

185
Zej.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.



FACULTAD DE PSICOLOGÍA.

**Modificación de Actitudes
por medio de la Capacitación
a personal bancario bajo el esquema de
Terapia Racional Emotiva.**

**REPORTE LABORAL
Que para obtener el título de
Licenciado en Psicología
Presenta**

Silvia María de la Soledad Pinto Romero.

Director : Lic. José Luis Villagómez García.

Asesor Metodológico : Maestra Margarita Olvera Esquinca

Director De La Facultad De Psicología : Dr. Juan José Sanchez Sosa.

FALLA DE ORIGEN

Junio, 1995.

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

**Deseo expresar mi profundo
agradecimiento:**

A La U.N.A.M., Mi Alma Mater.

A Mis Maestros Y Guías De La Facultad De Psicología.

**A los Directivos y al Personal de Banamex, División Tarjetas,
por la confianza depositada en mi ejercicio Profesional.**

**A Mis Amados Padres;
Enrique y Lola, Por Darne Todo.
A Tí Papi por Insistir
A Tí Mami por Comprender**

**A Mis Amados Hijos,
Miguel Enrique y Marisol.**

**A Mis Amados Hermanos,
Enrique (Q.E.P.D.) y Oscar.**

**A Fer; Mi Querido Hermano Solidario.
A Benji por su Importante Apoyo,**

**A Mis Amigas de Toda la Vida:
Marybel, Ma. Elena, Lucero , Blanca
y a Ma. Esther Rezano, agradeciendo su
incondicional ayuda y orientación.**

Tabla de Contenidos

| | Página |
|--|--------|
| Introducción. | 7 |
| Antecedentes. | 11 |
| Capítulo I - La Terapia Racional Emotiva, Un Enfoque Psicológico Alternativo Para Una Mejor Calidad De Vida Personal Y Laboral. | 15 |
| Principales Conceptos Teóricos. | 15 |
| Interacción De Los Procesos Psicológicos y Cognitivos. | 16 |
| Dos Perturbaciones Humanas Fundamentales. | 17 |
| El ABC De La Terapia Racional Emotiva . | 18 |
| .Algunos Estudios Que Apoyan El Uso De La Terapia Racional Emotiva En El Desarrollo De Las Organizaciones. | 19 |
| Capítulo II - Naturaleza De Las Actitudes Y Su Relación Con Los Valores, Prejuicios Y Cogniciones. | 23 |
| Comparación Entre Valores, Actitudes y Prejuicios. | 25 |
| Los Prejuicios. | 27 |
| Capítulo III - Modificación De Actitudes | |

| | |
|---|-----------|
| y Comunicación Persuasiva. | 30 |
| Etapas De Un Proceso De Cambio. | 31 |
| La Fuente, Emisora Del Mensaje. | 31 |
| Credibilidad De La Fuente. | 32 |
| Atracción De La Fuente. | 32 |
| Limites De Los Efectos De La Fuente. | 33 |
| Factores De La Fuente En Las Etapas del Proceso De Cambio. | 34 |
| El Mensaje. | 34 |
| Conclusión Implícita o Explícita. | 35 |
| Efectos De Orden. | 35 |
| Contenido Del Mensaje. | 36 |
| Los Factores Del Mensaje en Las Etapas del Proceso De Cambio. | 36 |
| El Receptor. | 37 |
| Los Estados Del Receptor. | 37 |
| Estados Temporales Del Receptor. | 37 |
| Inmunización Del Receptor Contra La Persuasión. | 38 |
| Estados Provocados Por La Situación Persuasiva. | 38 |
| La Actividad Cognitiva Del Receptor Durante Y Después Del Mensaje. | 39 |
| Los Factores Del Receptor En Las Etapas Del Proceso De Cambio. | 40 |

| | |
|--|-----------|
| Capítulo IV - El Cambio De Actitud; Cambios En El Laboratorio Y Cambios Sobre El Terreno. | 42 |
| Niveles De Cambio. | 42 |
| Los Factores Del Cambio De Actitud. | 44 |
| Las Teorías Del Cambio De Actitud. | 45 |
| Capítulo V - Algunas Consideraciones Prácticas Para El Facilitador de Procesos de Aprendizaje Con Grupos Adultos. | 46 |
| Teorías del Aprendizaje Comúnmente Aplicadas a Modelos de Capacitación. | 48 |
| Capítulo VI - Procedimiento. | 49 |
| Fase I Detección del Problema. | 50 |
| Fase II De Diseño | 51 |
| Principales Hipótesis Clínicas De La Terapia Racional Emotiva e Hipótesis Correspondientes. | 52 |
| Fase III De Implementación. | 57 |
| Capítulo VII - Evaluación. | 60 |
| Capítulo VIII - Análisis. | 66 |
| Capítulo IX - Contribución. | 70 |
| Anexo 1. | 73 |
| Anexo 2. | 78 |
| Anexo 3. | 82 |
| Bibliografía. | 84 |

Introducción

Este Reporte Laboral constituye un documento testimonial acerca del papel que desempeña el psicólogo al asumir un rol de asesor o consultor externo en el campo del Desarrollo Organizacional; aportando su conocimiento y su experiencia para el diseño e implementación de programas, métodos, sistemas o procedimientos que contribuyan a la solución de problemas, los que interfieren en el desempeño y la productividad así como en el saneamiento, estabilidad y desarrollo del clima y cultura internos de las instituciones. Pero también plantea las desventajas que enfrenta como limitantes a su ejecución, toda vez que, en su calidad de externo la mayoría de las ocasiones su contratación se ve limitada no solo por políticas y procedimientos internos, sino también por las funciones propias del contratante.

Así, el asesor externo suele quedar fuera de un proceso sin llegar a conocer, con precisión metodológica, la magnitud de los resultados producidos por su intervención. Tal es el caso del programa que aquí se presenta como una alternativa que solucionó un importante problema identificado por la Empresa como "Comunicación Conflictiva", y que trascendió tanto interna como externamente. La implementación del programa modificó el estilo para dirigir la comunicación, la negociación y el manejo del conflicto a través de un diseño formulado bajo el enfoque de la Terapia Racional Emotiva, en un momento en el que ésta era prácticamente desconocida en el campo del desarrollo humano; siendo su propósito fundamental el de habilitar a los individuos a reconocer sus pensamientos o creencias disfuncionales y sustituirlos por conocimientos y técnicas que al aplicarlas obtengan un resultado más adecuado a sus objetivos personales y laborales, logrando por consecuencia una autoimagen de mayor confianza así como una mejor disponibilidad a la resolución de problemas.

Sin embargo, la limitación que presenta dicha implementación es, precisamente, la de no haber participado ni tenido acceso a una fase posterior de seguimiento y evaluación en virtud de haberla considerado una función de naturaleza eminentemente interna y de índole estrictamente confidencial.

A continuación se plantean algunos conceptos que resultan útiles para la comprensión de la problemática que se abordó así como del método elegido para su solución.

La calidad de vida interna de una Empresa, está íntimamente ligada a la calidad de vida personal del Factor Humano que la integra, siendo la misión de un área de Recursos Humanos la de proveer a la organización de personal que le garantice la estabilidad del clima interno , sea mediante un adecuado sistema de reclutamiento y selección de personal o, bien, a través de su capacitación y desarrollo. Sin embargo, no en todas las empresas de nuestro país resulta ésta una razón suficiente para asignar un presupuesto o partida financiera destinada a desarrollar sistemas y mantener el Factor Humano en un proceso de enseñanza-aprendizaje dinámico, constante y, sobre todo, bien planeado; toda vez que será precisamente éste esfuerzo el que constituya la mejor inversión que asegure el mantenimiento de los estándares de calidad, tanto de ejecución como de servicio, que la compañía requiere para responder satisfactoriamente a las demandas de su mercado.

Las empresas que cuentan con un buen clima interno, aquellas que se han catalogado como "Empresas sanas ", evalúan periódicamente los diferentes Factores o indicadores que permiten diagnosticar y, en el mejor de los casos, pronosticar el "status quo " de la organización, del entorno y de sus aspectos administrativos, operativos, así como del Factor Humano. Bajo este rubro se califican indicadores tales como: AUSENTISMO, ROTACIÓN DE PERSONAL, PUNTUALIDAD, ÍNDICE DE ACCIDENTES, PRODUCTIVIDAD, ETC. pero serán muy contadas aquellas empresas que incluyan un indicador bajo el término de ACTITUD; no obstante que éste evidencia de una manera clara y manifiesta la calidad con la que el personal interactúa a favor de los intereses de la empresa, tanto interna como externamente.

Una característica o ACTITUD que siempre es deseable encontrar en un empleado es su buena disponibilidad, su "ACTITUD DE SERVICIO", vista como la atención o el "trato" que un elemento proporciona a sus clientes, internos o externos. Esta forma o "trato" asume ciertas cualidades que el receptor percibe y califica y que puede ser desde " excelente" hasta "pésimo", según su grado de satisfacción.

Si hacemos una visión en retrospectiva, observando el entorno de la libre competencia, los negocios han ganado mercado atribuyéndole características a sus productos o servicios, o bien, a la tecnología con la que los desarrollaron, pero de dos décadas a ahora, el énfasis en la búsqueda de distinción, parece haberse acentuado, de manera muy destacada, precisamente sobre el SERVICIO; ya que el consumidor actual demuestra sus preferencias eligiendo productos o servicios que no sólo satisfagan sus necesidades, sino que además correspondan a proveedores que verdaderamente le proporcionen atención, que le hagan sentirse bien, que le ofrezcan confortabilidad. Esto, en otros términos, significa que un factor de ventaja competitiva, es, sin duda, la actitud de servicio que un elemento manifiesta y puede desarrollar en una organización; es por ésta razón que vale la pena que las empresas se ocupen de las actitudes que ahí se generan.

El tema de las ACTITUDES ha sido objeto, durante varias décadas, de múltiples investigaciones por psicólogos y especialistas del comportamiento social; sin llegar aún a concluir un concepto que satisfaga a los interesados, no obstante se expondrán los enfoques más aceptables sobre este tema como son los expuestos por Moscovici, Allport, Zimbardo. Müller y Rockeach, entre otros.

Todos los días escuchamos o leemos acerca de las muy diversas opiniones que la gente en todo el mundo manifiesta, en acuerdo o desacuerdo, respecto a los acontecimientos en su entorno; así, en diferentes lugares hay quien o quienes se declaran a favor o en contra del aborto, de la pena de muerte o de uno u otro candidato en un proceso electoral. Estas posiciones, individuales o colectivas que las personas adoptan, son estudiadas por la Psicología Social bajo el término de ACTITUDES. Según G. De Montmolin, éstas se adquieren mediante la experiencia y son factibles de modificarse o, cambiar radicalmente bajo la influencia de la comunicación, o bien de nuevas experiencias, sean propias o indirectas. Un gran número de investigaciones sobre el cambio de actitud se centra sobre el que sucede a una comunicación en la que una o varias personas expresan su punto de vista, provocando este resultado, por lo que se ha llamado a éste proceso "Comunicación Persuasiva" pues ha sido diseñada y dirigida para tal efecto. (G. De Montmolin, Moscovici; 1985).

La Comunicación Persuasiva puede constituir una alternativa que propicie y/o facilite el moldeamiento o modificación de actitudes inconvenientes en el factor humano de una organización; lo que resulta especialmente útil para las empresas de servicios, cuyos resultados se obtienen mediante una constante interacción con sus clientes externos, ya sea para la promoción y venta del servicio o para su cobranza. En éste ámbito, las actitudes del personal que tiene contacto directo con clientes, compradores o deudores, pueden arrojar diferencias altamente significativas sobre la rentabilidad de la empresa, pues tales actitudes afectan positiva o negativamente los resultados, no sólo de un área o departamento, también se repercuten a toda la organización.

La situación que a continuación se describe, constituye un buen ejemplo de lo que anteriormente se afirma; esto sucedió en una institución bancaria mexicana, en su división de Tarjetas de Crédito, en la que la recuperación de la deuda de tarjetahabientes se tornaba conflictiva en virtud de tres factores fundamentales:

- A) El cliente o tarjetahabiente deudor mostraba diferentes grados de incomodidad al requerirle el empleado el pago de la deuda, estas respuestas podían manifestarse en diversas formas, desde disculparse o justificar el hecho, hasta manifestarse ofendido y airadamente desconocer el adeudo y / o insultar y amenazar al empleado por atreverse a buscarle en su hogar u oficina para cobrarle.
- B) En septiembre de 1982, por decreto presidencial, se estatiza la Banca a nivel nacional, situación que conlleva a un gran desconcierto social y, desde luego, entre empleados bancarios así como entre sus cuentahabientes; aunado al desconcierto, el surgimiento de los Sindicatos Bancarios, orientados a vigilar y proteger los intereses y el bienestar del personal.
- C) Dados los factores A y B, probablemente los menos determinantes, la conducta del empleado, matizada por su actitud, convergía en desencadenar la misma respuesta emocional, airada, violenta, agresiva o amenazante del cliente deudor, la que, desafortunadamente, era la más frecuente.

A las interacciones que se sucedían bajo este esquema, la Gerencia de Recursos Humanos de la División Tarjetas de Crédito la definió como "Comunicación Conflictiva". Su tratamiento y resolución mediante un modelo de entrenamiento o capacitación que fue diseñado con los elementos básicos de la Terapia Racional Emotiva, acontecimientos activadores, las creencias y las respuestas emocionales comportamentales; y reuniendo los factores elementales de la comunicación persuasiva así como los lineamientos del proceso de enseñanza-aprendizaje en los adultos, constituyen el objeto de éste Reporte Laboral. Dicho modelo de entrenamiento tuvo gran aceptación y trascendencia en la operación de los diferentes departamentos de la División, en virtud de sus resultados, los que propiciaron que su implementación se difundiera a prácticamente la totalidad del personal que en ella laboraba.

La problemática descrita y definida como "comunicación conflictiva" había de resolverse con carácter de urgencia y el reto fundamental era lograr que el personal de primera línea, el que establece contacto directo con el cliente, no obstante las diferentes actitudes exhibidas por los clientes deudores, mantuvieran una actitud ecuánime y dentro de los parámetros de calidad de servicio que promueve una buena labor de cobranza o en su caso una buena negociación o compromiso de pago y consecuentemente la recuperación.

El proponer un modelo de capacitación bajo el esquema de Terapia Racional Emotiva (T.R.E.) resultó ser una alternativa viable en virtud de que el propósito de un modelo TRE es llevar al individuo a un análisis de sus propias ideas o pensamientos "irracionales", definidas como creencias absolutas o dogmáticas y que por su naturaleza se expresan en términos de "debo", "tengo", "estoy obligado", etc. estas provocan emociones negativas que interfieren en la persecución y obtención de metas. (A. Ellis, 1982)

Mediante el análisis y conscientización de las actitudes resultantes de las propias ideas y pensamientos irracionales, resulta altamente factible que una persona desarrolle nuevas formas de comportamiento, con distintas y mejoradas actitudes puesto que el individuo aprende e integra formas más funcionales de pensamiento, más adecuadas a su ámbito, respecto a sí mismo y a su entorno social, laboral y familiar. (A. Ellis, 1978, 1986). Este método permite alcanzar modificaciones a corto plazo si se lleva a cabo con procedimientos adecuados y accesibles para el receptor; mejorando su vida familiar, así como su desempeño y productividad.

Antecedentes

Las actitudes que el ser humano exhibe ante los diferentes acontecimientos en su entorno, están íntimamente ligadas a su pensamiento; estas ideas aunadas a las experiencias, sean propias o indirectas, son generadoras de sus opiniones y/o de sus creencias, así como de sus juicios de valor. Así, ante un evento dado, tales ideas o creencias toman cierta directriz y disparan un comportamiento que el individuo refleja conductual y actitudinalmente.

Albert Ellis propone la Terapia Racional Emotiva desde 1955; habiendo practicado la psicoterapia desde 1940, investiga ampliamente sobre los temas de sexualidad y relaciones maritales, temas en los que llega a adquirir reputación. Sin embargo, el antecedente a éste esfuerzo formal de investigación fueron las charlas que Ellis sostenía con sus amigos acerca de sus inquietudes y problemas sexuales y de relación; en su afán de proporcionarles ayuda eficaz y eficiente, decidió realizar un trabajo más serio y profundo al descubrir que no existía ninguna oferta formal para problemas sexuales y maritales; consecuentemente Albert Ellis obtiene el doctorado en Psicología Clínica y Psicoanálisis, él estaba decidido a seguir éste camino pues su experiencia como consejero informal en problemas de ésta índole, lo llevaba a pensar que: "unas relaciones perturbadas en realidad son producto de personas perturbadas y que si la gente desea que se le ayude a vivir feliz con los demás, lo primero que tendrían que aprender es cómo vivir en paz consigo mismos" (Ellis, 1962).

A principios de los 50, Ellis comenzó a practicar diferentes formas de terapia, pues el psicoanálisis le fue decepcionando paulatinamente, sin embargo éste enfoque terapéutico fue crucial para el desarrollo del trabajo subsecuente; por un lado la búsqueda de un método que resolviera los problemas de relación de un modo efectivo, por otro, un conocimiento profundo de los procesos del pensamiento y la conducta humanos; a ello Ellis añade su propio ingrediente al correlacionar estos factores con su gusto por el estudio de la Filosofía, poniendo especial énfasis en los filósofos estoicos griegos y romanos.

Los filósofos **estoicos** * apuntaban que las alteraciones psicológicas tenían una causa filosófica, restándole importancia a los factores psicodinámicos. Desde éste punto de vista estoico, las personas se alteran no por los eventos o las cosas en sí, sino por su visión de los mismos. (A. Ellis, 1989). Apoyando éste punto de vista, la Semántica General subraya el poderoso efecto que el lenguaje tiene en el pensamiento, y el hecho de que nuestros procesos emocionales

son muy dependientes de la manera en que nosotros, como humanos, estructuramos nuestro pensamiento por medio del lenguaje que empleamos. (Korzybski, 1933).

Con base a lo expresado anteriormente, asumimos que cada individuo conforma su propio sistema de creencias, y que a partir de su percepción de los acontecimientos tiene como resultado una conversación interna, lo que se dice a sí mismo, su auto-conversación; ésta a su vez se manifiesta conductualmente dotando de ciertas cualidades al comportamiento. Revisemos el siguiente ejemplo: alguien caminando en la selva se encuentra de pronto con un enorme reptil; ante la sorpresa, sus comportamientos probables son: A) Que se paralice por el miedo que siente; B) que corra tan rápido como sea posible hasta quedar fuera de su alcance o; C) que ecuanímente se siente a observarla. Un mismo acontecimiento que genera tres diferentes respuestas ; ¿qué ha provocado que su disposición hacia la experiencia sea tan diferente? El sujeto que exhibe el comportamiento A muy probablemente contempla la creencia de que "todo reptil es peligroso, agresivo o letal", por tanto su conversación interna desencadena respuestas de peligro inminente y una reacción de miedo paralizante. El personaje con el comportamiento B, probablemente abraja una creencia menos alarmante relacionada con la peligrosidad de los reptiles; "algunos reptiles pueden ser peligrosos y otros no... pero sería mejor no averiguarlo y ponerme fuera de su alcance"; como resultado de esta autoconversación, emite una respuesta emocionalmente más moderada que el sujeto A. A diferencia de los dos anteriores personajes, el de la respuesta C muestra una actitud diametralmente opuesta a la de A y B. El se muestra interesado en la vida animal y decide mantenerse a una distancia prudente y observarla cuidadosamente . Su autoconversación orienta su comportamiento mediando entre la prudencia y su interés cognoscitivo

Si los tres personajes de la anécdota tuvieran como misión el recabar información para un proyecto de Herpetología, entonces dos de las respuestas conductuales, A y B, serían inadecuadas en virtud de no estar cumpliendo con el objetivo, mientras que la conducta más adecuada respecto a éste sería la de C. Cuando una persona o grupo de personas no logran sus propósitos debido a ciertas ideas o creencias que les frenan en la obtención de sus propias metas; entonces experimentan sentimientos negativos o de displacer tales como ira, miedo, dolor, disgusto, etc., los cuáles desplaza hacia sí mismo y a su entorno (Dryden, 1984). Este estado de insatisfacción, de displacer, interfiere en la interrelación que el individuo tiene con sus semejantes, especialmente con quien o quiénes considera que son la causa de su malestar y, especialmente, si además "tiene o debe" interactuar con ellos.

En 1950, Karen Horney desarrolló su concepto acerca de "la tiranía de los deberes", enfatizando sobre la primacía del pensamiento evaluativo dogmático y absolutista en el desarrollo y mantenimiento de muchas de las alteraciones psicológicas. En 1977 Feuchter parte del principio del trastorno perceptivo y propone una ampliación de los Grupos de Encuentro de Rogers a la Socioterapia.(Tausch y Tausch, 1981; Kropf, 1976; Minsel y Bente, 1980). El propio Rogers propone el procedimiento de la Psicoterapia No Directiva para el tratamiento de malas adaptaciones psíquicas en niños y adultos; ésta consiste en que el terapeuta crea una atmósfera en la cual promueve que el paciente se sienta en completa libertad para expresarse a fin de que se detecten y corrijan, las falsas ideas que hubiese adquirido. Este sistema, al que Rogers llamó "Terapéutica centrada en el Paciente", se enfoca también, al igual que la Terapia Racional Emotiva,

a la localización y resolución racional de pensamientos y/o creencias incorrectos del paciente respecto a sí mismo, a los acontecimientos y demás personas en su entorno.

Otro esquema también vigente y de gran aportación a la terapéutica y la enseñanza - aprendizaje en adultos, por su enfoque práctico, es el planteado por Erick Berne (1961, 1964, 1967), en él pueden encontrarse grandes similitudes respecto a los conceptos fundamentales de la T.R.E.; refiriéndonos a la Teoría del Análisis Transaccional, que propone que las personas tienen cambios notables en su punto de vista, su voz, su vocabulario y otros aspectos del comportamiento; dichos cambios a su vez se acompañan de cambios de sentimiento o emoción, tales diferencias o cambios dan lugar a los estados del yo. Según el A.T. o Análisis Transaccional, en todo momento, en un grupo social cada individuo exhibe un estado del "Yo" que puede ser de "Padre, Adulto o Niño" e intenta reducir las relaciones entre las personas a transacciones entre estos estados del Yo. El A.T. pretende modificar, mediante clarificación de los modelos o "juegos" de transacción y los "Planes de vida" que analiza bajo las estructuras funcionales del Ego (yo) Padre Nutriente o Crítico, del Ego Adulto, racional y ubicado en el aquí y el ahora y del Ego Niño Natural, Niño adaptado o Pequeño Profesor. La T.R.E. afirma que las personas se sienten más satisfechas y por consecuencia más felices cuando se establecen propósitos y metas importantes en sus vidas y que una vez que lo hacen, tienden a ir directivamente hacia las mismas; desde el punto de vista del A.T., es éste el rol del estado Adulto, pues el establecimiento de metas es necesario para la sobrevivencia y es el que piensa objetivamente y "calcula" las probabilidades esenciales para tratar con el mundo adverso; es confrontador y toma decisiones, regulando las actividades de los estados Padre y Niño y sirve de intermediario objetivo entre los dos. La T.R.E. considera contener un sentido hedonista pues induce a disfrutar del placer del presente y del futuro, y acepta la predeterminación biológica de algunas conductas así como de lo social y otras fuerzas que interactúan entre los procesos psicológicos. En el Ego Niño; según el A.T., radica el impulso creativo al placer y las "grabaciones" (creencias) tal y como fueron adquiridas desde la infancia. El Ego Niño es más reactivo, biológico e imparcial. La T.R.E. promueve la práctica de cogniciones verdaderas, equivalentes al rol del ego Adulto, para obtener el placer de buenos resultados de los cuales disfrutar, que sería la transacción con el ego Niño, haciendo consciente y eliminando en lo posible las "grabaciones" o pensamientos irracionales firmemente sustentados por el Padre Crítico.

Una de las mayores contribuciones de la T.R.E. a la terapia cognitiva es la distinción entre creencias racionales y creencias irracionales. En el A.T., las creencias irracionales radican en el Ego Padre, mientras que en el Adulto las racionales; aunque en un rol positivo, el Ego Padre capacita al individuo para actuar afectivamente.

