ASPECTOS IMPORTANTES DE LAS ACTITUDES DEL PERSONAL EN LA ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Comercio y Administración

Gilberto Vera Bañales

MEXICO, D. F. 1971

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

ASPECTOS IMPORTANTES DE LAS ACTITUDES DEL PERSONAL EN LA ADMINISTRACION

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTA

GILBERTO VERA BAÑALES

México, D.F. 1971

A MIS PADRES

Con infinito agradecimiento por la dedicación, cariño y orientación con que han encausado mi vida.

A LA SMA. VIRGEN MARIA

Apoyo espiritual en mi vida.

A mis familiares presentes, y a la memoria de los ya desaparecidos, que con su interés y apoyo han contribuido en mi formación.

Mi especial agradecimiento a las personas que hicieron posible la realización del presente trabajo, así como para aquellos que con su apoyo y confianza, han contribuido a mi superación profesional.

H. JURADO REVISOR

SR. PROF. C.P. Y LIC. EUGENIO SISTO VELASCO

SR. PROF. C.P. Y M.B.A. ALFONSO AGUILAR ALVAREZ

SR. PROF. C.P. Y LIC. ALBERTO MARADIAGA SAULNY

I N D I C E

		Página
CAPITULO I	INTRODUCCION	1
	El problema	5
	Importancia del estudio de actitudes	10
	Antecedentes historicos de los estudios de actitudes	16
CAPITULO II	SIGNIFICADO DE LAS ACTITUDES	19
	Características de las actitudes	27
	Factores que influyen sobre las actitudes	32
	El desarrollo de las actitudes	34
	Naturaleza de las actitudes	40
CAPITULO III	MEDICION DE ACTITUDES	43
	Generalidades	43
	Dimensiones en las actitudes	49
	La amplitud del campo que abarcan las actitudes	49
	La consistencia de las actitudes	50
	La intensidad de las actitudes	51
	Saliencia de las actitudes	52
CAPITULO IV	ESCALAS ACTITUDINALES	53
	Requerimientos para su construcción	53
	Confiabilidad	54

		Página
	Validez	56
	Escalas nominales	58
	Escalas diferenciales o de intervalos	60
	Escalas aditivas	69
	Escalas acumulativas	77
CAPITULO V	LA MODIFICACION DE ACTITUDES	81
	El cambio en las actitudes	81
	La persistencia de las actitudes	99
	CONCLUSIONES	110
	REFERENCIAS	112
	APENDICES	
	"A" Escala tipo Thurstone	
	"B" Escala tipo Likert	
	"C" Escala tipo Bogardus	

CAPITULO I

INTRODUCCION

Del concepto "Administración", (que define a ésta como un proceso o conjunto de procedimientos mediante los cuales es posible orientar eficazmente los recursos disponibles, ya sean técnicos, económicos, materiales ó humanos, hacia la consecución o logro de un propósito), se infiere que: El elemento humano es uno de los factores indispensables para poder alcanzar un objetivo préviamente especificado.

Análogamente se puede decir, que es ya un principio axiomático lo siguiente: Las relaciones humanas de una empresa tienen una repercusión sumamente importante, tanto en el aspecto cuantitativo como en el cualitativo del trabajo desarrollado por el personal.

Lo anterior ha quedado plenamente demostrado por la correspondiente literatura especializada que se ha escrito, la cuál considera al elemento humano como una fuerza dinámica, que lo mismo puede facilitar que entorpecer el buen funcionamiento de la organización que en teoría se hubiere planeado o que se hubiere ya establecido.

Como consecuencia de lo que se acaba de decir, se advierte claramente, que no es posible, ni mucho menos recomendable, que se pretenda administrar con buenos resultados si se omiten ciertos principios o reglas que rigen la conducta humana, así como tampoco se podrían obtener esos resultados satisfactorios sin conocer la forma

de evaluar y orientar los múltiples y complejos aspectos que ofrece el comportamiento de los trabajadores.

De ahí que, la falta de ese conocimiento y el crecimiento moderno de los negocios, hayan ocasionado que el problema de las relaciones humanas atraviese por un período álgido, conduciéndo a investigaciones que han traído consigo aportaciones de gran importancia, respecto a la actuación de los trabajadores de una empresa.

Uno de los aspectos básicos que se observa en el terreno de las repetidas relaciones humanas de una empresa es, la actitud del personal, puesto que de ella se deriva, en gran parte, la satisfacción mísma del empleado hacia su trabajo y la gran influencia que esto tiene en el coeficiente de su productividad.

Varias disciplinas se han avocado a los estudios de la problemática creada en el ámbito de las relaciones humanas de una empresa, y de ellas se han derivado conocimientos y principios eminentemente científicos, que permiten la aplicación tanto de teorías como de reglas prácticas, tendientes a resolver y a evitar los conflictos de relación laboral, mejorando así la disposición del personal hacia actitudes más constructivas.

Mediante los aludidos estudios, se ha llegado al conocimiento de que el desarrollo óptimo de las relaciones humanas, en la industria y en general en el campo de los negocios estriba, esencialmente, en el establecimiento de condiciones y circunstancias que hagan

surgir expontáneamente las dichas actitudes y reacciones de carácter positivo en el personal laborante, lo cuál forzosamente tiene que depender de una acción adecuada proveniente de la Gerencia.

Las investigaciones de carácter científico han revelado, entre otras cosas, que la satisfacción que el trabajador experimenta en su labor es un factor determinante en su buena productividad, yque esa mísma satisfacción no solamente se deriva de los beneficios materiales que obtiene en su empleo, como son por ejemplo, mayores salarios y mejores prestaciones, sino también de que dicho empleo satisfaga plénamente sus necesidades o aspiraciones anímicas; siendo precisamente la actitud que él adopte el factor que determine el grado en que esas necesidades resulten satisfechas.

De todo lo anterior se intuye, que es verdaderamente importante que el que administra conozca la buena o mala disposición de los trabajadores hacia su labor u ocupación, hacia sus compañeros, hacia sus jefes, y en general hacia el medio ambiente que le rodea dentro de la empresa, puesto que una vez obtenido ese conocimiento, estará en aptitud de aplicar las reglas técnicas más adecuadas para mejorar la aludida actitud de su personal.

Siendo múltiples los aspectos que ofrecen o presentan las relaciones humanas en una empresa, y siendo de capital importancia el que se refiere específicamente a las actitudes o disposiciones anímicas del personal en cuestión, se ha formulado el presente estudio monografico, que se enfocará hacia las antes dichas relaciones humanas,

por cuanto se refiere única y exclusivamente a lo que se ha denominado ACTITUDES DEL PERSONAL.

Ahora bien, tomando en cuenta la diversidad de experiencias y de disciplinas que, según su índole o finalidad, han desarrollado sus investigaciones en los problemas de manejo de personal, así como la dificultad que significaría el hecho de que el administrador pretendiera extraer, de cada una de aquellas, los conocimientos básicos para conocer las aludidas actitudes del personal ; al formular el presente estudio, se han agrupado los más importantes principios y métodos prácticos aportados por cada una de esas experiencias y disciplinas en relación con las actitudes de los trabajadores, todo esto con el objeto de que sirvan al administrador para abordar con un criterio más adecuado los problemas de actitudes que se le presenten en el ejercicio de la función administrativa.

EL PROBLEMA

Al abarcar la empresa los elementos humanos que la constituyen, es decir, los inversionistas, directores, empleados y obreros es lógico que sea meta primordial de la Administración de Empresas el ejercicio de una acción administrativa que tienda a lograr el bien común de quienes la integran ; persiguiendo en consecuencia la realización de las justas aspiraciones de todos sus componentes.

El punto de vista antes enunciado lleva a la siguiente definición de Empresa :

> "Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común ". (Valdivia: 1964, p.15).

Cada día es mayor el reconocimiento de que la empresa debe realizar una función social, motivo por el cuál priva un interés preponderante por parte de los directivos, en todo lo relacionado con el trato al personal, en contraste con el enfoque equivocado que de este asunto se hacía en el pasado, época en la cuál se le restaba importancia ; ésto obedeció en parte a la consideración errónea de ver al trabajador solamente desde el punto de vista de su capacidad productiva, equiparándolo a una máquina y haciendo, en consecuencia, caso omiso de su naturaleza humana.

En vista del interés antes expuesto, la administración actual concede gran importancia a las relaciones humanas, propugnando por

que éstas se avoquen al desarrollo constructivo de la naturaleza humana, pues de dichas relaciones dependerá en grán parte el éxito que la empresa logre obtener.

Las aportaciones más importantes en el campo de los estudios del trato con el personal, desde un punto de vista más estrictocientíficamente, así como el establecimiento de ciertos procedimientos para resolver y prever las situaciones conflictivas en el ámbito de las relaciones humanas en la empresa, datan aproximadamente de mediados del presente siglo y la iniciación del estudio sobre actitudes en la segunda decada del mismo.

Diversas disciplinas relacionadas entre sí, como la psicología clínica, psicología social, psicología social industrial, sociología, antropología, etc., se han avocado directa o indirectamente, al estudio de los problemas del personal en el campo de las industrias, de cuyos conocimientos se han deducido principios básicos, de los que se ha llegado a conclusiones que permiten en la actualidad la aplicación de procedimientos idóneos, inspirados en puntos de vista mejor orientados sobre la problemática antes citada. Sobre el particular se hace la siguiente exposición:

En la actualidad se hace énfasis en el aspecto psicologíco de las relaciones humanas en la empresa, pues se coligió que la satisfacción del trabajador no depende solamente de los beneficios materiales que obtiene de la empresa, como son: mejores salarios y prestacio-

nes sociales, sino que, su empleo satisfaga sus necesidades anímicas. Anteriormente se habian realizado esfuerzos, sólo para crear en la empresa condiciones físicas más agradables, tales como métodos para mejorar la iluminación y ventilación , mejor disposicón del equipo, simplificación de movimientos, etc., con la mira de reducir la fatiga y accidentes, con la pretención también de mejorar la productividad. Sin embargo, investigaciones científicas posteriores descubrieron que hacía falta algo más que las simples condiciones físicas, era necesario para la empresa conseguir una mejor integración del personal; por ello el interés se derivó hacia el estudio de los problemas de carácter anímico que se desarrollan en el plano de las relaciones humanas.

En tal virtud, actualmente es necesario que los directivos de las empresas tengan una formación profesional que, les permita actuar acertadamente en su trato con el personal, a fin de lograr una mayor armonía en las relaciones humanas, evitar conflictos y de esa manera, poder incrementar la producción al lograr una mejor disposición de los trabajadores.

Es por ésto, que el interés actual radica en hacer agradable el trabajo, así como, despertar y mantener el deseo de trabajar en forma eficiente, sobre la base de conservar de los trabajadores la buena disposición para el trabajo, teniendo para éllo que recurrir a la influencia que sobre los mismos ejercen los medios psiquicos, a fin de ganarlos para los fines legítimos de la empresa y la obtención de un bien común.

Las investigaciones también han hecho resaltar la necesidad de no considerar a los trabajadores como simples máquinas, sino como individuos en los cuales existen potencialidades latentes, susceptibles de plasmarse en una mejor productividad benéfica para todos ; de esta manera se ha logrado una revalorización del factor humano en la industria.

Ya no se enfoca al personal, únicamente como individuos aislados, sino como miembros de grupos dinámicos, cuya eficiencia radica, precisamente, en las condiciones físicas y psíquicas del medio en que se trabaja, pudiendo lograrse de esta manera, tanto la satisfacción como la eficiencia del personal.

En las relaciones humanas, existe como eje preponderante , las actitudes del personal, aspecto extraordinariamente importante para que éstas puedan desarrollarse satisfactoriamente.

Las investigaciones han imputado a la actitud del personal, la eficiencia con que éste llene su cometido, pues precisamente, de la actitud que el individuo tenga para su labor, dependerá la satisfacción que ésta misma le produzca.

La ciencia ha demostrado que la forma en que se experimenta un estímulo está determinada por la actitud que tenga el ser humano. Una misma situación puede ser experimentada por varios individuos de manera distinta, pues ella puede producir impactos diferentes, según la actitud que cada individuo tenga para esa situación o estímulo.

De el conocimiento que se tenga de las actitudes del personal, dependerá la comprensión que se tenga de sus reacciones, y en cierta medida la previsión de dichas reacciones.

Todo lo anterior corrobora la importancia de conocer las actitudes del personal hacia la compañía, la gerencia, los supervisores y aún para los propios compañeros, lo cuál va a influir sobre su conducta en el trabajo y en última instancia en el éxito del negocio. Por lo tanto el Administrador actual, independientemente de estar consciente de la trascendencia de las actitudes del personal, debe tener un grado de conocimiento en esta materia, que le permita, explorar, valorar y operar en este aspecto tan determinante de las Relaciones Humanas.

IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE ACTITUDES

En relación con la producción:

Una demostración objetiva de la importancia que tiene para la empresa el tomar en cuenta la actitud de los empleados, es el resultado de los estudios que se han hecho a ese respecto, los cuales han determinado que las actitudes tienen una relación directa con el rendimiento del trabajo. Se menciona de manera especial, el clásico "Estudio Hawthorne " el cuál corresponde a una investigación que llevó al cabo la "General Electric Company, Hawthorne Works" Chicago ; y en que se demostró claramente el efecto de la actitud del trabajador sobre la producción. (Maier ; 1964 , p. 62-63).

Del mencionado estudio se deduce con precisión, que las actitudes de los trabajadores, son básicas en las industrias, ya que influyen sobre el rendimiento y el esfuerzo de grupo.

Por lo antes indicado, ahora se aplican métodos que logran un mejor aprovechamiento del esfuerzo común, pues ésto contribuye a obtener una mayor producción, la cuál debe ser acompañada por la satisfacción en el trabajador. Dichos métodos toman en cuenta los principios deducidos de las investigaciones sobre dinámica de grupo , los cuales han revelado que contribuyen, tanto a la satisfacción del obrero, como a un mayor rendimiento tanto cuantitativo como cualitativo.

En relación con la expresión de ciertos indices:

Para una justa comprensión de la dinámica de las relaciones humanas existentes en la empresa, se requiere hacer un análisis de las manifestaciones que en ciertas circunstancias presenta el personal, como por ejemplo el descontento, que puede tomar diversas formas expresivas.

Este análisis refleja, que ciertas manifestaciones, como el ausentismo, excesivas dilaciones en el trabajo, rotación de personal, agravios, paros y huelgas, etc., son expresiones de un desasociego, que se produce en un clima en el cuál, no existe la adecuada comprensión humana.

Cuando estos hechos se presentan, la administración debe hacer una investigación de las causas que motivan esas situaciones, con el objeto de remediar el descontento, por lo cuál se necesita recurrir al estudio de las relaciones dinámicas entre los trabajadores, individualmente y a nivel de grupo, elaborando un estudio bien planificado de las actitudes del personal, del cuál podrá deducirse la motivación del descontento y en consecuencia poder aplicar los mejores medios para contrarrestarlo.

En relación con las conductas no manifestadas claramente:

La conducta de los trabajadores, como antes se indicó, es susceptible de reflejar descontento, pero ésta puede ser tan indefinida que el mismo trabajador no la reconozca, y mucho menos que los pro-

pios directivos la identifiquen, al no poder percibirse con la claridad de un síntoma de descontento.

Una conducta de tal naturaleza es la denominada "Inarticulada" en virtud de que no se ve con claridad, ni se habla de ella de manera abierta. (Bellows: 1966, p. 54).

