la M.C.O.<sup>23</sup>

##### **Paso 1. Identificación de conductas críticas.**

Tiene por objetivo identificar las conductas críticas que tienen un efecto significativo e imputable sobre el desempeño. Puede llevarse a cabo de dos formas principalmente: (a) la persona más próxima al puesto, el supervisor por ejemplo, determinará



aquellas conductas críticas susceptibles de cambio; (b) a través de una auditoría sistemática de la conducta con especialistas internos del "staff" y/o consultores externos.

Cabe mencionar que independientemente del método empleado, se identificarán únicamente conductas observables y operacionalmente medibles, por ejemplo: tardanzas, ausentismos, pérdidas de tiempo, quejas, no hacer una tarea, jugar o pelear con los compañeros, etc.

Aquí se observa una diferencia importante con los métodos tradicionales de intervención, en donde se acostumbra medir a través de cuestionarios de clima organizacional, las actitudes no observables de los individuos.

#### **Paso 2. Medición de las conductas.**

Una vez identificadas las conductas críticas, estas deben medirse sobre una línea base de frecuencia, determinando el número de veces que la conducta identificada ocurre en las condiciones presentes. Una ventaja de la línea base es que indica si el problema es menor o mayor de lo que se había pensado, de esta manera, se justifica la futura estrategia de intervención.

El registro de las conductas críticas se hace mediante hojas o formatos de registro, y los datos són posteriormente transferidos a gráficas de frecuencia-tiempo. Es necesario reconocer que la mera presencia del observador-registrador tiene

un efecto importante sobre las conductas a medir en los individuos, por lo tanto, se requiere que la información obtenida por el observador se recabe de la forma más discreta posible.

### **Paso 3. Análisis funcional de la conducta.**

El siguiente paso es establecer un análisis funcional a partir de un esquema **antecedente-conducta-consecuencia**<sup>24</sup>, por medio de cual se identifiquen las señales que anteceden y controlan una conducta, y las consecuencias que la mantienen. En el análisis funcional deben identificarse las consecuencias **contingentes**, y no confundirse con las consecuencias que a simple vista parecen afectar la conducta crítica.

### **Paso 4. Desarrollo de una estrategia de intervención.**

En pocas palabras, el objetivo de la intervención es fortalecer y acelerar las conductas críticas deseables y/o debilitar y desacelerar las conductas críticas indeseables. Las estrategias más recomendables a practicar en una organización son:

(a) **reforzamiento positivo**, (b) la aplicación simultánea de **castigo/reforzamiento positivo**, y (c) **extinción/reforzamiento positivo**. A continuación se describe cada una de estas estrategias.

a) **Reforzamiento Positivo**. Se define como una consecuencia que fortalece la conducta y aumenta su frecuencia subsecuente, es considerada la estrategia más efectiva de modificación de la

conducta organizacional. En la tabla 8.1 (ver anexo) se identifican varias recompensas que los miembros de las organizaciones consideran reforzamiento positivo, y como se puede apreciar, estas se dividen en manipulables y naturales.

Sin embargo, debe considerarse que los reforzadores tienen un carácter muy individual, por lo tanto, debe identificarse -en lo posible- aquellos reforzadores positivos desde el punto de vista y necesidades del individuo. El método más preciso de identificación de reforzadores positivos, consiste en analizar empíricamente la historia de reforzamiento de cada individuo, es decir, el conocimiento a través de la experiencia de lo que le gusta o no a una persona. Las dificultades con este método surgen cuando se tiene poca o ninguna información con el individuo, o bien, cuando la cantidad de personas a investigar es muy grande. Al respecto, un método muy sencillo es la administración de cuestionarios que identifiquen la importancia relativa de varios posibles reforzadores positivos o recompensas en relación con el trabajo.

**Reforzadores manipulables.** Según Luthans las dos recompensas manipulables más usadas y efectivas serían la retroalimentación sobre el desempeño y el dinero<sup>25</sup>. Respecto al dinero como reforzador, se reconoce que su manipulación es muy compleja, por lo cual se sugiere un mayor refinamiento en el desarrollo de planes de pago suplementarios y contingentes con las conductas críticas deseadas<sup>26</sup>. Para comprobar la eficacia del dinero como

reforzador positivo, en mediciones posteriores deberá presentarse un aumento en la frecuencia de las conductas críticas.

**Reforzadores naturales.** Son reforzadores o recompensas que existen en el ambiente natural de los hechos. En la tabla 8.1 se dividen los reforzadores naturales en sociales y de Premack. En relación a las recompensas manipulables, los reforzadores sociales no exigen ningún costo económico a la organización. Y en cuanto a los reforzadores de Premack, señalan que ciertas actividades del trabajo pueden usarse para reforzar a otras. La secuencia de Premack permite predecir que las actividades más deseables reforzarán las menos deseables, de esta manera, las recompensas de Premack de la tabla 1 pueden emplearse para reforzar las actividades menos deseables del trabajo.

**b) Castigo/Reforzamiento Positivo.** El castigo puede considerarse como la aplicación de una consecuencia aversiva o nociva (un regaño, una suspensión temporal, una sanción económica, etc.). Aunque debe evitarse en lo posible, se reconoce que en algunos casos es necesario el castigo para debilitar y desacelerar conductas especialmente indeseables. Tal es el caso de aquellas prácticas de riesgo que ponen en peligro la seguridad del trabajador, de los compañeros, equipo e instalaciones de la organización. Debido a que el castigo por sí solo tiene efectos laterales negativos, debe usarse siempre en combinación con el reforzamiento positivo a la primera oportunidad en que aparezca

la conducta deseada.

**c) Extinción/reforzamiento positivo.** La extinción es simplemente la ausencia de reforzamiento para desaparecer conductas indeseables o disminuir su frecuencia. Aunque no actúa con la misma rapidez, la extinción tiene los mismos efectos que el castigo, pero no tiene sus efectos secundarios negativos. Del mismo modo que con cualquier otra estrategia de intervención, solo se podrá saber si la extinción fué efectiva para reducir la conducta midiendo posteriormente la frecuencia de la misma. Al igual que la estrategia de castigo, la extinción debe usarse en combinación con el reforzamiento positivo.

#### **Paso 5. Evaluación para asegurar el mejoramiento del desempeño.**

En este último paso, se requieren cuatro niveles de evaluación:

**a) Reacción.** Implica conocer si las personas que aplican este método y aquellas sobre las que se usa tienen una reacción positiva hacia la M.C.O. De aquí depende en buena medida la eficacia de la intervención.

**b) Aprendizaje.** Es especialmente importante cuando se aplica por primera vez la M.C.O., ya que quienes empleen este método deben conocer los antecedentes teóricos, principios, significado y los pasos del modelo.

**c) Cambio de la conducta.** Se busca evaluar mediante gráficas cambios en la conducta real de los sujetos.

**d) Mejoramiento del desempeño.** A partir de aquí se justifica la aplicación de un proceso de M.C.O., ya que el propósito final es

mejorar el desempeño. La evaluación del desempeño debe considerar los siguientes factores: datos sobre cantidad y calidad, rotación, ausentismo, reclamos de clientes, devoluciones, desechos, quejas de los empleados, número de clientes atendidos, etc.