Los términos madurez e inmadurez no existen en el esquema de Berne; se dice que hay personas en las que un estado del ego domina inapropiada e improductivamente como sucede con el efecto de los pensamientos irracionales de la T.R.E.

Estas semblanzas sugieren algunos de los sistemas, más utilizados en la dinámica del desarrollo humano, que incluso sirvieron de paradigma para que Ellis se retroalimentara al desarrollando su teoría; evidentemente, la corriente Racional Cognitiva constituye la piedra angular de la T.R.E., pero también se apoya de una manera importante en el Conductismo; no obstante que éste en sus fundamentos plantea que la Psicología debe circunscribirse al estudio de la conducta objetivamente observable y mensurable, renunciando a la descripción de contenidos de conciencia.

Watson (1913) afirmó que las teorías psicológicas solamente debían contener conceptos que se refieren a lo objetivo, en el estado físico, evitando los contenidos que solamente pueden conocerse por introspección, pensamiento, sentimiento, o percepción. Sin embargo, la T.R.E. admite la inducción de la respuesta conductual del sujeto con vías a provocar el reforzamiento positivo del entorno; gozar de éste, conlleva al recuestionamiento de las creencias y al descubrimiento y/o integración de pensamientos racionales que favorecen el logro de las metas y, en consecuencia, a la higiene mental, la estabilidad y el desarrollo humano.

* **Estoicismo:** Escuela filosófica griega que busca la felicidad del ser mediante la virtud, la sabiduría, el dominio de el mismo y la impasividad ante el dolor. Durante cuatro siglos dominó la vida espiritual del Imperio Romano, siendo sus máximos representantes Séneca, Epicteto y Marco Aurelio.

La Terapia Racional Emotiva, un enfoque Psicológico alternativo para una mejor calidad de vida personal y laboral.

Adler (1927) realizó estudios de gran trascendencia sobre los sentimientos de inferioridad. La Terapia Racional Emotiva (TRE), al igual, que Adler se ocupa de los valores, propósitos y metas de las personas. Toma de él su utilización de una enseñanza activo-directiva, la apariencia humanística y holística y el empleo de un tratamiento psicológico cognitivo-persuasivo. (Ellis, 1981).

En sus inicios, a la TRE (ó RET por sus siglas en inglés) se le llamó "Psicoterapia Racional", aunque siempre utilizó métodos conductuales, así como técnicas cognitivas y emotivas en la práctica de la terapia. El enfoque conductual activo-directivo continúa siendo fundamental en la TRE de hoy en día, además de su utilización en psicoterapia y consultoría. Los principios racional-emotivos han sido aplicados a la educación, industria y las actividades mercado técnicas, así como a la psicoterapia exitosamente.

Principales Conceptos Teóricos.

De acuerdo con la TRE, las personas se sienten más satisfechas y por consecuencia más felices cuando establecen propósitos y metas importantes en su vida y se esfuerzan en alcanzarlos. En el establecimiento de estas metas, las personas tienen más conciencia de que viven en un mundo social. Las personas tienden a ir directivamente hacia sus metas, esto es lo **racional** para la TRE; es "aquello que ayuda a la gente a alcanzar sus metas y propósitos básicos". Por el contrario, lo **irracional** es lo que les frena (Dryden, 1984). Sin embargo, la racionalidad no puede definirse en forma absoluta, ya que es relativa por naturaleza.

La TRE no pretende ser puramente objetiva, científica o técnica, sino que su creador, Albert Ellis, la define como una aproximación humanístico-existencial a los problemas humanos y a sus soluciones; Ellis dice: "Es racional y científica, pero pone la racionalidad y la

ciencia al servicio de los hombres para que vivan felices. Es hedonista pero combina el hedonismo a largo y a corto plazo, de tal forma que las personas puedan disfrutar del placer, del presente y del futuro y puedan conseguir la máxima libertad y disciplina ". La TRE pone un énfasis especial en la importancia de la capacidad de desear y de elegir; aunque también acepta la posibilidad de que algunas conductas estén en parte determinadas por lo biológico, lo social y otras fuerzas (Bandura, 1977; Ellis, 1973,1984) .

Interacción de los Procesos Psicológicos y Cognitivos

La TRE mantiene la idea de que existe una interacción entre los procesos psicológicos humanos. Las cogniciones, emociones y conductas no se experimentan de manera aislada, sino que se superponen significativamente. Siguiendo el esquema TRE, se ha demostrado cómo los hechos o, más bien, la forma como percibimos los hechos interactúa con nuestra evaluación cognitiva, emociones y conductas. (Ellis, 1984) .

Debido, precisamente a éste concepto interaccional, la TRE destaca la importancia que tienen las cogniciones racionales o correctas en los procesos psicológicos humanos, particularmente el rol que juegan esos pensamientos evaluativos en la salud y enfermedad psíquica.

Una de las mayores contribuciones de la TRE al campo de la terapia cognitivo-conductual es la distinción entre Creencias Racionales y Creencias Irracionales.

Las Creencias Racionales son cogniciones evaluativas propias de cada persona y con un sentido de tipo preferencial, **no absoluto** y se expresan en forma de: " me gustaría ", " desearía ", " preferiría ", " no me gustaría ". Se experimentan sentimientos de satisfacción cuando las personas consiguen lo que quieren o desean; por lo contrario, los sentimientos negativos de displacer e insatisfacción se experimentan cuando no se consigue lo que se desea; la fuerza de estos sentimientos negativos está estrechamente relacionada con la importancia del deseo, pero se consideran como respuestas apropiadas a acontecimientos negativos siempre que no interfieran en la persecución de nuevas metas o propósitos. Son Creencias Racionales porque son relativas, fidedignas y por que no impiden el logro de objetivos y propósitos básicos .

Las Creencias Irracionales , se distinguen porque son **dogmáticas** y absolutistas, y por su naturaleza se expresan en términos de: " tengo que...", " debo de..". " estoy obligado a ... ", "debería", etc. Otra característica es que **provocan emociones negativas** que interfieren en la persecución y obtención de metas provocando depresión, ansiedad, culpabilidad, miedo, etc..

Las Creencias Racionales son el fundamento de comportamientos funcionales, mientras que las Creencias Irracionales son la base de conductas disfuncionales de aislamiento, demora, evasión y adicciones. (Ellis, 1982) .

La TRE también afirma que el ser humano tiene una tendencia natural a pensar de forma irracional y que ello influye notoriamente en las alteraciones psíquicas. Su teoría dice que el pensamiento irracional está muy determinado por factores biológicos que interactúan siempre con las condiciones en el entorno; esta teoría se apoya en la declaración de Ellis en 1976, quien afirma : " Yo Albert Ellis he reconocido que hay una serie de influencias sociales que están actuando, también he podido comprobar que, a pesar de haber recibido una educación muy racional, **potencialmente todos los seres humanos podrían convertir sus preferencias individuales y sociales en exigencias absolutistas e irracionales** respecto a: a) sí mismos, b) a los demás, y c) al mundo que les rodea ".(Ellis, 1976, 1984).

Sin embargo, la TRE sostiene que los seres humanos tienen una segunda tendencia biológica básica, destinada a ejercitar la capacidad de elección y a trabajar contra el pensamiento irracional. Por esto tiene: 1) la habilidad de darse cuenta de que se dañan a sí mismos por su visión irracional de las situaciones. 2) La habilidad de darse cuenta de que pueden cambiar su pensamiento y lo que es más importante, 3) la habilidad de trabajar activa y continuamente para cambiar este pensamiento, mediante la aplicación de métodos cognitivos, emotivos y conductuales. Aunque para la TRE los seres humanos tienen una tendencia biológica muy fuerte a pensar irracionalmente, como lo afirma una de sus hipótesis fundamentales (ver hipótesis número 11 en el apartado de Procedimiento, pag.), no existe ningún tipo de encadenamiento real hacia dicha tendencia y pueden trascenderse sus efectos. (Ellis, 1973; Ellis y Bernard, 1983, 1985).

Dos Perturbaciones Humanas Fundamentales.

De acuerdo con la TRE, todas las personas pueden hacer peticiones de carácter absoluto a sí mismos, a otras personas y al mundo(Ellis, 1984). Estas peticiones quedan incluidas en dos categorías principales de perturbaciones psicológicas: perturbaciones del yo y perturbaciones incómodas. En las alteraciones del yo una persona se hace peticiones a sí misma, a otros y al mundo, y si esas peticiones no son satisfechas en un pasado, presente o futuro, la persona puede llegar a perturbarse condenando su "Sí mismo" ó self . La autocondena incluye: 1) el proceso de dar una "reprimenda" negativa al self como " malo " o infravalorarlo (Dryden 1984). La alternativa racional y saludable de la autocondena es la **autoaceptación** que implica el negarse a reprender al "self " porque esto normalmente interfiere en la consecución de nuestras metas y propósitos, y reconocer nuestras fallas.

En las perturbaciones incómodas, la persona nuevamente hace peticiones a sí misma, a otros y al mundo; pero se trata de órdenes dogmáticas que crean bienestar y condiciones de vida cómodas que "deben " existir. Cuando estas peticiones no se satisfacen en el pasado, presente o futuro la persona se perturba. Tolerar el malestar con el fin de lograr nuestros propósitos y una felicidad a largo plazo es la alternativa racional y saludable a cualquier demanda de gratificación inmediata. Por tanto, para la TRE, la autoaceptación y un alto nivel de tolerancia a la frustración son los dos pilares básicos de un estilo de vida psicológicamente sano (Ellis,1979).

El ABC de la Terapia Racional Emotiva.

Cuando Ellis creó la TRE, en 1962, utilizó una estructura para conceptualizar la problemática psicológica; y le llamó el ABC. En éste esquema "A" simboliza el acontecimiento desencadenante o Activador. "B" representa lo que una persona cree respecto al acontecimiento, y "C" denota las respuestas emocionales comportamentales, es decir las Consecuencias que se derivan de las creencias particulares "B".

Los eventos desencadenantes ó activadores pueden contribuir al logro de los objetivos particulares o bien obstaculizarlos, Pueden ser eventos cotidianos o bien las propias conductas, pensamientos y sentimientos (conscientes o inconscientes) de experiencias pasadas. Los individuos responden a "A" dependiendo de los siguientes factores: 1) Sus predisposiciones biológicas o genéticas; 2) su historia constitucional; 3) su aprendizaje social e interpersonal y 4) sus patrones de comportamiento innatos y adquiridos (Ellis, 1976, 1979,1983).

Los acontecimientos activadores "A", no existen en estados puro; casi siempre interactúan unos con otros e incluyen parte de "B" y "C", debido a que las personas siempre ponen algo de sí mismas en los A (metas, pensamientos, deseos y tendencias fisiológicas).

Las Creencias sobre los acontecimientos activadores (B). Las ideas, pensamientos o cogniciones que las personas tienen sobre sus acontecimientos activadores (A) son innumerables e influyen en sus consecuencias emocionales, cognitivas y comportamentales. Aparentemente C es consecuencia de A, sin embargo, B siempre está presente como mediador entre A y C , por tanto, B es realmente la causa más directa de C. (Bard, 1980; Ellis, 1962; Goldfried & Davison, 1976; Grieger & Boyd, 1980; Wessler & Wessler, 19080).

Las personas analizan los A desde su particular punto de vista y los juzgan o experimentan a la luz de sus creencias, expectativas o evaluaciones B, así como de sus consecuencias emocionales C. El individuo humano nunca experimenta A sin B, pero tampoco B y C sin A.

Las B pueden tomar formas muy distintas puesto que cada persona tiene creencias, cogniciones o ideas diferentes. Sin embargo, en la TRE el interés se centraliza en las Creencias Racionales, responsables de las conductas de autoayuda, y en las Creencias Irracionales, que conducen a comportamiento de autodestrucción y de destrucción social.

La C o consecuencia (cognitiva, afectiva y comportamental), prosigue a la interacción entre A y B. C casi siempre está influida y afectada por A, pero no exactamente causada.

Cuando C se presenta como una alteración emocional, ansiedad severa, depresión, hostilidad, autodesprecio o autocompasión, la causa más directa suele ser B, pero no siempre.

Algunas alteraciones emocionales pueden surgir de una A muy poderosa, por ejemplo, desastres ambientales, guerras, inundaciones, etc; o algunos factores orgánicos como enfermedad o cambios drásticos hormonales, estos son factores independientes que afectan severamente a C.

Las C suelen consistir en sentimientos o conductas, pero también puede tratarse de pensamientos obsesivos. Las C (consecuencias) que siguen a A y B, nunca son virtualmente puras, sino que incluyen e interactúan inevitablemente con A y B, de tal forma que si A es un acontecimiento muy negativo (como la pérdida del empleo) B puede ser: "puedo encontrar algo mejor" (creencia racional), o "estoy hundido por haber perdido el trabajo" o "no sirvo para nada" (ambas creencias irracionales); el acontecimiento activador A es el mismo, pero B y C son diametralmente opuestos, en el primero B desencadena sentimientos sanos de posible mejora y optimismo, mientras que la B irracional provoca sentimientos no sanos de ansiedad severa, inadecuación y depresión.

A, B y C están intrínsecamente relacionadas y ninguna de ellas puede existir sin la otra. Si alguien se dice: "quiero conseguir un buen trabajo", está creando un acontecimiento Activador en A (como acudir a una entrevista), y crea en parte sus consecuencias emocionales y conductuales en C.

Algunos Programas que Apoyan el Uso de la Terapia Racional Emotiva en el Desarrollo de las Organizaciones.

El uso de la TRE ha demostrado resultados exitosos no solo en la práctica clínica, sino también en sus aplicaciones a la educación, entrenamiento, capacitación y desarrollo del factor humano en las organizaciones; a continuación se refieren algunos de ellos.

Efectos de Entrenamiento Racional Conductual en la Rehabilitación de Actitudes.

Se observaron y midieron importantes cambios en actitudes y distorsión cognitiva de 22 empleados que fueron apoyados con un programa de rehabilitación. Después del entrenamiento con Terapia Racional - Conductual (TRC), hubo una alta significancia para dos de las escalas de medición de Bloom, de las siete usadas para medir actitudes positivas. La calificación de la escala de actitudes disfuncionales indicó un significativo decremento en la distorsión cognitiva subsecuente a la intervención. Un hallazgo adicional fue que el entrenamiento ayudó más a aquellos sujetos cuya calificación fue más alta en la distorsión cognitiva. El 91% de los sujetos mejoró después del entrenamiento. (Hooge, 1993).

Integración de Terapia Racional Emotiva en Consultoría y Entrenamiento Gerencial.

El programa consiste en un modelo colectivo de entrenamiento corporativo que integra T.R.E. en el entrenamiento y consultoría gerencial. El problema colectivo está en el centro de un triángulo circundado por tres puntos: 1) La habilidad para la negociación, 2) Visión de la Compañía, 3) Libertad para la expresión emocional. Los conceptos T.R.E. de Automotivación, y Pensamiento Realista, fueron aplicados en consulta interna y entrenamiento. El programa involucro tres partes: Eliminación de las interferencias emocionales, desarrollo de una mentalidad de ganar-ganar, utilización de habilidades efectivas de comunicación para dominar los problemas surgidos cuando personalidades fuertes están reuentes a cooperar con una fuerza de trabajo altamente involucrada. Las premisas básicas de TRE sobre responsabilidad personal de las propias emociones y acciones pueden encontrar resistencia y posiblemente requieran seguimiento lineal y transversal. (Lange, 1993).

Un Paradigma Racional Emotivo para las Organizaciones.

Se propone un Paradigma Organizacional basado en los principales componentes prácticos de la T.R.E. que consisten en separar componentes interconectados: objetivos de la organización, efectividad de la capacitación gerencial, efectividad del entrenamiento al personal de apoyo, el empleado en sí y programas de asistencia familiar. Ya que siguiendo el despliegue de los programas, el empleado será capaz de identificar ideas, sistemas y formas que son anticuadas, habituales y "burlonas"; así mismo será capaz de modificarlas y cambiar a la organización en forma drástica; evolucionando mediante la aplicación del ABC de la T.R.E. (anticipación, inicio, conversión y cambio); El enfoque desarrollado por A. Ellis (1972) puede adaptarse a la Organización con la adición de disciplina, energía, orientación familiar, metas, armonía y principios de integración. (Morris, Barry; 1993).

Enseñando T.R.E. en la Industria Financiera y de Inversión.

Este programa sostiene que en la industria financiera y de inversión, donde las experiencias individuales se suman al stress por la intensa competencia; los altos-niveles de

ansiedad y preocupación son comunes. Por consecuencia, la susceptibilidad por parte de los gerentes al inevitable disturbio emocional es común. Como una alternativa de solución, la T.R.E. identifica tres tipos básicos de irracionalidad; catastrofismo, exigencia y auto-evaluación, comunes en la industria. Es este un campo en el que se perfilan estrategias para los profesionales de la TRE como son formatos de enseñanza para este tipos de programas. (Criddle W.D., 1993).

Cambio Dirigido : Una Aplicación Corporativa de T.R.E.

Se presentan estrategias para implementar el cambio y sugiere algunas formas de minimizar emociones disfuncionales asociadas con cambio utilizando T.R.E. de A. Ellis y R.A. Harper (1975). La TRE enfatiza sobre la primacía de la cognición en la etiología y mantenimiento de la emoción y las dificultades conductuales. Dos puntos efectivos en la introducción e implementación de la TRE son: 1) Minimizar el uso o énfasis del término "irracional" y 2) completar cada paso del procedimiento "ABC".

En el esfuerzo de un cambio dirigido es importante recordar que la resistencia al cambio es una consecuencia normal y que se espera disminuir ésta optimizando la comprensión, por lo que el lenguaje a utilizarse deberá ser claro y concreto. (Miller; Yeager; 1993; Jn. of R. and Cogn. Beh, Th. Vol. II(2), 65-76).

Trabajando Juntos : Sistemas de Creencias Individuales y Organizacionales.

La terapia Cognitiva de Trabajo argumenta que el desempeño de los individuos y de sus Organizaciones están determinados por sus conocimientos. Las conductas individuales, se ven afectadas por sus relaciones interpersonales. Cuando las creencias de los individuos son compatibles con las expectativas organizacionales y sus metas, la satisfacción en el trabajo y el desempeño son más factibles de mejorar. Una aproximación basada en la T.R.E., planteada por A. Ellis, se presenta capacitando a individuos y organizaciones para que identifiquen y contrarresten sus conflictos y para confrontar creencias improductivas reemplazándolas por creencias productivas.(Richman D., 1992).

Una Perspectiva Cognitiva sobre el Cambio Organizacional.

Este programa presenta un modelo sobre cambio organizacional basado en la T.R.E. de A. Ellis (1962), la cual ha demostrado efectividad en consultoría a personas con problemas emocionales, e incluye cambiar ideas que son significativas en individuos que operan en ambientes organizacionales como son compañías, corporaciones y agencias gubernamentales y educativas. A

través de un diagnóstico organizacional - racional se establece que los mitos internos más comunes inhiben el crecimiento dentro de las organizaciones. Se realizó un estudio en el cual ciento sesenta y nueve empleados administrativos fueron sujetos a seguimiento durante un período experimental de 12 años; los resultados mostraron que la organización fue beneficiada por el método racional, seleccionando y desarrollando personal durante el período del estudio. (Knaus W., 1992).

La Aplicación de T.R.E. para mejorar la respuesta de Supervisores y Personal Administrativo Evaluados.

El programa describe la incorporación exitosa de conceptos de A. Ellis (1977) sobre T.R.E. en un programa de evaluación y retroinformación para supervisores y administrativos para la Fuerza Aérea Americana. Desde su administración original en 1987, el programa ha sido establecido con un éxito similar en otras agencias del Gobierno de E.U.A. y otras grandes corporaciones. La continuidad exitosa de los programas es citada como un indicador del efecto benéfico del entrenamiento en Terapia Racional Emotiva en apoyo a la gerencia modificando Feed Back negativo en un cambio positivo para la organización. (Miller, Alfred R., 1992).

La utilización de la Terapia Racional Emotiva ha ido en ascenso, pues ha tenido una gran aceptación, no sólo en la práctica clínica, sino también en el campo laboral; tanto en el Desarrollo Organizacional como en la capacitación y entrenamiento al personal. En México existe el Instituto de Terapia Racional Emotiva (ITREM), filial del Institute for Rational Emotive Therapy de Nueva York. En él se desarrollan diversos modelos TRE, diseñados para enfrentar y resolver problemas de actualidad como son el adecuado manejo del Stress o adicciones, o bien programas para parejas y padres de familia.

Naturaleza de las Actitudes y su Relación con los valores, Prejuicios y Cogniciones.

Uno de los temas de mayor controversia entre estudiosos e investigadores de la Psicología es, precisamente, el de la naturaleza de las actitudes. Son múltiples las definiciones que se han generado en la búsqueda de un concepto satisfactorio para las muy diversas corrientes que han asumido el reto de objetivizarlas; Moscovi ci resuelve el problema de definir las afirmando: " las actitudes son aquello a lo que se refieren las investigaciones experimentales sobre el cambio de actitud " y denomina ésta como una definición puramente operatoria para posteriormente poner en evidencia lo que los hechos demostrados y su interpretación teórica implican sobre la naturaleza de las actitudes, y expone que:

" La noción de actitud sirve a psicólogos y sociólogos para explicar que la conducta del individuo no esté regulada directamente desde el exterior por el medio físico o el medio social, y que los efectos del mundo exterior sean mediatizados por la manera con que el individuo organiza, codifica e interpreta los elementos exteriores."

Si bien podemos ver con cierta claridad que nos resulta útil la noción de actitud, no resulta fácil dar una definición precisa de lo que designa y los psicólogos están muy lejos de ponerse de acuerdo sobre este punto. En 1935, G. Allport destacó más de 16 definiciones diferentes a las cuáles añadió la propia... "Estado mental y nervioso de preparación, organizado a partir de la experiencia, ejerciendo una influencia directriz o dinámica sobre las respuestas del individuo ante todos los objetos - o situaciones con los que se ve confrontado". En 1939, otro autor enumera unas treinta, y una revista de 1963 tiene en cuenta un número aún mayor. Sin embargo, entre las diferentes definiciones podemos encontrar elementos comunes: Una actitud es una disposición interna del individuo respecto a un objeto; si bien existen disposiciones temporales, este término se reserva a un estado relativamente estable de una situación a otra.

Una actitud es adquirida y tiene relación con todo lo que evoca el objeto psicológico al cual está correspondiendo ; afectos, juicios, intenciones y acciones. Es en este último punto donde los psicólogos están divididos. Para algunos, la actitud es únicamente una disposición favorable o desfavorable respecto a un objeto, el valor positivo o negativo que el individuo le atribuye, las emociones y sentimientos positivos y negativos que siente en presencia del objeto o su símbolo. Esta definición confina la actitud al campo afectivo y la distingue tanto de la opinión que compete al

campo cognitivo, como de las tendencias de acción. Otros autores contemporáneos proponen una definición mas amplia... " Una actitud es un conjunto de tres componentes: un componente afectivo (sentimientos favorables y desfavorables), un componente cognitivo (juicios, creencias, conocimientos) y un componente conativo (tendencias de acción). (Moscovici, 1985).

Una de las definiciones citadas por varios autores de una manera más generalizada y en la que la mayoría de los psicólogos parece estar de acuerdo es la Siguiente: "La actitud es la predisposición interna de un individuo para reaccionar favorable o desfavorablemente hacia un objeto psicológico". (Ruch F., Zimbardo Ph. 1978); o bien la de G. Müller: " La actitud es la disposición psíquica específica hacia una experiencia, mediante la cual ésta es modificada; es decir, un estado de preparación para cierto tipo de actividad".

Algunas observaciones para éstas definiciones. La actitud en tanto que disposición interna: de ello resulta que no puede ser observada directamente por el psicólogo, a menos que se base en respuestas verbales, a lo que algunos autores han objetado que el individuo no es tan consciente de sus actitudes como lo supone el recurso de la introspección. (Bem, 1976; 1972). Por tanto, tales respuestas podrían estar motivadas por otras razones que las que se reconocen en realidad, y/o por pautas de comportamiento que son influenciadas por condiciones locales externas.