El descontento del trabajador se convierte en "articulado" cuando es manifiesto y en consecuencia puede ser percibido por la gerencia al hacerse ostensibles ciertos síntomas.

La consideración anterior está enfocada al descontento del trabajador como individuo, y si este descontento es a nivel de grupo , puede manifestarse también como "articulado" o "inarticulado".

En el caso grupal, también el desagrado "inarticulado" no es manifiesto, ostensible, no se presenta como una conducta de grupo, sino que, está en relación con actitudes o con normas potenciales de conducta que no afloran claramente.

Existen medios para medir actitudes como se indicará en el capítulo respectivo, los cuales son lo suficientemente eficaces para descubrir sentimientos vagos o indefinidos, por parte de los grupos, estos medios servirán para justipreciar ese descontento "inarticulado" de grupo, si se aplican en su medición los procedimientos apropiados.

Lo importante de identificar esas situaciones superficiales estriba en que una vez conocidas, deberán aplicarse las medidas correctivas que evitarán una actitud de tipo más manifiesto, que resultarían perjudiciales en todos sentidos para la empresa.

Identificación de falsas situaciones satisfactorias:

Existen ocasiones en que las relaciones entre trabajadores y gerencia, muestran una situación aparentemente satisfactoria, pero sólo superficialmente, pues la realidad es que puede estar incubandose un descontento que al aumentar se manifestará en ausentismo, lentitud y agravios, que pueden preceder a una lucha abierta que desembocará en conflictos. Las causas de esta situación son las condiciones deficientes del ambiente laboral. Este problema no se resuelve adecuadamente con la aplicación de medidas de emergencia cuando el clima ya es desfavorablemente manifiesto, sino con la aplicación de medidas correctivas de fondo.

Es importante saber que factores humanos determinan la eficiencia productiva, un alto índice productivo no es necesariamente expresión de relaciones satisfactorias entre trabajadores y empresa, ya que , podría haberse producido esta óptima eficiencia solamente por un corto período de tiempo, gracias a una política de rigidez, situación que no perduraría mucho tiempo.

Si el nivel productivo es bajo, no es necesariamente consecuencia de problemas en el área de las relaciones de personal, pues la explicación podría localizarse en deficiencias de tipo técnico.

Todas las circunstancias antes enumeradas, son suceptibles de corregirse, si se llevan al cabo estudios apropiados de las actitudes del personal.

En relación con la aplicación de nuevas políticas:

Una razón importante para estudiar las actitudes del personal, es que con frecuencia la gerencia se encuentra ante la incertidumbre de no saber cómo reaccionarán los trabajadores ante un nuevo plan o ante el cambio de una política, teniendo generalmente que tomar desiciones a ciegas, al no disponer de una información confiable respecto de las posibles reacciones emanadas de ciertas actitudes.

Sucede con frecuencia que los directivos se equivoquen, al hacer un pronóstico superficial sobre las posibles reacciones de su personal y en consecuencia, un nuevo proyecto esté condenado al fracaso o un cambio de políticas sea rechazado por un ambiente negativo.

En algunas ocasiones los directivos basan sus pronósticos en rumores, pero generalmente éstos no son representativos en la verdadera actitud de los trabajadores, pues son deformados y alterados en su trayecto, por lo cuál debe recurrirse a un estudio previo de actitudes.

En relación con la creación de ambientes positivos:

Dentro de las ventajas que representan los estudios de medición de actitudes, está el conocimiento que se adquiere sobre los gustos y necesidades del personal, permitiendo ésto, que la gerencia elabore políticas tendientes a crear un ambiente positivo; conozca como tratar las situaciones difíciles que se le presentan, y sepa como plantear un cambio que afecte positivamente a los trabajadores y también introducir estímu-

los que mejoren la productividad, y consigan el bienestar del trabajador.

En relación con la comunicación:

Generalmente, no es suficiente que la gerencia pretenda ser justa y razonable, es necesario también, comprobar que sus comunicaciones sean trasmitidas y recibidas por el personal con el mismo espíritu con que fueron originadas. Los análisis de actitudes son el medio para comprobar el manejo adecuado de las comunicaciones.

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LOS ESTUDIOS DE ACTITUD

La cita más remota que se encontró del uso del vocablo actitud, fué en un estudio sobre el campesino polaco que publicaron en los Estados Unidos, Thomas y Znaniecki, en el año de 1918. (Brown: 1963 p. 197).

F. H. Allpert, entre los años 1920 y 1924, llevó al cabo un experimento que demostró que la mayoria de los individuos trabajan más rapidamente, cuando lo hacían en el mismo cuarto con otros que realizaban el mismo trabajo. (Newcomb : 1962, T.I. p. 30).

Walter Lippman en 1922 señaló que las palabras tienen una trascendencia importante en la formación de las actitudes de los adultos, principalmente en las actitudes hacia objetos, personas y acontecimientos remotos, puesto que generalmente estos conocimientos llegan al hombre a través de narraciones que emplean palabras que producen impactos diferentes según el marco de referencia que cada persona tenga respecto de ellas (Newcomb: 1967, T. I. p. 257).

En el año de 1923, George Elton Mayo inicia sus primera investigaciones sobre las causas de alta rotación entre los operarios de una planta textil cerca de Filadelfía, en donde observó que la causa del problema era una baja estima por parte de los obreros hacia su trabajo (Brown: 1963, p. 87).

Entre los años de 1924 y 1927, Elton Mayo llevó al cabo los famosos experimentos Hawthorne de la General Electric Company, en

Chicago los cuales después de una profunda investigación llegaron a la conclusión de que la elevación de la producción obedece ante todo al cambio de las actitudes del personal hacia su trabajo y su grupo. (Brown: 1963, p. 85).

Newcomb (1967: Tomo I p. 200) dice:

> "Uno de los jalones en la historia de la medición de actitudes fué la escala de "distancia social" creada por Bogardus en 1925 "

Un método elaborado por Thurstone para seleccionar "items" en una escala de actitudes fué aplicado por primera vez por Thurstone y Chave en el año de 1929. (Newcomb : 1967, Tomo I p. 204).

Dashiell, 1930, en un experimento respecto a algunas formas en que las personas se influyen reciprocamente cuando estan trabajando en forma individual, pero en estrecha proximidad confirma los resultados del experimento antes citado realizado por Allport. (Newcomb : 1967, Tomo I p. 30).

Thurstone en 1931 en una serie de experimentos llega a la conclusión que una mayor familiaridad con los objetos hacia los cuales las actitudes existentes no son muy intensas puede modificar esas actitudes. (Newcomb: 1967, Tomo I p. 242).

Likert en 1932, crea un método diferente para construir escalas de actitudes. (Newcomb : 1967, Tomo I p. 209).

Newcomb (1967, Tomo I p. 183) cita que:

> "En 1937 se confeccionó un cuestionario para medir actitudes hacia el CIO Congress of Industrial Organization"

Proshansky en 1943, aplica las técnicas proyectivas para la medición de actitudes frente a los problemas laborales. Newcomb (1967 : Tomo I. p. 211).

Doob, en 1947, propone una hipotesis en relación que las actitudes como los motivos probablemente corresponden a modificaciones reales del organismo, modificaciones que resultan del aprendizaje . (Newxomb 1967 : Tomo I. p. 151).

Kurt Lewin y sus colaboradores (1947). Llevan al cabo una serie de experimentos sobre la modificación de las actitudes. Newcomb (1967 : Tomo I. p. 305).

> "Por diversos lados, sobre todo desde que, en 1951, la Asociación Iberoamericana para la Eficacia y la Satisfacción en el trabajo comenzó a publicar pequeños estudios monográficos que difundían los principios científicos en que se basan los medios existentes para evitar conflictos de relación laboral y para poner de relieve los intereses comunes que asocian las conductas de los hombres ". (Baumgarten: 1968, p. V).

CAPITULO II

SIGNIFICADO DE LAS ACTITUDES

Se pone énfasis en el vocablo "actitud" anotando varias definiciones de él, con el objeto de que se logre una mejor comprensión de lo que son las actitudes, mediante la explicación amplia de esas definiciones.

Una vez expuestas las definiciones que a continuación se anotan, se hace una exposición de los principales puntos de vista en que se inspiraron dichas definiciones.

1.- Maier define la "actitud" como:

"Una especie de estado de espíritu. Supone una predisposición para formar ciertas opiniones. Dicho de otra manera, un marco de referencia que influye en los puntos de vista y maneras de pensar del individuo sobre los distintos asuntos y que se refleja en su conducta". (Tiffin: 1966, p. 321).

2.- La "actitud" ha sido definida como:

"La disposición que se adquiere para reaccionar de determinada manera que normalmente implica, hasta cierto punto, en acto simbólico; es decir, que determinado objeto o situación servirán de marco para que una persona reaccione dentro de él". (Terry : 1963, p. 542).

3.- La "actitud" de un individuo frente a algo es:

"Su predisposición a ejecutar, percibir, pensar y sentir en relación con ello". (Newcomb: 1962 , T. I. p. 149).

4.- Gordon Allport define la palabra "actitud" como:

"Un estado mental y nervioso de disposición organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre la respuesta del individuo ante todos los objetos y situaciones que se enfrentan" (Brown:1963, p. 197)

5.- Bogardus define la "actitud" como:

> " Una tendencia a actuar hacia o en contra de algún factor ambiental, el cuál se convierte con ello en un valor positivo o negativo" (Brown : 1963, p. 197).

Se consideran como aspectos más relevantes de las definiciones antes expuestas, los siguientes:

En relación con la definición I :

Al hacer un exámen de la naturaleza de las actitudes, el autor de dicha definición llega a estimarlas como una FIGURA DE REFERENCIA (Maier: 1955, p. 66) y que también representan una predisposición para la formación de ciertas opiniones, pudiendo en última instancia considerarseles como una tendencia mental.

En esa virtud, una actitud es un marco de referencia, que influye sobre la forma en que un individuo ve las cosas y sobre la opinión que tenga sobre un hecho determinado.

Al juzgar las actitudes como marco de referencia, se establece que ellas son las encargadas de determinar las condiciones generales fundamentales, mediante las cuales el individuo constituye su punto de vista, desde el cual observa un objeto o una situación; también el autor establece como se indica antes una RELACION DE LAS ACTITUDES CON LAS OPINIONES, observando que las actitudes influyen sobre las opiniones. Así por ejemplo, la actitud desfavorable de un trabajador hacia la empresa, hará que exprese una serie de opiniones desfavorables.

Dicha actitud, influirá sobre la opinión que tenga el trabajador con

respecto al salario que dicha empresa le paga, tanto como la cuantía de dicho salario .

De lo anterior se colige que conocida la actitud de un individuo, se puede prever cuales serán sus opiniones en el ámbito que cubre su actitud y en consecuencia si dicha actitud cambia por algún motivo, se podrán observar cambios en sus opiniones.

Las opiniones no tienen la generalidad de las actitudes, son más concretas, son interpretaciones de algún acontecimiento determinado , conducta u objeto.

La opinión está influida en parte, por el estímulo en sí, que se ha presentado, (algún acontecimiento) y en parte también por la actitud del observador del mismo. Las opiniones tienen como antecedentes, hechos, actitudes o ambos ; por lo tanto, las opiniones no conducen a las actitudes, en cambio las actitudes sí conducen a las opiniones y conociendo estas últimas se pueden detectar aquellas. El hecho de que la actitud tenga un tinte de generalización, no debe interpretarse como que es una conclusión generalizada.

Se hace notar que las justificaciones se basan en las opiniones y no deben confundirse con su causa. Una justificación es la defensa de una opinión y la naturaleza de la defensa depende de la opinión que se defiende; cuando varía la opinión, cambia la defensa, sin embargo, la destrucción de la defensa no elimina la opinión.

Es importante considerar la influencia de las actitudes y los hechos sobre las opiniones, pues las opiniones pueden variar de un extremo

a otro por la influencia de uno u otro de esos factores.

Existen opiniones basadas principalmente en actitudes, que necesitan solamente un pequeño soporte en la realidad para aflorar, en cambio existen opiniones sobre hechos muy objetivos, que están basados casi exclusivamente por los hechos .

La opinión es una interpretación de los hechos, pero dicha interpretación depende de la actitud del individuo. Las opiniones particulares producen justificaciones, pero la justificación no ilustra sobre la causa de la opinión.

Las opiniones basadas exclusivamente en hechos, no tienen problemática, pues cuando se alteran las condiciones, las circunstancias, los hechos en sí, cambian las opiniones; en cambio las opiniones, basadas en actitudes, sí constituyen un serio problema, porque las actitudes desfavorables pueden prevalecer aunque se cambien los hechos .

En relación con la definición 2 :

El autor también define la "actitud" como:

> "La forma en que una persona tiende a sentir, ver o interpretar una situación."(Terry ; 1963 p. 542)

La definición antes citada, enfoca a la actitud, como algo referido a una orientación posible, no al comportamiento mismo. No tiene la actitud la impulsión y fuerza del motivo, sino simplemente la disposición a reaccionar ; por lo cuál, las actitudes no necesariamente conducen a la expresión o a la acción. Un empleado puede adoptar determinada actitud respecto a la empresa en que presta sus servicios, sin que ésto implique necesariamente

que emprenda una determinada acción con respecto a dicha empresa.

En relación con la definición 3 :

Esta definición está basada en la motivación de la conducta social y considera a la actitud como un ESTADO A SER MOTIVADO. Por lo tanto, para la comprensión de este punto de vista referido a la conducta, debe precisarse el significado de los conceptos "Motivo y Actitud" y analizar de qué modo se vinculan los motivos y las actitudes en la conducta observada .

El ser humano tiende a mantener los mismos gustos, inclinaciones o disgustos en lo referente a amigos, aspectos religiosos y en muchos otros tópicos, es decir, existen una serie de PREFERENCIAS PERSISTENTES.

La persistencia de preferencias es un hecho ampliamente observado, aunque existen excepciones, pues las preferencias individuales pueden cambiar.

Es de mucha importancia el estudio sobre las condiciones en que las preferencias persisten o no persisten.

Debe hacerse notar que el expresar determinada preferencia, no es una actitud, sino una unidad de motivación, pues la actitud es solamente el estado de disposición para despertar motivos ; no es el motivo propiamente dicho, por lo tanto, la actitud es una susceptibilidad del individuo a una estimulación, que despierta en él una motivación.

El concepto actitud implica que el ser humano aprende, como conse

cuencia de la experiencia, a orientarse hacia objetos o símbolos.

La actitud de una persona hacia una situación, no se refiere a las formas aprendidas de responder a esa situación, pues estas formas de respuesta pueden variar, más bien considera su direccionabilidad - aprendida hacia esa situación.

Se hace necesario hacer la distinción entre actitudes y motivos: Una actitud tiene semejanza con un motivo en lo que respecta a la dirección de la conducta y no la conducta en sí misma.

La actitud es diferente del motivo en dos aspectos; en primer - lugar, no se caracteriza por un estado existente de tendencia, como sí - ocurre en el motivo; solamente se refiere a la probabilidad de que un tipo dado de motivo, pueda suscitarse incluyendo su tendencia concomitante. Un ejemplo ilustrará ésto: Un empleado de la sección de controles, puede estar absorto en una lectura y no darse cuenta que uno de los manómetros está indicando peligro en la presión ; en ese momento no está motivado a proteger la fábrica. Pero puede tener una actitud protectora - con respecto a la fábrica, si el motivo es suscitado por el sonido de alarma de uno de los dispositivos de seguridad.