### C. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA M.C.O.

Luthans informa que algunos de los logros de las técnicas de M.C.O. son que "han reducido los accidentes, mejorado la calidad, el desempeño, la asistencia, el servicio, han disminuído la impuntualidad, los errores de contabilidad, de los inventarios, el consumo de electricidad, los reclamos de los clientes, los errores y sustracciones de los cajeros, los comentarios negativos de los supervisores; han aumentado las ventas, el uso de dispositivos de seguridad, la frecuencia en que los miembros del personal siguen instrucciones y la participación de los empleados a través de programas de sugerencias"<sup>27</sup>. En cuanto a índices de calidad y producción se incluye la "disminución del número de quejas, reducción del índice de desechos del grupo, disminución del número de piezas defectuosas que pasaron inadvertidas, y reducción del índice de rechazo del montaje"<sup>28</sup>. Como se podrá ver, es prácticamente ilimitada la cantidad y naturaleza de problemas que pueden abordarse mediante una estrategia de M.C.O., incluso, este método se ha extendido hacia el área de capacitación de los recursos humanos.

Por otra parte, aunque se ha investigado el efecto de las técnicas de M.C.O. en organizaciones reales, simuladas y en situaciones de laboratorio, se reconoce que se necesitan más investigaciones antes de llegar a conclusiones definitivas y a generalizaciones más amplias sobre la M.C.O., no obstante se señala su potencial para la administración efectiva de los recursos humanos<sup>29</sup>.

En cuanto a sus limitaciones, al inicio del capítulo señalábamos que tiene poca presencia en las organizaciones debido a la novedad del modelo y a la popularidad de los enfoques centrados en las actitudes y motivaciones. Otra limitación, es que exige un período de entrenamiento -y por lo tanto tiempo y esfuerzo- en quienes aplicarán los principios y técnicas del modelo de manera cotidiana (generalmente los supervisores). Según mi opinión, este punto entraña al menos dos problemas: en primer lugar, puede generar mucho rechazo, ya que tradicionalmente esta responsabilidad es delegada al "agente de cambio"; en segundo lugar, este método está dirigido principalmente a niveles operativos, y por lo tanto su alcance es algo limitado, ya que minimiza el efecto de ciertas conductas críticas que los mandos medios y superiores pudieran ejercer sobre el desempeño de toda la organización.

Aunque Luthans<sup>30</sup> afirma que un enfoque de contingencia es más pragmático que un enfoque de sistemas, reconoce la necesidad de relacionar e integrar ambos enfoques, ya que de esta manera una

estrategia de M.C.O. tendrá una aplicación mas amplia al interior de cualquier organización. Concretamente, señala la necesidad de integrar la Modificación de la Conducta Organizacional con estrategias completas de cambio, como es el caso del Desarrollo Organizacional<sup>31</sup>.

La contribución del método propuesto por Luthans a un programa integral de cambio, es que, mientras los métodos tradicionales de D.O. (como los grupos-T o el desarrollo de equipos), hacen hincapié en procesos interpersonales subjetivos, la M.C.O. se centra en las contingencias ambientales que mantienen conductas observables y susceptibles de cambio. Finalmente, Luthans reconoce que la Modificación de la Conducta Organizacional no tiene como fin reemplazar al D.O. o a cualquier otro enfoque de la administración de los recursos humanos. Su objetivo -una vez que se reconozca el valor de la conducta organizacional observable- es contribuir (en la teoría y en la práctica) a desarrollar un enfoque más eficiente para el alcance de las metas de la organización<sup>32</sup>.

#### **D. ALGUNAS IMPLICACIONES ETICAS DE LA M.C.O.**

Sería una labor ardua y hasta inútil, señalar todas las críticas que se le hacen al enfoque conductual y a cualquiera de sus variaciones y aplicaciones teórico-prácticas. De igual manera, no viene al caso intentar refutar o polarizar tales críticas, sin embargo, creo conveniente finalizar este capítulo señalando algunos principios éticos que deben practicarse cuando se opta



por poner en marcha un modelo centrado en el control de conductas. Howard Berthold<sup>31</sup> postula seis principios éticos que deben seguirse para la aplicación de un programa de M.C.O. hasta cierto punto libre de controversias:

- 1) Deben usarse técnicas positivas más que negativas, y las técnicas deben aplicarse a conductas en las cuales hay un amplio acuerdo en que su manipulación está justificada.
- 2) Los participantes en un programa deben tener un total conocimiento de los métodos y objetivos, y deben tener la oportunidad de aceptar o rechazar tales técnicas, esto se consigue a través de un "contrato conductual" con los participantes.
- 3) Un programa de M.C.O. debe establecer claramente las razones y necesidades para ponerse en práctica.
- 4) Todas las alternativas posibles deben ser especificadas, y debe haber un acuerdo general en que una alternativa dada es la mejor.
- 5) Las personas involucradas deben estar bien informadas de los problemas éticos implicados y deben tener la libertad de discutirlos en una forma inteligente.
- 6) Deben promoverse y apoyarse ideales personales y sociales mantenidos por la gente.

#### **RESUMEN.**

Los programas de "Calidad de Vida Laboral" y "Modificación de la Conducta Organizacional", tienen entre sí el rasgo común de presentarse como enfoques centrados en el control de variables

organizacionales tangibles, que respectivamente significan: una participación efectiva del trabajador en mejores condiciones laborales y salariales, y la modificación de conductas de trabajo críticas.

Ambos métodos representan enfoques novedosos respecto a los métodos tradicionales que buscan cambiar indirectamente conductas de trabajo a través de un cambio de actitudes. A pesar de las limitaciones particulares que puedan tener los métodos de C.V.L. y M.C.O., sus alcances pueden ampliarse por su inclusión dentro de programas complejos de Desarrollo Organizacional, lo cual, hasta el momento no ha sido debidamente valorado.

## REFERENCIAS.

- <sup>1</sup> W. Cascio, **Applied psychology in personnel management**, p. 112.
- <sup>2</sup> *Ibid.*, p. 111.
- <sup>3</sup> D. Schultz y S. Schultz, **Psychology and industry today**, pp. 373-377.
- <sup>4</sup> *Ibid.*, p. 377.
- <sup>5</sup> *Idem.*
- <sup>6</sup> *Ibid.*, p. 378.
- <sup>7</sup> Cascio, *op. cit.*, pp. 112-118.
- <sup>8</sup> Acle, *op. cit.*, pp. 221-222.
- <sup>9</sup> *Ibid.*, p. 205.
- <sup>10</sup> Ledford, Lawler y Mohrman (1988), en Cascio, *op. cit.*, p. 114.
- <sup>11</sup> J. Porras y R. Silvers, **Organizational behavior**, p. 59.
- <sup>12</sup> *Ibid.*, p. 61.
- <sup>13</sup> *Ibid.*, p. 60.
- <sup>14</sup> *Ibid.*, p. 60-61.
- <sup>15</sup> G. Székely y J. del Palacio, **Teléfonos de México: una empresa privada**, pp. 90-96.
- <sup>16</sup> Porras y Silvers, *op. cit.*, p. 66.
- <sup>17</sup> *Op. cit.*, p. 119-120.
- <sup>18</sup> *Ibid.*, p. 120.
- <sup>19</sup> Luthans y Kreitner, **Modificación de la conducta organizacional**, pp. 18-23.
- <sup>20</sup> *Ibid.*, p. 18.
- <sup>21</sup> *Ibid.*, p. 20.
- <sup>22</sup> *Op. cit.*
- <sup>23</sup> Luthans, **Modificación de la conducta organizacional**, en: **Técnicas para el cambio organizacional**, S. Michael et al, pp. 54-72.
- <sup>24</sup> *Ibid.*, p. 61.