La actitud en tanto que disposición individual: Es cierto que si la actitud es una disposición interna, el individuo es en dónde ésta se forma y modifica, siguiendo procesos psicológicos que operan en el individuo en función de su organismo, su persona y su historia. La actitud aparece como el producto y el resumen de todas las experiencias, directas o indirectas, que el individuo ha tenido con el objeto o su símbolo. De esta manera, la actitud es subjetiva; es una característica propia de este individuo, una parte de su personalidad, una marca de su individualidad y su distinción. Pero la misma actitud puede existir en otros individuos: Existen semejanzas interindividuales respecto a un objeto determinado, que no son producto del azar. Así una comunidad de actitudes crea un lazo que puede convertirse en la base de un grupo permanente. Las actitudes constituyen, de esta forma, un elemento de formación y conservación de los lazos sociales.

La actitud en tanto que disposición respecto a un objeto psicológico. Todo objeto psicológico puede transformarse en objeto de actitud, pero no necesariamente para todo el mundo ni en todo momento. El individuo lleva a cabo una selección de los objetos en función de su significado y su importancia. La mayor parte del tiempo, lo que se transforma en objeto de actitud resulta ser, en un momento dado, un "Problema" planteado por la sociedad, al que sus miembros responden de manera diferente . Aunque algunas actitudes pueden desarrollarse a partir únicamente de las experiencias personales del individuo, en la mayoría de los casos es necesario que la solicitud social alcance un cierto nivel para que el individuo se plantee preguntas, recoja información, se haga una idea, tome una posición y actúe en ese sentido.

Así el problema de la naturaleza de las actitudes y su cambio aún se mantiene vigente..
Moscovici sugiere: " Podemos preguntarnos, no obstante, si los progresos más decisivos no exigen un doble cambio de escala: pasar del estudio de actitudes aisladas al estudio del conjunto de las actitudes del individuo, es decir, a la estructura de su sistema ideológico ; pasar del estudio de individuos aislados al estudio del conjunto de las actitudes del grupo, la clase, la sociedad, es decir, "a la estructura ideológica del cuerpo social".

Comparación entre Valores, Actitudes y Prejuicios.

Aún cuando el término **VALORES** está claramente relacionado con el concepto de **ACTITUDES**, vale la pena especificar qué se entiende por estos, ya que en muchas ocasiones se toman como sinónimos. Cabe subrayar que en la Psicología se utilizan los términos "valores" y "actitudes" principalmente en relación con el estudio del hombre. Sin embargo, los psicólogos discrepan en cuanto al grado de importancia que debe atribuirse al término " valores ", ya que para algunos puede ser únicamente una figura de estilo, mientras que para otros reviste una importancia primordial.

Para Skinner, los únicos datos relevantes para el estudio de la conducta, ya sea animal o humana, son los fenómenos directamente observables; esto es, estímulos ambientales y respuestas. Cuando alude a aquellos psicólogos que opinan que nuestras creencias, necesidades u opiniones han de cambiar al cambiar nosotros de parecer, él afirma que" lo que cambia es la probabilidad de acción". En virtud de que los valores no son directamente observables, se deduce que para el conductismo los conceptos como la libertad, y los valores en general, no ameritan ser estudiados, porque nadie puede observarlos directamente. Skinner admite que una conducta susceptible de repetirse por efecto de sus consecuencias positivas será determinada como "valiosa" por el hombre.

Jones y Gerard (1967) definen los valores como: " Cualquier estado u objeto específico por el cual el individuo lucha, o al que busca, enaltece, elige, consume voluntariamente o para cuya adquisición incurre en gastos, es un valor positivo... Los valores mueven a la persona, la empujan por todo su medio ambiente, porque definen las partes de éste que resultan atractivas o repelentes para ella" . Para Jones y Gerard, un valor expresa una relación entre los sentimientos de una persona y determinadas categorías cognoscitivas. Como cualquier cognición, puede tener una emoción asociada a ella, el número de valores que puede tener un hombre no tiene más límite que el número de cogniciones que pueda poseer.

Allport (1963) expone otro punto de vista: " Un valor es una convicción en base a la cual un hombre actúa libremente ". " Conocemos mejor a una persona si sabemos qué tipo de futuro promueve y su conformación de este futuro descansa más que nada en sus valores personales-". Esta perspectiva admite que el hombre tiene libertad de elección y hace del concepto de valores el epicentro de su vida y de sus aspiraciones.

Un esfuerzo más reciente para acometer la cuestión de los valores es el de **Rockeach (1973)**. Su principal definición es: "Un valor es la convicción perdurable de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o contrario". Si sustituimos "modo de conducta" por "honestidad" o "bondad" y " estado final de existencia " por " seguridad" o "satisfacción", entonces la definición se hace más clara. **Rockeach** atribuye a los valores una cualidad relativamente permanente. Su definición admite un componente emocional, es decir, el hecho de que le hagan sentir a uno bien o mal. También incluye un componente motivacional, esto es, luchar por alcanzarlos. Los componentes afectivo y cognoscitivo se traducen en su definición por la palabra "preferibles". Para **Rockeach** existen dos categorías de valores; los valores instrumentales que pueden aludir a la moralidad o la competencia; comportarse con honestidad sería un ejemplo de ellos. Los valores finales corresponden más a seguir un comportamiento lógico, siendo algunos de carácter interpersonal como la fraternidad y otros de carácter intrapersonal como la paz espiritual.

La mayoría de los teóricos arguyen que los valores tienen algo de "obligatorio"; sin embargo **Rockeach** afirma que este carácter obligatorio depende en gran parte de las exigencias de la sociedad con respecto al valor en cuestión. En particular, los valores instrumentales o de orden moral (como la honestidad, la caridad, el altruismo) son más susceptibles de revestir un carácter "obligatorio" universal.

Rockeach identifica dos importantes funciones desempeñadas por los valores. Una de ellas es la normativa, que regirá nuestra conducta; las correspondientes normas nos ayudan a evaluar, juzgar, alabar o condenar nuestra conducta y la de los demás. Una segunda función, a la que llama motivacional, se refiere al componente que expresa nuestra lucha por alcanzar los valores. En este sentido, esta lucha representa para **Rockeach** una necesidad humana. Si los valores desempeñan en nuestras vidas un papel crucial, entonces, aquella necesidad de alcanzar normas de excelencia queda conceptualmente ligada a la de mantener y acrecentar la **autoestima**. Si concedo gran valor a la honestidad, entonces, mis intentos y logros en ser honesto afectarán mi autoevaluación. En la medida en que otros compartan mis valores y reconozcan la honestidad en mi conducta, mi autoestima será acrecentada por sus reacciones. Es igualmente comprensible la sensación de malestar y de disminución de la autoestima que se experimentan cuando se han violado las normas adquiridas (culpabilidad) y cuando los demás presenciaron dicha violación (vergüenza). Aún está por demostrarse si la orientaciones de **Allport** y **Rockeach**, según las cuales el hombre puede actuar y no sólo reaccionar, son o no más aceptables que el conductismo. Ellos afirman que el estudio de los valores y actitudes son de vital importancia para el estudio del hombre, esto también aún debe demostrarse.

A efecto de distinguir entre valores y actitudes, se dice que los valores ocupan un lugar más preponderante que las actitudes, ya que de ellos se origina la actitud que se tiene hacia un objeto psicológico. **Katz** y **Stotland** (1959), establecieron una distinción como ésta entre valores y actitudes. En su opinión, los sistemas de valores no se dirigen a objetos o individuos específicos, mientras que las actitudes sí lo hacen. Desde su punto de vista, los valores son más abstractos que

las actitudes. En el caso de estar de acuerdo con esta distinción, podría suponerse que los valores son más fundamentales, en el sentido de que se encuentran más profundamente arraigados en la persona, formando tal vez parte de la estructura de su personalidad. En el caso de que así fuera, entonces sería más difícil modificar los valores de un hombre que sus actitudes.

Acaso por ser menos específicos los valores que las actitudes, no es fácil detectarlos en patrones de conducta. Tendemos a comportarnos favorable o desfavorablemente con personas o cosas hacia las cuales tenemos actitudes definidas; sin embargo, esta regla no puede aplicarse a los valores.

Cuando se sustentan ciertos valores, se lucha por su completa realización, en el caso de que surgiera una situación en la cual dos valores, por ejemplo la seguridad y la libertad, parecieran entrar en conflicto, entonces tendríamos que ponderarlos ante la necesidad de elegir, o bien, si una persona se encontrara en una situación conflictiva porque, ante un problema dado, dos valores igualmente importantes para ella entraran en mutua contradicción. La Razón para esta adhesión total a unos valores puede ser porque los concebimos como normas de conducta y, por lo tanto, aunque podamos no ser capaces de satisfacerlas plenamente, no admiten " términos medios". Sugerimos que esto no es exactamente lo que sucede en el caso de las actitudes; esta distinción entre valores y actitudes significa que ambos pueden requerir diferentes tipos de instrumentos a fin de medir su fuerza o importancia (Reich B., Adcock Ch.; 1976). No obstante, Rockeach afirma que los valores se relacionan estrechamente con las actitudes y que distinguen a los individuos de diferente orientación y compromiso políticos; él sí cree que los valores determinan las actitudes y la conducta subsiguiente. Su esfuerzo para establecer una relación causal entre valores, actitudes y conducta son trascendentes. (Rockeach, 1967).

Los Prejuicios.

El tema de los prejuicios pertenece al campo de las actitudes y puede citarse como ejemplo una actitud extrema, producto de creencias absolutistas. Constituyen un fenómeno histórico, con el que hemos vivido durante mucho tiempo y que aún permanece entre nosotros. Los prejuicios se dirigen prácticamente hacia cualquier grupo: contra las mujeres, grupos religiosos, étnicos, minorías sociales, etc. En algunas épocas, la intensidad de los prejuicios y la discriminación ha sido tan grande que se han perpetrado linchamientos de negros, exterminio de judíos o vietnamitas, y son ejemplos claros de actitudes extremas como muchos otros casos. Suele experimentarse una sensación de impotencia al tratar de razonar con alguien muy perjudicado; los prejuicios son algo que observamos en los demás y de lo cual los inculpamos, rara vez llegamos a reconocerlos en nosotros mismos (Aronson, 1972).

Teóricamente, puede estarse perjudicado tanto a favor como en contra de una persona o de un grupo. Por lo tanto, es posible imaginar un continuo de prejuicios, que incluyen des de actitudes extremadamente favorables hasta, extremadamente desfavorables. No obstante, en la práctica suele atribuirse a los prejuicios una connotación negativa.

Para abordar las posibles causas de los prejuicios así como su mantenimiento, se asume una necesidad natural en el ser humano de clasificar por categorías su medio ambiente y poder prever, con pautas mínimas, los acontecimientos. (Rockeach y Mezei, 1966). Una manera de hacerlo es a través del proceso cognoscitivo de la estereotipación. Atribuimos ciertas características a un grupo en particular; al encontrarnos con un miembro de dicho grupo, esperamos que él se comporte como típico ejemplar del mismo y comparta todos sus atributos. Por otra parte, los prejuicios tienen un contenido fundamentalmente valorativo; un antisemita no verá mercedada su opinión acerca de los judíos debido a ciertas muestras de conducta caritativa por parte de ellos, tampoco se inmutará el racista al ver unos negros inteligentes y activos.

De acuerdo a la teoría del juicio social, el hecho de sustentar opiniones extremas que son importantes para el concepto de uno mismo, hace que se perciban opiniones discrepantes como más opuestas a las propias de lo que son en realidad. Esta teoría resulta valiosa para la comprensión del prejuicio y su resistencia al cambio. Adorno y sus colaboradores (1953) descubrieron varios factores a los que asociaron con prejuicios. Ellos vieron con toda claridad que la persona prejudiciada es fundamentalmente insegura; percibe al mundo en netos contrastes de bueno y malo. En el nivel cognoscitivo se percibe a sí misma como perteneciente a la categoría "buena" y es incapaz de tolerar ambivalencias acerca de sí misma y de los demás, lo que la hace identificarse plenamente con su grupo y ser agresiva hacia otros grupos. A la luz de estas consideraciones, los prejuicios serían ligados a la autopercepción y, por ser asociados a características de la personalidad, su blanco podría ser cualquier otro grupo. (Adorno, et. els., 1953).

No obstante, otra teoría de los prejuicios tiende a hacer a un lado los factores de la personalidad para concentrarse en la experiencia vital presente. Se le conoce como la "teoría del chivo expiatorio". Su postulado fundamental es que la frustración conduce a la agresión- cuando es imposible acometer al objeto legítimo de la agresión, ésta se desvía hacia objetos contra los cuales será permitida e incluso estimulada. Esto conducirá a un momentáneo alivio de tensiones. La frustración puede interpretarse como una sensación de impotencia ante un objetivo inalcanzable. Representa una amenaza a la autoestima porque el hecho de no alcanzar este objetivo puede reflejar la incapacidad de la persona para lograrlo. (BerKowitz, 1961; Miller y Bugelski, 1948; Weatherley, 1961).

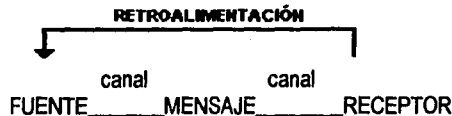
Las explicaciones eminentemente psicológicas, ayudan a comprender las causas de los prejuicios, sin embargo, desde un punto de vista sociológico, un sujeto prejudiciado sólo puede prosperar como miembro de un grupo prejudiciado. Su calidad como miembro de un grupo, le impide dirigir sus prejuicios contra ese mismo grupo, pero sí le permite dirigirlos contra cualquier otro. Por lo tanto, le es posible desempeñarse en armonía con las normas de su sociedad. Pettigrew (1958) opina que la conformidad con las normas predominantes en el grupo al que se pertenece representa un factor crítico en los prejuicios; ya que el ser diferente implica un riesgo.

Al revisar las teorías acerca el prejuicio, se intenta entender el dominio que los prejuicios ejercen sobre los individuos señalando la necesidad de exteriorizar reproches y desprecios ante amenazas a la propia persona. Lo difícil de explicar es el carácter excesivo de ciertas reacciones conductuales, por ejemplo, el linchamiento o la persecución de minorías. Desde un aspecto dinámico, se apunta hacia algo patológico; desde un nivel cognoscitivo, parece ser que el modo de expresión, así como cierto tipo de propaganda sirve de justificación para patrones extremos de conducta.

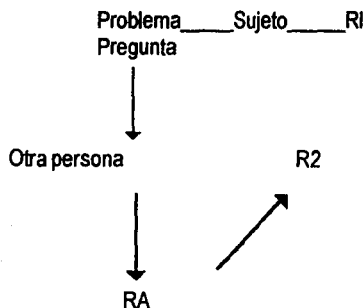
Una técnica para reducir los prejuicios ha consistido en propiciar mayores y más frecuentes contactos entre los miembros de dos grupos, tanto interpersonal como grupal. Estudios sobre la atracción interpersonal demostraron que la oportunidad de interactuar se asocia con incrementos en la mutua simpatía. Una frase famosa de Homans dice... "Puede llegarse a apreciar a personajes bastante excéntricos tan sólo frecuentándolos lo suficiente". En la medida que interactúen y se conozcan mejor los individuos, forzosamente habrá de acentuarse el grado hasta donde se perciban como similares. Secord y Backman (1974), llegaron a la siguiente conclusión: Una más intensa interacción disminuye los prejuicios, porque la persona perteneciente al grupo minoritario desmiente lo que erróneamente se esperaba de ella. Lo que parece tener más efecto es la interdependencia de la conducta, ya que, en esta situación, ambas partes comparten una suerte común. El factor unificador que reduce los prejuicios en general parece ser el intento común, por cooperación, de vencer un obstáculo o "enemigo" externo. (Star, Williams y Stouffer, 1958), (Sherif et. al.; 1961). En conclusión, los prejuicios corresponden a una actitud Extrema, absolutista, susceptible de conducir a formas de comportamiento igualmente extremas. La conducta solidaria puede reducir los prejuicios, ya que los individuos experimentan satisfacción al vencer solidariamente un obstáculo externo.

Modificación de Actitudes y Comunicación Persuasiva

En un esquema tradicional de difusión o emisión de la comunicación, se distinguen los siguientes factores :



La **FUENTE** es el término con el que se designa a quien emite el mensaje; el **RECEPTOR** es quien recibe o a quién se dirige el mensaje y también quien retorna el resultado de la información recibida a la fuente, **RETROALIMENTACIÓN**; el **MENSAJE** es lo que se dice y el **CANAL** es el medio que se utiliza para transmitir el mensaje. Cada uno de estos elementos representa un conjunto de factores de los cuales se ha demostrado que tienen un efecto sobre las actitudes u opiniones del receptor. Este proceso se representa mediante el esquema experimental del estudio del cambio de actitud. (Montmolín, 1977).



Esquema descriptivo de una situación experimental.

Acerca de un objeto o un problema social, el sujeto responde a una o varias preguntas sobre su actitud: esta respuesta(RI) indica cual es su posición antes de la comunicación.

Entonces tiene lugar la comunicación sobre la posición (RA) de otra persona acerca del objeto. Luego se interroga una vez más al sujeto sobre lo que piensa del objeto: éste da una respuesta R2 que se compara con RI y RA : ¿Es R2 diferente de RI?, ¿Qué tan próxima o alejada está de RI y qué tanto de RA?. Es este un diseño clásico de "antes y después" que implica la exploración de un grupo de control, que no haya sido sometido al mensaje, para evaluar el grado de cambio espontáneo entre RI y R2. Al observar las respuestas individuales de cada sujeto, sabemos con certeza quién ha cambiado y cuánto. Una variante de este diseño consiste en que los sujetos experimentales dan su respuesta después de la comunicación, ésta se compara con un grupo de referencia que no ha sido sometido a la recepción del mensaje. Se concluye que ha habido cambio si los sujetos experimentales se hallan más próximos de la respuesta comunicada que los sujetos del grupo de referencia.

Etapas de un Proceso de Cambio.

Sugerida por Hovland y retomada por Mc. Guire(1969), la idea de que el cambio puede ser descrito como una secuencia de etapas que se condicionan recíprocamente, es aceptada actualmente. Las sucesivas etapas del proceso de cambio son, según Mc.Guire: ATENCIÓN COMPRESION-ACEPTACION-RETENCION-ACCION. Las dos primeras, atención y comprensión, constituyen la fase de Recepción del mensaje: si el sujeto no pone atención al mensaje, entonces no puede comprenderlo y, si poniendo atención no lo comprende, el mensaje tampoco puede tener efecto. El desplazamiento del receptor hacia la posición expresada en el mensaje tiene o no lugar en la etapa siguiente. Este desplazamiento debe mantenerse a través del tiempo (Retención), para traducirse finalmente en un cambio de conducta (Acción). La mayoría de las investigaciones experimentales no van más allá de la fase de Aceptación, haciendo frecuentemente que el sujeto sólo exprese una respuesta verbal a una pregunta que es formulada inmediatamente después del mensaje.

Mc. Guire no considera necesario integrar una etapa que Janis (1959) estima necesaria, una fase de Evaluación previa a la de Aceptación y que puede explicar el efecto de ciertos factores, así como la evaluación posterior a la conclusión del mensaje, que es cognitiva. (Cialdini, et. al., 1981).

La Fuente, Emisora Del Mensaje.

El estudio de las características de la Fuente trata de las personas que han entrado en interacción directa con aquellos que las escuchan. Su estudio se realiza en situaciones en las que el investigador tiene bajo control todos los elementos de la situación, independientemente de que ésta tenga lugar en un escenario experimental, o en su campo natural.

Credibilidad De La Fuente.

El sentido común nos indica no dejarnos persuadir a menos que se trate de una Fuente competente, creíble; según Hovland, implica que la juzguemos tanto competente como digna de confianza. Se debe a Hovland y Weiss, (1951) una de las primeras verificaciones experimentales de la relación entre credibilidad y persuasión. También se han realizado algunas investigaciones formales que intentan poner en evidencia el efecto de la competencia o credibilidad por sí sola. (Aronson, Golden; 1962). La fuente puede ser considerada por el receptor como competente por las opiniones que ella expresa, y por ello, tiene el poder de hacer que los que escuchan su opinión la adopten. En su conjunto, el balance de las investigaciones de la competitividad de la fuente, es positivo, concluyendo que: El mensaje tiene mayor impacto cuando proviene de una fuente percibida como superior en conocimientos, en instrucción, en Inteligencia, en éxito profesional. El efecto de la competencia de la Fuente depende de la incertidumbre del receptor acerca del problema planteado: si su posición es muy firme, no cambiará de opinión aún si la fuente es muy competente; asimismo, el efecto depende de la motivación del receptor en cuánto a buscar una opinión más válida sobre un problema. Aún cuando se piense que la Fuente conoce la verdad sobre el problema, se puede llegar a dudar de que lo que dice sea efectivamente cierto. El receptor sólo otorga su confianza si la fuente le parece objetiva, desinteresada y sin intención de manipular o engañar. Es percibida como **objetiva** aquella fuente que no parece privilegiar intencional o involuntariamente uno de los aspectos del problema a expensas de otro y que no despierta sospechas de modificar su discurso en función de lo que su auditorio espera de ella, (Eagly, Wood y Chaiken; 1978); así como también confía en una Fuente que es percibida como desinteresada en motivos personales (Hovland et. al., 1953).

A la gente en general, no le agrada que se intente influenciarla; cuando sospecha que la fuente tiene intenciones de persuadirla, se resiste por reactancia (Brhem, 1966) a lo que percibe como atentado a su libertad de opinión.

Mills y Aronson (1965) demuestran que una persona ejerce mayor influencia cuando advierte al receptor sobre sus intenciones; ya que la incertidumbre le resulta desagradable, éste prefiere una franqueza que haga simpática a la fuente.

Atracción De La Fuente.

La atracción que el receptor siente hacia la fuente, es de orden afectivo; esta atracción se expresa mediante una reacción emocional y un juicio de valor. Una fuente puede resultar atractiva porque es físicamente armoniosa o viste bien, porque se le encuentra parecido o similitud con el receptor, porque resulta familiar o es bien conocida, porque es simpática o amada (Mc. Guire, 1969). La simpatía que se siente por una persona conduce a la aceptación del punto de vista que ésta defiende; es éste el postulado central de las teorías de la coherencia cognitiva (Abelson et. al., 1968); el individuo intentará armonizar el sentimiento que tiene por una persona y el acuerdo de su opinión con la de esta persona.

Sin embargo, la valorización de las Fuentes no se puede basar exclusivamente en la simpatía o la atracción física, aunque sí en la credibilidad y la confianza. (Osgood y Tannenbaum, 1955).

El balance de las investigaciones sobre la Fuente confirma la idea de que el mensaje proveniente de una fuente por la que se siente simpatía tiene un mayor impacto. Ya sea que esta impresión sea inmediata o sea mediatizada por la apariencia física, la familiaridad o la similitud. No obstante, a menudo el efecto de la simpatía es débil y depende más de la seguridad que tiene el receptor acerca de su propia opinión y de la importancia que el problema evocado tenga para él. De todas las características de la Fuente, la credibilidad y la atracción han sido las más estudiadas. Sin embargo, se pueden encontrar investigaciones aisladas consagradas a la seguridad de la Fuente, a su poder de sanción y al número de Fuentes.

Limites De Los Efectos De La Fuente.

Para obtener un efecto, es el receptor quien debe atribuir las propiedades mencionadas (confianza o credibilidad y atracción) a la fuente, de nada sirve que la fuente sea competente si no es percibida como tal. Por otra parte, no todos los sujetos presentan la misma sensibilidad respecto al factor estudiado; si la competencia tiene, en la mayoría de los casos, un claro efecto positivo, esto se debe, sin duda, a que los indicadores de competencia son fáciles de captar y a que la deducción, desde las informaciones hasta el juicio, es inmediata. Una segunda, base de diferenciación individual puede encontrarse en la orientación preferencial de los receptores en las situaciones de influencia social; algunos estarán más centrados en la Fuente y otros más centrados sobre el mensaje (Hovland, et. al., 1953)

Algunos estudios permiten concluir que Competencia o Credibilidad y Atracción desempeñan en forma independiente sus papeles: Una Fuente competente tiene un impacto sobre el receptor, independientemente de su atracción. Otro tanto sucede con una Fuente atractiva, independientemente de su competencia. El efecto, de la competencia parece depender del tipo de objeto y del tipo de problema social sobre el que trata el mensaje, especialmente en sujetos inteligentes, instruidos, de alto nivel social. También depende de la importancia que conceda el receptor al problema evocado (su implicación personal) y de la firmeza de su posición. (Horai, et. al., 1974). El receptor pondrá más atención a la Fuente si ésta se halla presente físicamente y se dirige directamente a él. En todos los casos resulta más eficaz atribuir el mensaje a una fuente que presentarlo sin más, la atención prestada a la fuente será tanto mayor cuanto más destaque a nivel perceptivo.