El motivo aparece al sonar la alarma, desaparece al resolverse el problema y puede reaparecer al volverse a suscitar el incidente, pero la actitud persiste.

En segundo lugar, un motivo tiene más especificidad que una actitud. En el ejemplo anterior, el empleado de la sección de controles, - puede tener una motivación que toma diferentes formas en momentos dife

rentes por ejemplo, evitar que un empleado ajeno a su sección manipule los instrumentos de seguridad, reportar con urgencia el mal funcionamiento de uno de sus aparatos, o prender la luz de emergencia cuando se suspende la corriente ; estos actos motivados, por más diferentes que sean con relación a cubrir cierto objetivo específico, tienen en común la misma actitud persistente del empleado con respecto a la protección de la fábrica. La actitud está en el fondo de sus motivos específicos, los cuales tienen una corta duración.

Las actitudes son orientaciones generales, persistentes, del individuo; mientras que los motivos son orientaciones transitorias y relativamente específicas.

Un motivo tiene una meta específica y recibe su denominación de la meta hacia la cuál se dirige la conducta, en el ejemplo "componer el aparato que no funciona bien" la actitud recibe su denominación del objeto o símbolo, alrededor del cual se centralizan diversos motivos, en el caso referido, la seguridad de la fábrica.

El empleado está predispuesto para un motivo específico, temporario, de evitar que algún extraño entre a su departamento, por su actitud persistente de preservar la seguridad de la fábrica.

Las actitudes no reciben su denominación de los estímulos que despiertan motivos. La interrupción de la corriente y el sonido anormal que producen los aparatos del departamento de control, en que opera el empleado que ha venido sirviendo como ejemplo, son dos estímulos muy diferentes que despiertan en el empleado el motivo de proteger la fábrica.

En relación con la definición 4 :

El factor experiencia, es el medular en esta definición y por lo tanto, se requiere, una amplia exposición de la forma, en que dicha experiencia actua en la formación de las actitudes. Esto se trata en este mismo capítulo, "CARACTERISTICAS DE LAS ACTITUDES " (Pag. No. 27).

En relación con la definición 5 :

Esta definición ve a la actitud como una tendencia, como una cierta orientación persistente del individuo, en la cuál, motiva en última instancia, que dichos factores tengan para el individuo una valorización positiva o negativa. Este enfoque necesariamente tiene relación básica con la motivación, lo cual se abordó, con la amplitud necesaria para el caso, en relación con el comentario de la definición 3 (Pag. 23) .

CARACTERISTICAS DE LAS ACTITUDES

Una actitud se considera como positiva, si se dirige hacia un objeto determinado y por lo tanto permite construir o estimular el desarrollo de determinado fenómeno .

Una actitud es considerada como negativa, si tiende a apartarse del objeto determinado, ya sea entorpeciendo o eliminando francamente el desarrollo del fenómeno en cuestión.

Características comunes a todas las actitudes:

1.- Se aprenden o adquieren en el curso de la experiencia diaria.

2.- No son innatas, el individuo las asimila a partir de la infancia ; las creencias, tradiciones y opiniones de su ambiente.

3.- No siempre están relacionadas con la educación o la inteligencia del individuo, ni con los hechos de las situaciones. Muchas actitudes se fundan más en el aspecto emotivo que en el racional.

4.- Las actitudes pueden fortalecerse, modificarse o eliminarse.

Con relación a la característica 1 :

Esta característica, se refiere a la experiencia a que está expuesto el ser humano, y a este respecto indica un Autor .

> "El estar en íntima asociación o en contacto continuo con una situación o actividad, tiende a influir sobre la actitud hacia una misma situación o actividad." (Terry : 1961, - p. 544).

En los puntos de vista que se tengan para afrontar los acontecimientos y en la manera de sentir las cosas, influye la experiencia.

Para el desarrollo y existencia de las actitudes, tienen un papel muy importante, las asociaciones que se hayan constituido con respecto a la cuestión u objeto , y a las cuales se denominan "cuadros " o "marcos de referencia" los que contribuyen a crear la actitud que se forje respecto a dicha cuestión u objeto.

Las asociaciones que forman el cuadro de referencia, no necesariamente están ligadas a la experiencia propia del individuo, esa asociación puede derivarse de comunicaciones escritas o verbales, las cuales - en ese caso, forman el marco de referencia en que se funda la actitud.

Siendo la experiencia un factor básico en la formación de la - actitud, el grado en que este factor influye en la actitud dependerá - - -- también el grado en que pueda ser controlada. Es importante considerar también este factor en las tendencias de un grupo de individuos que - hayan tenido similares experiencias. Los diversos factores que intervienen en la formación de actitudes, tienen alguna clase de experiencia previa.

Con relación a la característica 2 :

Es de hacer notar, que el origen de las actitudes es muy - - - complejo en vista de que son diferentes los factores que influyen en la formación de ellas.

En consideración a que las actitudes son adquiridas del grupo - con el cuál un individuo se identifica, se deduce que hay una integración de factores que han actuado en la formación de las mismas. Dado que la identificación se produce desde la niñez, los niños tienen opiniones sobre pro—

blemas de muy diferente índole mucho antes que conozcan propiamente los hechos. La razón por la cual se aceptan las estimaciones y las actitudes del grupo, es porque el grupo protege los intereses de sus miembros. Se ha demostrado experimentalmente, que las personas están influidas por las actitudes y las opiniones de los demás. Incluso la confianza en la estabilidad de una empresa está influenciada por lo que piensan diversas personas aún ajenas a ella.

Si bien es cierto que el pertenecer a un grupo no es el único factor que interviene en la formación de la actitud, sí es uno de los elementos más importantes, por lo cual existen formas de influir sobre las actitudes de los individuos, tomando en cuenta su pertenencia a grupos. Es frecuente encontrar que la actitud de un empleado varía hacia la empresa ; por ejemplo, cuando pasa de ser un representante sindical a funcionario de la empresa, por lo tanto, al clasificar o agrupar a los empleados se están manejando en cierta forma actitudes.

Con relación a la característica 3 :

Respecto a la característica enunciada, se hace notar que las actitudes se desarrollan bajo el influjo de muy diversos factores, como son las emociones, las percepciones, los factores sociales, las fuerzas económicas y las motivaciones. El ser humano llega a constituir una escala o jerarquía de actitudes, que lo encuadra dentro de un sistema de actitudes, llegándose a caracterizar a las personas, según sus reacciones ante determinados estímulos. El ambiente sòcial que haya rodeado y rodeé el individuo, es de gran trascendencia en la formación de las actitu -

des y en dicho ambiente, la familia juega un papel principal. En el caso particular de los empleados, no es menos importante comprender que las actitudes que se tengan, están condicionadas por las características particulares de la empresa, como son, el prestigio y posición de la misma, su política, las oportunidades que se tenga de mejorar, el adiestramiento que se reciba y la compensación económica.

Resulta casi ocioso ratificar que los objetivos de la empresa se alcanzan mejor y más fácilmente, cuando las actitudes son positivas.

De todo lo antes expuesto se deduce que es de enorme importancia el ambiente social que el trabajador confronte, pues su influencia será decisiva sobre las fuerzas sociales que desarrollan las actitudes.

La influencia del clima familiar, también se va a proyectar en la actitud del trabajador sobre su trabajo. Si en la familia existe armonía, comprensión y respeto entre sus miembros, lo más posible es que el trabajador tenga una actitud constructiva. Ello se tornará negativo y redundará en la calidad del trabajo, si el trabajador convive en un ambiente de egísmo, de discordia, en el que no existe tranquilidad y por lo consiguiente priva una situación de tensión.

La motivación que tenga un trabajador respecto a su familia, sus metas, sus planes para los hijos, su proyección futura, influirá en la actitud que tenga para su trabajo, fuente de la cual dependerá la posibilidad de alcanzar sus ideales, ya sean éstos de orden material o moral.

En relación con el influjo de la emoción en las actitudes se hace una amplia exposición en el análisis de los factores que influyen sobre las actitudes y que se denomina "La emoción" (Pag. 32).

Con relación a la característica 4 :

Con el objeto de conseguir un cambio, una posible eliminación o un fortalecimiento de las actitudes, se requiere hacer una medición de ellas, mediante la cuál se obtiene una justa valorización de las mismas y se queda en condiciones de seguir el procedimiento más apropiado para llegar a la meta deseada sobre el particular; también con dicha medición se pueden comprobar los cambios operados. Existen procedimientos para llevar al cabo tal medición y también para promover las modificaciones a que se quiere llegar, ambos asuntos se abordan en los capítulos III y V respectivamente.

FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE LAS ACTITUDES

La Emoción:

Los estudios de las actitudes, han demostrado, que éstas tienen un importante contenido emocional ; por lo tanto, un factor que influye sobre la emoción, necesariamente influye sobre ciertas actitudes.

El humor, que está formado por predisposiciones temporales con una orientación hacia la producción de reacciones emocionales, influirá necesariamente en las actitudes.

Las actitudes se asocian de manera normal con las preferencias y las antipatías y por lo tanto, tienen una base emocional.

En una situación de tensión, los grupos humanos son más susceptibles de producir reacciones negativas o desfavorables, en virtud de que en ese estado de cosas, es común que los individuos tiendan a experimentar inamistad, avivándose ciertas actitudes latentes.

No es fácil hacer una diferenciación entre el humor y la actitud , pues las opiniones y las reacciones emocionales se asocian intimamente , sin embargo, el humor se considera temporal y dependiente, entre otras cosas, de la condición fisiológica del indiviuo; las malas condiciones físicas tienden a predisponer las reacciones desagradables.

La Lógica:

Es común la creencia de que las opiniones se basan en el raciocinio; sin embargo, el estudio de las actitudes ha llevado a una rectificación de dicha creencia.

Experimentalmente se ha demostrado, que los seres humanos, tienden a creer en las afirmaciones que están de acuerdo con sus deseos, mejor que con las que son lógicamente justas.

Cuanto más desea un empleado tener mejor sueldo, más se inclina a pensar, que se le paga menos de lo debido y que trabaja demasiado.

El individuo sostiene opiniones que están influídas por la actitud y utiliza la razón para hacer una defensa de sus opiniones. Por lo tanto, no es raro que el individuo no cambie de opinión no obstante que se le hayan refutado todas las defensas en que basaba su posición, pues entonces esgrimirá otro conjunto de razones que, no harán el cambio de sus opiniones, sino solamente el de sus razones.

Lo antes expuesto no niega que la razón tenga influencia alguna sobre la opinión, pero se hace notar que la actitud es el factor más importante.

Los deseos y los anhelos juegan un papel importante en menoscabo de la lógica. Se hace evidente la falta de lógica en la actitud, al observar, en ocasiones, que las opiniones sobre hechos relacionados entre sí, son con frecuencia contradictorios.

Los sentimientos, forman como una lógica particular, lo cual explica las contradicciones que se pueden encontrar en las opiniones de un empleado. Al hacer el análisis de la conducta de un individuo, debe tomarse en cuenta que la conducta implica actitudes y que éstas pueden explicarse por una cierta lógica de sentimientos.

EL DESARROLLO DE LAS ACTITUDES

Las actitudes derivadas de motivos específicos:

Es de mucho interés para el administrador, explicarse el porqué, el empleado, llega a tener una determinada actitud hacia la empresa.

Los psicólogos han deducido, que los motivos se adquieren a medida que los individuos discriminan entre los objetos de su ambiente y los vinculan a la reducción de sus propias tendencias.

El término " objeto " se usa en sentido amplio, para referirse a una cosa, un grupo, acontecimiento político, etc., o a los símbolos de esas cosas.

> "Una vez que un objeto o un acontecimiento se han vinculado a la desaparición de la incomodidad que acompaña a una tendencia, se puede crear una tendencia adquirida, por la cuál una conducta se dirige hacia aquel acontecimiento, aún en ausencia de la tendencia a la cuál estaba originalmente vinculada " (Newcomb : 1967. T. I. p. 160).

En el caso contrario, en que un objeto sea asociado y vinculado, al inicio o al aumento de una situación de incomodidad, se han puesto las bases para una actitud desfavorable, pudiendo, el sólo visualizar o pensar en ese objeto desagradable, llevar a dirigir una conducta que tienda a evitar o aún ponerse fuera del alcance del objeto temido, aunque no le haya producido el dolor o disgusto al que están vinculados.

Al ir incrementando experiencia el individuo, la gama de estímulos que crean la tendencia adquirida, va en aumento. También aumenta gradualmente la gama de razones que explican por que se expresa el motivo.

Formación de Sistemas Generalizados:

El niño muy pequeño no hace una distinción entre las personas que lo rodean, solamente fija su vista en el rostro de las personas que encuentra en su reducido campo visual, sin embargo, tiene para ellas una actitud favorable, indiscriminada, puesto que son fuente de su satisfacción.

Pocos meses después va a adquirir una actitud particular de dependencia hacia su madre. Posteriormente el niño va descubriendo que los diversos objetos, sucesos o personas, tienen su nombre propio, los cuales comienza a clasificar : de esa manera aprende a distinguir por ejemplo, entre chicos y grandes, entre un acto bueno o malo ; el clasificar los objetos, le permite averiguar, que puede hacer con ellos, por ejemplo, cuales se pueden comer.

El ser humano al encontrar diversidad de objetos y experiencias, completamente diferentes entre sí, constituye categorias, para las cuales va adquiriendo determinadas actitudes. De esa manera ya no tiene que esperar descubrir la actitud adecuada para cada caso, pues la generalización le permite tener cierto control sobre las cosas. Posteriormente llega a la etapa en que la sociedad le impone ciertas presiones, las cuales le obligan a ver el medio, en función de ciertos patrones culturales para los cuales va teniendo actitudes más generalizadas.

Por último, el ser humano llega a un mundo símbolico, en el cuál hay una serie de conceptos y categorías que emanan de la cultura, de cuyo aprendizaje deriva sus actitudes en pautas más amplias.

El proceso de integración ,tiene algunas actitudes con respecto a

objetos determinados, absorven actitudes existentes con respecto a otros objetos, o a cosas relacionadas en la realidad con ellas, o cuando menos las personas así las interpretan. El fanatismo en todos los órdenes es un ejemplo de integración de actitudes que lleva a extremos graves.

En lo general el ser humano permite que ciertas actitudes preferentes, dominen las actitudes hacia otras muchas cosas. La razón por la cuál una actitud, y no otra, se hace dominante, suele tener que ver con las necesidades básicas de la personalidad; por lo tanto es característica de cada quién en cierto grado.

Los Valores Asociados con las Actitudes Generalizadas:

Se entenderá el término "valor" para todo aquello que esté en relación con la meta común de las actitudes generalizadas. En tal virtud se escluyen de tal designación las metas específicas y temporarias por ejemplo, descansar cuando se está fatigado.

Así se ratifica que se usaría el término "valor" sólo para las metas que son objeto de actitudes generalizadas.

Un ejemplo ilustrará mejor lo antes expuesto, una persona con interés en tener buenas relaciones con su jefe inmediato superior, tiene una meta específica, también puede tener interés en que sus actos tengan contenta a su familia, esa es otra meta específica. En este ejemplo el individuo reacciona a los valores sociales y en consecuencia tiene metas que son objeto de una actitud generalizada, en este caso hacia la sociedad.

Los estudios que se han hecho sobre el particular sugieren que al

gunas personas reaccionan, a una amplia variedad de situaciones en términos de un valor central, puede ser éste, religioso, político, estético, etc.

Es importante el conocimiento de cuales actitudes generalizadas, están organizadas alrededor de valores centrales.