- 25 Ibid., p. 64.
- 26 Una buena posibilidad al respecto, es la entrega de bonos de productividad.
- 27 Ibid., p. 73.
- 28 Ibid.
- 29 Ibid., p. 81.
- 30 Luthans, *Introducción a la administración. Un enfoque de contingencias*, p. 410-424.
- 31 Luthans y Kreitner, *op. cit.*, p. 238.
- 32 Ibid., p. 249.
- 33 H. Berthold, *Industrial Behavior Modification*, pp. 415-424.

## CAPITULO 9. NECESIDAD DE UNA ESTRATEGIA INTEGRAL DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.

### I. ANTECEDENTES.

El tema principal desarrollado hasta el momento en esta tesis, ha sido el estudio del cambio de actitudes en los individuos como un medio para aumentar el desempeño laboral y la efectividad organizacional. De esta manera, en los primeros cinco capítulos se definió el marco conceptual -basado principalmente en estudios en psicología social- mediante el cual se describieron y analizaron en los capítulos subsiguientes, los principales modelos y enfoques destinados a cambiar actitudes y/o conductas de trabajo en las organizaciones. No obstante que en el capítulo 7 se habló del "Desarrollo Organizacional" como una estrategia de intervención integral, y reconociendo que el cambio de actitudes por sí solo no garantiza una efectividad organizacional duradera; en este último capítulo trataré algunas condiciones básicas que deben cumplir -según mi posición personal definida a lo largo del presente trabajo- los enfoques de Cambio Organizacional que se precien de presentar un margen de intervención integral.

### II. FACTORES CONDUCTUALES, ESTRUCTURALES Y TECNOLOGICOS.

Estos factores ocurren simultáneamente al interior de las organizaciones, y definen el carácter esencial de los cambios experimentados. A continuación analizaré algunos de sus efectos más importantes en los procesos de Cambio Organizacional.

**A. Factores Conductuales: criterios de elección del modelo de intervención psico-social.**

Los factores conductuales, que yo más bien llamaría **sociales**, son abordados a partir de estrategias derivadas de distintos enfoques teóricos y metodológicos, algunos de los cuales ya han sido descritos a lo largo del trabajo, por lo cual los volveremos a abordar de manera muy resumida.

Los métodos de capacitación y el "Desarrollo Organizacional", convergen bajo el interés principal de alterar los elementos cognitivos (conocimientos) y afectivos (actitudes) en los individuos como una condición previa al cambio hacia conductas eficientes de trabajo. Lo anterior se deriva de un enfoque llamado *internalista*, donde el blanco de intervención se centra en el aspecto subjetivo de los individuos: principalmente a través de comunicaciones persuasivas que apelan al lado emocional y experiencias vivenciales en "juegos de roles" y "grupos de sensibilización". Todo esto bajo el modelo general de cambio multifásico "Descongelamiento-Cambio-Recongelamiento" (D-C-R), el cual, obedece al supuesto de cambiar actitudes y conductas de trabajo a través de procesos de influencia social.

La "Modificación de la Conducta Organizacional" (M.C.O.), por su parte, es un modelo relativamente nuevo, el cual sí merece ser llamado un enfoque *conductual* o *externo*, debido a que este modelo se centra en modificar exclusivamente conductas de trabajo, ya que el constructo "actitud" es incompatible con sus bases teóricas.

No obstante, los modelos D-C-R y M.C.O. comparten ambos un concepto fundamental, pero definido de una manera más precisa en el modelo conductual: me refiero al concepto de **reforzamiento**, concretamente, el **reforzamiento social**. En el modelo D-C-R las nuevas actitudes y conductas son reforzadas socialmente en la última etapa mediante "logros", "nexos sociales" y "valores interiorizados" (ver cap. 7 y tabla 7.2); lo cual, me parece que no permite una identificación concreta (y por lo tanto un adecuado control) de los reforzadores sociales involucrados en un proceso de cambio.

A su vez, el modelo de M.C.O. tiene en el concepto de reforzamiento social uno de sus elementos mejor definidos. Los reforzadores (que en contextos organizacionales es mejor llamar recompensas) son divididos en varios grupos (ver capítulo 8 y tabla 8.1), de los cuales, los reforzadores o recompensas sociales son los que más se recomienda administrar. Como puede verse en la tabla 8.1 -aunque la lista presentada es reducida pero susceptible de ampliarse según cada situación en particular- los reforzadores sociales bajo el modelo de M.C.O. son muy específicos y pueden proporcionar una guía muy útil del tipo de recompensa a otorgar: "reconocimiento formal e informal", "reconocimiento en el boletín de la compañía", "saludos amistosos", etc.

Ahora bien, la elección en cuanto a la aplicación de los modelos de "Descongelamiento-Cambio-Recongelamiento" o "Modificación de la Conducta Organizacional", dentro de un programa de "Desarrollo Organizacional", no debe depender de preferencias teóricas; según

mi parecer, la elección debe estar en función de dos criterios:

1) La capacidad metodológica de los modelos para alterar de manera controlada y significativa el entorno social de la organización, y que a su vez permita un seguimiento de los cambios experimentados.

2) Que el modelo elegido respete ciertas condicionantes que ya se han tratado en capítulos previos: tiempo, costos, participación voluntaria, respeto a la intimidad de los individuos, pero sobre todo, resultados concretos en función del nivel de profundidad de la intervención.

Aunque los resultados concretos materializados en una mejora en el desempeño y clima laboral no puedan fácilmente evaluarse como consecuencia directa de los cambios actitudinales o conductuales (debido a que son tantos los cambios presentes en un programa de D.O.), éstos sí deberán alcanzarse mediante una definición pragmática del nivel de profundidad de la intervención. Es decir, cualquiera que sea el modelo aplicado (D-C-R o M.C.O.), éste deberá limitar su intervención a las necesidades coincidentes entre los individuos y la organización (nivel interpersonal). De lo contrario, la intervención organizacional se pervertiría en una intervención intrapersonal de índole clínica que se aleje sutilmente de los intereses económicos de la organización.

**B. Cambios Estructurales y Tecnológicos: condiciones necesarias para mantener los cambios actitudinales y conductuales a través de transformaciones macro-organizacionales.**



La afirmación es recurrente pero necesaria: los cambios actitudinales y conductuales difícilmente se sostendrán en el tiempo si no son acompañados por transformaciones sustanciales en la estructura formal y tecnológica de la organización. De hecho, en la actualidad todas las organizaciones enfrentan la necesidad de adaptarse a un ritmo de cambio tecnológico muy acelerado, por lo que la adquisición de nuevas tecnologías es un hecho frecuente en las organizaciones; lo cual, para facilitar su asimilación en los trabajadores, suele acompañarse de cambios en actitudes y conductas. Mientras tanto, los cambios de índole estructural tienen la función de normar administrativamente las nuevas pautas a seguir en las organizaciones. En la tabla 7.1 se pueden distinguir de manera muy clara, los factores estructurales, tecnológicos y sociales, así como algunas de sus variables más importantes.