La belleza y la prestancia, tienen a menudo el poder de atraer la atención, aunque en ciertos casos también lo tiene una fealdad excesiva; sin embargo, no siempre la atención concedida a la fuente favorece, no siempre constituye una causa suficiente de atención al mensaje, podemos estar tan obsesionados con la Fuente que no nos damos cuenta de lo que dice.

Factores De La Fuente En Las Etapas Del Proceso De Cambio .

Para que el Receptor cambie en el sentido evocado por el mensaje, es necesario que lo haya **comprendido**. Lo que interviene directamente en la comprensión del mensaje es la capacidad de la Fuente para expresar correctamente lo que sabe o piensa. Se ha demostrado experimentalmente que una Fuente competente provoca, en el receptor, una menor contra argumentación, debido a que la posición que adopta sobre el problema y los argumentos por medio de los cuales la justifica, son juzgados válidos esto, debido a la validez que les otorga el que el receptor acepta la posición de la Fuente. (French y Raven; 1959).

Por lo que se refiere a las fases de retención y acción, según French y Raven, con su teoría de las bases del poder, la estabilidad de los cambios tras la comunicación depende de la base sobre la que descansa el poder de la Fuente. La Fuente competente provoca un **cambio** inmediato, independientemente de que la respuesta del receptor sea o no del conocimiento de la Fuente; el cambio es duradero y se separa de la Fuente que lo ha producido, pero se limita a los problemas relacionados con el campo de competencia de la Fuente.

Según Kelman,(1961), en su teoría de los tres procesos, el cambio se debe a un proceso de **interiorización**, a través del cual el Receptor integra en su propio sistema la opinión de la Fuente. El cambio es inmediato, tanto privado como público, y es duradero mientras la Fuente continúe conservando, su valor para el Receptor, por consiguiente el cambio no se separará totalmente de ella, sino que, al contrario, se generaliza a todo lo relacionado con ella . Es esto , según Kelman, un proceso de **identificación** por el cual el receptor se hace semejante a la Fuente.

La interiorización cognitiva resultará de la validez acordada a la posición de la Fuente, la identificación afectiva y la **sumisión táctica** (consecuente del poder de sanción sobre el Receptor), del valor otorgado por el receptor a las consecuencias de su acuerdo o desacuerdo con la Fuente.

El Mensaje.

El mensaje es el elemento central del esquema de comunicación; es el medio concebido y diseñado para persuadir. El mensaje habla del problema u objeto social o psicológico; indica cuál es la posición de la Fuente respecto a éste, posición que diverge más o menos de la del Receptor y expone argumentos. Si bien, las características de la Fuente pueden o no ser percibidas, atribuidas o interpretadas por el Receptor, las características del Mensaje, tanto en su forma como en su contenido, son objetivas. El estilo del mensaje, tiene un efecto directo sobre la comprensión del mismo (Mc. Guire, 1969; Eagly, 1974). Respecto a la argumentación, ésta puede ser unilateral o bilateral; por unilateral se entiende la argumentación que la Fuente utiliza al exponer las razones y datos reales con los que justifica su punto de vista. La bilateral es la exposición de razones "a favor y en contra" del punto de vista presentado en el mensaje. Hovland, Lumsdaine y

Sheffield (1949) realizaron las primeras investigaciones respecto a qué tipo de argumentación resulta más eficaz. Encontraron que, más que el tipo de argumentación, existen otros factores que determinan el efecto del mensaje. Primero, el nivel de instrucción de los receptores: Los argumentos bilaterales tienen un mayor impacto sobre los receptores instruidos, mientras que los unilaterales lo tienen sobre los receptores con un bajo nivel de estudios. El efecto del modo de argumentación también depende de la naturaleza del problema; sobre un problema u objeto poco habitual o de controversias, es mejor argumentar de una manera unilateral. (Brehm, 1966)..

Conclusión Implícita 0 Explícita:

Se entiende por conclusión del mensaje la posición que adopta la fuente respecto a un problema y que se deduce de sus argumentos. Ante la interrogante de exponer la Fuente la totalidad del razonamiento, argumentos y conclusión, o si es mejor exponer únicamente los argumentos permitiendo que el receptor deduzca por sí mismo la conclusión, Hovland y Mandell (1952) intentaron responder en forma experimental. Sus resultados apuntan claramente hacia que resulta mucho más eficaz dar la conclusión de manera explícita. Sin embargo conviene tomar en cuenta otros factores, por ejemplo: se ha podido observar que los sujetos inteligentes se dejan persuadir en mayor medida por un mensaje en el que la conclusión sea implícita, mientras que con receptores cuyo nivel de instrucción es bajo, resulta más eficaz dar la conclusión en forma explícita. Pero también se ha demostrado que si se deja pasar cierto tiempo entre el final del mensaje y el cuestionario de actitud final, incluso los sujetos poco inteligentes son más persuadidos por un mensaje cuya conclusión sacan por sí mismos.

Efectos De Orden.

La cuestión consiste en saber si es mejor comenzar el mensaje por la conclusión o dar primero los argumentos; o bien por los argumentos débiles o primero los fuertes, a favor o en contra de la posición de la Fuente. Hovland, 1957 y Mc. Guire, 1969, demostraron que son más importantes para producir efecto otros factores antes que el orden.

Contenido Del Mensaje.

Para la Psicología de la Comunicación, existen dos tipos de problemas: la naturaleza de los argumentos y la amplitud de la divergencia de los puntos de vista entre la Fuente y el receptor. La argumentación puede sustentarse en base a la autoridad de un texto, ley, religión, moral o personal; aunque también al peso de las mayorías e incluso a la tradición. Otra forma válida de argumentación apela a las emociones y sentimientos y los argumentos que apelan a la razón y a la lógica, es decir, la conclusión se deduce necesariamente de las premisas. Mc. Guire, 1969, afirma: "Un llamamiento lógico habla en favor de la verdad de una creencia presentando una o varias pruebas en favor de la probable verdad de las premisas de las que se desprende la creencia". En Psicología Social, no existen muchos trabajos sobre la argumentación lógica, y las comparaciones empíricas sobre la eficacia relativa de los argumentos lógicos y los argumentos emocionales resultan poco concluyentes.

Los Factores Del Mensaje En Las Etapas Del Proceso De Cambio.

Las investigaciones dedicadas a las características de forma y contenido demuestran con evidencia que éstas condicionan la eficacia del mensaje mediante procesos de atención, comprensión y de evaluación. Todas las características pueden intervenir en la atención concedida al mensaje, pero algunas hacen que el mensaje sea particularmente relevante: las características estilísticas y retóricas, el llamamiento al miedo y la fuerte divergencia entre las posiciones de la fuente y del receptor. El orden de los argumentos y de la conclusión también desempeñan un papel, ya que al dar un argumento o la conclusión en primer término, se orienta la atención de forma diferencial para el resto del mensaje.

El mensaje debe ser **comprendido**: los diversos elementos deben ser captados de forma clara por el receptor pero también la relación deductiva entre los argumentos y la opinión que constituye su conclusión. En cuanto al estilo y organización, una conclusión explícita favorece la comprensión por parte de los receptores de la relación entre argumentos y conclusión, sobre todo si está situada al principio del mensaje. El llamamiento al miedo sólo resulta eficaz si las recomendaciones son dadas en forma explícita y clara.

De las características del mensaje, la evaluación desempeña un papel evidente. Participa en la valorización de la fuente, en la argumentación, en la conclusión, pero sobre todo, es el contenido del mensaje lo que es sometido a validación; el receptor se pregunta qué probabilidades tiene la opinión expresada de ser exacta, para responder dispone de dos puntos de referencia: su propia opinión y los argumentos expresados en favor de la conclusión. Un sujeto cuya posición sea extrema puede tener tendencia a no examinar los argumentos del mensaje y a comparar únicamente su posición con la de la fuente y rechazarla. Pero si tiene confianza nada le impide interesarse por los argumentos de la fuente. Para decidir si las informaciones dadas por la fuente en favor de su punto de vista (argumentos "a favor") son válidas, las comparará con las informaciones de las que dispone personalmente y en las que ha basado su propia opinión (argumentos "en contra"). En otros términos, el sujeto contra-argumenta (Petty y Cacioppo, 1981).

Existen probabilidades de que sea convencido por los argumentos de la fuente, cuya conclusión entonces acepta; pero si contra-argumenta, lo que sucede especialmente entre los individuos inteligentes o informados, o entre aquellos que tienen una posición muy firme sobre el problema y se encuentran con una opinión contraria, existen probabilidades de que refute los argumentos de la fuente y, en tal caso, no sea convencido por el mensaje, a menos que sus propios argumentos le parezcan finalmente más débiles.

Ciertos autores consideran que la retención es necesaria para que el cambio se mantenga, pero se ha podido demostrar experimentalmente que ciertos cambios de actitud aún pueden observarse tras semanas o meses de intervalo, sin que el sujeto recuerde el contenido del mensaje. Cialdini, 1981, relaciona la estabilidad del cambio con el modo de evaluación que ha llevado al receptor a adoptar la conclusión del mensaje: si ha sido convencido de que la opinión de la fuente era válida por el valor de los argumentos, lo que Cialdini considera la "vía central" de la persuasión, ésta se integra en su sistema personal, se desprende de las circunstancias y del mensaje que ha producido el cambio; así, estos son olvidados pero la nueva posición del sujeto queda "adquirida".

El Receptor.

El receptor es simultáneamente el blanco al que apuntan tanto la fuente como el mensaje; es quien procesa las informaciones proporcionadas por la situación, la fuente y el mensaje. es, también, el sujeto cuyo cambio eventual se observa tras la comunicación.

Los Estados Del Receptor.

Algunos experimentadores han intentado reducir la incertidumbre que provocan las diferencias individuales sobre las predicciones, tratándolas como un conjunto de variaciones sistemáticas en clases o dimensiones particulares. Este procedimiento implica tres etapas: Primero, el recuento de las características individuales hipotéticamente importantes para el evento de persuasión esperado; segundo, la investigación de los criterios de clasificación de los individuos y si se trata de dimensiones de un medio de evaluación; y en tercer término la puesta de manifiesto de una covariación entre la pertenencia individual a una clase o la posición individual de una dimensión y, la conducta individual en una situación experimental de comunicación persuasiva. Hovland y Janis, 1959, plantean una hipótesis según la cual ciertas características personales determinan el tipo de respuesta que da el individuo en una gran variedad de situaciones, entre ellas las situaciones persuasivas. Algunos de los rasgos estudiados más a menudo son respecto a: sexo del receptor, inteligencia o nivel de instrucción, autoestima, en interacción con las características de la fuente, del mensaje y la complejidad de la argumentación. (Mc. Guire, 1968; Eagly, 1978; Cooper, 1979; Sistrunk y Mc. David, 1971, Cox y Bauer, 1964).

Estados Temporales Del Receptor.

Entendemos por disposición o estado temporal del receptor al estado de ánimo en el que el mensaje se encuentra con éste. Tal estado puede provocarse experimentalmente o manipulando las condiciones de la situación en la que tiene lugar la comunicación.

Prevenir o advertir al receptor de que va a recibir un mensaje contrario a su opinión aumenta la resistencia al mensaje (Allyn y Festinger, 1961). aun cuando la advertencia aumenta la motivación, también se incremento la tendencia a contra-argumentar. (Kiesler y Kiesler, 1964); esta resistencia proviene de una movilización de la actividad cognitiva de anticipación. Varias investigaciones, Mc. Guire y Millman, 1965; Cooper y Jones, 1970, indican que ciertos sujetos advertidos cambian menos o no cambian después del mensaje , debido a que ya lo han hecho antes. Estos "cambios por anticipación" se explican por la autoestima y la necesidad de aprobación: los sujetos temerían , al dejarse influenciar por el mensaje, perder un poco de su propia estima, cambiando antes del mensaje puede decirse que ya no corren el riesgo de ser influenciados y dejan de ser objeto de la desaprobación social que conlleva la credulidad. Cialdini, 1976, da una interpretación más compleja en la que participan dos factores: la elasticidad natural de las opiniones y actitudes; las personas no siempre saben expresar correctamente lo que piensan en realidad, cuando se les advierte que van a ser confrontadas con una opinión diferente a la suya, se desplazan ligeramente en dirección de esta opinión; si el mensaje ejerce una presión moderada y/o evoca una opinión que entra en el margen de aceptación, la nueva posición se mantiene tras la comunicación del mensaje; pero si la presión es fuerte y/o si la opinión comunicada se halla fuera del margen de aceptación, se produce un retorno a la posición inicial.

El segundo factor se debe al hecho de que la expresión de las actitudes y opiniones obedece a motivaciones múltiples y, en particular, a un objetivo de control, incluso de manipulación, de la imagen que se quiere dar de uno mismo; el sujeto haría un cambio anticipado en dirección de la opinión anunciada y diferente a la suya para mostrar que tiene un espíritu abierto, siempre y cuando el problema no sea muy importante para él.

Inmunización Del Receptor Contra La Persuasión

Mc Guire y Papageorgis, 1961, muestran que se puede aplicar el principio de "vacunación" a las opiniones y actitudes: es necesario someter a las personas a una amenaza débil contra sus creencias para hacerlas capaces de resistir fuertes ataques futuros.

Una nueva experiencia, 1962, permite observar que la inmunización o vacunación por refutación es eficaz cuando se atacan las creencias con otros argumentos. Así pues, la "vacunación "aumenta entre los receptores la motivación y la capacidad para argumentar contra el mensaje persuasivo. Una fuerte opinión, que se ha convertido en una costumbre, cuyas razones han sido olvidadas y que nunca es objeto de un nuevo examen, en realidad es frágil y corre riesgo de ser fácilmente sacudida si encuentra una oposición segura y coherente. (Moscovici, Montmollin, 1979).

Estados Provocados Por La Situación Persuasiva.

La comunicación persuasiva se produce en una situación en la que ciertas características pueden favorecer o impedir el cambio. La atmósfera puede ser favorable al cambio: a) si se hace agradable para el receptor su relación con el medio ambiente inmediato, b) si esta impresión puede transferirse al mensaje (Janis, 1965). El contexto social también puede modificar el efecto del mensaje, según Petty y Cacciopo, el efecto es más débil cuando los receptores están en grupo; esto es debido a una difusión de la responsabilidad respecto al "esfuerzo cognitivo" de procesar y asumir el efecto del mensaje, especialmente si éste es complejo.

Festinger y Maccoby,(1964), plantean otra interpretación de los efectos de la distracción del receptor; ya que ésta está menos "sobre aviso", piensa y contra-argumenta menos y acepta más fácilmente la conclusión del mensaje. Posteriormente algunas investigaciones han puesto de manifiesto el efecto contrario, (Hovland y Venkatesan, 1968) ; por ello debe matizarse sobre el efecto de la distracción: es favorable al cambio si ésta impide que el receptor contra-argumente, pero desfavorable si impide que el receptor ponga atención al mensaje. Si el mensaje es simple, al punto de que no plantea problemas de comprensión, la distracción impide la contra-argumentación y provoca la aceptación; pero si el mensaje es complejo, la distracción impide comprenderlo y detiene el proceso de cambio. No obstante, la distracción puede obligar al receptor a hacer un esfuerzo para comprender lo que le es transmitido y entonces existen mayores probabilidades de que sea persuadido (Zimbardo, et. al., 1970). Se resume, con Osterhouse y Brock, (1970) que son condiciones necesarias para que la distracción del receptor aumente el impacto del mensaje, que el sujeto debe estar suficientemente interesado en el problema para estar motivado a contra-argumentar y que la distracción puede impedir la contra-argumentación, pero no debe interferir en la recepción del mensaje ni en su retención.

La Actividad Cognitiva Del Receptor Durante Y Después Del Mensaje.

Según Petty et al., (1976), el receptor no recibe pasivamente el mensaje, sino que éste constituye la ocasión de realizar un intenso trabajo intelectual, particularmente cuando el mensaje expresa un punto de vista contrario al del receptor y éste se mantiene firme en su posición sobre un problema que es importante para él. Algunas investigaciones,(Cialdini et. al., 1981) ponen de manifiesto la existencia directa de "respuestas cognitivas" durante la recepción del mensaje; otras han mostrado que los factores de la fuente, del mensaje y del receptor, afectaban el cambio por intermedio de las respuestas cognitivas: los sujetos contra-argumentan menos cuando la fuente es experimentada y confiable. Una fuerte divergencia implica una mayor contra-argumentación, mientras que la ansiedad en el receptor la disminuye; si es instruido o está bien informado, es inteligente o se halla muy implicado en el problema, la tendencia a hacerlo aumenta. No es seguro que la contra-argumentación por sí sea condición suficiente para que el receptor rechace la conclusión del mensaje; también es necesario que los argumentos opuestos por el receptor refuten

adecuadamente los de la fuente. (Janis y King, 1954). Existen otros estudios que argumentan que un sujeto al que se le solicita "defender" una idea que no necesariamente es la suya, con frecuencia se persuade a sí mismo, con un resultado mejor que un sujeto al que se ha dirigido un mensaje de la misma orientación

Para categorizar estas investigaciones se utiliza el "juego de roles" (role-playing). King y Janis (1956), muestran que bajo éste método los sujetos más "activos" cambian netamente de opinión, mientras que los pasivos cambian poco o no cambian. También puede ser que el juego de roles sea más emocional, y en lugar de defender una posición o causa, el receptor debe ponerse en el lugar de otra persona y representar lo que cree que serían las reacciones de esa persona ante un acontecimiento desagradable; este procedimiento puede utilizarse con eficacia cuando la actitud que se desea cambiar tiene un fuerte componente emocional o sus consecuencias (Culbertson, 1957; Janis y Mann, 1965). La motivación del individuo es una condición para el éxito del juego de roles, mientras más motivado esté el receptor, mayor empeño pondrá en la búsqueda de argumentos, aun contrarios a su posición inicial, más profundo será su examen de los argumentos y mayores serán las probabilidades de que cambie su actitud. (Elms y Janis, 1965). Sin embargo, Festinger (1957) postula la existencia de una necesidad individual de coherencia entre conducta y opinión. El hecho de haber defendido una opinión contraria a la suya o de haber actuado en contra de lo que piensa, engendra en el receptor un conflicto cognitivo que intentará resolver porque le resulta desagradable, Festinger denomina este evento como **disonancia cognitiva**. Behm también se ocupa de la disonancia cognitiva y propone una interpretación en términos de auto-percepción: el sujeto hace lo que cualquier observador exterior, pero juzgando una realidad interna, se apoya sobre el comportamiento manifiesto y las circunstancias externas para deducir su actitud hacia un problema. Actualmente se piensa que la auto-persuasión engendrada por la disonancia entre lo que se ha dicho o hecho y lo que se pensaba previamente, no se produce más que en las siguientes condiciones: 1) la acción o el discurso resultan de una aceptación voluntaria; 2) la acción o el discurso atentan contra la imagen de sí mismo y contra la imagen que tienen los demás del sujeto por ser contrarios a un valor al que se adhieren el individuo y las otras personas, y 3) resulta difícil para el individuo minimizar o esquivar las consecuencias que tiene su acción o su discurso para otras personas.

Los Factores Del Receptor En Las Etapas Del Proceso De Cambio.

Las características personales del receptor, tales como disposición, atención y concentración, estado de ánimo, etc. intervienen en el cambio tras la comunicación en interacción con factores de la fuente, del mensaje y del canal; además, cada factor personal interviene en interacción con otros factores personales. El efecto de las disposiciones temporales, engendradas por situaciones pasadas o presentes, también depende de otros factores. No obstante, debe hacerse mención particular a la actividad cognitiva del individuo:

Cuando el receptor ha sido advertido o "Inmunizado" de antemano, la actividad cognitiva es de anticipación; favorece la atención, la comprensión y la evaluación del mensaje, ya que prepara al receptor para que realice su contra-argumentación. Cuando el mensaje llega sin

tratamiento previo, la actividad es consecutiva a la recepción del mensaje y así, es condicionada por la atención y la comprensión del mensaje.

En el juego de roles, la actividad cognitiva es en cierta forma "detonada", ya que ésta es concomitante a la ejecución del propio mensaje por parte del sujeto receptor, escapando así a la dependencia de los factores que, en otras circunstancias, hacen variar la atención y la comprensión. La producción por parte del sujeto de argumentos en contra del mensaje recibido o de argumentos a favor de una tesis que no es la suya, está relacionada directamente con la evaluación del punto de vista evocado en el mensaje y de la que depende la aceptación del mismo. En el juego de rol intelectual, se trata de una evaluación de la validez de los argumentos (Janis y King, 1956). En el juego de rol emocional se trata otra forma de evaluación, ya que es por medio de una emoción representada que el receptor toma conciencia de las consecuencias negativas de su actitud o su costumbre pasada, o en las situaciones de obediencia forzada en las que el sujeto evalúa las consecuencias desagradables de su desacuerdo consigo mismo.

El Cambio De Actitud; Cambios en el Laboratorio y Cambios Sobre el Terreno.

Hovland, en 1959, había subrayado la diferencia entre los resultados observados en el laboratorio, donde parece fácil persuadir a los sujetos de que cambien de opinión, y aquellos obtenidos sobre el terreno, las investigaciones consagradas al problema de la eficacia de los medios de comunicación de masas lo confirman. Los cambios observados en el laboratorio podrían estar relacionados con condiciones metodológicas que no pueden trasladarse a las investigaciones sobre el terreno y que no pueden ser representativas de condiciones naturales. Sin embargo, resulta innegable que la situación creada en el laboratorio define un tiempo, un lugar, un contexto social y circunstancias que han sido simultáneamente extraídos de la vida cotidiana y abstraídos respecto a ella: es una simulación y, al mismo tiempo, una simplificación. Las experiencias tan solo demuestran en qué condiciones se produce el cambio y que es probable que, cuando las personas cambian en la vida real, este cambio se deba a los mismos factores.

Niveles De Cambio.

Aunque ciertas investigaciones han evaluado lo que queda del cambio tras semanas o meses de intervalo, estas son escasas para que las conclusiones, positivas o negativas, puedan ser consideradas como generales y para poder afirmar que los cambios manifiestan algo más que la elasticidad natural de las actitudes y opiniones. En la mayoría de estos estudios, para conocer la posición del sujeto antes y después del mensaje, se utiliza una pregunta, y es por medio de una respuesta que el sujeto expresa lo que piensa, cree o siente. Esta forma de evaluación resulta insuficiente en virtud de que la expresión de actitudes varía de forma espontánea y que puede estar motivada por el deseo de complacer al experimentador, no querer parecer crédulo o aparentar un criterio abierto; por tal razón algunos investigadores intentan ir más allá de la simple expresión verbal de la actitud para determinar si realmente los receptores han cambiado, o si el cambio de una creencia ha resultado demasiado débil para traducirse en conducta, o bien, si el cambio solo ha afectado a uno de los componentes de la actitud, la opinión y no al otro, el paso al acto.

Actitud y Conducta.- Durante mucho tiempo se pensó que había una relación fuerte y directa entre actitud y conducta. Esta idea ha servido de justificación y fundamento al esfuerzo de investigación sobre las actitudes y su cambio. Las actitudes predicen las conductas; si se desean cambiar las conductas, es necesario cambiar las actitudes. Pero una reseña de estos trabajos publicados en 1969 por Wicker concluye: " Tomados en su conjunto, estos estudios sugieren que resulta mucho más probable que las actitudes estén relacionadas en forma débil o no estén relacionadas en absoluto con las conductas observables, antes que lo contrario". Únicamente en contadas ocasiones podemos predecir la conducta de una persona basándonos en sus actitudes. Consecuentemente, numerosos psicólogos sociales llegaron a la conclusión de abandonar el concepto de actitud en virtud de no parecer ser útil en este campo; otros buscaron respuestas a lo que se había convertido en problema de la relación entre actitud y conducta: desde 1970 hasta nuestros días se ha realizado un considerable número de investigaciones sobre este asunto.