La organización de actitudes de cada persona es, en cierta manera, única ; no hay dos personas que tengan exactamente la misma organización de actitudes ; sin embargo, dentro de la sociedad la mayoría de los valores se comparten de manera amplia.

Diversos grados de organización de las actitudes:

Si un empleado no está nunca motivado en relación con un objeto definido, no tiene una actitud clara hacia él ; este caso puede ser el de la mayoría de los empleados de una industria, que no tiene ningúna actitud con respecto al sistema de cobranzas que tenga la empresa.

Asímismo, si no existe una dirección común entre los diferentes motivos que un empleado tiene en relación con un objeto dado, no tiene ninguna actitud definida hacia éste ; un ejemplo de ello es el caso de un empleado que normalmente no tiene nada que ver con los artículos de aseo de la fábrica, excepto en la rara ocasión en que a su paso se encuentra con una barredora que le interrumpe el paso y le molesta, o si de modo casual la misma barredora, en otra ocasión le resulta muy útil, al ver como en pocos minutos un mozo logra dejar a su satisfacción el aseo de su privado. Su motivación con respecto a la barredora

no tiene una dirección persistente, la determinan algunas situaciones especiales.

En el otro polo tenemos las actitudes muy coherentes, que se manifiestan en forma invariable en unidades de motivación con pocas variantes; un ejemplo de ello son los funcionarios cuyas reacciones con respecto a todo lo que sea sindicato, son uniformemente negativas, tienen actitudes integradas con mucha semejanza.

La mayoría de las actitudes de las personas, no están en los polos de las situaciones antes descritas, generalmente se colocan en el punto intermedio entre dichos extremos.

En la mayor parte de los casos, las situaciones son favorables en general o desfavorables en general, por ejemplo, con respecto a su jefe inmediato, o hacia una persona en especial, aún cuando no lo sean de manera uniforme ni intensa.

Las expresiones en relación con las actitudes como "favorables en general" o "desfavorables en general" para juzgar la dirección que siguen, no es muy específica, pues con frecuencia las actitudes siguen direcciones más coherentes que las indicadas en las expresiones anteriores.

Un ejemplo ilustraría esto; dos gerentes pueden ser igualmente favorables hacia sus empleados, uno puede ser bastante consistente en su idulgencia hacia ellos y el otro no tanto.

Resulta más informativo conocer la dirección consistente que conocer simplemente que los dos están de acuerdo en relación con la simpatía hacia los empleados.

Las actitudes, aún siendo más generales que los motivos específicos, pueden ser más precisas que el sólo señalamiento de algo - en general.

NATURALEZA DE LAS ACTITUDES

Como variables intervinientes:

Las actitudes como los motivos, se deducen de la conducta - observada. No sería posible anticipar o entender la conducta de las - personas en una empresa, si no tuviéramos alguna suposición respecto de las predisposiciones recíprocas a comportarse preferentemente de - un modo y no de otro.

Las actitudes de un individuo se deducen de dos o más unidades de motivación separadas en el tiempo, en cambio, un motivo se deduce a partir de solamente una unidad de motivación.

Debe tomarse en cuenta que las actitudes no son " causas independientes de la conducta ". Las actitudes representan condiciones intervinientes, que a su vez están determinadas por otras condiciones.

Las actitudes determinan los significados:

Los diversos prejuicios que tiene un individuo, ponen en manifiesto que las actitudes determinan los significados que se dan a los hechos, el grado en que los significados están determinados, por las actitudes varía ; sin embargo ,es de mucho interés darse cuenta del sentido que se de a las cosas y su importancia va a ser influida por las actitudes.

Los acontecimientos , asuntos y acciones, que están en conflicto con el prejuicio, se adaptan a la actitud general mediante un mecanismo de racionalización, para protejer a la actitud del cambio.

Las actitudes explican las contradicciones:

Con cierta frecuencia un individuo tiene opiniones que no es - tán en concordancia, esas contradicciones, no necesariamente se deben - a la falta de inteligencia, pues pueden ser debidas a la existencia de ciertas actitudes.

En el caso de una empresa, ésto se puede notar en los dife - rentes niveles de posición social y ciertos privilegios inherentes a los - rangos. Un funcionario superior puede ver con toda naturalidad el que - disfrute de vacaciones especiales y sin embargo, obstinarse en que un - trabajador normal no goce de ese privilegio ; estos puntos de vista contradictorios son resultado de la estructura social. Una actitud de superioridad promueve opiniones en conflicto sobre el mismo conjunto de hechos - objetivos. La actitud diferencial hacia los grupos tiene la característica antes señalada ; los integrantes de nuestros propios grupos sociales - son juzgados de distinta manera que los que no pertenecen a nuestro - grupo.

La lealtad y los prejuicios son con frecuencia actitudes de - pertenecer o no, a un grupo y esto es un obstáculo para llegar a conclusiones justas.

Las actitudes organizan los hechos:

La interpretación que se dé a los hechos no depende intrínsecamente de los hechos en sí, pues dicha interpretación se constituye de otros elementos, la interpretación organiza los hechos y los interrelaciona. Las

palabras, los pensamientos, los sentimientos, resultan con una significación especial, según la forma en que se organizan. Las interpretaciones o agrupaciones de hechos, tienden a ser de tal naturaleza, que mantienen la actitud que existía antes de la interpretación específica. Es importante, de acuerdo con lo anterior, que se separen los elementos interpretativos de los hechos; con el objeto de ser imparcial se deben agrupar hechos diversos a fin de discriminar cual es la interpretación que se ajusta mejor a la realidad.

Las actitudes seleccionan los hechos:

La actitud además de organizar los hechos, los selecciona; ante un conjunto de informes objetivos respecto a un asunto, el ser humano tiene la tendencia a seleccionar como hechos favorables aquellos que son compatibles con la actitud y a soslayar o quitarles valor a los que no están en concordancia con su actitud.

Una demostración de esa parcialidad al tratar y agrupar los hechos, está en la creencia que algunos elementos tienen respecto a los ascensos, en el sentido de que, si existe el deseo de ascender a alguien, siempre se encontrará una razón que justifique dicho ascenso y también se encontrarán motivos para no hacerlo.

La deducción que se obtiene de las anteriores consideraciones es que no sólo es importante reconocer que los demás pueden hacer una selección parcial de los hechos, sino que existe en nosotros mismos esa particularidad de selección.

BIBLIOTECA [illegible]
U. N. A. M.

CAPITULO III

MEDICION DE ACTITUDES

GENERALIDADES

En el desarrollo de este tema, se pretende hacer lo más fácilmente comprensible la forma en que las actitudes son objeto de medición, no obstante que ellas no pueden ser observadas de modo directo, pues tienen que inferirse necesariamente de ciertas conductas; aunque son de carácter intangible, son fenómenos que pueden medirse.

La medición de actitudes es de grán interés para la empresa, pues la información que se obtiene por ese medio, sirve como guía para la mejor aplicación de los procedimientos administrativos que se pretende establecer o para una mejor adecuación de los que ya están en operación.

Es fundamental en la medición de actitudes, el obtener el grado de precisión y efectividad necesario de los métodos que se elijan y apliquen para tal objeto; de otra manera existe el peligro de que el Administrador funde sus decisiones en juicios de dudoso valor, como sería en el caso de que se apoyara solamente en su relativo criterio, lo que no le permitiría anticipar con base firme, las posibles reacciones que se suscitaran en los empleados.

El interés en la medición de las actitudes se deriva de dos principales funciones a cubrir; (Newcomb: 1967, T. I. p. 188) una de las cuales es el que la medición coadyuve a una comprobación teórica de las hipótesis que se formulen, respecto a las condiciones en que las actitudes nacen, persisten y se modifican.

La otra función proporciona a la medición de actitudes un utilitarismo práctico, por ejemplo, el poder dilucidar si las actitudes de un empleado o un grupo están cambiando. También para fines de comparación y contraste entre las actitudes asumidas por los empleados o grupos de ellos.

Existen distintos procedimientos para explorar las actitudes de los empleados y la disposición que entre ellos impera; algunos de dichos procedimientos son sumamente aleatorios y carecen de un sistema propiamente dicho, por ejemplo, la observación en plan informal del comportamiento y la conducta de los empleados.

Un procedimiento de la naturaleza antes indicada, es la observación de ciertas manifestaciones verbales como las murmuraciones, las cuales pueden llevar a conclusiones erróneas, dado que trasmiten informes deformados que no pueden ilustrar fielmente sobre la verdadera actitud del empleado, pues las murmuraciones apenas reflejan las posturas extremas de casos aislados y en cambio las actitudes moderadas que pueden ser las de la mayoría, posiblemente no llegan a plasmarse en forma de murmuración (Bellows: 1966, p. 149)

La falta de una medición sistemática en los métodos indicados, hace considerarlos como sumamente deficientes.

Las observaciones empíricas pudieran tener alguna utilidad para los directivos que son capaces de intuir algunos aspectos de las actitudes de los empleados, pero este medio no es capaz de discriminar sobre la superficialidad o profundidad de las actitudes.

Las actitudes de los empleados pueden deducirse de diferentes tipos de conducta, pero para un estudio metódico es necesario arreglar situaciones que permitan la observación científica de esos tipos de conducta; una de las formas más comunes de llevar al cabo dicha observación metódica, es la de plantear preguntas de la manera que más adelante se explica.

Se ratifica que para analizar científicamente las actitudes y los factores que influyen sobre ellas es del todo indispensable aplicar un sistema de medidas que permitan hacer una justa aquilatación.

Otro método para auscultar la disposición de los empleados consiste en análizar las modificaciones operadas en factores, tales como, el índice de cambios en el personal, el ausentismo y el volumen de producción. Sin embargo, dichos índices dan conclusiones que podrian obedecer a causas distintas de las actitudes propiamente dichas. (Tiffin: 1966, p. 322).

De lo anteriormente expuesto se colige que son necesarios sistemas más directos y exactos para la exploración de actitudes, uno de los cuales como se indicó antes, consiste en aplicar cuestionarios o interrogatorios que los empleados deben contestar sin firmar.

Los interrogatorios o cuestionarios, se formulan de tal manera que con ellos se pueda hacer un sondeo exhaustivo de la actitud que se trata de investigar; se solicita a los empleados que los contesten con precisión y los envien a la dirección de una organización independiente, por ejemplo a la firma asesora a la cual la empresa ha encargado el estudio de actitudes.

Al encargar a una firma asesora un estudio de tal índole, se pretende, entre otras cosas, que los empleados se conduzcan con la mayor veracidad a fin de evitar que tengan reticencias para manifestar su verdadera postura, máxime si se toma en cuenta que los interrogatorios por ser anónimos imposibilitan el que se conozca, de manera particular, lo expresado por un determinado empleado. El interés en un estudio de esa naturaleza radica en que mediante las contestaciones colectivas, se obtiene una impresión de las actitudes del personal en general.

Para la investigación mediante cuestionarios, se ha creado una técnica denominada " método escalares", cuyos cuestionarios están constituídos de tal manera que se pueda dilucidar, cuan intensas y consistentes favorables son las actitudes de las personas, cuan y consistentemente las mantienen, cuan ampliamente las aplican, etc.

Mediante dichos métodos se asigna a las personas investigadas la localización que tienen en los puntos comprendidos entre los extremos opuestos del apoyo o la oposición ante algún asunto o cuestión. Así pues, el propósito de las escalas de actitudes es el de ubicar a un empleado en un punto determinado de un continuo que va, desde actitudes favorables a desfavorables.

La mayoría de las escalas de actitudes están formadas por frases, afirmaciones o proposiciones, a las que se llama "items", entre las cuales el sujeto a investigar indica de un modo u otro, su acuerdo o su desacuerdo. Los "items" consiguen que el empleado exprese a través de ellos, sus puntos de vista sobre los aspectos que quiere dilucidar la empresa.

En los "métodos escalares" se hace la consideración de que la actitud en un "continuo" en el cuál las actitudes de los empleados se distribuyen a lo largo de una postura extrema de actitud desfavorable, pasando por una postura neutral hasta una postura extremadamente favorable.

Las escalas de actitud difieren entre sí, en los siguientes aspectos ; método de elaboración, método de respuesta y base para la interpretación de puntuaciones (Selltiz : 1965, p. 400).

La forma en que una escala efectúa la discriminación entre los empleados, depende de la elaboración de la escala y el método de puntuación que se establezca.

Se usa la expresión " respuestas actitudinales" para las conductas a partir de las cuales se inician actitudes, principalmente las de naturaleza verbal.

Los "items" por separado en una escala de actitud, no son generalmente de interés por sí mismos ; el interés radica en la puntuación total o en sub-puntuaciones que resultan para cada individuo en la combinación de sus respuestas a varios "items".

Para la selección de " items " en una escala, se siguen normalmente los siguientes dos criterios : uno de ellos es que, los items deben facilitar las respuestas psicológicamente relacionadas con la actitud medida. Se pueden formular items con una relación manifiesta de la actitud que se mide, pero esa relación no tiene que ser necesariamente tan evidente, pues son más ventajosos los items que aparentemente, no tienen nada

que ver con la actitud que se está midiendo, con el objeto de evitar que el interrogado pre-juzgue respecto a su particular actitud.

El segundo criterio establece que la escala sirva para discriminar entre los individuos que están en distintos puntos a lo largo de la dimensión que se mide, a fin de dilucidar no solamente aquellos casos que se encuentren en extremos opuestos de actitud, sino también los que difieren levemente, para lo cuál se incluyen "items" que varían en distintos puntos de la escala. (Selltiz: 1965, p. 401).

DIMENSIONES EN LAS ACTITUDES

Las actitudes tienen diversas dimensiones que a continuación se anotan y que nos ayudan a la mejor comprensión de ellas.

1o.- Saber si se está en favor o en contra de algo.

2o.- La amplitud del campo que abarcan las actitudes.

3o.- La consistencia de la actitud.

4o.- La intensidad de la actitud.

5o.- La saliencia de la actitud.

Las dimensiones de las actitudes antes indicadas, no son únicas, se podrían añadir otras, e incluso pudiera llegarse a la conclusión de que alguna tenga poca o ninguna utilidad, sin embargo, se exponen con el fin de poner de manifiesto, que son varias las maneras como pueden estudiarse las actitudes. Cada una de dichas dimensiones puede ser útil para un propósito particular. (New comb : 1967, T. I. p. 188).

A continuación se hace una descripción de las diferentes dimensiones de las actitudes .

En relación a la forma de investigar cuantos empleados estan a favor o en contra de algo, se hace una exposición del procedimiento respectivo, en el presente capítulo, en la parte correspondiente a las "escalas nominales".

LA AMPLITUD DEL CAMPO QUE ABARCAN LAS ACTITUDES

Muchas actitudes, amplían su ámbito a medida que aumenta el número de los objetos y tópicos que se perciben en función de un marco

de referencia dominante.

Existen grandes diferencias individuales en relación a lo antes indicado. Dos empleados pueden estar en contra del supervisor, al que pueden sentir como enemigo de los trabajadores. Sin embargo uno de ellos refiere esa actitud a la exigencia que tiene el supervisor en el trabajo y el otro empleado puede referirla a una amplia variedad de tópicos : la exigencia en el trabajo, el trato despectivo que el creé recibir del supervisor, la mala voluntad que supone le inspira el dar las órdenes, etc.

Probablemente resulta más importante saber, que la actitud del segundo trabajador tiene mayor amplitud que la del primero, que el hecho de que los dos son opuestos al supervisor. Se puede saber más de un empleado si se determina la amplitud del ámbito de sus actitudes favorables o desfavorables, que si solamente se investiga si en lo general está en pro o en contra.