#### **1. "Calidad de Vida Laboral": cambios estructurales y tecnológicos.**

En el capítulo anterior se mencionó que la característica principal de los programas de "Calidad de Vida Laboral" (C.V.L.), radica en la participación de los trabajadores en aspectos organizacionales tangibles y que a la vez influyen en actitudes y conductas: círculos de calidad, proyectos cooperativos, diseño y reprogramación del trabajo, bonos de productividad y participación accionaria, principalmente. Lo anterior implica cambios profundos a nivel estructural: objetivos, políticas, procedimientos y sistemas administrativos, sistemas formales de recompensa, e incluso, también la propiedad de la organización se ve afectada (por medio de la participación accionaria); también están presentes

cambios a nivel tecnológico, principalmente en cuanto al diseño y flujo del trabajo, y también, en relación a las políticas y procedimientos técnicos (ver tabla 7.1).

Aunque los programas de D.O. hacen hincapié en cambios actitudinales y conductuales, estos ocurren como una respuesta a cambios tecnológicos y estructurales; por lo cual, varios de los sistemas formales de participación en D.O. pueden coincidir con los ocurridos en los programas de C.V.L. De hecho, en la actualidad al D.O. ya no se le restringe tanto como un *enfoque conductual*, al D.O. se le considera -muy acertadamente- un *enfoque sociotécnico* de Cambio Organizacional.

## **2. Sistemas Sociotécnicos: cambios sociales y tecnológicos.**

Katz y Kahn<sup>1</sup>, fueron precursores en abordar el problema del cambio organizacional a través de un enfoque sistémico. Bajo esta postura, se toma en cuenta la interacción dinámica -dentro del sistema organizacional- entre los subsistemas sociales, técnicos y estructurales. De esta manera, el cambio organizacional a través de un modelo sociotécnico de D.O., no se limita al cambio en variables individuales o de grupos pequeños (actitudes y conductas); el cambio organizacional, en un sentido más amplio, exige también el manejo de variables macro-organizacionales (estructurales y tecnológicas).

**III. ENFOQUE SISTEMICO.** La organización como un sistema abierto y la necesidad de considerar la influencia de factores externos.

La gran ventaja de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos<sup>2</sup>, es que permite identificar **variables externas** interactuando con **variables internas** (sociales, estructurales y tecnológicas) en un proceso de cambio organizacional. Jun y Storm<sup>3</sup> dividen en dos categorías generales las variables externas que afectan un sistema organizacional abierto: el **conocimiento teórico** y la **variedad del ambiente**.

En relación al conocimiento teórico, es necesario integrar -bajo un enfoque interdisciplinario y crítico- las teorías y técnicas más importantes de administración organizacional; esto a fin de elegir la estrategia o modelo de intervención más conveniente en un programa de Cambio Organizacional, y no optar de manera irreflexiva por un enfoque solo porque esté de moda (como ocurrió con *Calidad Total* y más recientemente con *Reingeniería*). En la tabla 9.1, se describen brevemente algunas técnicas administrativas que en la actualidad gozan de un amplio reconocimiento.

Por su parte, la variedad de ambientes incluye principalmente variables sociales, culturales, políticas, económicas y tecnológicas; que pueden ser incluso determinantes para el éxito o fracaso de los esfuerzos de Cambio Organizacional. Un claro ejemplo es la crisis política, social y -principalmente- económica por la que atraviesa actualmente nuestro país, y que está afectando dramáticamente a la planta productiva nacional.

Centrándonos en una breve discusión del efecto de la crisis

económica (específicamente en las empresas), me atrevo a afirmar que los ambiciosos planes de modernización -como una respuesta a la integración comercial con norteamérica donde se inclufan precisamente programas de Cambio Organizacional- están esperando mejores días. En efecto, la quiebra de empresas, los "paros técnicos", los recortes masivos de personal, las cancelaciones de vacantes, la insolvencia para otorgar aumentos salariales por mínimos que sean (especialmente en las medianas y pequeñas empresas), las deudas con los bancos, etc.; obliga que -como una medida de ahorro a corto plazo- la gran mayoría de las empresas cancelen indefinidamente la opción de crecer por la vía de los programas de Cambio Organizacional; que además de ser muy costosos, sus efectos -lejos de lo esperado- son a largo plazo.

Una última reflexión me parece necesaria: ante la situación de crisis generalizada por la cual ha atravesado nuestro país durante tantos años, resultaría irresponsable ignorar que factores externos -principalmente económicos- tienen mayor poder de influir en las actitudes y normas de comportamiento de los trabajadores, que las políticas oficiales dictadas en el nivel jerárquico superior de cualquier organización. Aunque no coincido con algunos autores que radicalmente afirman que los programas de Cambio Organizacional forman parte de "manipulaciones" inútiles promovidas por los psicólogos y sociólogos industriales<sup>4</sup>; no dejo de aceptar que las influencias económicas y las exigencias del mercado, principalmente en estos tiempos de globalización, afectan significativamente creencias, actitudes y conductas en relación al desempeño en el

trabajo.

Sin embargo, cuando un programa de Cambio Organizacional se adapta a un modelo de sistema abierto, conlleva el deber ético y la visión práctica, de no considerar a los factores externos (sociales, políticos, económicos, etc.) como "variables extrañas" que se pueden despreciar fácilmente. Después de todo, aunque creencias, actitudes y conductas en su mayoría se forman y mantienen fuera de los ámbitos organizacionales; se ha demostrado que estos elementos pueden afectarse de manera favorable para la organización cuando los programas de Cambio Organizacional no se limitan a otorgar únicamente *reforzamiento social*, sino que también contemplan el legítimo derecho de todo hombre a aspirar a mejores niveles de vida en lo material, concretamente, a través de la integración en los programas de planes de prestaciones e incentivos económicos.

#### RESUMEN.

En este último capítulo se han tocado algunas condiciones que, según mi criterio, deben cumplir los programas de Cambio Organizacional en un enfoque de intervención integral. Respecto a los factores sociales, en los modelos a elegir (las opciones principales son D-C-R y M.C.O.) se deben previamente valorar dos condiciones: (A) el diseño metodológico de los modelos para que los cambios ocurran de manera controlada, significativa y que permitan su adecuado seguimiento a través del tiempo; (B) que el modelo elegido respete ciertas condicionantes respecto a: tiempo, costos, participación voluntaria, respeto a la intimidad individual, y

principalmente, una definición precisa del nivel de profundidad de la intervención.

Por otra parte, los programas de Cambio Organizacional dentro de un enfoque general sistémico, exigen aquilatar dos condiciones muy importantes: (A) que los cambios sociales sean mantenidos por medio de cambios estructurales y tecnológicos; (B) bajo un paradigma de sistema abierto, las variables externas (culturales, políticas, económicas; etc.) pueden tener tanta o más influencia que las variables internas organizacionales (sociales, estructurales y tecnológicas).

Aunque la presente tesis ha tenido por objeto analizar el fenómeno del cambio de actitudes dentro de las organizaciones, como una estrategia de intervención psico-social destinada a mejorar el desempeño laboral; futuras investigaciones deberán centrarse en el análisis de otras variables organizacionales -tanto internas como externas- que afectan sensiblemente el trabajo de los individuos, cuantitativa y cualitativamente.

## REFERENCIAS.

<sup>1</sup> Op. cit. , pp. 429-495.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> J. Jong y W. Storm. **Las organizaciones del mañana**, pp. 217-227.

<sup>4</sup> Al respecto, Harry Braverman dice: "Si las pequeñas manipulaciones de los departamentos de personal y la psicología y sociología industrial no han jugado un papel principal en la adaptación del obrero al trabajo, ello no significa que el 'ajuste' del obrero está libre de elementos manipulativos (...) la manipulación es primordial y la coerción es mantenida en reserva, excepto que esta manipulación es el producto de poderosas fuerzas económicas, la política de abaratamiento y empleo de las grandes corporaciones y el funcionamiento interior y la evolución del sistema capitalista mismo y no de manera especial de esquemas lúcidos de los expertos en relaciones laborales". Consúltese H. Braverman, **Trabajo y capital monopolista**. p. 181.