Una primera reacción consistió en intentar atenuar el alcance de la conclusión de Wicker, buscando antiguos casos de estudio en los que actitud y conducta estuvieran relacionadas ; efectivamente, se encontraron casos que permiten dudar de la conclusión: si bien es cierto que no siempre la actitud predice la conducta, tampoco lo es que no la prediga nunca. En estudios más recientes, Fishbein y Ajzen, 1974,1975, observan que la conducta hacia un objeto o persona es multideterminado por la actitud del individuo hacia la clase a la que pertenece el objeto o persona y por las características de la situación local y del objeto o persona en cuestión. De este modo, se puede esperar obtener una correlación entre una medida de actitud general y una conducta particular; por tanto, cuanto más específica de un objeto limitado sea la medida de la actitud, más precisa será su predicción de una conducta.

Una actitud general corresponde a una clase de conducta: se mejorará la precisión de las predicciones de la actitud general si situamos la conducta al nivel correspondiente de generalidad, observando no sólo una, sino varias conductas respecto a un mismo objeto social La correlación es muy fuerte entre actitud general y tendencia de acción. Otro tipo de respuesta a este problema consistió en investigar cuándo la actitud predice la conducta, es decir, en encontrar las condiciones que aumentan o disminuyen la fuerza de relación . Una primera constatación se refiere al intervalo de tiempo que separa la evaluación de la actitud y la observación del comportamiento. (David y Jaccard, 1979). La relación depende también de la certeza con la que el individuo toma posición: se ha podido demostrar que las actitudes y opiniones que resultan de una experiencia personal con el objeto social predicen con mayor precisión la conducta que cuando éstas son adquiridas de forma indirecta, por observación de los demás o por persuasión. (Fazio y Zanna, 1981). Se cuenta también con la conciencia "objetiva", entendiendo por ello la toma de conciencia que resulta de la observación de sí mismo, durante una tarea o durante la evaluación de las actitudes, planteada por Duval y Wicklun, 1972, en la que igualmente existen fuertes diferencias interindividuales en la coherencia entre actitud y conducta.

Ciertos autores han formulado modelos teóricos de la relación que permiten predecir la conducta. El más antiguo, coherente y profundo por el número de investigaciones y las variantes o controversia que ha inspirado es la "Teoría de la acción razonada" de Fishbein y Ajzen, (1975; 1980), Según este modelo, el mejor predictor de la conducta es la intención de actuar, que depende

tanto de la actitud de la persona hacia la acción, como 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. La norma personal es función de la norma social lo que el medio social piensa que está bien hacer, ponderada por la motivación del individuo para seguir la norma social. El modelo es funcional en tanto que un cierto número de estudios ha indicado que la intención de conducirse se correlaciona fuertemente con la conducta y que la intención está en relación tanto con la actitud como con la norma personal.

Un modelo rival es el de Triandis (1977,1980) que postula que la conducta futura es predecible por una combinación de la intención, basada en la actitud y la norma, y de la costumbre, las conductas pasadas, ponderada por el estado de atención en que se encuentra la persona estado que aumenta las probabilidades de que se produzca la conducta, y las condiciones externas que pueden facilitar o impedir el paso al acto. 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 en la determinación de la conducta futura; también este modelo ha sido sometido a validación (Landis, 1978).

" Un balance de los trabajos experimentales sobre el cambio de actitud siempre resulta provisional en un campo en el que el trabajo de investigación es sumamente activo, con posibilidades de ruptura y renovación de los modos de enfoque y de las teorías de las que hemos tenido ejemplos en el pasado ".(Montmollin, Moscovici; 1985)

Los Factores Del Cambio De Actitud.

En el campo del cambio de actitud, tras la comunicación persuasiva, la exploración de los factores se halla muy avanzada: se ha mostrado experimentalmente que el cambio depende de las características de la fuente, del mensaje y del receptor; no obstante, la demostración de los efectos propios del problema u objeto de actitud puede parecer insuficiente, por no ser sistemática. Así pues, se trata de un fenómeno complejo y multideterminado. Si bien algunos factores parecen tener una mayor importancia en el sentido de que su efecto propio es independiente y que ellos mismos pueden influir sobre el efecto de otros factores, actualmente resulta imposible establecer una jerarquía de los factores basándose en su importancia para la determinación del cambio. Por el momento únicamente se pueden formular hipótesis teóricas, y el peso hipotético de un factor depende a menudo del tipo de teoría a la que se adhiera el investigador.

Si bien, la localización de los factores es, actualmente, bastante completa, ésta resulta insatisfactoria. Demasiadas investigaciones se detienen inmediatamente después de constatar los efectos inmediatos de la comunicación persuasiva sobre la respuesta verbal del receptor a algunas preguntas, y con frecuencia, a una sola, relacionadas con el problema o el objeto social evocado. Además, hay que atravesar las fronteras que la historia de las investigaciones ha establecido entre los campos estudiados y resituar los efectos de las comunicaciones persuasivas al lado de otros modos inductores de cambio: las experiencias directas y personales del individuo al

entrar en contacto con personas y objetos de actitud; la observación, por parte del individuo, de otras personas cuando éstas expresan con palabras o actos su opinión sin intención de persuadir; las presiones sociales que se ejercen sobre el individuo en el marco de sus grupos de pertenencia y/o de referencia.

Las Teorías Del Cambio De Actitud.

Las teorías tienen dos funciones: ser el origen de las hipótesis de investigación y la interpretación de los hechos observados. Al igual que las investigaciones, las teorías no son definitivas. Es pertinente tal aclaración en virtud del número de teorías diferentes que los investigadores invocan para dar cuenta de los resultados observados; no existe una sola teoría del cambio de actitud, sino varias. En segundo lugar, no se trata de teorías generales del cambio de actitud, sino de teorías parciales: ninguna incluye la totalidad de los factores. Cuando dos teorías se refieren al mismo factor, compiten entre ellas, pero cuando sus predicciones hipotéticas son las mismas resulta imposible separarlas, y cuando las predicciones son contradictorias, son necesarias nuevas investigaciones para precisar las condiciones particulares en que una u otra resultan válidas. Por último, las interpretaciones teóricas del cambio de actitud son extraídas, muy a menudo, de teorías más generales que se aplican al cambio de actitud en tanto que clase particular de fenómenos. Este es el caso de la teoría de la incitación, que se inspira de forma ecléctica en las teorías de la Psicología General del aprendizaje, pero también en las teorías de la coherencia cognitiva que, en Psicología Social, no sólo se refieren a las actitudes.

En el campo del cambio de actitud, la verdadera oposición tan sólo coincide parcialmente con la divergencia de las orientaciones teóricas. En cada clase de factores (factores de la fuente, factores del mensaje, factores relacionados con el receptor) hay que distinguir aquellos que favorecen la actividad cognitiva del sujeto y el tratamiento de las informaciones que sirven para juzgar la validez de los puntos de vista evocados sobre el problema, de aquellos que favorecen la aceptación del punto de vista defendido en el mensaje, independientemente de toda consideración de validez intrínseca. Según Cialdini, Petty y Cacioppo (1981), habría dos categorías distintas de procesos: la persuasión a través de la "ruta central" que implica una actividad de validación de las informaciones pertinentes, y la persuasión a través de la " ruta periférica", bajo el efecto de factores extrínsecos a la validez de la información. Dependiendo de la "ruta" tomada, los cambios tienen "razones proximales" (las condiciones o factores) diferentes, procesos diferentes y, consecuencias a largo plazo diferentes.

Debido a un sinúmero de teorías sobre la naturaleza de las actitudes y su modificación, vale la pena reconstruir, para finalizar el tema, un breve y sencillo marco de referencia al cual corresponda una cierta realidad operativa: La actitud es la respuesta observable que dan los sujetos a preguntas que les son hechas acerca de un problema o de un objeto social; el cambio de actitud es la modificación, tras la comunicación persuasiva, de las respuestas a las mismas preguntas. A este nivel, las investigaciones demuestran que podemos estudiar los factores del cambio y proponer teorías del cambio, en ausencia de definiciones y teorías sustantivas de la actitud. (Montmollin, Moscovici,1985).

Algunas Consideraciones Prácticas para el Facilitador de Procesos de Aprendizaje con Grupos Adultos.

Se integran en éste reporte laboral algunos conceptos que pueden resultar de utilidad para el instructor o facilitador de procesos de enseñanza-aprendizaje. La única finalidad es la de tenerlos presentes para cualquier diseño o modelo que se desee implementar y que esté relacionado con grupos de adultos.

La **Andragogía** es la disciplina pedagógica que se encarga de investigar y proponer los fundamentos de la educación para adultos. Mediante esta disciplina se han aportado los principios básicos sobre los cuales un proceso de enseñanza-aprendizaje deberá desarrollarse toda vez que de adultos se trate.

I Considere que los adultos tienen deseo de aprender. Una persona que se somete por su propia voluntad a un proceso educativo, dará mejores resultados que aquella que ha sido enviada forzosamente. El adulto tiene deseos de conocimiento y esto puede ser una gran ventaja para el instructor, pudiendo obtener resultados sorprendentes en el proceso de aprendizaje.

II Considere que los adultos aprenden mejor cuando tienen necesidad de aprender. Si bien es cierto que el adulto desea aprender, aprenderá mejor si a través del aprendizaje él satisfará una necesidad. Dicho en otros términos, si lo que aprende lo puede aplicar de inmediato y además le es de utilidad el nuevo conocimiento.

III Considere que el adulto aprende mejor con la práctica. Los conocimientos que se impartan deberán ser muy objetivos y aplicables a su trabajo. Es muy importante para este segmento de educandos el hecho de que lo aprendido tenga aplicación inmediata en sus actividades cotidianas.

IV Considere que los adultos aprenden sobre la base de conocimientos y experiencias que ya poseen. El conocimiento a impartir deberá basarse en elementos que le sean familiares a

quienes están en proceso de capacitación. Resulta imprescindible sondear al grupo para revisar el grado de experiencia y conocimientos que ya tenga respecto al tema y, a partir del diagnóstico que se obtenga iniciar el curso. No es recomendable iniciar el tema a partir de conceptos ya dominados por los capacitandos, pues esto creará desinterés y aburrimiento.

V Considere que los adultos aprenden con procesos NO formales de capacitación y no con procesos educativos tradicionales. La tecnología educativa en los últimos treinta años, ha hecho relevantes aportaciones al campo de la educación para adultos; así se han desarrollado equipos más sofisticados, técnicas de enseñanza-aprendizaje más completas y revolucionarias, medios de comunicación vistosos e impactantes, etc., el avance en este campo es muy acelerado. Es pertinente que el instructor se documente acerca de la existencia de todas estas posibilidades y las utilice en sus presentaciones y exposiciones.

VI Considere que el adulto tiene muy claro su autoconcepto. El adulto es un ente social independiente y productivo, con sus propias necesidades y deseos por satisfacer. Se rige a sí mismo, por lo que no hay que perder de vista esta característica cuando se esté preparando un evento de capacitación. Los cursos o eventos de entrenamiento de adultos deben estar ausentes de cualquier elemento de escolaridad, teniendo cuidado, incluso, con el ambiente físico y las actitudes o comportamientos del instructor.

VII Considere que el adulto es un elemento con experiencia El adulto es alguien que ha vivido y que tiene un bagaje de vivencias, un cúmulo de conocimientos y nociones. Ha participado en procesos formales de educación y ha intervenido en distintos procesos laborales y sociales. El instructor debe saber aprovechar todo este cúmulo de experiencias en beneficio del aprendizaje de todos los participantes.

VIII Considere la dirección del aprendizaje. Entendiendo que el aprendizaje se observa en el momento en que un individuo ha modificado su comportamiento, después de un proceso de enseñanza, debe considerarse que ha pasado por distintas etapas en la vida que le han facilitado su camino hacia la madurez. De ahí que es imprescindible saber estas etapas: adultez temprana de los 18 a los 30 años; adultez media de los 30 a los 55 años; y, madurez tardía de los 55 años en adelante. Para cada grupo en particular deberán buscarse los métodos adecuados para alcanzar los objetivos instruccionales.

IX Considere la valoración del tiempo. El adulto que participa en un evento de capacitación, tiene expectativas claras respecto al mismo, por lo tanto, no le gusta perder el tiempo en temas que sean intrascendentes. El desea encontrar respuesta a sus inquietudes e interrogantes, no busca réplicas muy teóricas, quiere acción, movimiento, existencia, busca no desperdiciar sus energías y tiempo.

Teorías Del Aprendizaje Comúnmente Aplicadas A Modelos De Capacitación.

Teorías Conductistas: Basadas en el estímulo-respuesta. El instructor o facilitador decide qué y cómo manejar al grupo, el participante es solo un receptor de información que deberá ser condicionado para responder correctamente a los estímulos. Algunos ejemplos de estrategias de aprendizaje de esta naturaleza son: la Instrucción programada, máquinas o equipos con programas de enseñanza, Instrucción lineal, simuladores y programas de modificación de la conducta.

Teorías Cognoscitivas: Basadas en la introspección, en lograr que el receptor trabaje con ideas críticas o de juicio, se dirige hacia el planteamiento de problemas y la toma de decisiones. El facilitador provoca en los participantes la inquietud para resolver la situación problemática. Se le conoce también como teorías racionales o racionalistas, pues se fundamentan en la capacidad de razonamiento, por ejemplo las técnicas gestálticas o de la conformación de un todo significativo; o estructuralistas, ya que el conocimiento se obtiene a través de una trilogía constituida por la percepción, el pensamiento y la emoción. En este sentido, de las percepciones se derivan las sensaciones, de los pensamientos las imágenes y de las emociones los afectos. Las principales formas educativas que se derivan de estas teorías son: Instrucción Didáctica, Modelos de T.R.E. aplicados a la capacitación, Aprendizaje Experiencial, Estudio de Casos y Juego de roles.

Teorías Humanistas: El aprendizaje se obtiene a través de la dirección muy estrecha del facilitador. Se debe propiciar la libertad en los educandos para que aprendan los contenidos que se les propongan. El aprendizaje es relevante o significativo porque el participante capta aquello que le es "útil", que le dice algo y puede ponerlo en práctica. La manera de dirigir esta forma de aprendizaje es por medio del autodescubrimiento y el aprendizaje significativo autodirigido. Un diseño bajo el esquema de aprendizaje significativo deberá tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- 1) La asimilación de los conocimientos deberá facilitarse en el nivel del Ser y no simplemente del Tener o acumular dicho conocimiento.
- 2) Lo más importante es que el receptor capte y entienda los conocimientos adquiridos y los considere valiosos, apreciándolos en toda su magnitud.
- 3) Es relevante evaluar el grado de significado e internalización del conocimiento adquirido por los participantes.
- 4) Integrar los nuevos conocimientos a los ya obtenidos, para complementar visiones de conjunto acerca de algún tema en particular.
- 5) Demostrar Cómo utilizar lo aprendido de manera creativa, útil y práctica, así como conectar el tema con otros temas para su aplicación en la vida práctica.

Procedimiento:

Siendo directora del Centro de Profesionistas en Desarrollo Humano y Comunicación, S.C. (CEPRODEHUCO); empresa creada para proveer asesoría y servicios en capacitación y desarrollo del factor humano, se requirieron mis servicios por intermediación de la Gerencia de Recursos Humanos de la División Tarjetas de Banamex, Institución Nacional de Crédito.

Inicialmente se solicitó la intervención del despacho para realizar una auditoría administrativa a la Gerencia de Crédito y Cobranzas de la misma División. Durante la gestión y de manera fortuita me enteré de que la Gerencia de Recursos Humanos requería un instructor en capacitación que fuera capaz de resolver el problema de "Comunicación Conflictiva" que frecuentemente se suscitaba entre sus empleados y tarjetahabientes por las causas ya descritas en la justificación de este reporte; la búsqueda se debía a que ya habían intentado con un modelo tradicional con muy poco o ningún resultado, por lo que un nuevo intento debía hacerse bajo un diseño y metodología diferente y más efectivo

El problema de comunicación conflictiva me interesó pues en él había un reto profesional que, en lo personal me motivó a la investigación y el desarrollo de un nuevo concepto en el diseño de un programa; nuevo al menos para mí y para la institución. Solicité entonces la oportunidad para intervenir y presentar una propuesta para abordar y conocer la situación desde el campo de acción. Desde luego, se me dieron todas las facilidades para detectar el origen del problema, observando y escuchando las interacciones, que, por la vía telefónica, se suscitaban entre empleado y cliente deudor.

El Departamento de Cobranzas, Administrativa y Prejudicial, era el que con más frecuencia presentaba la comunicación conflictiva, no obstante, esta se presentaba en casi todos los departamentos de la división: Atención a Usuarios, Promoción, Operaciones, Afiliación de Negocios y Crédito; además de existir cierta rivalidad interdepartamental, ya que los errores operativos o la propia comunicación conflictiva repercutía sobre las funciones de otro u otros departamentos.

Fase I Detección Del Problema

Para ubicar y definir el problema de "Comunicación Conflictiva" se intervino directamente en las llamadas que hacía el personal para efectuar la cobranza. Ellos desconocían que se les estaba escuchando internamente por lo que su forma, estilo y contenido eran lo habitual. Durante la escucha se observó:

Por el empleado: Qué dice, Cómo lo dice, Cuándo lo dice. Esto es; cómo inicia la interacción, forma y modales, tono y modulación de la voz, protocolo de presentación y planteamiento del objetivo de la llamada.

Por el cliente o el receptor: Quien recibió la llamada y su primera reacción; respuestas consecutivas resultantes del planteamiento del objetivo de la llamada.

Aún cuando no se utilizó una escala específica para medir cuantitativa o cualitativamente el grado de emotividad o de conflicto que se generaba en estas llamadas, sí se pudo constatar que la comunicación con frecuencia salía del control del empleado, quien también tenía 2 tipos de reacción:

1) iniciaba el diálogo en una condición fría, indiferente y de escaso protocolo, más bien estereotipado

ó...

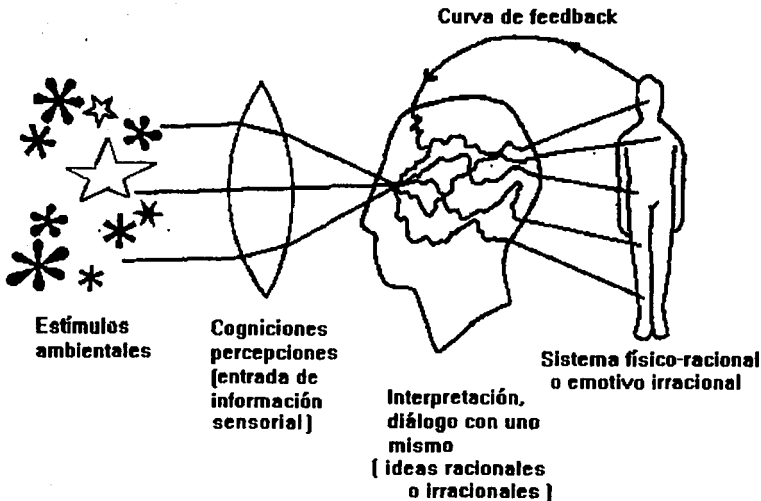
2) a medida que avanzaba el diálogo él se involucraba más en la reacción del cliente, interactuando en función de sus mutuas respuestas emocionales y perdiendo de vista el objetivo de la llamada que debía ser la negociación o un acuerdo de recuperación del saldo vencido del tarjetahabiente.

El siguiente paso consistió en intentar conocer porqué sucedía esto; ¿Qué era lo que pasaba por la mente del operador cuando él perdía "el control". Solicité entrevistarme con 5 de entre 10 de ellos para conocer su punto de vista acerca de la problemática; de éste modo conocí qué:

- * Una sensación de impotencia para manejar la situación lo llevaba a perder el control.
- * De cada 10 llamadas, éste era el resultado en por lo menos 6 de ellas..
- * El cliente lo insultaba o lo amenazaba a "él".
- * El cliente **no debería** reaccionar de ese modo.
- * El (el empleado) **no debía permitir** que el cliente o deudor lo tratara de "ese modo".

Algunos de estos conceptos eran ciertos y otros no lo eran tanto. Que cada vez fuera más frecuente la incidencia de la comunicación conflictiva, ciertamente obedecía a su incapacidad para manejarla y a su poca habilidad para generar una negociación. Por otra parte, el que el cliente lo insultaba, lo amenazaba ó agredía a él, así como que debía defenderse o no permitirlo eran más bien pensamientos irracionales, resultantes del desconocimiento de técnicas de autocontrol, de comunicación y negociación, que al estar ausentes en su bagaje cognitivo, el elemento quedaba a expensas de sus reacciones emocionales.

El siguiente cuadro muestra cómo funciona el proceso:



Entre el hecho y la emoción que se desarrolló media la real o irreal apreciación mental del mismo. Son los propios pensamientos, dirigidos y controlados por uno mismo, los que crean ansiedad, mal humor y depresión (A. ELLIS Y HARPER, 1961).

Fase II. De Diseño:

Posterior al análisis de ésta información, se procedió a la Fase II de diseño del programa. Para evaluar la naturaleza del problema, se realizó una valoración previa que permitiera ubicarlo dentro de un esquema teórico como referencia para proyectar una alternativa de solución. El siguiente material, propuesto por A. Ellis, me sirvió de apoyo para plantear hipótesis correspondientes a la problemática en cuestión ; estas aparecen de manera alternada :

Principales Hipótesis Clínicas de la Terapia Racional Emotiva e Hipótesis Correspondientes.

Hipótesis 1. El pensamiento crea emoción. Las emociones y las conductas de las personas no surgen únicamente del ambiente : surgen también de sus pensamientos, creencias y actitudes respecto al ambiente.

H. C. Autoconversaciones tales como: " El cliente no me acepta, me insulta, me hace enojar, no me entiende, no se qué hacer, no puedo manejarlo", etc., provocan sentimientos de autodevaluación, angustia, frustración, ira e impotencia.

Hipótesis 2. Los procesos semánticos y las autodeclaraciones afectan la conducta. La gente habla consigo misma. Las cosas que se diga y la forma en que se las diga afectan su manera de comportarse y en ocasiones la conducen a perturbarse emocionalmente.

H.C. Bajo una autoconversación evaluativa, interactuando con una escucha en términos altisonantes y / o insultantes, durante un considerable número de horas al día y acumuladas por semanas, perturban las emociones de su receptor.

Hipótesis 3. Los estados de ánimo dependen de la cognición. Los estados de ánimo dependen considerablemente de las cosas que la gente cree y de lo que se dice a sí misma.

H.C. Si sus estados de ánimo más recurrentes son la ira y el desaliento, ¿Qué pensamientos y creencias los determinan y qué conocimientos los modificarían?

Hipótesis 4. La conciencia, el percatarse y la auto-observación afectan la conducta. Los seres humanos no sólo tienen la capacidad de pensar sino que también pueden pensar acerca de sus pensamientos y pensar acerca de pensar sobre sus pensamientos. Estos procesos cognoscitivos en torno del propio comportamiento pueden alterarlo notoriamente.

H.C. Confrontar su propia imagen y lo inadecuado de sus pensamientos y actitudes, a través del Juego de Roles, favorece la autocrítica y facilita la adecuación de nuevas cogniciones.

Hipótesis 5. La imaginación y la fantasía pueden cambiar la emoción y el comportamiento. Es claro que las personas no sólo representan su mundo de forma verbal; lo hacen de modo no verbal, de manera gráfica, en imágenes, fantasías, sueños y otras clases de representaciones pictóricas. Este tipo de actividad cognoscitiva también influye sensiblemente en las emociones y conductas perturbadas o no perturbadas de las personas.

H.C. La inclusión de casos de estudio pre-elaborados, y la participación directa en las resolución de los mismos, aplicando la técnica propuesta, permite fortalecer el nuevo conocimiento, practicándolo

y probando su eficacia bajo la retroalimentación del grupo y la supervisión y apoyo del instructor ; remitiendo al participante la posibilidad de reproducir experiencias exitosas en su desempeño:

Hipótesis 6. La cognición, la emoción y la conducta se encuentran interrelacionadas. Éstas no son entidades separadas y se afectan unas a otras.