LA CONSISTENCIA DE LAS ACTITUDES

Se entiende como "inconsistencia" a la combinación de respuestas favorables o desfavorables por parte del mismo sujeto.

Es conveniente no solamente conocer si un empleado está en general en pro o en contra de algo y la amplitud que abarca con sus actitudes favorables o desfavorables, sino conocer también el grado de consistencia en favor o en contra dentro del ámbito cubierto por su actitud.

LA INTENSIDAD DE LAS ACTITUDES

Si a un empleado se le plantea, por ejemplo, una serie de afirmaciones que expresen diferentes grados de intervención de la gerencia en los trabajos que se ejecutan en la empresa, instruyendolo para que indique, a su juicio, cuál es la mejor forma de intervención para la buena marcha del trabajo, dará respuestas que manifiesten diferentes grados de intervención, desde la más pequeña posible hasta la más vehemente empleada. Ese interrogatorio está dirigido a conocer el grado en que el empleado está a favor o en contra del control de la gerencia en el trabajo.

Ahora bien, para conocer la intensidad con que el sujeto vive el problema, se le pide que conteste con cuánta energía sostiene su opinión: si muy enérgicamente, si con bastante energía, o si no le importa mucho la cuestión, ocurra ésto de un modo o de otro. (New comb: 1967, T. I. p. 186).

Los estudios experimentales que se han efectuado sobre el particular, han llegado a la conclusión de que aquellas personas que están en favor de los grados máximos y mínimos, son las que sienten el problema con más intensidad; esta estrecha relación entre el grado y la intensidad en que se manifiesta en favor o en contra, sugiere que ambos tipos de respuesta provienen del mismo estado de disposición, o sea de la misma actitud.

Se sabrá más respecto a las actitudes de los empleados, en

el ejemplo último que se puso con respecto al control del trabajo por parte de la gerencia, si se conoce la intensidad de sus actitudes y también el grado con que están en favor o en contra, que si solamente se conoce éste último aspecto.

SALIENCIA DE LAS ACTITUDES:

> "La saliencia es algo parecido a la espontaneidad. Se refiere a la presteza potencial de una persona para responder de cierta manera. Cuanto más saliente es una actitud en alguien, más fácilmente será expresada con un mínimo de estimulación externa ". (Newcomb :1967, T. I. p. 186).

De acuerdo con la anterior definición, se colige, que cuanto más saliente es una actitud en un empleado, más facilmente aflora con un mínimo de estimulación externa, por lo tanto, se considera que cuanto más saliente es una actitud en alguien, es decir, cuando se expresa con más espontaneidad, ello se puede interpretar como que dicha actitud tiene más importancia para la persona que la expresa, que una actitud que se manifiesta solamente mediante una mayor estimulación, tanteos o preguntas.

Las preguntas directas tienen el inconveniente de que no se puede colegir de ellas la saliencia de la actitud, se ignora si dicha actitud hubiera aflorado, de no haberse hecho la pregunta directa.

CAPITULO IV

ESCALAS ACTITUDINALES

REQUERIMIENTOS PARA SU CONSTRUCCION:

En la escala de actitudes, debe existir la certidumbre de - - qué, por ejemplo, cuatro unidades de apoyo son más de tres unidades - y menos que cinco unidades.

No se cumple con este requerimiento si se constituye una escala burda, en la cuál se asigne un puntaje de una unidad para cada respuesta favorable a cualquiera de los " items" de la investigación en - - cuestión y que dichos " items" no hubieran sido proyectados, de tal manera que todos fueran directamente al meollo del asunto y en consecuencia, que alguno de ellos solamente representara aspectos menores e incidentales del problema ; los puntajes obtenidos mediante una escala -- con las deficiencias dichas no lograría una justa valorización de la actitud, ni podrían ser comparables los puntajes obtenidos por varios - -- empleados.

La situación antes enunciada puede evitarse llevando al cabo un análisis de la "consistencia interna" de las respuestas a los distintos "items" de una escala .

Si la gran mayoría de los empleados que responden favorablemente o desfavorablemente a cada "item", también responden de la misma manera favorable o desfavorable a todos los otros "items", lo más - probable es que todos los "items" tengan aproximadamente igual significación para la localización de actitudes favorables.

Por lo tanto, deben descartarse los "items" que no pasan la -

prueba de la consistencia interna, es decir, aquellos para los cuales la frecuencia de las respuestas favorables o desfavorables, guarda poca relación con la frecuencia con que la mayor parte de los otros "items", reciben respuestas similares por parte de los mismos empleados.

CONFIABILIDAD:

Para que un instrumento de medida sea confiable es necesario que sea consistente. La confiabilidad es tan importante en la escala de actitudes, como en las unidades de medir que se usan para las cosas tangibles, por otra parte, no es muy fácilobtener la confiabilidad de las escalas de actitudes.

Se puede verificar la confiabilidad de una escala de actitudes haciendo que los mismos individuos respondan a ella, dos o más veces, es la técnica que se llama "tes- retest" Será mayor la confiabilidad de la escala cuanto más aproximadamente se obtenga de cada individuo el mismo puntaje en todas las ocasiones que responda a ella. La escala será considerada confiable en la medida en que cada individuo, al repetir, mantenga la misma posición relativa, aún cuando no se obtengan exactamente los mismos puntajes.

La debilidad de la tónica del "tes-retest", estriba en que lo que realmente se mide puede ser los recuerdos de los sujetos o su motivación de ser consistentes, antes que la propia confiabilidad de la escala. Entonces la confiabilidad del "test'retest" puede quedar elevado falsamente.

Se pueden dar varios casos en la aplicación del "test-retest" como aquella en que la confiabilidad puede resultar falsamente baja, en el caso de que algunos empleados puedan cambiar de actitudes entre la primera y segunda respuestas a la escala, mientras que en otro no puede haberse operado este cambio. El cambio puede ser en un sentido o en otro. De acuerdo con esas condiciones una escala exacta será aquella que revele este tipo de cambios y no la escala que los oculta.

En virtud de que en el "test-retest" la confiabilidad puede ser falsamente baja, sí se toma en cuenta que a medida que el tiempo transcurre aumentan las probabilidades de que las actitudes de una persona cambién también, se puede resolver este problema reduciendo el intervalo de tiempo a cero, mediante un sistema que a continuación se explica. Se hace una escala con un número de "items" dos veces mayor que el necesario para la versión final; se dividen los "items" de la escala larga en dos mitades, haciendo que los "items" con números pares compongan una mitad de la escala y los "items" con números impares la otra mitad.

Entre mayor es el grado en que el empleado tiene el mismo puntaje en cada mitad de la escala, o también cuanto mayor es el grado en que cada persona mantiene la misma posición relativa de acuerdo a cada mitad, más confiable es la escala, esta técnica se llama de "división en mitades".

Así pues, para asegurar una confiabilidad máxima, debe aumentarse el número de "items" en la escala, Una escala corta no es muy confiable. Otra manera de aumentar la confiabilidad de una escala -

de actitudes es aumentar la certidumbre de que cada "item" explora la - misma actitud, todos los "items" se deberán referir al mismo estado de disposición. Cuanto menor es la ambigüedad con que se percibe cada - "item" dentro de un marco de referencia único, mayor es la confiabili - dad de la escala. La mejor forma de evitar los "items" ambiguos es - la de aplicar la prueba de consistencia interna.

VALIDEZ

Se dice que una medida es "válida", cuando representa la - dimensión que se esta tratando de medir fuera de toda otra influencia. En el caso de la validez de las escalas de actitudes, ésto resulta difícil, puesto que las actitudes solamente pueden ser medidas de manera indirecta.

Como quedó establecido antes, las actitudes no son conductas, sino predisposiciones a la conducta, sin embargo solamente se les puede medir mediante la expresión de una conducta.

El problema estriba, pues, en confirmar que las conductas que se observen, están precisamente determinadas por la actitud que - se pretende medir y no por alguna otra conducta o por factores que no - tengan relación con las actitudes.

La validez de una escala no es completamente independiente de su confiabilidad, una escala válida, debe ser una escala confiable en cambio una escala confiable no es necesariamente válida.

Un método para verificar la validez de las escalas de actitudes que ya se consideran bastante confiables, consiste en verificar la consisten

cia interna. Cuando se hace el análisis de los "items", se encuentra a veces que se presentan dos o tres "constelaciones" de "items" en una escala. Se encuentra vinculación entre los "items" de cada una de las "constelaciones", pero están ménos vinculadas con los "items" de las otras "constelaciones".

La consistencia general, puede resultar lo bastante sólida como para pensar en una confiabilidad satisfactoria, no obstante que la escala resulta compuesta por dos sub-escalas, en este caso la escala original tiene una validez incierta, puesto que mide conductas determinadas por dos actitudes.

El método principal para comprobar la validez de las escalas de actitudes, estriba en contrastar una forma de conducta con otra.

Generalmente las respuestas a las escalas de actitudes son verbales, sin embargo, las actitudes representan predisposiciones a responder de muchas maneras, independientemente de la manifestación de acuerdo o desacuerdo con proposiciones verbales.

Si las actitudes pueden inferirse de otra forma de conducta que las no verbales, y éstas corresponden a las deducidas de las respuestas verbales a las escalas de actitudes, entonces la validez de la escala se ha verificado de manera significativa.

Cuanto mayor es la variedad y el rango de diferentes conductas respecto a las cuales se infiere una actitud, existirá más seguridad en la validez, que las mediciones hechas apartir de una sola forma de conducta.

Ningún método de medición es aplicable, por sí sólo, a todas las dimensiones de las actitudes. Algunas de estas dimensiones han podido ser medidas con mayor éxito.

ESCALAS NOMINALES

Se definen las escalas nominales de acuerdo con la siguiente descripción:

> "Una escala nominal, es la que consiste en dos o más categorias conocidas, en la que se clasifican objeto, individuo o respuestas. El requerimiento básico para una escala nominal es que una persona pueda distinguir dos o más categorias significativas al atributo que se está considerando y determinar criterios para la colocación de individuos, etc., en una u otra categoría". (Selltiz: 1965, p. 217).

Una forma es investigar cuantos empleados están en favor o en contra de algo, en ese caso se plantea la cuestión o el asunto que se pretende dilucidar y se interroga al sujeto, de manera que solamente tenga dos alternativas, la de estar en pro y la de estar en contra del asunto en cuestión.

Es obvio que este método no mide el grado de asentimiento en cualquier individuo, la única relación específica entre las categorías, es que son distintas unas de otras, se ignora la implicación del "tanto más", o el " tanto menos" de la actitud que se está midiendo y se usa si el objeto que se persigue es investigar cuantos empleados están en favor o en contra de algo.

La fuerza de las actitudes no puede aquilatarse por este camino, pues podría darse el caso, de que entre el grupo que se computó en contra de algún asunto, se encontrara un gran número de personas que solamente estarán ligeramente opuestas, mientras que podría ser que un grupo más pequeño tuviera una fuerte oposición al asunto.

ESCALAS NOMINALES

Se definen las escalas nominales de acuerdo con la siguiente descripción:

> "Una escala nominal, es la que consiste en dos o más categorias conocidas, en la que se clasifican objeto, individuo o respuestas. El requerimiento básico para una escala nominal es que una persona pueda distinguir dos o más categorias significativas al atributo que se está considerando y determinar criterios para la colocación de individuos, etc., en una u otra categoría". (Selltiz: 1965, p. 217).

Una forma es investigar cuantos empleados están en favor o en contra de algo, en ese caso se plantea la cuestión o el asunto que se pretende dilucidar y se interroga al sujeto, de manera que solamente tenga dos alternativas, la de estar en pro y la de estar en contra del asunto en cuestión.

Es obvio que este método no mide el grado de asentimiento en cualquier individuo, la única relación específica entre las categorías, es que son distintas unas de otras, se ignora la implicación del "tanto más", o el " tanto menos" de la actitud que se está midiendo y se usa si el objeto que se persigue es investigar cuantos empleados están en favor o en contra de algo.

La fuerza de las actitudes no puede aquilatarse por este camino, pues podría darse el caso, de que entre el grupo que se computó en contra de algún asunto, se encontrara un gran número de personas que solamente estarán ligeramente opuestas, mientras que podría ser que un grupo más pequeño tuviera una fuerte oposición al asunto.

Por lo anterior, el número de personas que mantiene una oposición no ilustra con precisión su significado social.

Este sistema que obliga sólo en uno o en otro sentido es inecesariamente restrictivo. (es preferible brindar la posibilidad de diversos grados de oposición o apoyo).

Si los datos permiten la ordenación de los empleados en términos de una actitud, es antieconómico el uso de las escalas nominales, puesto que limitan grandemente la naturaleza de las medidas que se pueden adoptar.

ESCALAS DIFERENCIALES O DE INTERVALOS

Cuando se plantea al Administrador un problema en relación con el personal, que requiera una investigación de los aspectos siguientes: conocer la fuerza de las actitudes que actuan en el personal, poder discriminar si la actitud de un empleado es mucho más favorable que la de otro, en la misma proporción que la actitud de este segundo empleado lo es con respecto a la de un tercero ; el poder dilucidar si en dos experiencias se han producido idénticos cambios de actitud, etc. en cualquiera de esos casos, se hace necesario el empleo de instrumentos de medición de actitudes más precisos, es decir, escalas que sean capaces de determinar si la diferencia entre dos posiciones de actitud, es igual a la diferencia entre otras dos posiciones de actitud.

Las escalas del tipo antes señalado se denominan "de intervalos", las cuales también se conocen con los nombres de : "escalas de intervalos aparentemente iguales" ó de "apariencia identica".

En dichas escalas de "intervalos", además de ordenar las posiciones en términos de mayor, igual o menor, las unidades que las constituyen o intervalos de medida deben ser iguales.

Para dar idea de la importancia que tiene el hecho de que las unidades de las escalas de actitudes sean lo más iguales posibles, se dá el ejemplo de aplicación siguiente:

Para comprobar los cambios de actitudes ocurridas en el personal mediante la aplicación de diversos métodos, a partir de la hipótesis de que métodos diferentes resultan eficaces con grupos distin

tos y que si se hubieran, en consecuencia, aplicado métodos "directos" , en grupos que solamente mostraran desconfianza y desagrado recíproco en grado relativamente pequeño y que para los grupos cuyas actitudes recíprocas fueran muy desfavorables, se usaran para su cambio de actitudes métodos más sutíles e indirectos.

La única forma de camprobar la hipótesis señalada respecto a la aplicación de métodos directos e indirectos, sería mediante la aplicación de dichos métodos diferentes en muestras de grupos diferentes y luego medir los resultados.

Pero la eficacia de los métodos citados, se podría probar siempre y cuando se tuviera la seguridad de que las unidades de la escala empleada en la evaluación, fueran más o menos iguales en puntos diferentes de la escala ; si ello no fuera seguro, no se podría llegar a conclusiones definitivas respecto a la efectividad de los métodos empleados para el cambio de actitudes, aplicados en los diferentes grupos.

Las escalas en las cuales los "items" se forman con una gradación de tal naturaleza que permite, que un empleado esté de acuerdo solamente con uno o dos "items", que corresponden a su posición en la dimensión que se mide y esté en desacuerdo con las afirmaciones situadas a los dos lados de los "items" que se han seleccionado, se denominan "DIFERENCIALES", (Selltiz : 1965 , p. 402) entre las cuales están las de INTERVALOS", que se conocen con las diferentes denominaciones antes indicadas.