## CONCLUSIONES.

Como quedó demostrado a lo largo de los primeros cinco capítulos de esta tesis, por ser el campo de estudio de las actitudes muy amplio, éste se ha dividido en varios temas, de los cuales, en este trabajo se abordaron los principales a manera de marco conceptual. Pero no obstante que la división en temas facilita y enriquece las labores de investigación y análisis sobre cuestiones más específicas, como se podrá constatar en la gran mayoría de las publicaciones aquí reportadas, los trabajos de divulgación científica de las actitudes por lo regular carecen de unidad; y más aún, se dejan de lado las posibles implicaciones prácticas que las investigaciones en laboratorio pudieran ofrecer.

Esta desconexión conceptual y falta de visión práctica se presenta, tanto *entre*, como *dentro* de los temas de estudio: un claro ejemplo son las diferentes teorías del cambio de actitud que explican el fenómeno desde perspectivas distintas, y que hasta el momento no se han integrado en una teoría única que amplíe sus generalizaciones y supere las limitaciones conceptuales que cada teoría presenta en particular. Pero si hasta el momento no se cuenta con una teoría completa del cambio de actitud, esto se debe principalmente a lo complejo del fenómeno, y como se demostró en el desarrollo del trabajo: el cambio de actitud es un evento cuya causalidad es multifactorial (causas psicológicas, sociales, económicas, políticas, etc.) y sus efectos son de índole multidimensional (expresión múltiple y simultánea en creencias, sentimientos y



conductas). A continuación, señalo algunas conclusiones en relación a la investigación de las actitudes en ámbitos científicos.

#### **Definición de Actitud.**

El concepto "actitud" aún carece de una definición totalmente *precisa*, debido principalmente, a que se trata de un fenómeno muy complejo que genera hasta nuestros días una gran cantidad de investigaciones; y como es obvio, conforme más se conozca de la referente empírica del concepto, tanto más concretamente se le podrá definir.

#### **Medición de las Actitudes.**

Los métodos más adecuados para medir actitudes son los autoreportes (cuestionarios y escalas) donde se incluyan ítems que evalúen respectivamente creencias, actitudes e intenciones conductuales. Muchos problemas de confiabilidad y validez inherentes a los instrumentos de medición pueden superarse, en buena parte, atendiendo a múltiples factores metodológicos que afectan las respuestas de los sujetos. La aplicación combinada de distintos métodos ofrece una mayor aproximación a las actitudes reales de los individuos.

#### **Relación Actitud-Conducta.**

La utilidad del concepto actitud descansa en el supuesto de que las actitudes influyen en las conductas, por lo tanto, si las actitudes cambian, como consecuencia cambiarán las conductas. Las investigaciones concernientes a la relación actitud-conducta

continúan aclarando los factores que aumentan o reducen la consistencia entre ambos elementos. Pero hasta el momento, se puede concluir que tanto actitudes como conductas mantienen una relación compleja de influencia recíproca.

#### **Adquisición y Formación de Actitudes.**

Las actitudes en buena parte se basan en creencias adquiridas a través de la experiencia personal directa, la familia, el contacto con grupos sociales formales e informales y la exposición ante los medios masivos de comunicación. Distintas teorías explican, sin llegar a un consenso general, el proceso de formación de las actitudes a partir de múltiples factores internos y/o externos que influyen en los individuos.

#### **Teorías del Cambio de Actitud.**

El "cambio de actitud" ha generado diversas teorías y modelos que, sin oponerse entre sí, explican el fenómeno desde enfoques diferentes. Teniendo como base un mayor sustento empírico, actualmente el fenómeno es explicado principalmente a partir de dos perspectivas: el cambio de actitud como un mecanismo para reducir una sensación disonante, y el cambio de actitud que resulta de la exposición a una información persuasiva. A pesar de la riqueza en cuanto a investigaciones, hasta el momento no existe una "teoría general" del cambio de actitud que integre los elementos en común que aborda cada teoría en particular.

Por otra parte, la administración moderna de los Recursos Humanos en las organizaciones productivas, reconoce que las actitudes de los trabajadores son elementos que influyen significativamente en la conducta laboral. Por lo cual, el cambio de actitudes es abordado -muy comúnmente- a través de programas de Capacitación, los cuales combinan de manera arbitraria métodos instruccionales-persuasivos con experiencias vivenciales en dinámicas de grupo. Como ya se había mencionado, los cambios de actitud bajo estos métodos por lo regular son de corta duración. Una mejor alternativa, a la cual recurren por lo regular solo las grandes empresas, son los programas de Desarrollo Organizacional, los cuales, además de apoyarse en los métodos tradicionales de capacitación, presentan la ventaja de contar con el apoyo de fuerzas sociales (grupo y organización) que permiten una mayor estabilidad temporal de los cambios logrados. No obstante, tanto los métodos de Capacitación como de Desarrollo Organizacional carecen de un sustento formal basado en teorías relacionadas con las actitudes. En contraparte, existen otros modelos de cambio organizacional que descartan la manipulación de las actitudes y se centran en aspectos laborales más objetivos. Algunas conclusiones pertinentes a la función de las actitudes en ámbitos organizacionales son las siguientes.

#### **Cambio de Actitudes y Capacitación.**

El cambio de actitudes a través de la Capacitación, es promovido por la combinación de métodos de instrucción discursivos e integrativos. Los métodos discursivos se basan en la condición

insuficiente de abordar el cambio de actitudes en función del cambio de creencias. Los métodos integrativos están basados en la premisa de que las actitudes individuales cambiarán a través de experiencias vivenciales a nivel grupal. El cambio de actitudes y conductas por medio de ambos métodos es por lo regular de corta duración, ya que constituyen experiencias aisladas que carecen del apoyo social y organizacional una vez concluida la capacitación.

#### **Cambio de Actitudes y Desarrollo Organizacional.**

El Desarrollo Organizacional promueve el cambio de actitudes por medio de métodos convencionales de capacitación y a través de modelos generales de cambio dirigidos a modificar simultáneamente actitudes y conductas. El más conocido es el modelo secuencial de tres etapas "Descongelamiento-Cambio-Recongelamiento", el cual, se apoya básicamente en dinámicas grupales y procesos de influencia social. En relación a los programas de capacitación, los programas de Desarrollo Organizacional son más efectivos para cambiar actitudes y conductas de trabajo, ya que incluyen transformaciones organizacionales de índole tecnológica, estructural y social.

#### **Enfoques Alternativos de Cambio Organizacional.**

Existen otro tipo de enfoques (C.V.L. y M.C.O.) que consideran que la efectividad organizacional a través del cambio de actitudes, es un problema que debe centrarse en aspectos tangibles y dejar de lado la manipulación de elementos subjetivos de influencia social. De esta manera, otras opciones al cambio organizacional a partir del factor humano, son la participación del trabajador en aspectos

que lo favorecen extrínsecamente y la modificación de conductas concretas de trabajo. Los problemas principales que enfrentan los enfoques alternativos son: (A) en el caso de los programas de C.V.L., la renuencia de las organizaciones a permitir una participación significativa de los trabajadores (tanto en aspectos administrativos como económicos); (B) en relación a la M.C.O., que se requiere de un verdadero compromiso (principalmente por parte de los mandos medios) para aplicar de manera sistemática y continua los principios de modificación de la conducta en los trabajadores.