H.C. Si una creencia o cognición A, provoca una emoción B, y ésta a su vez evoca una conducta C, luego entonces, si deseo modificar C, debo modificar A, que a su vez modificará B y por tanto también a C; pero igualmente, si se modifica C, se modificarán intrínsecamente B y A.

Hipótesis 7. Hay influencias innatas sobre la emoción y la conducta. Este tipo de influencias interactúan de manera significativa con aquellas que se aprendieron al estar en contacto con el ambiente.

H.C. Los pensamientos irracionales, creencias y prejuicios contenidos en sus autoconversaciones, surgen en gran medida de lo aprendido en forma indirecta por experiencias de otros que influyen en su entorno; o bien factores como el temperamento y las apreciaciones entre otros.

Hipótesis 8. Las expectativas influyen en la conducta. Cuando una persona espera que suceda algo, o que los demás actúen o respondan de un modo especial, se comportará de manera diferente de cuando tiene otro tipo de expectativas.

H.C. La propia expectativa sobre la calidad de la respuesta del cliente receptor, puede evocar o hasta precipitar la actitud agresiva, ya que predispone a asumir un rol ofensivo o defensivo.

Hipótesis 9. El punto de control percibido influye en la conducta. Si una persona advierte que las situaciones, las reacciones de los demás y la propia conducta están bajo control, actuará de manera distinta de cuando supone que las conductas y las situaciones surgen de fuentes que se hallan fuera de su control.

H.C. La ausencia de una técnica como recurso para dirigir una comunicación en pro de una negociación con resultado de ganar-ganar, conlleva a ceder el control al receptor con la consecuente pérdida de autoimagen y de autocontrol.

Hipótesis 10. Los errores de atribución influyen en las emociones y en la conducta. La gente atribuye motivos, razones y causas a los demás, a los sucesos externos y a los estados físicos internos.

H.C. Atribuir al cliente receptor el poder para "descomponerle el día, quitarle su buen humor o de enfermarlo" predispone a una actitud negativa o poco tolerante hacia ese sector.

Hipótesis 11. Los humanos tienen una tendencia innata y adquirida a pensar irracionalmente. Piensan y actúan racionalmente (luchando por el logro de sus valores) e irracionalmente (saboteando el logro de los mismos).

H.C.: Una aparente tendencia a dejarse llevar por las emociones antes que analizar el verdadero significado de lo que " se dice " o " cómo se dice " , determina la pérdida de la objetividad, recurriendo entonces a la respuesta más inmediata, la emotividad, incluso a costa del logro.

Hipótesis 12. Los humanos tienden a autoevaluarse.

H.C. Si de diez llamadas que ejecutan, seis de ellas tienen un resultado adverso a la intención inicial, la autoevaluación resultante es de incapacidad , dada la falta de recursos de comunicación que motiven al usuario a actuar en favor de la recuperación. Emociones tales como desaliento, impotencia, frustración y pérdida, conllevan a la autodevaluación. Si se cuenta con la técnica y los recursos necesarios para un adecuado manejo de la situación, puede esperarse el efecto contrario

Hipótesis 13. Los humanos tienen una tendencia a la baja tolerancia de la frustración. Existe la tendencia innata y adquirida a hacer las cosas que parecen más fáciles, aunque tengan consecuencias desagradables en el futuro.

H.C. Siguiendo la línea de esta hipótesis, probablemente esta tendencia al mínimo esfuerzo conlleva a defectos en la comunicación tales como :omisión, uso de tecnicismos , falta de control de la información, uso de muletillas, no asumir la responsabilidad de lo que se comunica y cómo se comunica, desempatía y la falta o la ausencia de autocontrol.

Hipótesis 14. La anticipación de la amenaza a menudo media la perturbación emocional. Las personas no sólo reaccionan a la amenaza real y se aterrorizan y experimentan ansiedad cuando hay peligro. También lo anticipan o imaginan y reaccionan ante tal anticipación con la misma o con mayor perturbación con que reaccionarían ante el peligro real.

H.C. Las experiencias que el grupo comparte en forma de anécdota, así como su participación en los casos de estudio y Juego de Roles, ya sea actuando o como expectador, facilita que el participante se imagine a sí mismo en la situación y anticipe su posible respuesta, tanto la irracional como la racional bajo la supervisión del facilitador y la retroalimentación del grupo

Hipótesis 15. El insulto y la intención percibida causan cambio conductual. La percepción de que los demás intentan ocasionar daño tiende a afectar más a las personas que la percepción del daño real que los otros causen.

H.C. Es precisamente la percepción de que el cliente es responsable de su frustración y es quien lo hace enojar, quien lo insulta, quien lo lleva a perder la paciencia y quien lo hace enfrentar su incapacidad, lo que le provoca tanto malestar que hasta lo puede enfermar; lo que lo convierte en un sector antagonico.

Hipótesis 16. La gente tiene la elección del cambio conductual. El ser humano tiene la posibilidad de determinar la forma que se sentirá y actuará.

H.C. De la misma manera que " aprendió " las respuestas emocionales (cogniciones incorrectas); puede integrar las respuestas racionales más adecuadas para el logro de sus objetivos (cogniciones correctas) y recurrir al uso de la técnica en el momento oportuno.

Hipótesis 17. El enfrentamiento con situaciones de estrés y amenaza dependen de la autopercepción. No sólo cuenta la existencia o la ausencia de habilidades de enfrentamiento, sino la forma en que el sujeto perciba si posee o no tales habilidades. Así, el sujeto puede tener las habilidades adecuadas para enfrentarse a la situación alarmante, pero creer o concluir que las mismas no sirven.

H.C. Aún contando con la técnica necesaria para el manejo de la comunicación conflictiva; por el efecto negativo del estrés, por autopercepción o por tendencia al mínimo esfuerzo, se puede caer nuevamente en el enfrentamiento inadecuado. Por ello se hace necesario el seguimiento y evaluación posterior el proceso, así como reforzar la adquisición cognitiva con técnicas y enfoques alternativos como con dinámicas de apoyo.

Posteriormente, se procedió a definir el objetivo genérico del programa planteado como :

"Desarrollar en los participantes las habilidades de inter-relación humana, mediante el empleo de técnicas de comunicación y motivación efectivas ".

Los objetivos de autocontrol, habilidad para negociar, y el mejoramiento de las actitudes serían consecuentes de la optimización de las técnicas de comunicación y motivación.

El diseño incluyó el siguiente Temario, producto del análisis del problema y de las hipótesis correspondientes:

I. Relaciones Humanas Y Comunicación

Definición y aplicación práctica de la inter-relación humana.

La comunicación humana como elemento fundamental de la relación

Distinción entre comunicación y difusión.

Naturaleza del conflicto en las relaciones humanas y su adecuado manejo.

Dinámicas.

II. Motivación

Definición y aplicación práctica de la motivación en la interacción humana.

Ciclo de la motivación.

Motivación individual y su jerarquía.

Comunicación motivacional.

Dinámica.

III. Ideas Que Impulsan La Acción

Lo que todos buscamos y queremos

Definición y aplicación práctica del beneficio.

Clasificación de los beneficios.

Ejercicios y dinámicas para el buen manejo de los beneficios.

IV. Actitudes

¿Qué es una actitud y cómo se genera?

Elección de la actitud personal y su diseño.

V. Calidad Total

¿Qué es la calidad y cómo se relaciona con la actitud?

Concepto integral de actitud, servicio y calidad.

Actitud de servicio y compromisos (a cargo de los participantes)

Cierre del curso.

Fase III De Implementación

En el contenido se incluyeron varias dinámicas: de Retroinformación, de auto percepción, así como de aplicación de las técnicas revisadas en cada tema. Además de la consabida dinámica de integración grupal, se aplicó un cuestionario de seis preguntas abiertas:

1. ¿Quién soy?
2. ¿Cómo soy?
3. ¿Por qué ocupo este puesto?
4. ¿De mi trabajo qué me gusta y qué no me gusta?
5. ¿Cuáles son los problemas que comúnmente se me presentan?
6. ¿Cómo manejo el conflicto?

Individualmente los participantes contestaron cada una en forma verbal, mientras otro elemento simultáneamente llenaba un cuestionario (anónimo) de su percepción en cuanto a:

1. ¿Cómo te percibo a primera vista?
2. Me parece que ves la vida como algo..
3. La forma en que expresas tus ideas es:
4. Tu tono de voz es:
5. Cuando hablas, los movimientos y ademanes de tu cuerpo son:
6. Demuestras tu interés por los demás de una manera:

Desde luego no siempre era grato recibir esta información y otras ocasiones sí encontraban cosas gratas que desconocían de sí mismos. Pero lo más importante era que siempre se llegaba a las mismas conclusiones:

- * Desconocemos cómo nos perciben las otras personas.
- * Compartimos la misma problemática de inter-relación humana
- * Generalmente creemos que nuestro punto de vista es "lo correcto"

* También creemos que nuestro punto de vista debe ser igual a otros.

* No siempre demostramos interés en conocer el punto de vista de los demás, o con frecuencia no nos interesa o nos molesta su opinión.

A partir de estas circunstancias comunes, se abordó la temática buscando siempre la utilización práctica de los diferentes conceptos, así como revelar aquellas creencias, pensamientos irracionales, prejuicios o autoconversaciones que estuvieran interfiriendo en los procesos de comunicación y de negociación.

Como técnicas didácticas se utilizaron el Método Activo Participativo y el Juego de Roles, así como varias dinámicas sobre:

- Saber escuchar
- Ruidos, barreras y distorsión de la comunicación.
- Valores y prejuicios
- Mejoramiento de la comunicación (Técnicas)
- Manejo de conflictos y negociación.
- Factores en la comunicación que estimulan a la acción.

Este último punto, visto como un puente que enlaza la comunicación y la motivación, demuestra una técnica comúnmente usada en la mercadotecnia y la publicidad, consiste en despertar el interés de un receptor mediante plantearle claramente y al inicio del proceso, en qué le beneficia a él directamente el escuchar la propuesta que el emisor le comunicará; por ejemplo: en vez de decir... "le estoy llamando para que pague su adeudo pendiente ", aplicando la técnica diría ... "le estoy llamando para apoyarle en la recuperación de su crédito"; esta técnica se puede aplicar en todos los ámbitos de un individuo pues aprende a pensar y a comunicarse positivamente, posicionando su mente en la búsqueda de beneficios, propios y para los demás.

Para que una persona aprenda y aplique adecuadamente ésta técnica se hace necesario primero, "limpiar" sus esquemas de pensamiento o al menos que aprenda cuando éste es irracional; y que conozca cómo generar ideas racionales a través de ubicarse en una realidad objetiva mediante el adecuado manejo de las técnicas de comunicación y motivación así como de la propia actitud al responsabilizarse de este proceso. A ésta técnica la denominamos "Comunicación Motivacional" como un antígeno a la ya difundida "Comunicación Conflictiva".

Este Programa se denominó, originalmente, "Taller de Relaciones Humanas y Manejo de Conflictos"; el primero de ellos se llevó a cabo con un grupo piloto de 16 participantes en donde se incluyeron elementos de diferentes departamentos, supuestamente antagónicos, esto enriqueció en mucho el proceso y facilitó una integración interna que inicialmente no se había contemplado como un objetivo adicional.

Fueron aspectos importantes para el éxito del programa, concomitantes al contenido, el absoluto apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos y Capacitación de la División así como de las Gerencias de los otros departamentos de la misma, a cuyos titulares se les hizo una presentación del diseño previa a su aplicación con el grupo piloto.

Posteriores a éste primer evento se sucedieron otros, entre 2 ó 3 talleres por mes. Su buen resultado como solución a la problemática de "Comunicación Conflictiva", tuvo como consecuencia que se instalara durante los siguientes cinco años como un programa vigente para todo el personal de la División; generalizando su impartición al personal de todos los departamentos, llegando a capacitar con este programa a aproximadamente mil elementos.

Posteriormente y antes de concluir éste ciclo, la Gerencia de Recursos Humanos solicitó a CEPRODEHUCO un programa, con éste mismo enfoque y alcances para integrar equipos naturales de trabajo.

La Fase IV de evaluación se describe en el siguiente capítulo.

Evaluación

Si bien los teóricos de las actitudes no se ponen de acuerdo en cuanto a la naturaleza de las mismas, menos lo hacen respecto a su medición. Existen múltiples consideraciones respecto a la forma y procedimiento con que las actitudes deben medirse, así se presentan divergencias en cuanto a si deben o no ser medidas con escalas bipolares cuantitativas, por intermediación de un jurado, con escalas cualitativas o bien bajo encuestas de opinión. (G. De Montmollin, 1985). Esta última forma, las encuestas de opinión, parece ser un método de evaluación aceptable para quienes están de acuerdo en que la actitud y la opinión están íntimamente ligadas, para los estudiosos de las actitudes que aceptan la tesis de que la actitud, cuando es expresada verbalmente, constituye una opinión. (Ruch y Zimbardo, 1978).

La Gerencia de Recursos Humanos utilizó sus propios medios de evaluación, tanto a priori como posterior a los eventos. En mi calidad de asesor externo, proporcioné un cuestionario de opinión que facilitara la detección de las posibles creencias y pensamientos irracionales así como su importancia relacionada con la comunicación conflictiva. En el anexo 1 se reproduce dicho cuestionario de opinión con la única finalidad de darlo a conocer, ya que siendo un asesor externo no tuve acceso a los resultados que pasaron a formar parte del expediente personal de cada empleado.

Por la razón que antes se expone, no existe, ni siquiera en los archivos de la División, una evaluación cuantitativa relacionada con los efectos posteriores a este proceso; cabe considerar que el mismo se realizó durante varios años, con grupos interdepartamentales y es muy probable que la evaluación realizada por la Gerencia de Recursos Humanos se haya limitado a los aspectos cualitativos del proceso, ya que reportó cambios significativos en las siguientes áreas de desempeño:

- 1 Actitud del empleado durante la interacción personal o telefónica con el cliente.**
- 2 Habilidad manifiesta durante el manejo de la interacción y la negociación.**

3 Manejo del conflicto .

4 Argumentación técnica y empleo de información necesaria para la solución del problema

5 Adaptación de las necesidades manifestadas por el usuario en la negociación y superación de objeciones.

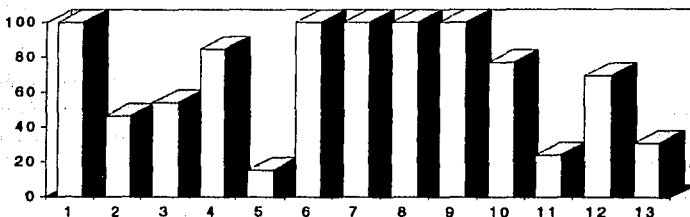
6 Resultado final de la interacción.

7 Autocrítica de la ejecución.

8 Integración.

Ante la ausencia de documentos o datos que sustenten la efectividad del programa, me he dado a la tarea de diseñar un breve cuestionario tendiente a verificar el resultado de esta experiencia desde el punto de vista de algunos de sus participantes. Desde luego, no ha resultado fácil su localización, pues solo una minoría aún laboran en la Institución; sin embargo he podido recopilar un breve testimonio de la contribución que el programa aportó al desarrollo personal y laboral de los participantes así como para la División en sí. En el anexo 2 se consigna el formato utilizado así como la transcripción literal de las respuestas. Aún cuando la muestra es limitada (trece cuestionarios), se señala su relativa representatividad en virtud de que se obtuvo al azar y sin la intervención de la fuente, obteniendo los siguiente resultados:

RESULTADO DE LA ENCUESTA DE PARTICIPACIÓN AL TALLER DE RELACIONES HUMANAS Y MANEJO DE CONFLICTOS



GRÁFICA N° 1. (Cuantitativa).Encuesta aplicada a trece ex-participantes del Taller de Relaciones Humanas y Manejo de Conflictos

Descripción De Parámetros Gráficos.

- 1.- Personal que participó en el " Taller de R.H. y Manejo de Conflictos".(100 %)
- 2.- Personal que aún labora en la Institución.(46 15 %)
- 3.- Personal que ya NO labora en la Institución.(53 84 %)
- 4.- Personal que recuerda el nombre del Instructor. (84.61 %)
- 5.- Personal que NO recuerda el nombre del Instructor.(15.38 %)
- 6.- Personal que reporta un beneficio propio, como resultado de su Participación.(100 %)
- 7.- Personal que reporta un beneficio para la Organización, como resultado de su participación.(100 %)
- 8.- Personal que reporta mejoría en la Comunicación en General.(100 %)
- 9.- Personal que reporta mejoría en la Actitud en General.(100 %)
- 10.- Personal que Recuerda algo sobre la Técnica aprendida.(76.94 %)
- 11.- Personal que NO recuerda algo sobre la Técnica aprendida.(23.07 %)
- 12.- Desean hacer más comentarios.(69.23 %)
- 13.- No desean hacer más comentarios.(30.76 %)

Gráfica N° 1 .- Explicación :

Las encuestas aplicadas conforman una muestra de trece ex-participantes al " Taller de Relaciones Humanas y Manejo de Conflictos " , durante el periodo comprendido entre 1982 y 1987, indistintamente. (Col. 1). De ellos, la mayoría ya no labora dentro de la Institución (Col. 3), por lo que en la encuesta se obtienen respuestas de personal que actualmente desarrolla una actividad muy diferente a la que hacían entonces; y una minoría que aún desarrolla una actividad similar (Col. 2).

Después de doce años, en promedio, de haber participado en el curso, una mayoría recuerda el nombre del Instructor (Col. 4) , de lo que se desprende una significancia para los receptores por parte de la fuente , coincidente con el esquema experimental de la comunicación persuasiva y las características de la fuente (Montmollin, 1977) , ; comparativamente con una minoría que no lo recuerda (Col. 5)

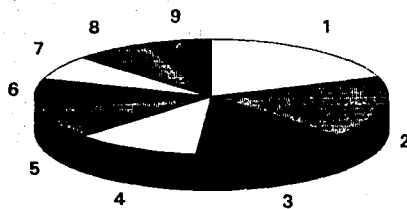
El total de los encuestados reporta beneficios directos, tanto personales como para la organización (Col. 6 y 7). En la gráfica 2 se especifican dichos beneficios.

Dado que el objetivo del curso estuvo dirigido al mejoramiento de habilidades de comunicación para la negociación y de actitudes; las columnas 8 y 9 muestran que el 100% de los encuestados percibieron dicho cambio. La columna 10 muestra que las técnicas aprendidas modificaron el bagaje cognoscitivo y fueron de utilidad para su desempeño mientras que un porcentaje menor (Col. 11) ya no las recuerdan, como lo señala la hipótesis N° 17 de la TRE:

" Hipótesis 17 : el enfrentamiento con situaciones de estrés y amenaza dependen de la auto percepción. No sólo cuenta la existencia o la ausencia de habilidades de enfrentamiento, sino la forma en que el sujeto perciba si posee o no tales habilidades. Así, el sujeto puede tener las habilidades adecuadas para enfrentarse a la situación alarmante, pero creer o concluir que las mismas no sirven ".

La mayor parte de los encuestados añadieron comentarios favorables de su experiencia en el evento (Col. 12), siendo menor el número de los ex-participantes que no lo hicieron (Col. 13) debido a factores múltiples.

BENEFICIOS DEL APRENDIZAJE Y USO DE TÉCNICAS REPORTADOS EN LA ENCUESTA



Gráfica N° 2. (Cualitativa). Encuesta aplicada a trece ex-participantes del Taller de Relaciones Humanas y Manejo de Conflictos

Beneficios :

REPORTADOS POR LA ENCUESTA.

- 1.- Mejora en actitud y comprensión del comportamiento y relación humana. (19 %).
- 2.- Mayor habilidad para la Negociación y Manejo de Conflictos. (18 %).
- 3.- Mejor Comunicación. (14 %).
- 4.- Mayor Servicio y Orientación al Usuario (12%).
- 5.- Mayor Integración y Trabajo en Equipo. (Ganancias Adicionales). (9 %)
- 6.- Mayor Crecimiento Personal y Profesional . (Ganancias Adicionales). (8,5 %)
- 7.- Empatía y Liderazgo en la interacción. (7 %)
- 8.- Mejor Análisis y Solución de Problemas. (7 %)
- 9.- Mayor Autocontrol. (6 %)

REPORTADOS POR LA GERENCIA DE R. H.

- * Actitud más positiva del empleado durante la interacción personal o telefónica con el cliente.
- * Mayor Habilidad durante el manejo de la interacción y la negociación.
- * Más adecuado Manejo del conflicto .
- * Mejor Argumentación técnica y buen empleo de información necesaria para la solución del problema
- * Mejor Adaptación de las necesidades manifestadas por el usuario en la negociación y superación de objeciones.
- * Mejor resultado final de la interacción..
- * Autocrítica de la ejecución.
- * Mayor Integración.

Intencionalmente se incluyen en esta gráfica 2, los factores en los que la Gerencia de Recursos Humanos reportó mejoras, pues se observa una interesante correspondencia entre estos y los beneficios argumentados por los encuestados extemporáneos.

Entre estos 13 ex-participantes encuestados, se encuentra la persona quien fuera el titular de la Gerencia de Cobranzas administrativa y pre-jurídica, siendo este el departamento con mayor índice de conflictos, tanto internos como externos; en su opinión, la razón por la que la Institución optó por extender el curso a toda la División en sus niveles gerenciales, de jefaturas y operativos fue que éste definitivamente facilitó la comunicación, tanto interna como externa, y redujo los conflictos en ambos sentidos. La misma persona admite que no se realizó esfuerzo alguno por medir instrumentalmente posibles incrementos en los volúmenes de recuperación, pero sí se obtuvieron evidencias sustanciales de una mejor disposición por parte de los clientes a cumplir sus compromisos con el banco, así como una mayor seguridad y firmeza, pero también actitud de servicio y disposición a escuchar por parte del personal involucrado en el programa. Es esta la opinión más objetiva con la que se cuenta para hablar de sus resultados, pues otros gerentes expresaron sus observaciones en términos de haberse logrado una muy buena integración entre el personal de su departamento así como con otros departamentos, o bien de que "les había gustado mucho".

Cada sesión del curso era evaluada al término de la misma con todos y cada uno de los grupos participantes, lo cual permitía no solo hacer ajustes o adecuaciones sobre la marcha según necesidades y características grupales, sino también observar el cambio suscitado por efecto de la información administrada en cada segmento hasta llegar a la evaluación final que consistió en el manejo y resolución de casos cotidianos en su labor, mediante dinámicas de juego de roles en las que se podía apreciar tangiblemente el cambio generado mediante la integración de los conceptos y la concientización de pensamientos y creencias irracionales.

Por último, se realizó con cada grupo la evaluación al curso en términos del alcance y logro de su objetivo, manejo de la información, dinámica generada en el grupo, aportación de conceptos novedosos y útiles, mejora en el desempeño de su trabajo. En general, el programa obtuvo calificaciones promedio de entre 94 y 100% de efectividad desde la apreciación de los propios participantes en tanto haber cambiado su actitud y comportamiento hacia sí mismos y al entorno.

Análisis

La Terapia Racional Emotiva consta de los siguientes pasos :

- 1 Identificar las creencias irracionales.
- 2 Establecer en las personas la concepción de la responsabilidad personal en lo que toca a las emociones.
- 3 Instruir a la persona respecto de las principales percepciones irracionales acerca del mundo y de la gente, que logran hacernos tan infelices, demostrando porqué son irracionales.
- 4 Presentar opciones más racionales y menos autoderrotistas que puedan sustituir a los patrones de pensamiento irracional.
- 5 Capacitar al sujeto para que por sí solo pueda cambiar su pensamiento irracional, combatirlo, advertir sus fallas lógicas, encontrar argumentos racionales y modificar sus emociones perturbadas. (Instituto de Terapia Racional Emotiva en México, S.C.; 1982).

Desde la Fase I de Detección del problema, al escuchar las reacciones eminentemente emocionales tanto del emisor como del receptor, y sus consecuencias, llamó mi atención el conocer qué sucedía en el pensamiento de las personas involucradas; ¿ Porqué esas reacciones aparentemente exageradas. A. Ellis atribuye a las reacciones neuróticas una causa eminentemente semántica y cognitiva; es decir, lo que nos decimos y cómo nos lo decimos; la forma y contenido de nuestras autoconversaciones apoyadas en creencias y pensamientos irracionales, aunados a algunos factores biológicos como la tendencia natural del individuo a la baja tolerancia de la frustración, a la autoevaluación y al pensamiento irracional..