Las escalas diferenciales para la medida de actitudes se asociacian al nombre de L. L. Thurstone, el cuál instituyó un método para

seleccionar "items" representativos de diferentes grados de actitudes favorables, de una manera tal, que se puede asignar a los "items" valores precisos en la escala .

La escala de intervalos (diferencial) está constituida por un número de "items", cuya posición en la escala se determina mediante una clasificación llevada al cabo por jueces. Existen varios métodos para asegurar los juicios en la posición de la escala, indicándose sólamente el correspondiente al método de los "intervalos de apariencia idéntica", que es el más utilizado comunmente .

Una escala de intervalos, según lo indicado:

> " Es aquella en que las distancias entre los puntos del instrumento son conocidas, y en la que las distancias numéricamente iguales representan distancias iguales a lo largo del continuo que se está midiendo ". (Selltiz: 1965, p. 402).

Una escala de la naturaleza citada, como ya antes se indicó, permite comparar diferencias o cambios de actitud, toda vez que las diferencias entre una puntuación de dos y otra de seis, es equivalente a la diferencia entre una puntuación de cinco y otra de nueve y a la diferencia entre cualesquiera otras dos puntuaciones que se diferencían en cuatro puntos .

De acuerdo con lo expuesto, para establecer una escala de "intervalos" , la operación empírica básica consiste en aplicar un procedimiento mediante el cual se haga la determinación de los intervalos como iguales.

Para la selección de los "items" y su correspondiente valo-

ración, en el método de intervalos, se sigue la siguiente secuela:

1.- Se formula una serie de "items", (afirmaciones) que estén relacionados con la actitud que se trata de investigar y que representen todos los grados de apoyo u oposición con respecto a la actitud por medir. Dicha serie de "items" se obtiene mediante la consulta de diversas fuentes que tengan relación con el asunto y cuyos "items" se redactan de la manera más clara y breve posible.

2.- Las afirmaciones correspondientes a cada "item" se escriben en tarjetas, una independiente para cada "item".

3.- Las tarjetas son clasificadas por un grupo de personas competentes para el caso, en un cierto número de grados (siete a once) a las cuales se dan las instrucciones siguientes:

a).- Que las once tiras de papel que se les entregan cada una con una de las letras A, B, C, D, E, F, G, H, I, J y K, servirán para clasificar las afirmaciones en ONCE GRUPOS.

b).- Sobre la tira "A" que representa el primer grupo, se deberán anotar aquellas afirmaciones que el clasificador considere expresen el mayor grado de acuerdo con el tema, es decir, la afirmación más favorable a la actitud que se está investigando.

c).- Sobre la tira "K" que corresponde al onceavo grupo, se deberán anotar las afirmaciones más desfavorables, es decir, las que expresan la postura más contraria a la actitud.

d).- Sobre la tira "F" que corresponde al sexto grupo, o intermedio, se deberán anotar las afirmaciones que expresan una posición neutral. Es el grupo en el cual no hay ni inclinación favorable, ni desfavorable.

e).- Sobre la tira "B" que corresponde al segundo grupo, se deberán anotar las afirmaciones que se consideran más favorables a la actitud, después de las clasificadas en el grupo "A".

f).- Es obvio que las tiras a las cuales ya no se hace referencia, el calificador dispondrá las afirmaciones de acuerdo con el grado de acuerdo o desacuerdo expresadas en cada tarjeta.

g).- Se indica a los jueces que la clasificación que hagan, deberá inspirarse, no en los propios puntos de vista del calificador sobre el tema, sino en sus juicios acerca del carácter favorable o desfavorable de las afirmaciones.

De la manera indicada se obtienen las once clasificaciones, realizadas por los jueces, cuyo orden va desde las afirmaciones, extremadamente favorables hasta las extremadamente contrarias.

Posteriormente las afirmaciones se analizan experimentalmente, a fin de descartar aquellas que son ambiguas y elegir solamente las que diagnostiquen en realidad una posición en favor o en contra del tema que se estudia.

En esa virtud se hace un análisis de la consistencia de los juicios para cada "item". Los "items" que son colocados por los expertos en grupos diferentes, son rechazados, pues muestran una dispersión demasiado amplia, que indica un desacuerdo importante.

Los "items" que son colocados por todos los jueces en una categoría, o en un número limitado de ellas, son los que muestran mayor grado de consistencia.

Se hace una selección final, tomando los "items" que se en-

cuentran repartidos uniformemente a lo largo de la escala, desde una posición extrema a la otra.

En vista de que, inicialmente se toma un número mayor de "items", que los necesarios para la escala definitiva, es posible elegir, en última instancia, diez ó quince "items" que se encuentren diseminados en todo el conjunto y que han sido valorados consistentemente por los jueces. (Tiffin: 1966, p. 325).

Otro autor indica que se pueden retener 15, 20 ó 30 "items"

> "De tal manera que se pueda calcular que hay una distancia igual entre ellos, de acuerdo con la mediana de distribución de cada pregunta ".
> (Pardinas: 1969, p. 96).

Thurstone después de algunas experiencias anteriores ha seguido en general la práctica de incluir 22 "items", espaciados aproximadamente a distancias de media unidad desde uno a once.

Para el tratamiento cuantitativo se le asigna a la clasificación "A" el valor de uno y a la clasificación "F" el de seis, a la clasificación "K" el valor de once y así sucesivamente.

A las afirmaciones que hablen fuertemente en favor del tema se les da un alto valor (o bajo), a las que se opongan fuertemente reciben un valor bajo (o alto), y a las que están entre esos extremos se les dan valores intermedios.

Para asignar un valor único en la escala a cada empleado se sigue el procedimiento siguiente:

Se entrega al empleado el cuestionario en el cuál los valores

de la escala no están anotados y en cuyo cuestionario los "items" se disponen al azar, y no por sus valores en la escala.

Se instruye al empleado, en el sentido de que marque en el cuestionario aquellas afirmaciones con las que esté de acuerdo o las dos o tres afirmaciones más cercanas a su posición.

La posición en la escala de cada empleado, resulta de calcular el promedio de los valores en la escala de todos los "items" que ha marcado.

Es lógico que una puntuación mayor representa una actitud más favorable sobre el tema, que una puntuación más baja .

Las puntuaciones más altas y más bajas indican los dos extremos de la actitud.

Se considera el método escalar de intervalos iguales, como satisfactorio, en lo que respecta al propósito específico de ubicar a un empleado en una posición determinada a lo largo de un CONTINUO desde la máxima aprobación de algo, a la máxima oposición.

Sin embargo , dicho método no informa sobre la intensidad con que se tiene una actitud, en virtud de que cada "item" tiene siempre el mismo puntaje y por lo tanto se hace caso omiso de que el empleado tenga un sentimiento débil o fuerte al respecto .

Tampoco este método, ilustra sobre la amplitud del campo cubierto por las actitudes favorables o desfavorables y así mismo se ignora su consistencia.

En el apéndice número 1 ; se ilustran los "items" de una es-

cala tipo Thurstone, tomados del estudio de Mac Crone sobre las actitudes hacia los nativos en Africa del Sur. (Selltiz: 1965, p. 404).

Si una escala de tipo Thurstone es totalmente fiable y si enfoca una sola actitud, más que un complejo de actitudes; un empleado deberá, en teoría, anotar solamente los "items" que se encuentran inmediatamente contiguos en la escala de valores. En cambio, si los "items" marcados por él, se extienden ampliamente a lo largo de los "items" no contiguos, la puntuación obtenida de esta manera, no tiene el mismo significado que la puntuación obtenida en otra de menor extensión.

Se hacen algunas objeciones a las escalas de actitudes de tipo Thurstone. A continuación se anotan las principales objeciones y la contrarréplica que generalmente se hace de ellas.

En primer término, se argumenta que representan mucho trabajo en su elaboración. Efectivamente es un procedimiento laborioso el que requiere la construcción de esas escalas, pero debe tomarse en cuenta que la medida exacta de actitudes, es en sí, un asunto bastante complejo, por lo cual no es de suponer que se pueda llegar a una justa valoración de las actitudes mediante métodos simplistas.

En segundo lugar, se arguye, que siendo la puntuación individual, la media o mediana de los valores de los distintos "items" marcados, puede darse el caso de que actitudes esencialmente distintas se expresan en la misma puntuación. Lo anterior tiene relación con la circunstancia de que en algunos casos las personas interrogadas no

tienen una actitud clara respecto del asunto que se plantea, en cuya situación resulta inadecuado tratar de medir actitudes por técnica alguna. Dicha crítica también se hace a otros tipos de escalas de actitudes.

En tercer lugar, se hace la objeción de que el grado de los valores de la escala, asignados a los "items" están influídos por las propias actitudes de los jueces que hicieron la clasificación.

La objeción anterior ha sido sujeta a estudios experimentales, algunos de los cuales han llegado a la conclusión de que los valores asignados, no dependen de la actitud de los jueces; sin embargo, existen otras investigaciones que apuntan en un sentido contrario. La discrepancia entre los resultados de los estudios antes aludidos, crea serias dudas respecto al significado de las posiciones en la escala y las distancias entre ellas, sin embargo, debe hacerse notar que:

> "Incluso aquellos estudios que hallaron diferencias marcadas entre los grupos de jueces, por lo que se refiere a los valores absolutos de la escala asignados a los items, hallaron una alta correlación con el ORDEN DE RANGO en el que los jueces con actitudes distintas, ordenaron los items a lo largo de la serie continua (favorable-desfavorable). (Selltiz: 1965, p. 409).

De acuerdo con lo antes expuesto, se crea duda en el sentido de que las escalas de tipo Thurstone sean verdaderas escalas de intervalos; de todas maneras es posible que constituyan escalas, que proporcionan base para afirmar que un empleado tiene una actitud más o menos, favorable en relación con otro.

Los apéndices B y C son dos escalas tipo Thurstone, para determinar la manera de sentir en general de los empleados con respecto a su compañía.

ESCALAS ADITIVAS

Un método escalar más expedito que toma en cuenta la amplitud, la consistencia y la intensidad de las respuestas actitudinales es el constituído por las escalas denominadas aditivas.

El método citado tiene la ventaja de que los valores en las escalas están influidos por el grado en que los individuos estén en favor o en contra de las afirmaciones que comprenden dichas escalas para detectar las actitudes.

La escala aditiva más frecuentemente utilizada en el estudio de actitudes es la propuesta por Likert, para cuya constitución no se requiere la intervención de expertos y tiene además la ventaja sobre las escalas de intervalos de proporcionar una más amplia posibilidad de respuestas. Toda vez que, en las escalas aditivas el empleado puede responder a cada "item" en varios grados de acuerdo o desacuerdo.

Las escalas aditivas también se conocen con el nombre de escalas de anotaciones añadidas; como las diferenciales o de intervalos, están formadas por una serie de "items" ante los cuales se obtiene la reacción del sujeto.

En las escalas aditivas no se pretende que los "items" se distribuyan uniformemente sobre una escala favorable-desfavorable, o cualquiera que sea la dimensión medida; solamente se toman en cuenta los "items" que parecen ser definitivamente favorables o desfavorables hacia la actitud que se mide y se descartan los neutrales o ligeramente favorables o desfavorables.

Las afirmaciones en las escalas aditivas, tienen cada una cinco tipos de contestaciones, las cuales están representadas por los - símbolos siguientes : MA, A, ?, D, MD, las cuales tienen la siguiente interpretación:

MA ; quiere decir " muy de acuerdo", A; representa " de acuerdo ", la interrogación ? "no estoy seguro ", D, " en desacuerdo" y MD ; " Muy en desacuerdo".

Al aplicar la escala, cada "item" es rodeado con un círculo en el símbolo que represente el sentir del empleado en cada una de - las afirmaciones.

Belows : (1966, p. 158) indica sobre el particular:

> "Las distribuciones de estas cinco categorías parecían aproximarse a una curva normal de distribución, e indicaban a Likert la posibilidad de anotar - las partidas de manera muy sencilla, en vez de --- exigirle a un grupo de jueces que justipreciara en - donde deberían de caber en un continuo.- La distancia en que una respuesta expecífica se apartaba del medio (promedio) del grupo recibía un valor, indicando cuan lejos del promedio se encontraba ".

Se puede dar la puntuación siguiente para las respuestas a las proposiciones:

5. para MA: muy de acuerdo, apruebo decididamente, conforme firmemente, completa aprobación.

4. para A: De acuerdo, apruebo, conforme, aprobación.

3. para ? : No estoy seguro, indeciso, neutralidad.

2. para D : En desacuerdo, desapruebo, inconforme, desaprobación incierta .

1. para MD: Muy en desacuerdo, desapruebo decididamente, inconforme firmemente, desaprobación total.

También se puede dar a las respuestas favorables una puntuación positiva, y negativa a las desfavorables.

En la construcción de las escalas "tipo Likert" se sigue el procedimiento siguiente:

Primero.- Se formula una batería inicial de afirmaciones relacionadas con la actitud por medir, las cuales se redactan con la mayor claridad posible y deben comprender una amplia gama que vaya de lo extremo a lo moderado, tanto en lo favorable, como en lo desfavorable, es decir, incluirán tanto las posturas claramente favorables como las desfavorables.

La batería no debe incluir ninguna premisa que pueda considerarse "neutral", en vista de que este método de puntaje depende de clasificar todos los "items" como favorables o desfavorables.

Segundo.- La batería inicial de afirmaciones no es presentada a un grupo especial de jueces (como en las escalas tipo Thurstone) sino a un grupo de empleados que sean representativos de aquellos a quienes se va a aplicar la escala, instruyéndolos para que respondan a los "items" como lo harían si la escala ya estuviera completa. Se les pide como se indica antes, que en cada "item" rodeen con un círculo la categoría que represente su sentir. Posteriormente se analizan las respuestas a todos y cada uno de los "items" para determinar su consistencia interna.

"Aquellos items que reciben respuestas favorables por parte de individuos que, como grupo, no responden a la mayoría de los otros items en forma favorable (o viceversa) se descartan, considerándose que no detectan las mismas actitudes que los otros items. (Newcomb : 1967, T. I. p. 209).

Hay ocasiones en que el proceso de eliminación se tiene que repetir dos o tres veces, con preferencia en grupos distintos. De esa manera se puede obtener una serie de proposiciones con la consistencia interna requerida y a la vez con óptima confiabilidad, si la escala fué debidamente realizada y si se empleó, por ejemplo, el método de división en mitades, referido en la página 55 .

Tercero.- Las respuestas a los "items" son calificadas de la manera antes indicada, en tal forma, que a una respuesta que indique una actitud más favorable se le adjudica la puntuación más alta. No tiene importancia si el cinco es alto o el uno es bajo y viceversa, lo importante es que las respuestas se califiquen precisamente en términos de la dirección que indican respecto de la actitud.

Para una mejor comprensión de la forma de otorgar los puntajes a las respuestas, se expone detalladamente el procedimiento respectivo en la forma siguiente:

a).- Se determina si las respuestas favorables recibirán un puntaje alto o bajo.

b).- Las respuestas a las afirmaciones en términos favorables se computan de la manera siguiente:

Cinco, si el acuerdo es grande, cuatro, si es un acuerdo simple, tres, si la respuesta es de inseguridad, dos si el desacuerdo es simple y uno si hay desacuerdo grande.

c).- Las respuestas a las afirmaciones que se expresan en términos desfavorables, se clasifican de manera - - opuesta, es decir:

Cinco, si hay desacuerdo definitivo, Cuatro, si el desacuerdo es simple, Tres, si la respuesta es de inseguridad, Dos, si es un acuerdo simple y Uno si el acuerdo es total.