Finalmente, al no contar hasta el momento con una teoría general del cambio de actitudes, y un modelo de cambio organizacional integral que contemple bajo un enfoque sistémico los factores, tanto internos como externos a la organización, y que influyen de manera conjunta en las actitudes de los individuos; es obvio que aún cuando se intente diseñar programas destinados directamente a cambiar actitudes de trabajo en las organizaciones, existen tantas variables circundantes cuyo efecto en las actitudes y conductas se vuelve impredecible. A partir de todo lo anteriormente expuesto, formulo una última conclusión.

#### **Cambio de Actitudes y Cambio Organizacional.**

La intención de cambiar actitudes como un medio para mejorar el desempeño laboral en ámbitos organizacionales, al carecer de una guía teórico-metodológica adecuada e ignorar la influencia de otros factores, en el mejor de los casos tiene una función secundaria de apoyo con otras transformaciones de índole macro-organizacional.

## BIBLIOGRAFIA.

- ACLE, A. (1990). Planeación estratégica y control total de calidad. México, Grijalbo.
- ARMSTRONG, M. (1991). Gerencia de recursos humanos. Integrando el personal y la empresa. México, Legis.
- ARONSON, E. (1978). Cognitive theories in social psychology. En: L. Berkowitz (ed.), New York, Academic Press.
- BARTLETT, A., KAYSER, T. (1980). Cambio de la conducta organizacional. México, Trillas.
- BERTHOLD, H. (1982). Industrial Behavior Modification. En: R. O'Brien, A. Dickinson y M. Rosow (eds.), U.S.A., Pergamon Press.
- BLUM, M. y NAYLOR, J. (1985). Psicología Industrial. México, Trillas.
- BRAVERMAN, H. (1982). Trabajo y capital monopolista. México, Nuestro Tiempo.
- BURKE, W. (1983). Técnicas para el Cambio Organizacional. En: S. Michael, F. Luthans, G. Odiorne, W. Burke y S. Hayden (cols.), México, McGraw-Hill.
- CAPLOW, T. (1976). How to Run Any Organization. U.S.A., Dryden Press.
- CARNALL, C. (1991). "Organizational Diagnosis". Managing Change. London, Routledge.
- CASCIO, W. (1991). Applied Psychology in Personnel Management. New Jersey, Prentice-Hall.
- CASTILLO, J. "Desarrollan con éxito calidad organizacional". En: Reforma, México, 21 de noviembre, 1994. p. 41A.

- CHAIKEN, S. y STANGOR, C. "Attitudes and attitude change". Annual Review of Psychology. (38), 1987.
- CHIAVENATO, I. (1989). Introducción a la teoría general de la administración. México, McGraw-Hill Interamericana.
- DAVIS, K. (1985). El comportamiento humano en el trabajo. México, McGraw-Hill.
- DE MONTMOLLIN, G. (1985). Psicología Social. S. Moscovici (ed.). México, Paidós.
- DUNETTE, M. y KIRCHNER, W. (1986). Psicología Industrial. México, Trillas.
- FESTINGER, L. y KATZ, D. (1989). Los Métodos de Investigación en las Ciencias Sociales. México, Paidós.
- FLIPPO, E. (1978). Principios de Administración de Personal. México, McGraw-Hill.
- GONZALEZ, G. (1992). La tercera revolución industrial en México: diagnóstico e implicaciones. En: A. Chavero (coord.), México, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.
- GLUECK, W. (1977). Management. USA, Dryden Press.
- GLUECK, W. (1979). Management Essentials. USA, Dryden Press.
- GOODE, W. y HATT, P. (1980). Métodos de Investigación Social. México, Trillas.
- GOODSTEIN, L. (1978). Consulting with human service systems. U.S.A., Addison-Wesley.
- MCGUIRE, W. (1972). Experimental Social Psychology. En: C. Graham (ed.), New York, Holt, Rinehart & Winston, INC.
- HARRISON, R. (1993). Psicología de las organizaciones. En: D. Kolb, I. Rubin y J. McIntyre (comps.). México, Prentice-Hall.

- HERNANDEZ, S. "Reingeniería: la revolución administrativa". *Adminístrate Hoy*, (1), # 7, 1994.
- HICKMAN, C. y SILVA, M. (1986). *El directivo excelente*. México, Grijalbo.
- HILL, N. (1979). *Increasing Managerial Effectiveness: keys to management and motivation*. U.S.A., Addison-Wesley.
- HOLLANDER, E. (1982). *Principios y métodos de psicología social*. Buenos Aires, Amorrortu.
- INSKO, C. y SCHOPLER, J. (1980). *Psicología Social Experimental*. México, Trillas.
- ISHIKAWA, K. (1992). *¿Que es el control total de calidad?. La modalidad japonesa*. México, Norma.
- JONG, J. y STORM, W. (1980). *Las Organizaciones del Mañana. Desafíos y Estrategias*. México, Trillas.
- KATZ, D. y KAHN, R. (1985). *Psicología social de las organizaciones*. México, Trillas.
- KLINEBERG, O. (1983). *Psicología Social*. México, Fondo de Cultura Económica.
- KORMAN, A. (1978). *Psicología de la Industria y de las Organizaciones*. Madrid, Marova.
- LINDGREN, H. (1986). *Introducción a la psicología social*. México, Trillas.
- LOPEZ, J. y CASIQUE, A. "Importancia de las actitudes en la administración de personal". *Laboral*, (1), # 12, 1993.
- LUTHANS, F. (1980). *Introducción a la Administración. Un Enfoque de Contingencias*. México, McGraw-Hill.
- LUTHANS, F. (1983). *Técnicas para el Cambio Organizacional*. En:



- S. Michael, F. Luthans, G. Odiorne, W. Burke y S. Hayden (cols.), México, McGraw-Hill.
- LUTHANS, F. y KREITNER, R. (1984). *Modificación de la conducta organizacional*. México, Trillas.
- MELO, F. (1992). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México, Limusa.
- MCQUAIG, J. (1985). *Cómo motivar a la gente*. México, Diana.
- MILES, R. (1976). *Organizational Behavior Research and Issues*. U.S.A., (s.e.).
- MORTON, D. y KRAUSS, R. (1985). *Teorías en psicología social*. México, Paidós.
- MYER, G. (1991). *Psicología Social*. Madrid, Panamericana.
- OLSON, J. Y ZANNA, M. (1987). *Psicología Social*. En: D. Perlman y C. Cozby (comps.), México, Interamericana.
- PORRAS, J. y SILVERS, R. "Organization Development and Transformation". *Annual Review of Psychology*. (42), 1991.
- REZA, J. "Principales definiciones y conceptos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores". *Laboral*. (1), # 12, 1993.
- RODRIGUEZ, A. (1976). *Psicología Social*. México, Trillas.
- SCHEIN, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México, Prentice-Hall.
- SCHULTZ, D. y SCHULTZ, S. (1990). *Psychology and Industry Today*. New York, Macmillan Publishing Company.
- SILICEO, A. (1987). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México, Limusa.
- SZEKELY, G. y PALACIO, J. (1995). *Teléfonos de México: una*

empresa privada. México. Planeta.

TESSER. A. y SHAFFER. D. R. "Attitudes and attitude change"

Journal of Psychology. (4), 1990.