El involucrar a los participantes en experiencias vivenciales mediante dinámicas en las que confronta su propia imagen y la forma como inicia una comunicación; su responsabilidad respecto a ella; cómo se comunica y qué transmite además de lo que dice; su actitud frente al conflicto, su estilo para resolverlo; la práctica de la empatía; la construcción de sus propuestas y forma de plantearlas; el manejo de la entrevista, la corrección sobre la marcha, el concepto de una actitud en relación con la autoimagen. Todos estos factores aunados al descubrimiento de un número considerable de pensamientos y creencias irracionales, su demostración e invalidación y su sustitución por una nueva visión con un enfoque racional, que demostró su efectividad práctica, tanto dentro como fuera del evento, lograron consolidar el proceso de la Terapia Racional Emotiva. Una labor instruccional apegada a los principios de la Andragogía facilitó este proceso.

Para profundizar en el análisis de los resultados nos referiremos a las teorías planteadas por Moscivici y G. De Montmollin respecto a las actitudes y su modificación. (1985).

Las actitudes adquiridas son factibles de modificarse radicalmente bajo la influencia de una comunicación persuasiva. Habiéndose cumplido las condiciones para que los factores de la fuente, del receptor y del mensaje interactuaran favorablemente, así como las condiciones del entorno, se observó un notable cambio en las actitudes como resultado del proceso; el departamento en donde el conflicto se generaba con mayor frecuencia era el de Crédito y Cobranza, conforme avanzaba el proceso la Gerencia reportó un radical cambio no solo en los empleados de su departamento, sino también en la disposición del usuario para dar cumplimiento a sus compromisos con la Institución.

Se deduce que al asumir la responsabilidad sobre su comunicación, así como el ejercicio del autocontrol, apoyándose en la técnica aprendida, el personal fue capaz de observar un comportamiento pro-activo con una actitud positiva otorgando mayor confianza y credibilidad en el proceso de negociación. La característica más sobresaliente de este programa fue su enfoque apoyado en los principios básicos de la T.R.E.. Como ya se dijo antes, el propósito de un modelo T.R.E., según A. Ellis, es llevar al individuo a un análisis de sus propias ideas o pensamientos irracionales, de modo que las ideas de: "debo tolerarlo" o "no debo tolerarlo", "tengo que cobrarle", "estoy obligado a resistir esto", "no sé qué debo hacer", etc. quedaron desplazados por pensamientos racionales como " escuchando sus argumentos él puede darme información", "yo le puedo beneficiar como él a a mi", "mi función es la de negociar con el cliente para que ambos ganemos", "analicé su caso y sé cómo puedo ayudarlo"; al igual que las emociones negativas que interferían con la obtención de sus metas debido a que se desarrollaron nuevas formas de comportamiento, integrando formas más funcionales de pensamiento. (Ellis, 1978; Dryden, 1984)

La forma como son percibidos los hechos, así como sus resultados, interactúan con la propia evaluación cognitiva y por tanto con las emociones y conductas que estas producen; de acuerdo con la T.R.E., las personas se sienten más satisfechas y por tanto más felices cuando se establecen metas y propósitos importantes en su vida y toman conciencia de que viven en un mundo social en el cual pueden esforzarse y alcanzarlas. El establecimiento de nuevos patrones cognitivos racionales es lo que les ayuda a alcanzar sus metas y propósitos básicos, mientras que, los patrones irracionales son los que los frenan, haciéndolos experimentar sentimientos de insatisfacción. En 1993, Lange reproduce con éxito un programa similar al que se plantea en este Reporte; integrando los conceptos básicos de la T.R.E., automotivación y pensamiento realista, eliminación de interferencias emocionales, desarrollo de una mentalidad negociadora en términos de ganar-ganar y utilización de habilidades efectivas de comunicación para dominar los problemas surgidos cuando "personalidades fuertes" se muestran renuentes a cooperar con personal operativo altamente involucrado; Lange sugiere la necesidad de

ejecutar un seguimiento lineal y uno transversal. Desafortunadamente en la implementación del programa de Banamex estos seguimientos no se llevaron a cabo dadas las condiciones de intervención externa que se plantearon.

Partiendo de un concepto de actitud como la resultante de un componente afectivo (sentimientos favorables o desfavorables), más un componente cognitivo (juicios, creencias y conocimientos) y un componente conativo (tendencias de acción); la misma actitud puede existir en un número de individuos, existiendo semejanzas interindividuales frente a un objeto determinado. Así, una comunidad de actitudes crea un lazo que puede convertirse en la base de un grupo permanente. Si en un proceso de cambio logramos modificar la base de la actitud de un grupo de prestadores de servicio hacia un grupo de receptores del mismo, generalizando una nueva actitud con resultados satisfactorios; la resistencia a dicho cambio cederá progresivamente hasta que la nueva actitud constituya un elemento de formación y conservación de los lazos sociales del propio grupo. Es muy probable que sea este efecto la causa del fenómeno de integración que se observó durante el proceso, el cual no se tenía considerado como un objetivo del programa y que se manifestó de una forma sorprendente.

Indudablemente que la comunicación conflictiva no solo representaba un problema operativo para la División así como para su imagen externa; también lo era para sus empleados, pues además de afectar su desempeño, afectaba su estado anímico y por tanto su vida personal. Como muestran las gráficas 1 y 2, la implementación del programa aportó el aprendizaje de una técnica efectiva de comunicación, pero también contrajo beneficios individuales; tales como mejoras sustanciales en su autoestima resultante de logros satisfactorios con el empleo de la técnica aprendida; seguridad y confianza en cuanto a su trabajo por estar desempeñando el puesto con buenos resultados, mayor facilidad y calidad en la comunicación interpersonal, mejor calidad de vida laboral y en muchos casos mejor convivencia con la pareja, trasladando su nueva actitud y habilidades al ámbito personal, obteniendo con ello un más alto grado de satisfacción y motivación. Ahora los mismos problemas de antes eran vistos como oportunidades de gratificación laboral y personal; surgiendo entonces el inicio de una nueva cultura en la División; desafortunadamente esta nueva cultura no se desarrolló por problemas internos, más de índole político que de otra naturaleza. El Titular de la Gerencia de Recursos Humanos dejó de prestar sus servicios dentro de la Institución, entre otras personas. Mi permanencia en la División continuó durante dos años más, pero ya no como capacitador sino como asesor en otros proyectos.

Según Jones y Gerard (1967) un valor expresa una relación entre los sentimientos de una persona y determinadas categorías cognoscitivas. Como cualquier cognición, puede tener una emoción asociada a ella, el número de valores que puede tener una persona no tiene más límite que el número de cogniciones que pueda poseer; Allport (1963) afirma que "un valor es una convicción en base a la cual un hombre actúa libremente; admitiendo esta perspectiva que el individuo tiene libertad de elección, haciendo de los valores el epicentro de su vida y de sus aspiraciones". Este concepto representa uno de los fundamentos más sólidos de la T.R.E.; en función de ello, modificar las cogniciones incorrectas por cogniciones adecuadas a sus propósitos contrajo el cuestionamiento de los valores que el personal manifestaba, o bien sus significados, encontrando que muchos de ellos constituían más bien prejuicios que impedían el logro de mejores resultados.

Ante el problema de la naturaleza de las actitudes y la medición de su cambio, Moscovi y Montmolin (1985) sugieren: "pasar del estudio de actitudes aisladas al estudio del conjunto de las actitudes del individuo, es decir, a la estructura de su sistema ideológico; pasar del estudio de individuos aislados al estudio del conjunto de las actitudes del grupo, la clase, la sociedad, es decir, a la estructura

ideológica del cuerpo social". Esta propuesta es coincidente con el punto de vista planteado por la T.R.E; siendo entonces el cuestionario del anexo 1, un medio apropiado para la observación del cambio.

Los mismos teóricos de las actitudes afirman que: "todo objeto psicológico puede transformarse en objeto de actitud.; el individuo lleva a cabo una selección de los objetos en función de su significado y su importancia. La mayor parte del tiempo, lo que se transforma en objeto de actitud resulta ser, en un momento dado, un "problema" planteado por la comunidad, al que sus miembros responden de manera diferente. En la mayoría de los casos es necesario que la solicitud social alcance un cierto nivel para que el individuo se plantee preguntas, recopile información, se forme una idea, tome una posición y actúe en ese sentido". Si bien el problema de la comunicación conflictiva era reconocido por la comunidad interna, también lo era la incapacidad para manejarla, lo cual planteaba un campo de necesidades que hablan de ser resueltas mediante la capacitación. Pero la conscientización del personal a que existía el problema y que además se generalizaba, permitió una mejor disposición para la asimilación del curso, siendo mínimos los casos de resistencia, limitados a dos personas que decidieron desertar después de los ejercicios de autoconcepto y percepción con retroalimentación de otros elementos del grupo.

Como ya antes se mencionó, el mayor logro de éste programa, además del cambio en el estilo del personal para el buen manejo de su comunicación mediante una técnica con mayor apertura pero también con mayor control sobre la interacción, fué el haber contribuido e impactado la cultura organizacional mediante el cuestionamiento de antiguos valores, como su supuesto "status de personal bancario", y sustituirlos por técnicas efectivas de negociación, así como una mayor comprensión de los motivadores del comportamiento humano, redundando en una mejor calidad de vida interna y externa ; fueron las aportaciones más sobresalientes. Por la otra parte, sus mayores fallas y limitaciones fueron radicaron en la suspensión de dicho proceso en virtud de la contratación de nuevo personal proporcionado por una compañía ajena a la Institución, al cual los directivos no consideraron conveniente invertir de su presupuesto para capacitación en el entrenamiento de personal eventual, razón por la que dicha cultura no continuó desarrollándose . Otra limitante importante fue el no haber tenido facultades para intervenir en un proceso de evaluación a mediano y largo plazo, pues si bien el instructor pudo evaluar la respuesta inmediata mediante el juego de roles, la verificación de resultados no se realizó , con una tecnología apropiada y después de un intervalo razonable, a fin de comprobar la integración y permanencia de las nuevas cogniciones en el desempeño.

Contribución

La difusión del "Taller de Relaciones Humanas y Manejo de Conflictos", a todo el personal de la División Tarjetas Banamex, generó una nueva cultura en el concepto de servicio interno y externo. El evento aportó habilidades al personal para enfrentar exitosamente situaciones y conflictos cotidianos en el desempeño de sus funciones. Adicionalmente, estas habilidades les fueron de utilidad en el mejoramiento de sus relaciones familiares, personales y laborales que mejoraron significativamente el clima interno.

Clarificar e integrar mediante las dinámicas correspondientes la distinción entre difundir, comunicación en un sentido, y comunicar; comunicación en dos sentidos con retroalimentación, fue básico para la generación de un nuevo concepto del servicio. La práctica más común en la comunicación que el empleado establecía al hacer contacto con el usuario, era simplemente la de un "difusor" de la información; esto es, se concretaba a plantear el objetivo de la llamada transmitiendo información, sin hacer alguna labor adicional encaminada a obtener mayores datos y mucho menos lidiar con el estado emocional de su receptor. Durante su participación comprendieron la importancia de responsabilizarse del control en el proceso de comunicación, así como de la planeación y ejecución de la misma; tomaron consciencia respecto del "Ruido" proveniente tanto del emisor como del receptor, de que el tono y modulación de su voz, la terminología que utilizaban, sus "vicios" en el lenguaje y sus propias emociones pueden, fácilmente, deteriorar el resultado del proceso, o bien, mejorarlo si éste se dirige con calidad.

Posterior al evento, en algunos muestreos realizados, ya era común escuchar frases de protocolo en beneficio del resultado, tales como "...si señor, le escucho"; o bien, "¿puede usted darme más información para tramitar su aclaración?", "-haré un resumen para saber si entendí lo que Ud. me está informando", "probablemente no he sido muy claro en mi explicación" o "seguramente no le he proporcionado la información que usted requiere, ¿podría indicarme nuevamente en qué puedo ayudarte?". Estas frases de más urbanidad venían a sustituir consignas como: "si no paga ahora, además de cancelarle su crédito de inmediato, turnaremos su caso al departamento jurídico para que proceda en su contra" o "si no paga ahora, tenga la seguridad de que le embargaremos para cubrir el adeudo, incluyendo los gastos de ejecución", "¡no se le autoriza la compra y hágale como quiera!", "le vuelvo a repetir que así son las políticas, ¿me entiende?", o en algunos casos..."es usted un pésimo empleado, déle gracias a dios de que el banco aun no lo ha corrido".

En el "Taller de Relaciones Humanas y Manejo de Conflictos", al que después se le llamó "Taller" o "Seminario" de Relaciones Humanas y Negociación" y mas tarde "Taller de Relaciones Humanas y Actitud de Servicio", se impartió también la teoría de la motivación; mediante este tema y las

dinámicas correspondientes, los participantes comprendieron las diferentes causas por las que una persona se comporta de una forma u otra, según sus necesidades y aspiraciones, utilizando el esquema de la "Jeraquia de las necesidades" de A. Maslow (1971); en la forma que resultara para ellos muy evidente que el comportamiento humano siempre está dirigido a lograr beneficios, ya sea obteniendo satisfactores o evitando insatisfactores. Al enlazar los temas de de una manera práctica, el participante "descubre" de qué modo él puede beneficiar a otros, además de sí mismo; entonces aprende a pensar en términos de BENEFICIO, a fin de construir su verbalización de tal forma que logre despertar el interés de su interlocutor y mantener su atención mientras expone su propuesta. Se trata pues de utilizar la técnica para provocar una autoconversación positiva en el receptor, y para lograr tal efecto, el emisor debe haber creado una autoconversación positiva también; Por ejemplo, en lugar de autoconversaciones como "Debo ejecutar la cobranza" o "el usuario tiene que pagarme", deberá plantearse el o los beneficios de realizar la misma acción con autoconversaciones como "puedo llegar a buenos acuerdos con los clientes" o "cuento con habilidades para negociar productivamente", "comprendo ahora porqué él se siente agredido", "puedo hacerlo sentir mejor", etc.; con estas autoconversaciones y el desarrollo de las habilidades técnicas, el autocontrol resultaba relativamente fácil, pues en el juego de roles y la práctica en el desempeño, pudieron comprobar que a través de la Comunicación Persuasiva ellos podían crear imágenes motivantes para el usuario utilizando frases como "apreciamos que usted continúe siendo un buen cliente", "deseamos que usted se sienta cómodo siendo nuestro cliente" o "nos esforzamos para facilitarle a usted éste proceso"; en fin, cualquier idea que al receptor hiciera sentir reconocimiento, aceptación, seguridad, prestigio, etc. . A las ideas diseñadas y expresadas con este enfoque las denominamos "ideas motor", porque mueven a la acción cuando son sugeridas correctamente; así, durante el curso cada participante elaboraba sus propias "ideas motor" y, dado que lo más difícil era romper con antiguos paradigmas, al principio tuvieron que ser muy sencillas y se les facilitaba intentar en el plano de su vida personal o familiar para comprender claramente su efecto. Bajo la supervisión y corrección continua, ellos fueron construyendo frases y oraciones cada vez más elaboradas y aplicándolas a situaciones específicas de su trabajo. En el anexo 3 se consigna un resumen de las diferentes ideas motor bajo el rubro de: "Estímulos que mueven a la gente".

El desarrollo de la habilidad empática fué un factor indispensable para la correcta aplicación de ésta técnica que, por su naturaleza en función de beneficios, la fomenta; de ahí que las actitudes arrogantes, la prepotencia y el egocentrismo de los empleados de ésta organización bancaria, necesariamente cedió ante el desarrollo de la empatía y el nuevo estilo de comunicación que generaban una mayor confortabilidad para los clientes internos y externos y para los operarios, consecuentemente una mejor imagen y recuperación más expedita en la mayoría de las interacciones.

Una vez que ellos tuvieron claramente comprendido su nuevo sistema de comunicación, se llevó a la práctica el juego de roles, tomando casos específicos de su función, por lo que tuvieron oportunidad para vivir y observar directamente su efecto y resultado desde la posición del usuario. Por último, se realizó una breve dinámica en la cual los participantes diseñaron el "modelo de calidad" que deseaban darle, en adelante, a su desempeño; de este modo establecieron su propio compromiso. En seguimientos subsiguientes los empleados que participaron en el seminario para gerentes y jefes de departamento, o en el taller para personal operativo, reportaron estar trabajando con buenos resultados a raíz del nuevo aprendizaje, además de un alto nivel de motivación y de integración con el personal interno y de otras áreas, lo cual facilitaba la productividad mejorando sustancialmente el clima interno.

Al igual que lo sucedido en este proceso, han sido reportadas otras interesantes experiencias organizacionales exitosas bajo el modelo T.R.E. respecto a la modificación de actitudes y la habilitación de personal con vías a un desempeño con nuevos y / o diferentes estándares de calidad.

Algunas de esta experiencias son muy similares a la que constituye el tema central de este Reporte Laboral, con la observación de que la menos reciente data del año 1989, mientras que la que se describe, incluye el período correspondiente a septiembre de 1982 hasta octubre de 1987.

Posterior a este período, vuelve a implementarse el mismo diseño en otro grupo de Empresas donde el proceso se repite exitosamente. Se inicia con un grupo de la fuerza de ventas del Grupo GICISA, que conjunta a cinco Empresas del ramo textil. Debido al resultado obtenido se difunde el programa al resto del personal, tanto de ventas como el administrativo, el operativo, supervisores y algunos gerentes.

En mi opinión el modelo T.R.E. resulta un enfoque práctico y eficaz para la modificación de actitudes y la adecuación del comportamiento al entorno, tanto de individuos como de organizaciones., así como para la optimización del rendimiento en equipos naturales de trabajo. Representa también una buena alternativa para el manejo de la resistencia al cambio y la implementación de estrategias para mejorar el clima interno al igual que para un nuevo diseño de imagen de una Institución.

La T.R.E. también ha demostrado ser eficaz en el manejo efectivo del estrés. Terapeuticamente, como ya se dijo antes, ha sido aplicada en los tratamientos de neurósisis, adicciones y en enfoques terapéuticos para parejas, familias y grupos.

En la actualidad el Instituto de Terapia Racional Emotiva en México, S.C., aún no desarrolla un área de servicios de capacitación a Industrias, a diferencia del Institute For Rational Emotive Therapy de Nueva York. No obstante, existen cursos de entrenamiento y capacitación con este enfoque diseñados bajo el concepto de Sistema de Creencias, siendo este el enfoque práctico de la T.R.E.; la Wilson Learning Corporation con sede en Mineapolis, E.U.A., siendo una de las cinco empresas de capacitación que destaca a nivel mundial, cuenta con seminarios en el área de ventas y de servicios que contienen este mismo concepto. Su Representante en la Ciudad de México es "Círculos Profesionales de Calidad en Ventas, S.A.", Empresa de Capacitación en la que laboro desde hace tres años y que me ha certificado como Instructor habilitado para impartir los Seminarios de la Wilson Learning Corporation.

En los programas de formación profesional, la T.R.E. ha sido poco difundida, por lo que se propone ponderar su inclusión en las áreas de interés clínico, social y laboral; pues su aportación y efectividad en ellas ha sido demostrada. Con la certeza de que este enfoque teórico enriquece la importante función preventiva y correctiva del profesional de la Psicología.

Anexo 1

Cuestionario Para La Deteccion de Pensamientos Irracionales.

Registro de Opiniones.

No es necesario que piense mucho rato en cada pregunta. Escriba rápidamente la respuesta y pase a la siguiente.

Asegurese de que contesta lo que usted realmente piensa, no lo que cree que debería pensar.

| | NO | SI | PTOS. | PREGUNTA. |
|----|--------------------------|--------------------------|-------|---|
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 1- Para mí es importante recibir la aprobación de los demás. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 2.- Odio equivocarme en algo. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 3.- La gente que se equivoca, logra lo que se merece. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 4- Generalmente, acepto los acontecimientos con filosofía. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 5- Si una persona quiere, puede ser feliz en casi cualquier circunstancia. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 6- Temo a las cosas que, a menudo, me resultan objeto de preocupación. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 7.- Normalmente, aplazo las decisiones importantes. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 8.- Todo el mundo necesita de alguien a quien recurrir en busca de ayuda y consejo. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 9.- Una cebra no puede cambiar sus rayas. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 10.- Prefiero, sobre todas las cosas, pasar el tiempo libre de una forma tranquila. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 11.- Me gusta que los demás me respeten, pero yo no tengo por qué manifestar respeto a nadie. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 12.- Evito las cosas que no puedo hacer bien. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 13.- Hay demasiadas personas malas que escapan del castigo del infierno. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 14.- Las frustraciones no me distorsionan. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 15.- A la gente no le trastornan los acontecimientos sino la imagen que tiene de ellos. |

- | | | | | |
|----|--------------------------|--------------------------|---|---|
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 16.- Me producen poca ansiedad los peligros inesperados o los acontecimientos futuros. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 17.- Trato de afrontar los trabajos fastidiosos y hacerlos cuanto antes. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 18.- En las decisiones importantes, consulto con una autoridad al respecto. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 19.- Es casi imposible superar la influencia del pasado. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 20.- Me gusta disponer de muchos recursos. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 21.- Quiero gustar a todo el mundo. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 22.- No me gusta competir en aquellas actividades en las que los demás son mejores que yo. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 23.- Aquellos que se equivocan , merecen cargar con la culpa |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 24.- Las cosas deberían ser distintas a como son. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 25.- Yo provoco mi propio mal humor. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 26.- A menudo, no puedo quitarme algún asunto de la cabeza. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 27.- Evito enfrentarme a los problemas. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 28.- Todo mundo necesita tener fuera de sí mismo una fuente de energía. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 29.- Solo porque una vez algo afectó tu vida de forma importante, no quiere decir que tenga que ser igual en el futuro. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 30.- Me siento más satisfecho cuando tengo muchas cosas que hacer. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 31.- Puedo gustarme a mi mismo, aun cuando no guste a los demás. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 32.- Me gustaría triunfar en algo, pero no pienso que deba hacerlo. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 33.- La inmoralidad debería de castigarse severamente. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 34.- A menudo me siento trastornado por situaciones que no me gustan. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 35.- Las personas desgraciadas, normalmente, se deben este estado a si mismas. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 36.- No me preocupo por no poder evitar que algo ocurra. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 37.- Normalmente, tomo las decisiones tan pronto como puedo.. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 38.- Hay determinadas personas de las que dependo mucho. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 39.- La gente sobrevalora la influencia del pasado. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 40.- Lo que más me divierte es realizar algún proyecto creativo. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 41.- Si no gusto a los demás es su problema, no el mio. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 42.- Para mi es muy importante alcanzar el éxito en todo lo que hago. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 43.- Yo pocas veces culpo a la gente de sus errores. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 44.- Normalmente, acepto las cosas como son, aunque no me gusten. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 45.- Nadie está mucho tiempo de mal humor o enfadado, a menos que quiera estarlo. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — | 46.- No puedo soportar correr riesgos. |

- | | | | | |
|----|--------------------------|--------------------------|-----|---|
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ___ | 47.- La vida es demasiado corta para pasarla haciendo cosas que a uno no le gustan. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ___ | 48.- Me gusta valerme por mí mismo. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ___ | 49.- Si hubiera vivido experiencias distintas, podría ser más como me gustaría ser. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ___ | 50.- Me gustaría jubilarme y apartarme totalmente del trabajo. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ___ | 51.- Pienso que es duro ir en contra de lo que piensan los demás. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ___ | 52.-Disfruto de las actividades por sí mismas, al margen de lo bueno o malo que sea en ellas. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ___ | 53.- El miedo al castigo es lo que hace a la gente ser buena. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ___ | 54.- Si las cosas me desagradan, opto por ignorarlas. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ___ | 55.- Cuanto más problemas tiene una persona, menos feliz es. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ___ | 56.- Raramente me siento ansioso al pensar en el futuro. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ___ | 57.- Raramente aplazo las cosas. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ___ | 58.- Yo soy el único que realmente puedo entender y solucionar mis problemas. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ___ | 59.- Normalmente, no pienso que las experiencias pasadas me afecten en la actualidad. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ___ | 60.- Tener demasiado tiempo libre, resulta aburrido. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ___ | 61.- Aunque me gusta recibir la aprobación de los demás, no tengo necesidad real de ello. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ___ | 62.- Me fastidia que los demás sean mejores que yo en algo. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ___ | 63.- Todo el mundo es esencialmente bueno. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ___ | 64.- Hago todo lo que puedo por conseguir lo que quiero y una vez conseguido, deja de preocuparme |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ___ | 65.- Nada es intrínsecamente perturbador, si lo es, se debe al modo en que lo interpretamos. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ___ | 66.- Me preocupan mucho determinadas cosas del futuro. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ___ | 67.- Me resulta difícil hacer las tareas desagradables. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ___ | 68.- Me desagrada que los demás tomen decisiones por mí. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ___ | 69.- Somos esclavos de nuestro pasado. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ___ | 70.- A veces desearía poder irme a una isla tropical y tenderme en la playa, sin hacer nada más. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ___ | 71.- A menudo me preocupa que la gente me apruebe y me acepte. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ___ | 72.- Me transtorna cometer errores. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ___ | 73.- No es equitativo que " llueva igual sobre el justo que sobre el injusto " |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ___ | 74.- Yo disfruto honradamente de la vida. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ___ | 75.- Debería de haber más personas que afrontaran lo desagradable de la vida. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ___ | 76.- Algunas veces me resulta imposible apartar de mi mente el miedo a algo. |
| •• | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ___ | 77.- Una vida fácil, muy pocas veces resulta compensadora. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ___ | 78.- Pienso que es fácil buscar ayuda. |
| • | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ___ | 79.- Una vez que algo afecta tu vida de forma importante, seguirá haciéndolo siempre. |

- — 80.- Me encanta estar tumbado.
- — 81.- Tengo considerable preocupación por lo que la gente piensa de mí.
- — 82.-Muchas veces me enfado muchísimo por cosas sin importancia.
- — 83.-Generalmente doy una segunda oportunidad a quien se equivoca.
- — 84.-La gente es más feliz cuando tiene metas y problemas que resolver.
- — 85.-Nunca hay razón para permanecer afligido mucho tiempo.
- — 86.-Raramente pienso en cosas como la muerte o la guerra nuclear.
- — 87.No me gustan las responsabilidades.
- — 88.- No me gusta depender de los demás.
- — 89.- La gente nunca cambia, básicamente.
- — 90.- La mayoría de las personas trabajan demasiado y no toman el suficiente descanso.
- — 91.- Ser criticado es algo fastidioso pero no perturbador.
- — 92.- No me asusta hacer aquellas cosas que no hago del todo bien.
- — 93.- Nadie es malo a pesar de que sus actos lo sean.
- — 94.- Raramente me importunan los errores de los demás.
- — 95.- El hombre construye su propio infierno interior.
- — 96.- Muchas veces me sorprendo planeando lo que haría si me encontrara en determinadas situaciones de peligro.
- — 97.- Si tengo que hacer algo, lo hago a pesar de que no sea agradable.
- — 98.- He aprendido a no estar pendiente de nada que no esté relacionado con mi bienestar.
- — 99.- No miro atrás con resentimiento.
- — 100.- No me siento realmente contento hasta que no estoy relajado y sin hacer nada.