MA	A	?	D	MD	Afirmaciones en términos favorables.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
MA	A	?	D	MD	Afirmaciones en términos desfavorables
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	

La forma antes expuesta, de otorgar los puntajes a - las afirmaciones en términos favorables y desfavorables, se inspiran - en la consideración psicológica de que, el acuerdo con una afirmación - desfavorable equivale al desacuerdo con una afirmación favorable y el - desacuerdo con una afirmación desfavorable equivale al acuerdo con una afirmación favorable.

Cuarto.- Como se observa, cada "item" recibe un puntaje - propio; la puntuación que obtiene cada empleado, es la suma de los puntos individuales obtenidos o la suma algebraíca de las puntuaciones de - las respuestas a todos los "items", la cual es interpretada como su posición en la escala de actitudes favorables-desfavorables correspondiente a la actitud que se mide.

En la escala en cuestión, el puntaje máximo que es posible - obtener, resulta de multiplicar el número de "items" por cinco, y el - puntaje mínimo posible resulta de multiplicar el número de "items" - por uno .

La puntuación total de las afirmaciones representa la inten-

sidad de la fuerza de las propias actitudes del sujeto, valoradas por él mismo.

> "Utilizando veinticinco afirmaciones aproximadamente, cada una de las cuales vaya seguida de estas cinco contestaciones graduadas de aprobación, la suma de los puntos correspondientes a las respuestas constituye la medida de la actitud del sujeto hacia el objeto de la escala. Como este sistema puede adoptarse utilizando únicamente afirmaciones que varían entre la indiferencia (que es el punto central de la gama de actitudes) y el extremo favorable de la escala, pueden eliminarse las afirmaciones desfavorables de la misma. Likert ha demostrado que este método de actitudes arroja una correlación de 0 . 80 con respecto al sistema más pesado de Thurstone " (Tiffin: 1966, p. 329)

Quinto.- Se hace un análisis de las respuestas y una eliminación de los "items" de acuerdo con los siguientes criterios:

> " Son analizadas las respuestas para determinar cual de los items discrimina más claramente entre los individuos de más puntuación y los de menor puntuación en la escala total. Por ejemplo , las respuestas de aquellos sujetos cuyas puntuaciones totales se hallan en el primer cuartil y las respuestas de los del último cuartil pueden ser analizadas para determinar para cada item el grado en que difieren las respuestas de estos criterios" (Selltiz: 1965, p. 412).

> "Los items que no muestran una correlación sustancial con la puntuación total, o que no facilitan respuestas distintas de las que puntuan alto, así como de las que puntuan bajo en la totalidad el "test", son eliminadas para asegurar que ese cuestionario es "interiormente consistente" , es decir, que cada item está relacionado con la misma actitud general ". (Selltiz: 1965, p. 412)

<u>Ventajas de las escalas tipo Likert sobre las escalas tipo Thurstone.</u>

a).- Es un sistema para medir actitudes hasta cierto pun-

to más sencillo que el de Thurstone.

b).- Evita el que necesariamente haya que utilizar afirmaciones desfavorables.

c).- Permite la utilización de "items" que no se hayan manifiestamente relacionadas con la actitud que se estudia. Con Thurstone las proposiciones deben estar claramente relacionadas con la actitud que se mide para que haya acuerdo entre los jueces. Todo "item" que se comprueba empíricamente consistente con la puntuación total puede ser incluído.

d).- No requiere la intervención de jueces o árbitros para valorar las afirmaciones.

e).- "Después de haberse ensayado y comparado numerosos procedimientos, el método ideado por Likert resultó producir consecuencias de un alto índice de correlación con métodos más complejos " (Tiffin: 1966, p.328).

f).- "Parece ser una escala más fiable que una del tipo Thurstone del mismo número de items.- Dentro de estos límites la fiabilidad de la escala aumenta conforme se incrementa el número de posibles respuestas alternativas ; la escala tipo Likert permite la expresión de varios grados (cinco generalmente) de acuerdo-desacuerdo, en tanto los items de la escala Thurstone dan opción a una elección entre dos respuestas alternativas solamente"(Selltiz : 1965, p. 412).

g).- Una escala tipo Likert permite obtener una ilustración más exacta de la opinión del empleado sobre la actitud que se investiga, en cada "item" por el rango de respuesta a que es suceptible cada proposición.

Desventajas de las escalas tipo Likert:

a).- Como las escalas de tipo Thurstone, también reciben la crítica de que la puntuación total de un individuo no tiene una clara significación, en virtud de que diversos tipos de respuesta a los distintos "items" pueden arrojar las mismas puntuaciones. Ello no es necesariamente una dificultad según se explica a continuación.

"Algunas de las diferencias en los tipos de respuestas que llevan a la misma puntuación pueden ser interpretadas como un error, desde el punto de vista de la actitud que se mide, más que como verdaderas diferencias en actitudes y que quedan obscurecidas por puntuaciones idénticas. El hecho de que la escala contenga un número de items, significa que estas variaciones en los items, individuales no relacionados con la actitud que se mide pueden cancelarse mutuamente.

Se da el hecho, además, de que formas distintas para la obtención del mismo lugar pueden ser equivalentes desde el punto de vista del objetivo de la medida a que sirve " (Selltiz: 1965, p. 214).

Por lo tanto, es razonable expresar, que la actitud que tengan dos empleados hacia un objeto determinado sea la misma, incluso, aunque la actitud se exprese en forma distinta.

b).- No tiene la escala tipo Likert, la ventaja de las escalas de intervalos en el sentido de poder medir los cambios de actitudes. Ni permite estimar cuanto es más favorable la actitud de un empleado en relación con otro, sin embargo, las escalas tipo Likert permiten hacer la clasificación de los empleados en relación con su actitud favorable hacia un determinado objeto. Puede ser, en última instancia, la base para una primera ordenación de los empleados en la actitud que se mide.

En el apéndice número "B" , se ilustra una escala de tipo Likert correspondiente a las actitudes hacia los negros. (Mair : 1955, p. 82).

ESCALAS ACUMULATIVAS

Las escalas acumulativas, como las anteriormente descritas están formadas por series de ítems con los cuales el interrogado muestra acuerdo o desacuerdo.

> "En una escala acumulativa, los ítems están relacionados unos con otros de forma tal que, idealmente, un individuo que contesta favorablemente al ítem 2, también contesta favorablemente al ítem 1, y una persona que contesta favorablemente al ítem 3, también lo hace favorablemente a los ítems 1 y 2 ; etc." (Selltiz : 1965, p. 415)

El puntaje de un individuo es el que corresponde al recuento de los ítems que ha contestado favorablemente.

Los ítems pueden ser presentados en la escala en orden al grado de favorabilidad ; o bien pueden disponerse al azar. No se intenta determinar si los intervalos entre los ítems son iguales, por lo cuál las escalas acumulativas en la práctica son escalas ordinales.

Una de las primeras escalas que se utilizaron para la medición de actitudes fué la de Bogardus de "distancia social", como se indicó en el cap. primero, respecto a los antecedentes históricos de dichas mediciones, la cuál se construyó con la intención de que fuera una escala de tipo acumulativo.

La mencionada escala de "distancia social" enumera una serie de relaciones en las que los miembros de grupo podrían ser admitidos. A la persona que se le aplica la escala, se le hace la siguiente pregunta:

> "Reconoce usted libremente, que si se dejara usted guiar únicamente por sus sentimientos, los

miembros de las razas o países que figuran en la lista siguiente les permitiría usted ocupar las siguientes posiciones:

1.- Los admitiría a relaciones estrechas de parentesco político por matrimonio.

2.- Como amigos personales en su club.

3.- Como vecinos de la misma calle en que usted vive.

4.- Admitiría que pudieran encontrar empleo y ocupación en su país.

5.- A que adquirieran ciudadanía en su país.

6.- Como visitantes solamente de su país.

7.- Los excluiría totalmente de su país ". - - (Pardinas: 1969, p. 94)

Por lo antes indicado se observa que el interrogado debe indicar las relaciones que el admitiría entre miembros de cada grupo, en esa virtud su actitud es medida por la aproximación de relaciones que está dispuesto a aceptar.

Los ítems fueron seleccionados por razonamiento lógico.

Como en las otras escalas, el contenido del ítem debe tomarse en cuenta para decidir si la respuesta "si", se puntúa como favorable o desfavorable. Por ejemplo en los items 6 y 7, que son afirmaciones de exclusión, el hecho de no circularlas, representa una respuesta favorable a estos dos items.

Si un individuo no circunscribe el 3 ("como vecinos de la calle en que vivo"), la lógica hace suponer que tampoco circunscribirá los items 2 y 1 .

En la escala de distancia social de Bogardus en algunas ocasiones se presenta algún contrasentido en las respuestas, sin embargo es poco frecuente que todo un grupo trastoque los items. Los aparentes contrasentidos pueden deberse a la intervención de algún factor distinto a la propia actitud del individuo.

Como se indicó en los antecedentes históricos de los estudios de actitudes, después de la aparición de la escala de Bogardus en 1925, al finalizar esa década se comienzan a aplicar las escalas tipo Thurstone y Likert, con lo cuál se desvía la atención de las escalas acumulativas y no es sino hasta el comienzo de los años cuarentas cuando resurge el interés en este tipo de escalas.

En una escala acumulativa perfecta, podría saberse por ejemplo que todos los individuos con una puntuación de 2 en la escala, estarán de acuerdo con los item 1 y 2, pero no estimará como positivo el item 3. Por lo tanto, una escala será perfecta o casi perfecta :

> "Si es posible ordenar todas las respuestas de cualquier número de interrogados en un esquema de la forma siguiente " (Selltiz : 1965, p. 418).

Puntuación	Dice "si" al item			Dice "no" al item		
	3	2	1	3	2	1
3	X	X	X			
2		X	X	X		
1			X	X	X	--
0				X	X	X

BIBLIOTECA CENTRAL
U. N. A. N.

En el citado esquema sí se mantiene una puntuación determinada en una serie de items, dicha puntuación tiene siempre el mismo significado, por lo tanto conociendo la puntuación de un individuo se puede decir exactamente, sin consultar el cuestionario, qué "items" ha marcado.

Las escalas acumulativas perfectas o unidimensionales prácticamente no se encuentran en la investigación social, aunque pueden constituirse aproximaciones de ellas.

En el apéndice C se ilustra la escala de tipo Bogardus obtenida de Selltiz (1965, p. 416).

CAPITULO V

LA MODIFICACION DE ACTITUDES

EL CAMBIO EN LAS ACTITUDES

Uno de los objetivos principales, del presente capítulo, es el de hacer comprensible el porqué las actitudes no cambian y asi mismo llegar al entendimiento de las razones por las cuales sí se produce su cambio. Se pretende a la vez proporcionar la explicación del cómo y el porqué existen influencias que aún estando potencialmente en favor del cambio, no llegan a plasmarse de manera efectiva.

Con vistas en lo antes expuesto se hace notar, en primer término que los seres humanos al estar sujetos a la interacción de su ambiente, confrontan la acción de ciertas fuerzas que producen un influjo incesante, el cuál es experimentado por los individuos de diversas maneras.

Por lo tanto, es un principio general establecido, el que la conducta del ser humano, está influída tanto por factores internos como externos, los cuales inclinan a la persistencia o al cambio en las actitudes.

Para el estudio del cambio de actitudes, se requiere hacer el análisis de las influencias que operan en favor del cambio de actitudes y el de los que actúan en contra de dicho cambio.

La circunstancia de que ocurra en algunos casos una persistencia en las actitudes, es decir que no se operen en ellas cambios, no debe interpretarse como que en esas circunstancias no se presentarón influencias que operaron sobre dichas actitudes, como se explica más adelante.

Es de hacer notar, que las mismas influencias no son siempre efectivas con diferentes personas, pues el ser humano es susceptible de experimentar dichas influencias de manera diferente y además no tiene un poder absoluto para el control y resistencia de las influencias que confronta.

Por lo antes indicado la dinámica en las actitudes, puede explicarse en parte por las influencias ambientales, pero sin dejar de tomar en cuenta también, la manera como el individuo percibe dichas influencias.

El cambio en relación con las influencias externas:

Como se explicó parcialmente en el capítulo II con relación a la característica No. 1 (p. 27), las actitudes se forman, por las experiencias que el individuo ha adquirido, con la salvedad de que no todas las personas necesariamente asumen las mismas actitudes por experiencias similares. Sin embargo existen, algunos efectos generales derivados de ciertas influencias, en los que se puede hacer caso omiso de las diferencias individuales.

En relación con lo antes indicado, existe un principio general demostrado en una serie de experimentos, del cuál se deduce : que una mayor familiaridad con objetos, hacia los cuales existen actitudes que no sean muy intensas, la familiaridad hace que se puedan modificar esas actitudes, siempre y cuando la experiencia en ese sentido sea predominantemente favorable o desfavorable con respecto a esas actitudes y que no

exista una mezcla de tintes favorables o desfavorables en la experiencia.

Un segundo principio general, deducido en la misma forma experimental con respecto a las influencias sociales, indica que, los efectos que esas influencias producen, tienen mayor eficacia en el cambio de actitudes si dichas influencias son experimentadas directamente por el individuo y en consecuencia entrañan una experiencia que ha sido palpada. El ser humano se preocupa más de los problemas que le ha tocado vivir, que por aquellos de los cuales solamente tiene refencia.

Los marcos de referencia en relación con el cambio de actitudes.

Toda vez que las actitudes no suelen cambiar antes de que los marcos de referencia no hayan cambiado de alguna manera, se hace indispensable exponer los pormenores que tiene este asunto.

Los procesos en la formación de actitudes están determinados en forma importante por los principios de la percepción:

La percepción que hace un individuo de un objeto es selectiva, nunca toma en cuenta todos los aspectos del objeto. Por ejemplo, al ver un obrero una máquina, solamente observará o seleccionará las características que le indican que se trata de un mecanísmo, en cambio el encargado del montaje de maquinaría observará otras características y por último el responsable del mantenimiento percibirá otras muy diferentes. En el ejemplo indicado, tanto lo que se observa como lo que hacen las personas citadas será el resultado de la selectividad de la cual dependerá el tipo de conducta que elijan sobre el particular.

Los objetos previamente experimentados, tienden a ser percibidos en un contexto dado (marco de referencia), determinado por la experiencia previa.

Los objetos que son motivo de actitudes, son suceptibles de ser visualizados desde diferentes puntos de vista. Por ejemplo, un reloj checador puede ser visto por un supervisor como un auxiliar valioso en el control de las entradas y salidas del personal, pero para un obrero el aparato citado puede constituir un elemento desagradable.

Como se explicó también en el capítulo II (p. 27) las actitudes que un obrero tenga con respecto a algo, son en función de su marco de referencia personal.

La actitud de un empleado hacia ciertas políticas de una compañía, está determinada por el marco de referencia dentro del cual las percibe. Una vez que ha adquirido una actitud hacia esas políticas, su actitud incluirá un marco habitual de referencia como la parte perceptual de su disposición a actuar, percibir, pensar y sentir en relación con dichas políticas. En el caso de que dicho empleado llegue a percibir dichas políticas en otro marco de referencia, la actitud de ese empleado puede cambiar.