E. (1981). Psicología Industrial.

r. Saber. Conocer. México. Siglo XXI.

1-23

~~45-69~~

203-213

**ANEXO (TABLAS) .**

## TABLA 2.1 DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Instrucciones: Al contestar el siguiente cuestionario trate de ser lo más honesto posible.

Esto NO ES UN EXAMEN, por lo tanto no hay respuestas "correctas" o "equivocadas".

Después de leer cada frase, encierre en un círculo el número que considere más adecuado a su situación.

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Neutral	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

1 Entiendo los objetivos de esta organización.

1      2      3      4      5      6      7

2 La organización del trabajo aquí es efectiva.

1      2      3      4      5      6      7

3 El gerente siempre escucha las ideas.

1      2      3      4      5      6      7

4 Estoy alentado para desarrollar mi máximo potencial.

1      2      3      4      5      6      7

5 Mi jefe inmediato tiene ideas que son útiles para mí y mi grupo de trabajo.

1      2      3      4      5      6      7

6 Mi jefe inmediato me apoya y me ayuda en mi trabajo.

1      2      3      4      5      6      7

7 Esta organización mantiene sus políticas y procedimientos de manera adecuada y al corriente.

1      2      3      4      5      6      7

8 Nosotros regularmente alcanzamos nuestros objetivos.

1      2      3      4      5      6      7

9 Las metas y objetivos de esta organización están claramente establecidos.

1      2      3      4      5      6      7

10 Los trabajos y las líneas de autoridad son flexibles.

1 2 3 4 5 6 7

11 Puedo hablar siempre con alguien del trabajo si tengo algún problema relacionado con mi labor.

1 2 3 4 5 6 7

12 El salario que percibo es proporcional al trabajo que desarrollo.

1 2 3 4 5 6 7

13 Tengo toda la información y recursos que necesito para hacer un buen trabajo.

1 2 3 4 5 6 7

14 El estilo de administración adoptado por el Director es adecuado y efectivo.

1 2 3 4 5 6 7

15 Constantemente revisamos nuestros métodos e introducimos mejoras.

1 2 3 4 5 6 7

16 Los resultados son alcanzados debido a que nos comprometemos.

1 2 3 4 5 6 7

17 Me siento motivado por el trabajo que llevo a cabo.

1 2 3 4 5 6 7

18 La manera en que el trabajo está dividido es claro.

1 2 3 4 5 6 7

19 La relación con otros miembros de mi grupo de trabajo es buena.

1 2 3 4 5 6 7

20 En esta organización hay oportunidades para ser promovido y asumir mayores responsabilidades.

1 2 3 4 5 6 7

21 Esta organización establece planes realistas.

1 2 3 4 5 6 7

- 22 Mi desempeño es supervisado regularmente por mi jefe.
- 1      2      3      4      5      6      7
- 23 Hay ocasiones en que me gustaría ser más libre y realizar algunos cambios en mi trabajo.
- 1      2      3      4      5      6      7
- 24 La gente está consciente de los costos y busca hacer el mejor uso de los recursos.
- 1      2      3      4      5      6      7
- 25 Las prioridades de esta organización son entendidas por sus trabajadores.
- 1      2      3      4      5      6      7
- 26 Hay una constante búsqueda de formas de mejorar el trabajo que realizamos.
- 1      2      3      4      5      6      7
- 27 Cooperamos adecuadamente para hacer bien el trabajo.
- 1      2      3      4      5      6      7
- 28 El estímulo y reconocimiento es dado para todos los trabajos y tareas en esta organización.
- 1      2      3      4      5      6      7
- 29 Todos los departamentos se unen para lograr un buen desempeño.
- 1      2      3      4      5      6      7
- 30 La directiva de esta empresa proporciona un liderazgo efectivo y motivante.
- 1      2      3      4      5      6      7
- 31 Esta organización tiene la capacidad de cambiar.
- 1      2      3      4      5      6      7
- 32 El trabajo que hacemos es siempre necesario y efectivo.
- 1      2      3      4      5      6      7
- 33 En mi propia área de trabajo los objetivos están claramente establecidos y el rol de trabajo de cada persona está claramente definido.

1      2      3      4      5      6      7

34 La manera en que la estructura del trabajo está dispuesta en esta organización produce una satisfacción general.

1      2      3      4      5      6      7

35 Las diferencias de opinión son resueltas por soluciones que son entendidas y aceptadas.

1      2      3      4      5      6      7

36 Todo el trabajo individual desempeñado es evaluado con estándares o normas establecidas.

1      2      3      4      5      6      7

37 Otros departamentos auxilian a mi departamento siempre que es necesario.

1      2      3      4      5      6      7

38 El estilo de dirección de mi jefe me ayuda en el desempeño de mi propio trabajo.

1      2      3      4      5      6      7

39 La creatividad y la iniciativa son fomentadas.

1      2      3      4      5      6      7

40 La gente esta siempre preocupada de hacer un buen trabajo.

1      2      3      4      5      6      7

Fuente: Adaptado de C. Carnall (1991), pp. 21-24.

## TABLA 5.1 COMPONENTES DE LA COMUNICACION PERSUASIVA.

- I. VARIABLES DE LA FUENTE
    - A. Credibilidad
      - 1. Experiencia
      - 2. Confianza
    - B. Atractivo
      - 1. Similitud
      - 2. Familiaridad
      - 3. Simpatía
    - C. Poder (de experto)
      - 1. Control sobre conceptos y objetivos del mensaje
      - 2. Interés por complacer a los receptores
      - 3. Exigir v.s. complacer
  - II. VARIABLES DEL MENSAJE
    - A. Tipo de apelación o llamamiento
      - 1. Cualidades de contenido del mensaje (Ethos, pathos, logos)
      - 2. Apelaciones positivas vs. apelaciones negativas (llamamientos al miedo)
      - 3. Reforzamientos dentro de la comunicación
      - 4. Cualidades de estilo del mensaje (humor, sobriedad etc.)
    - B. Inclusiones y omisiones
      - 1. Conclusiones implícitas vs. explícitas
      - 2. Contraargumentos ignorados vs. refutados
      - 3. Repetición del mensaje
    - C. Orden de presentación
      - 1. Conclusiones al principio o al final
      - 2. Ordenamiento respecto a la información deseada
      - 3. Climax vs. Anticlimax (argumentos fuertes al principio o al final)
      - 4. Refutar los contraargumentos antes o después de los propios argumentos sustentados
    - D. Desacuerdo respecto a la posición inicial del receptor
      - 1. Exposición selectiva
      - 2. Distorsión perceptual: recuerdo diferencial
      - 3. Desacuerdo y cambio de actitud
  - III. VARIABLES DEL CANAL
    - A. Experiencia directa o indirecta con el objeto actitudinal
    - B. Modalidad (visual, auditiva, escrita.)
    - C. Medios masivos vs. influencia personal cara a cara
    - D. Eficacia relativa de los diferentes medios masivos
  - IV. VARIABLES DEL RECEPTOR
    - A. Rol pasivo vs. activo
    - B. Generalidad de susceptibilidad a la persuasión
    - C. Variables demográficas (sexo, edad, clase socio-económica, etc.)
    - D. Factores de habilidad
    - E. Factores de personalidad
  - V. VARIABLES DEL DESTINO (características del blanco de la comunicación persuasiva)
    - A. Efectos generales más allá del tema específico
    - B. Impacto inmediato vs. demorado
    - C. Impacto directo vs. inmunización respecto a los contraargumentos
    - D. Cambio de actitud verbal vs. cambio conductual total.
- Fuente: Adaptado de McGuire (1972), p. 112.