Cuente los puntos obtenidos en los ítems:

1, 11, 21, 31, 41, 51, 61, 71, 81 y 91 y escriba el total aquí:

Cuanto mayor haya sido la puntuación alcanzada, mayor es su conformidad con la idea irracional de que: Para un adulto es absolutamente necesario tener el cariño y la aprobación de sus semejantes, familia y amigos.

2, 12, 22, 32, 42, 52, 62, 72, 82 y 92 y escriba el total aquí:

Cuanto mayor haya sido la puntuación alcanzada, mayor es su conformidad con la idea irracional de que :Debe ser indefectiblemente competente y casi perfecto en todo lo que emprende.

3, 13, 23, 33, 43, 53, 63, 73, 83 y 93 y escriba el total aquí:

Cuanto mayor haya sido la puntuación alcanzada, mayor es su conformidad con la idea irracional de que: Ciertas personas son malas, viles y perversas y deberían ser castigadas.

4, 14, 24, 34, 44, 54, 64, 74, 84 y 94 y escriba el total aquí:

Cuanto mayor haya sido la puntuación alcanzada, mayor es su conformidad con la idea irracional de que: Es horrible cuando las cosas no van como uno quisiera que fueran.

5, 15, 25, 35, 45, 55, 65, 75, 85 y 95 y escriba el total aquí:

Cuanto mayor haya sido la puntuación alcanzada, mayor es su conformidad con la idea irracional de que: Los acontecimientos externos son la causa de la mayoría de las desgracias de la humanidad, la gente simplemente reacciona según cómo los acontecimientos inciden sobre sus emociones.

6, 16, 26, 36, 46, 56, 66, 76, 86 y 96 y escriba el total aquí:

Cuanto mayor haya sido la puntuación alcanzada, mayor es su conformidad con la idea irracional de que: Se debe sentir miedo o ansiedad ante cualquier cosa desconocida, incierta o potencialmente peligrosa.

7, 17, 27, 37, 47, 57, 67, 77, 87 y 97 y escriba el total aquí:

Cuanto mayor haya sido la puntuación alcanzada, mayor es su conformidad con la idea irracional de que: Es más fácil evitar los problemas y responsabilidades de la vida que hacerles frente.

8, 18, 28, 38, 48, 58, 68, 78, 88 y 98 y escriba el total aquí:

Cuanto mayor haya sido la puntuación alcanzada, mayor es su conformidad con la idea irracional de que: Se necesita contar con algo más grande y más fuerte que uno mismo.

9, 19, 29, 39, 49, 59, 69, 79, 89 y 99 y escriba el total aquí:

Cuanto mayor haya sido la puntuación alcanzada, mayor es su conformidad con la idea irracional de que: El pasado tiene gran influencia en la determinación del presente.

10, 20, 30, 40, 50, 60, 70, 80, 90 y 100 y escriba el total aquí:

Cuanto mayor haya sido la puntuación alcanzada, mayor es su conformidad con la idea irracional de que: La felicidad aumenta con la inactividad, la pasividad y el ocio indefinido.

Anexo 2

Encuesta a Ex- Participantes al " Taller de Relaciones Humanas y Manejo de Conflictos "; Banamex, División Tarjetas de Crédito.

1. ¿TRABAJA () O TRABAJÓ () UD. EN LA DIVISIÓN DE TARJETAS DE BANAMEX? ¿EN QUÉ PUESTO?

R.-Trabaja : 46.15 %. Trabajó : 53.84%. PUESTOS: Gerente del Dpto. de Cobranzas ; Gerente de Recuperación (Actual) ; Gestor de Cobranzas y Funcionario Jurídico ; Coordinador (Actual) ; SubGerente de Cobranza Jurídica (Actual) ; Supervisor (Actual) ; Supervisor (Actual) ; Asesor Jurídico ; Jefe de Sección de Cuentas Nuevas ; SubGerente de Crédito ; Secretaría de SubDirección (Actual) ; SubGerente Cobranza Administrativa ; Analista.

2. EN EL PERIODO DE 1982 A 1987, ¿PARTICIPÓ ALGUNA VEZ EN EL "TALLER DE RELACIONES HUMANAS Y MANEJO DE CONFLICTOS"?

SI () NO () R.- SI, 100%

3. SI LO RECUERDA ESCRIBA EL NOMBRE DE LA PERSONA QUE IMPARTIÓ DICHO CURSO:

R.- SI , 84.61 % NO, 15.38 %

4. EN LO PERSONAL, ¿FUE DE ALGUNA UTILIDAD PARA UD. EL HABER PARTICIPADO EN EL TALLER?

SI () NO () R.- SI, 100 %
¿POR QUÉ?

R.- "APRENDI A ESCUCHAR Y ORIENTAR AL CLIENTE A RESOLVER SU PROBLEMA CON SU TARJETA DE CRÉDITO SIN QUE ME ENOJARA "

" EN LA FUNCIÓN ES MUY NECESARIO LAS RELACIONES HUMANAS, ASÍ COMO A LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN, Y TIENEN COMO OBJETIVO APLICARLAS A NUESTRA FUNCIONES "

" POR EL DESCONOCIMIENTO Y FALTA DE CURSOS DE CAPACITACIÓN OPORTUNOS PARA LA ACTIVIDAD QUE SE DESEMPEÑA "

" ME AYUDO A MANEJAR MEJOR LAS SITUACIONES CONFLICTIVAS QUE SE PRESENTARON CON EL PERSONAL A MI CARGO "

" PORQUE TENGO GENTE A MI CARGO Y ME HA AYUDADO A RESOLVER LA PROBLEM TICA QUE SE LES PRESENTE ".

" MI TRABAJO CONSISTE EN TRATAR CON EL PÚBLICO Y CADA UNO DE ELLOS SON DIFERENTES ".

" PORQUE ESTABA HACIENDO MIS PINITOS EN LA ASISTENCIA A CURSOS QUE IMPARTÍA EL BANCO Y ESTE TALLER COLABORÓ MUY PARTICULARMENTE EN MI CRECIMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL".

" ANÁLISIS DE PROBLEMAS, FAMILIA Y DESARROLLO EN EL TRABAJO "

" SE APRENDE A CONOCER MEJOR A NUESTROS SEMEJANTES, ASÍ COMO A UNO MISMO Y TENER LA CAPACIDAD DEL AUTO-CONTROL, EN CIRCUNSTANCIAS DE MUCHO STRESS Y PRESIONES ".

" ME AYUDO A RESOLVER UN PROBLEMA PERSONAL ".

" POR LA SUPERACIÓN DE CONFLICTOS EN RELACIÓN AL TRABAJO Y DE MANERA PERSONAL ASÍ COMO LA COMPRENSIÓN DEL COMPORTAMIENTO HUMANO "

" ME AYUDO MUCHO EN EL DESARROLLO DE MI TRABAJO ".

" ES DE UTILIDAD EN EL TRABAJO Y VIDA PERSONAL "

5. CONSIDERA QUE PARA LA DIVISIÓN TUVO ALGÚN BENEFICIO EL QUE EL PERSONAL, EN SU TOTALIDAD, TOMARA ESTE CURSO?

SI () NO () R.- SI, 100 %
¿POR QUÉ?

R.- " FUÉ BENÉFICA PUES TODOS APRENDIMOS A RELACIONARNOS Y MANEJAR DE MANERA ADECUADA A NUESTRO CLIENTE ".

" SENSIBILIZAR A TODO EL PERSONAL PARA APLICAR ESTOS CONOCIMIENTOS EN SU FUNCIÓN DIARIA ".

" YA QUE EL PERSONAL TUVO LAS HERRAMIENTAS PARA ATENDER SITUACIONES DIFÍCILES Y CRÍTICAS CON LOS DEUDORES "

" AYUDÓ A CONTAR CON HERRAMIENTAS PARA UNA CORRECTA NEGOCIACIÓN PARA TODO TIPO DE SITUACIONES ".

" PORQUE A LOS FUNCIONARIOS NOS HIZO TOMAR CONCIENCIA DE NUESTRO LIDERAZGO Y TRANSMITIR NUESTRO CONOCIMIENTOS AL PERSONAL Y QUE TRABAJANDO EN EQUIPO SE LOGRAN RESULTADOS SATISFATORIOS PARA EL DPTO. ".

" TODOS TRATABAMOS CON EL PÚBLICO VÍA TELEFÓNICA O PERSONALMENTE ".

" PORQUE ESTA DIVISIÓN DESDE SIEMPRE HA SIDO MUY GRANDE (MANEJO DE MUCHO PERSONAL) Y LOS CONFLICTOS PERSONALES Y DE TRABAJO AFECTAN LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO, LAS CUALES CON CURSOS COMO ESTOS, PODEMOS SUPERARLOS O BIEN., ENFRENTARLOS".

" MEJORÓ LA COMUNICACIÓN EN LOS DIVERSOS NIVELES. ATENCIÓN DE SERVICIO".

" SE MEJORAN LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y POR CONSIGUIENTE ES MEJOR LA COMPRENSIÓN Y LA ATENCIÓN HACIA LOS CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS "

" AYUDÓ A SABER MANEJAR MEJOR LOS PROBLEMAS CON LOS CLIENTES ".

" PORQUE LAS FUNCIONES QUE DESMPENAMOS ESTRESAN NUESTRO COMPORTAMIENTO HACIA NUESTROS COMPAÑEROS Y LA CLIENTELA CON LA QUE TENEMOS UN TRATO DIRECTO Y EL MANEJO A TRAVÉS DE ESTE CURSO SUPERA ESTOS PROBLEMAS "

"PORQUE LA IDEA ERA MEJORAR EL AMBIENTE EN EL TRABAJO Y ESO POR LO CONSIGUIENTE MEJORARÍA LA PRODUCCIÓN LABORAL"

"LA SUPERACIÓN DE SU PERSONAL"

6. ¿OBSERVÓ UD. UNA MEJORA NOTABLE EN LA COMUNICACIÓN () Y/O EN LA ACTITUD DE LA GENTE () DESPUÉS DE HABER TOMADO EL "TALLER DE RELACIONES HUMANAS Y MANEJO DE CONFLICTOS ? R.- EN LA COMUNICACIÓN, 100 % . EN LA ACTITUD, 100 %.

7. DESPUÉS DE TODOS ESTOS AÑOS, ¿RECUERDA ALGO SOBRE LA TÉCNICA APRENDIDA EN DICHO CURSO? SI RECUERDA ALGO ANÓTELO. R.- NO , 23.07 % SI , 76.94 %.

" RECUERDO TODA LA MECANICA DE LOS EJERCICIOS, EN ESPECIAL UNO QUE SE LLAMABA EL ACUARIO, PUES AHÍ ME DI CUENTA CÓMO SE DISTORSIONA LA COMUNICACIÓN CUANDO EL RECEPTOR NO LA ENTIENDE "

" DAR A CONOCER AL PERSONAL INSTRUCCIONES CLARAS Y PRECISAS PARA LLEVAR A CABO ALGUNOS PROCEDIMIENTOS Y/O RESOLVER PROBLEMAS INTERNOS "

" EL MANEJO DE CONFLICTOS "

" LA FORMA EN LA CUAL SE DEBE INTERVENIR Y NEGOCIAR CORRECTAMENTE EN LOS CONFLICTOS QUE SE PRESENTEN CON EL PERSONAL "

" EL COLOCARNOS EN EL LUGAR DEL SUBORDINADO PARA PODER ENTENDER SUS NECESIDADES O PROBLEMAS "

SABER ESCUCHAR AL EMISOR, TRATAR DE TRANQUILIZARLO EN CASO DE ESTAR ALTERADO DARLE UNA SOLUCIÓN O INFORMACIÓN ADECUADA "

" EN UN GRUPO DE TRABAJO, LOS QUE DETECTEMOS QUE UN COMPAÑERO SE ESTÁ QUEDANDO ATRÁS, IMPULSARLO PARA CONTINUAR AL MISMO NIVEL QUE TODOS "

" POR EJEMPLO CUANDO UNO ESTÁ MUY TENSO , EL RELAJARSE CERRANDO LOS OJOS PENSANDO EN COSAS AGRADABLES U OYENDO MÚSICA TRANQUILA Y RELAJANTE "

" APRENDER A ESCUCHAR Y PONERSE EN EL LUGAR DEL CLIENTE PARA COMPRENDERLO MEJOR "

" UNA DE LAS TÉCNICAS QUE RECUERDO Y QUE APLICO EN LA LA ACTUALIDAD, ES LA DE SITUARME EN LA POSICIÓN DE LA OTRA PERSONA EN EL PROBLEMA QUE SE PRESENTA EN ESE MOMENTO "

8. ¿DESEA COMENTAR ALGO RESPECTO A SU EXPERIENCIA CON ESTE PROGRAMA?

R.- NO, 30.76 % SI, 69.23 %

" PARA MI FUÉ UNA EXPERIENCIA MARAVILLOSA, PUES ME ENSEÑÓ A RELACIONARME MEJOR CON MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO Y APRENDÍ A ESCUCHAR A LOS DEM S "

" CONTINUAMOS LLEVANDO A LA PR CTICA LO COMPRENDIDO EN RELACIONES HUMANAS, ASÍ COMO MANEJO DE CONFLICTOS, SITUACIÓN QUE A LA FECHA YA NO SE OTORGA, Y QUE ES MUY NECESARIA AL PERSONAL EN CUALQUIER NIVEL "

" SE OBSERVÓ UNA ACTITUD M S POSITIVA DE LA CLIENTELA PARA HACER FRENTE A SUS COMPROMISOS CON EL BANCO "

" MUY AGRADABLE, ME PERMITIÓ TENER UNA RELACIÓN M S CERCANA CON MIS COMPAÑEROS Y DEM S "

" CONSIDERO QUE ESTOS CURSOS FUERON IMPORTANTES PARA MÍ, YA QUE AHORA CON LOS CAMBIOS DE PERSONAL EN EL BANCO, SON DIFERENTES SUS IDEAS O TÉCNICAS, PERO SE LOGRA SOBRESALIR POR LOS CONCEPTOS DE TRABAJAR PARA EL BANCO DE UNA MANERA ORDENADA Y FIRME "

" SI ; ESTE CURSO ME SIRVIÓ NO SOLO PARA CUESTTIONES DE TRABAJO, TAMBIÉN PARA MI VIDA PERSONAL ".

" QUE LA INSTRUCTORA CONOCÍA A LA PERFECCIÓN EL TEMA, POR LO QUE TRANSMITÍA Y AGILIZABA LOS CONOCIMIENTOS ".

" SIN COMENTARIOS "

" RECUERDO QUE FUÉ UNA EXPERIENCIA MUY AGRADABLE Y QUE ME PERMITIÓ CONOCERME MEJOR A MI MISMO Y A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO; Y POR CONSIGUIENTE A NUESTRA EXCELENTE INSTRUCTORA ".

" LA INSTRUCTORA CONOCÍA EL TEMA AMPLIAMENTE Y FUÉ MUY SATISCATORIO EL DESENVOLVIMIENTO "

" SIN COMENTARIOS ".

" NO "

POR SU COLABORACIÓN, MIL GRACIAS Y RECIBA UN AFECTUOSO SALUDO.

Anexo 3

Estímulos Que Mueven a La Gente

MOTIVADORES RACIONALES :

ESTIMULAN EL PENSAMIENTO HACIA RAZONAMIENTOS POSITIVOS

MOTIVADOR BENEFICIO: Tiene el poder de despertar el interés del receptor.

MOTIVADOR BUENA CALIDAD: Sustenta al beneficio mediante características positivas.

MOTIVADOR PERDIDA: indica claramente la desventaja de no realizar una acción conveniente.

MOTIVADOR CARACTERÍSTICA DEFICIENTE: Indica claramente, si se utiliza con tacto, características negativas en productos, actitudes o maneras de hacer las cosas y que ocasionan la pérdida de beneficios.

BENEFICIOS:

Materiales: ganancia, pérdida, ahorro, etc.

Físicos: comodidad seguridad, menor esfuerzo, etc.

Mentales: satisfacción, bienestar, atención, etc.

Deben ser usados siempre en apoyo a ideas beneficio.

**MOTIVADORES
EMOCIONALES:**

**ESTIMULAN LOS
SENTIDOS
DIRIGIENDO LA
PERCEPCIÓN HACIA UN
AMBIENTE FAVORABLE.**

MOTIVADOR

PRESENTACIÓN: Favorece la imagen a través de causar una buena impresión. Implica una comunicación bien dirigida, ponerse en la situación del oyente, analizar sus necesidades y presentarle el plan que le beneficiará.

**MOTIVADOR HUMOR Y
BUENOS MODALES:** Ser auténtico y espontáneo, no adoptar posturas o estereotipos que falsifican la personalidad.

MOTIVADOR ANÉCDOTA: demuestra, mediante la experiencia de otros, los beneficios obtenidos en circunstancias similares.

MOTIVADOR PRESTIGIO: respalda al beneficio proporcionando evidencias de éxito.

**MOTIVADOR LLAMADO AL
ORGULLO:** reconoce con respeto una labor o un logro, facilitando el camino hacia un razonamiento favorable.

**MOTIVADOR DE
SEGURIDAD:** conserva la atención del oyente y le hace sentir confianza.

MOTIVADOR PREGUNTA: Se usa para sugerir una idea y que ésta sea aceptada más fácilmente.

**MOTIVADOR LO
ADICIONAL:** Desarrolla actitudes positivas ofreciendo algo más a la negociación pactada. (Valor Agregado).

MOTIVADOR COMANDO: Proporciona confianza cuando el oyente se encuentra indeciso. El proponente toma la iniciativa en la decisión.
Ejemplo : "El paso siguiente es. . ."

Bibliografía

F. Arias Galicia (1980) Actitudes, Opiniones y Creencia, México, Trillas.

División de Educación Continua (1994) Lineamientos para el Desarrollo de la Opción de Titulación: " Reporte Laboral y Actualización Temática " México, Facultad de Psicología ; UNAM.

Dorsch Friedrich (1994) Psychologisches Wörterburg, España, Herder S.A.

M. Davis, M. McKay, E. Eshelman (1982) Técnicas de Autocontrol Emocional, España, Martínez Roca S.A.

A. Ellis (1988) How to stubbornly refuse to make yourself miserable about anything, yes anything;, Nueva York: Carol Publish Group .

Dr. A. Ellis, Dr. E. Abrahms (1978) Terapia Racional Emotiva (TRE), México: Pax-Mexico.

A. Ellis, W. Dryden (1987) Práctica de la Terapia Racional Emotiva, España, Desclee de Brouwer, S.A.

A. Freeman , R. De Wolf; (1989) Basta de Lamentaciones; España : Paidós Iberoamérica, S.A.

S. Moscovici (1985) Psicología Social; España Paidós Iberoamérica S.A.

B. Reich, Ch. Adcock (1976) Valores, Actitudes y Cambio de Conducta, México: Continental, S.A.

J. C. Reza Trosino (1994) El ABC del Instructor, México, Panorama Editorial S.A. de C.V.

Artículos

Criddle, William (1993) Teaching RET in the financial and investment industry. Special Issue: RET in the workplace; Part I. Journal of Rational Emotive and Cognitive Behavior Therapy; 1993 Spr Vol 11 (1) 19 - 32; PsycLit Database Copyright 1993 American Psychological Assn.

Hogge, Norman (1993) Effects of rational behavior training on attitudes of rehabilitation support personnel , Journal of Applied Rehabilitation Counseling, 1993 Sum Vol 24 (2); PsycLit Database Copyright 1994 American Psychological Assn.

Knaus, Willians (1992). A cognitive perspective on organizational change. Special Issue: Cognitive therapy of work. Journal of Cognitive Psychotherapy; 1992 Win Vol 6 (4) 227 - 294. PsycLit Database Copyright 1993 American Psychological Assn.

Lange, Arthur; Grieger, Russell (1993) Integrating RET into management consulting and training. Special Issue; RET in the workplace : I, Journal of Rational Emotive and Cognitive Behavior Therapy; 1993 Spr Vol 11 (1) 51-57; PsycLit Database Copyright 1994 American Psychological Assn.

Miller, R. Alfred (1993) The application of RET to improve supervisory and managerial response to subordinate survey feedback. Special Issue: Cognitive therapy of work. Journal of Cognitive Psychotherapy; 1993 Win Vol 6 (4) 295 - 304. PsycLit Database Copyright 1993 American Psychological Assn.

Miller, R. Alfred ; Yeager, J Raymond (1993) Managing change : A corporative application of rational emotive therapy. Special Issue: RET in the workplace: Part II. Journal of Rational Emotive and Cognitive Behavior Therapy; 1993 Spr Vol 11 (2) 65 - 76; PsycLit Database Copyright 1993 American Psychological Assn.

Morris, G. Barry (1993) A rational emotive paradigm for organizations, Special Issue: RET in the workplace : I. Journal of Rational Emotive and Cognitive Behavior Therapy; 1993 Spr Vol 11 (1) 33-49; PsycLit Database Copyright 1993 American Psychological Assn.

Richman, R. Diana (1992) Working together; Belief systems of individuals and organizations. Special Issue: Cognitive therapy of work. Journal of Cognitive Psychotherapy; 1992 Win Vol 6 (4) 231 - 224. PsycLit Database Copyright 1993 American Psychological Assn.