**TABLA 7.1. DIMENSIONES Y ELEMENTOS ORGANIZACIONALES.**

FACTORES ESTRUCTURALES	FACTORES SOCIALES	FACTORES TECNOLOGICOS	FACTORES FISICOS
A. Metas	A. Cultura	A. Herramientas, equipo y maquinaria.	A. Configuración espacial
B. Objetivos	1. supuestos básicos	B. Especialistas técnicos	1. tamaño
C. Organigrama	2. valores	C. Diseño del trabajo	2. forma
D. Políticas y procedimientos administrativos	3. normas	D. Diseño del flujo del trabajo	3. localización relativa
E. Sistemas administrativos	4. jerga y lenguaje	E. Políticas y procedimientos técnicos	B. Ambiente físico
F. Sistemas formales de recompensa	5. rituales	F. Sistemas técnicos	1. luz
1. sistema de evaluación	6. historia		2. calor
2. sistemas de pago	7. "historias"		3. ruido
3. paquetes de beneficios	8. mitos		4. calidad del aire
G. Propiedad	9. símbolos		5. limpieza
	B. Procesos de Interacción		C. Diseño interior
	1. Interpersonal		1. decoración
	2. Grupal		2. mobiliario
	3. Intergrupar		3. ventanas
	C. Canales y Patrones Sociales		4. pisos
	1. comunicación		5. colores
	2. resolución de problemas/toma de decisiones		a. pisos
	3. influencia		b. paredes
	4. status		c. techos
	D. Atributos individuales		D. Diseño arquitectónico
	1. creencias y actitudes		
	2. habilidades conductuales		
	3. sentimientos		
	4. estilo gerencial (liderazgo)		

Fuente: Adaptado de Porrás y Silvers (1991), p. 56.

**TABLA 7.2. MODELO DE DALTON DE CAMBIO INDUCIDO.**

<b>1. DESCONGELAMIENTO</b>	<b>Intervención</b>	<b>2. CAMBIO</b>	<b>3. RECONGELAMIENTO</b>
Se experimenta tensión dentro del sistema	Interviene un agente de influencia de prestigio	Los individuos intentan poner en marcha los cambios propuestos	Las nuevas actitudes y conductas son reforzadas mediante logros, nexos sociales y valores interiorizados, acompañado esto por una dependencia decreciente respecto al agente de influencia
	Se establecen objetivos generalizados	Crece la especificidad de los objetivos; se establecen metas secundarias	Logro y reasentamiento de objetivos específicos
Tensión dentro de los nexos sociales	Se interrumpen o acentúan los nexos sociales anteriores	Se forman nuevas alianzas y las relaciones se centran alrededor de las nuevas actividades	Se refuerzan los nexos sociales nuevos y se alteran las actitudes y conductas
Sentido de la autoestima disminuido	Crece la estima en base a la atención y seguridad dada por el agente	Crece la estima en base al logro de la tarea	Sentido de la autoestima aumentado
	Motivo externo de cambio	Improvisación y prueba de la realidad	Motivo de cambio interiorizado
	(Se proporciona un nuevo esquema)		

Fuente: Adaptado de Dalton (1980), p. 191.

**TABLA 8.1. CLASIFICACION DE RECOMPENSAS EN EL TRABAJO.**

RECOMPENSAS MANIPULABLES				RECOMPENSAS NATURALES	
CONSUMIBLES	ADMINISTRABLES	VISUALES y AUDITIVAS	FICHAS	SOCIALES	DE PREMACK
Invitaciones para tomar cafe	Accesorios de escritorio	Oficina con ventana	Dinero	Saludos amistosos	Trabajo con mayor responsabilidad
Comidas gratuitas	Placas conmemorativas	Música Ambiental	Acciones	Reconocimiento informal	Rotación de trabajos
Canastas de Alimentos	Automovil de la compañía	Redecoración del lugar de trabajo	Opciones de acciones	Reconocimiento formal de las realizaciones	Salida más temprano con paga
Jamones de Pascua	Relojes	Literatura de la compañía	Entradas para el cine	Invitaciones a comer o a tomar un cafe	Pausas más largas
Pavos de Navidad	Trofeos	Oficina privada	Estampillas de descuento	Peticion de sugerencias	Período para comer fuera
Cenas para la Familia pagadas por la compañía	Encomios	Conferencia u oradores populares	Pólizas pagadas de seguros	Peticion de consejos	Permiso con goce de sueldo
Excursiones de la comp.	Anillos y Pistoles	Debates en el club literario	Entradas para el teatro	Felicitaciones por el progreso en el trabajo	Trabajo en un proyecto personal en horas de trabajo
Fiestas con quesos y vinos después del trabajo	Herramientas para el hogar	Retroalimentación sobre el desempeño	Viajes de Vacaciones	Reconocimiento en el boletín de la compañía	Uso de instalaciones o máquinas de la compañía para proyectos personales
Fiestas con cerveza	Herramientas de jardinería		Cupones cobrables en las tiendas locales	Palmas en la espalda	Empleo de las instalaciones recreativas de la compañía
	Ropas		Participación en las utilidades	Sonrisas	
	Privilegios en el club			Reconocimiento o alabanzas verbales o no verbales	
	Tareas especiales				

Fuente: Adaptado de Luthans (1983), p. 64.

**TABLA 9.1. TECNICAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORANEAS.**

<b>ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS</b>	Busca la estandarización de la producción a fin de sistematizar la operación de una planta. A pesar de ser una de las técnicas de mayor antigüedad, muchas plantas se rigen aún por los paradigmas acuñados por Taylor y seguidores.
<b>SIMPLIFICACION DEL TRABAJO</b>	Es la versión administrativa del estudio de los flujos de trabajo con el fin de eliminar tiempos y controles innecesarios.
<b>AUDITORIA ADMINISTRATIVA</b>	Técnica desarrollada para verificar que las operaciones correspondan a la planeación, en los aspectos de las políticas, normas, procedimientos, programas y presupuestos de caja. Esta técnica es el reverso de la reingeniería ya que "congela" el error.
<b>ADMINISTRACION POR OBJETIVOS</b>	Técnica que permite clarificar las metas de producción tanto de bienes como de servicios, para facilitar el autocontrol y la evaluación del desempeño de personal.
<b>CALIDAD TOTAL Y MEJORA CONTINUA</b>	Técnicas que buscan perfeccionar los procesos productivos y, por ende, sus productos a fin de satisfacer plenamente a los usuarios y disminuir el error a cero defectos. Se basa fundamentalmente en el control estadístico aplicado por los grupos de trabajo.
<b>BENCHMARKING</b>	Permite el desarrollo de la competitividad organizacional a través de comparar una empresa con otra más competitiva.
<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	Conjunto de técnicas psicosociales para introducir cambios en las organizaciones. Fundamentalmente, en actitudes y comunicación de los miembros de la organización
<b>REINGENIERIA</b>	Se trata del diseño o rediseño de los procesos de producción o administrativos (flujos de trabajo, la tecnología, comercialización, finanzas y administración de personal) en donde realmente se requiere ingenio y creatividad y no operatividad; implica reinventar la organización sin detener la marcha de la empresa.

Fuente: Adaptado de S. Hernández (1994), pp. 38-41.