Considerando que en la actitud existe una disposición a percibir los problemas dentro de un cierto marco de referencia, no se puede decir que la actitud determine el marco de referencia, pues es una parte de ella misma. Es importante hacer notar como se indicó antes, que la actitud de una persona hacia un problema específico no suele cambiar antes que su marco de referencia haya cambiado.

La actitud de una persona hacia algo puede traer consigo un marco de referencia, el cual va a determinar la forma en que esa persona juzgue alguna otra cosa; y dicho marco de referencia puede influir indirectamente sobre la actitud hacia esa segunda cosa. Por lo tanto una actitud puede proporcionar un marco de referencia para otra actitud; sin embargo no puede decirse extrictamente que una actitud pueda constituir un marco de referencia, porque el marco de referencia se refiere solamente a la parte perceptual del estado de disposición que constituye una actitud.

Si existe una vinculación entre dos actitudes específicas, es probable que ello ocurra porque en el individuo ambas actitudes se apoyan en un marco de referencia común, entonces el individuo está predispuesto a percibir las cosas hacia las cuales tiene actitudes relacionadas dentro de un marco común y en ese caso las actitudes relacionadas se refuerzan mutuamente.

Una actitud general puede determinar una actitud específica al proporcionar un marco de referencia dominante que condiciona dicha actitud, el marco de referencia en este caso como que prepara el terreno para que se produzca la actitud específica.

Un ejemplo de lo antes expuesto sería el siguiente: Supóngase que el consejero de una empresa tuviera una actitud general que él mismo considerara como liberal; la cuál incluiría un marco de referencia dominante para percibir los problemas en términos de "los derechos de los trabajadores". Por lo tanto si en su empresa se iniciará un conflicto laboral, él lo percibiría de inmediato en términos de su marco de-

referencia dominante y en consecuencia adoptaría necesariamente una - actitud pro-obrera. En cambio, otro funcionario de la propia empresa que tuviera una actitud general que se pudiera calificar como "de reticente para los derechos de los trabajadores", el cuál a su vez incluiría un correspondiente marco de referencia dominante, que haría que percibiera los problemas en términos de los "derechos de la empresa", - por lo tanto ese marco de referencia lo llevaría en la situación conflictiva antes indicada y adoptar una actitud "pro-patronal". En ambos - casos la actitud general ha proporcionado un marco de referencia pronto a percibir la situación específica, que determina la actitud precisa. Por lo tanto la actitud general habría proporcionado el marco de referencia, para el desarrollo de la actitud específica.

A medida que el individuo adquiere marcos de referencia - habituales para percibir las cosas, las actitudes tienden a hacerse más sólidas.

Los marcos de referencia vinculados a metas importantes - para el individuo, tienen supremacía con respecto a otros, de tal manera se forman sistemas de valores y actitudes amplias y generales.

Importancia del lenguaje en la selección de los marcos de referencia.

El hecho de percibir los objetos o situaciones, en un marco de referencia determinado, antes que en otro, tienen mucha relación - con el lenguaje.

Al identificar un objeto mediante una palabra, esa palabra -

determinará el marco de referencia que se presentará. Por ejemplo, si un empleado de nuevo ingreso, al hablar por primera vez con otro empleado, oye que este tilda a la compañía de "explotadora", quedará inclinado a pensar así respecto a dicha compañía ; o de una manera muy diferente, si en la primera referencia se hubiera calificado a la empresa como "justa".

Si un marco de referencia no se ha formado inicialmente por índices verbales, como sería el caso de constatar personalmente por el empleado una acción arbitraria de la empresa, el rótulo verbal vendrá despues, adjudicándole la palabra "injusta" a la compañía ; cuyo calificativo hará más tarde extensiva a la compañía en otras situaciones, concluyendo que ella actua con injusticia sistemáticamente .

Por lo antes indicado, si un acontecimiento que ha sido observado directamente por un individuo se le presenta por primera vez en términos de una determinada palabra, el acontecimiento tiende a valorarse dentro del marco de referencia que le suscita dicha palabra.

En relación con este asunto, es importante aludir al término "ESTEREOTIPOS VERBALES", que los psicólogos sociales emplean, entendiendose como tal:

> "El significado de una percepción estandarizada en grado sumo de todos los miembros de una clase de objetos o , en especial , de una clase de personas " (Newcomb : 1967, T. I., p. 258).

También existen estereotipos privados, independientes de los estereotipos compartidos dentro de los grupos.

Los estereotipos compartidos en los grupos, en la práctica

están asociados con palabras, lo cuál no ocurre siempre en el caso de los estereotipos privados. El término "estereotipos verbales", no solamente se refiere a las palabras, sino también a las percepciones estandarizadas a que aluden las palabras. Se pone énfasis en que las palabras pueden ser muy eficaces en la inducción de las actitudes, no solamente en lo que se refiere a objetos presentes sino también hacia objetos remotos.

Influjo de los Sistemas de Valores en los Marcos de Referencia dominantes:

Las actitudes de un empleado hacia diversas cosas no se encuentran aisladas, se integran en un sistema, que predispone a percibir los objetos en términos de un interés personal relacionado con ciertos valores centrales, que funcionan como marco de referencia común en diversas situaciones.

Las actitudes de un obrero hacia los dispositivos de seguridad en la fábrica, con respecto al servicio de enfermería, hacia el confort de la sección de aseo, etc., están determinadas por su predisposición a percibirlas en función de UN VALOR, (en este caso su bienestar físico) de ese modo sus actitudes hacia esos diversos elementos constituyen un sistema integrado.

Los marcos de referencia en relación con el grupo :

Siendo tan importantes los marcos de referencia en la formación de actitudes, es necesario hacer notar que rara vez se desarrollan en base a la propia experiencia del individuo, sin que se tomen en

cuenta los marcos de referencia de sus prójimos, esto principalmente en los aspectos sociales, en cuyo ámbito los marcos de referencia son ampliamente compartidos.

> "Las personas que son miembros del mismo grupo tienen una tendencia especial a adquirir marcos de referencia similares, porque para los miembros de un grupo es especialmente importante poder comunicarse con respecto a cosas de interés común" (Newcomb: 1967, p. 266).

El objeto con respecto al cuál, dos o más personas se comunican, se convierte en un objeto común para esas personas, entendiendo por objeto, no solamente a los objetos materiales, sino también a las ideas, costumbres, personas, instituciones, etc. Los objetos comunes son percibidos dentro de marcos de referencia similares (no necesariamente idénticos) por las personas para las cuales son comunes.

Existe una predisposición a actuar, percibir, sentir y pensar de manera más o menos persistente con respecto a las cosas que son lo bastante importantes para que los individuos realicen comunicaciones frecuentes y es probable que dichas cosas se convierten en el objeto de una actitud.

El hecho de considerar que muchos de los miembros de cualquier grupo están desarrollando simultáneamente actitudes hacia los objetos comunes que perciben de manera similar, lleva a colegir que todos estos miembros del mismo grupo, deben estar desarrollando actitudes similares hacia esos objetos comúnes. Sin embargo, existen muchas excepciones con respecto a una generalización en el sentido de que los

miembros de un grupo compartan actitudes generales hacia objetos comunes. Una explicación de esas divergencias puede estar en que si dos miembros del mismo grupo tienen diferentes actitudes con respecto a algo, pueden ser tambien miembros de otros grupos, cuyas actitudes compartidas hacia el objeto en cuestión, no sean las mismas. En otro sentido también debe considerarse que el mismo objeto, puede ser objeto común dentro de varios grupos.

Otra de las razones por las cuales, los marcos de referencia que parecen tener similitud no necesariamente producen actitudes similares, es que las personas pueden percibir un objeto común de la misma manera, excepto en el caso de que sus propios intereses con respecto al objeto, sean opuestos .

El jefe de personal de una empresa y uno de los obreros de ella, pueden percibir ambos al sindicado de la empresa, como un medio por el cuál el personal obtiene salarios más altos, pero posiblemente sólo en ese sentido es percibido el sindicado dentro del mismo marco de referencia por los dos, pues en otros aspectos no sería un objeto común, dado que cada uno básicamente lo vé en el ámbito de sus propios intereses, los cuales necesariamente no son los mismos.

Los marcos de referencia de dos empleados parecidos en muchos sentidos, pero diferentes en algún sentido importante, pueden producir actitudes muy distintas.

Así por ejemplo, si varios empleados perciben algo como un medio para llegar a metas muy diversas de acuerdo al interés particu -

lar de cada uno, sus actitudes hacia eso, serán muy distintas no obstante que sus marcos de referencia sean iguales en otros sentidos .

De lo antes expuesto se concluye que :

"En la medida en que la gente se ve conducida por la necesidad de comunicarse sobre un objeto - - - común a percibirlo DENTRO DEL MARCO DE REFERENCIA DE LA MISMA META, tendrá actitudes, similares con respecto a él " (New comb: - 1967, p. 269).

Factores que influyen en el cambio de marcos de referencia:

Existe una tendencia de las actitudes a persistir, sin que se operen relativamente cambios en ellas, cuando el individuo continúa percibiendo los objetos en un marco de referencia que tiene estabilidad. La estabilidad se explica, en virtud que el ambiente que confronta el ser humano no es relativamente estable en muchos aspectos. Otra de las razones por las cuales el individuo tiende a mantener los mismos marcos de referencia es que necesita crear para sus marcos de referencia, un - - - ambiente perceptual estable, el cuál le permite una conducta eficaz ; la - cuál no sería posible, en el caso de que el individuo tuviera que responder a todas las situaciones como si fueran nuevas.

Si se opera una modificación en una actitud con respecto a -- algo, se puede pensar que el individuo está percibiendolo en un marco de referencia diferente. Aunque no son estas las únicas condiciones posibles para el cambio de actitudes , sí son las más comunes.

Influencia del cambio de acontecimientos en los marcos de referencia:

Los estudios en la modificación de actitudes, han demostrado que cuando un marco de referencia ya no es adecuado , lo más probable es que dicho marco de referencia sea cambiado. Los cambios de actitudes reflejan cambios en los marcos de referencia. Cuando los acontecimientos forzan a cambiar los marcos de referencia, también se operan cambios en las actitudes.

Para conseguir el desarrollo de actitudes favorables por el método de cambiar ciertos aspectos de los hechos que han de ser interpretados, se enuncian los siguientes ejemplos de aplicación de este método en situaciones prácticas.

Si los empleados tienen, la opinión de que sus oficinas no tienen las condiciones de ventilación y comodidades indispensables, será suficiente con hacer algunos cambios en esa situación ; por ejemplo, ampliando el medio de ventilación, pintando de colores apropiados dichas oficinas. Cambios de esta naturaleza pueden hacer cambiar las opiniones y en consecuencia ciertas actitudes.

Si existen en realidad en el fondo actitudes desfavorables , habrá la tendencia del empleado de encontrar siempre algo que criticar, lo cuál debe llevar al estudio de las actitudes de los empleados , mediante los métodos que se aluden en el capítulo IV antes de llevar al cabo alguna reforma .

Influencia del prestigio y la persuación en los marcos de referencia.

La importancia de la persuación en el cambio de marcos de referencia, queda ampliamente demostrada en el uso que hace de este sistema la propaganda, en la cuál existe como nucleo medular la modificación de actitudes.

La propaganda no enfrenta directamente a las posibles objeciones, pues ello reforzaría un marco de referencia existente al dirigir la atención a él, por lo cuál la propaganda tiende a pintar las situaciones dentro de un marco de referencia diferente, rodeado de ventajas.

En relación con el prestigio, se ha mostrado que el individuo estará más favorablemente predispuesto con respecto a una proposición que esté asociada a un rótulo rodeado de prestigio, que sea objeto de agrado ; que si dicha proposición esta asociada solamente con un rótulo indiferente o que entraña desagrado. Los rótulos pueden ser grupos profesionales, nombres de personas famosas , partidos políticos o simplemente rótulos como "la opinión de la mayoría", "lo que piensan los entendidos", etc.

Existen límites más alla de los cuales la influencia de los rótulos no es efectiva, aunque esos límites varían mucho para personas distintas. La influencia de los rótulos queda limitada primordialmente a las actitudes sostenidas con poca intensidad, o a la manifestación de actitudes que son suscitadas por enunciados vagamente redactados y que están fuera de un contexto.

La segunda limitación respecto a las condiciones mediante las cuales la gente es susceptible de sugestionarse, hasta el grado de ser -

muy influída por rótulos, establece que los rótulos dotados de prestigio no tienen necesariamente un poder de sugestión por si solos y de manera automática, sino que pueden dar márgen a una valoración minuciosa y crítica de aquello que propone el rótulo lo cual no hubiera ocurrido, si no existiera el rótulo.

Cambios de marcos de referencia en los grupos:

Los miembros de cualquier grupo comparten ciertos marcos de referencias y encuentran diferentes grados de satisfacción en la pertenencia al grupo ; sin embargo la pertenencia a otros grupos les puede parecer atractiva o no. El ser humano está motivado en grados diferentes a pertenecer o a no pertener a distintos grupos y la naturaleza de esa motivación asi mismo puede variar mucho.

Entre la motivación de pertenecer a un grupo y el compartir las actitudes de ese grupo, existe una relación bastante compleja pues dicha relación opera en dos sentidos .

En un individuo puede existir una motivación que lo guía a pertenecer a un determinado grupo del cual no es miembro, en virtud de que sus actitudes se identifican con las del grupo al que aspira ; por lo tanto existe un deseo de asociarse a dicho grupo. A través de ese proceso , el individuo tiende a perpetuar sus actitudes preexistentes.

Se presenta también el caso común, de que un individuo puede estar motivado a pertenecer a un grupo, por razones ajenas a las actitudes del grupo al que aspira ; sin embargo llegará a compartir las ac-

titudes del grupo aspirado, aún cuando la motivación original no tenga relación con las actitudes del grupo en cuestión.

La mencionada forma de adquisición de actitudes es común y puede sintetizarse diciendo :

> "La gente tiende a adquirir lo que considera como las actitudes de los grupos de pertenencia o de los grupos de referencia, en la medida en que está — motivada a ser miembro de esos grupos ". (Newcomb : 1967, T. I. p. 290).

Las actitudes hacia las cosas varían cuando existe modificación en los marcos de referencia en que son percibidas las cosas , Lo anterior puede ocurrir porque un cambio de acontecimientos puede hacer ya - inapropiados los viejos marcos de referencia ; también puede suceder porque el individuo sea alentado, mediante la persuación o el prestigio , a — tratar de ver las cosas con un nuevo enfoque. También puede ocurrir — esto cuando una persona se ve motivada a pertenecer a nuevos grupos cuyos miembros comparten marcos de referencia nuevos para esa persona ; esta condición es muy importante en el cambio de actitudes, pues la mayoría de los individuos son fuertemente motivados a que se les considere como miembros de un grupo por otros miembros de ese grupo y cuyo reconocimiento provendrá precisamente de expresar actitudes comunes a ese grupo.

Formación de grupos de discusión para el cambio de actitudes.

Para lograr un mejor conocimiento y comprensión de los problemas que confronta el personal , así como un medio para promover el

cambio de actitudes existe una técnica que recientemente se esta empleando en las empresas y que puede denominarse como de "GRUPOS DE DISCU - - SION".

Dicha técnica permite que el empleado se exprese con liber - tad y por lo tanto hace aflorar su verdadero pensamiento y se manifiestan - los sentimientos más reconditos que aquejan al empleado, llevandolo a la - comprensión de su propia problemática.

Es importante en dicha técnica de discusión de grupos, que - el empleado no se bloquee en su libre expresión, pues de otra manera sola mente manifestaría aquellas cosas en que se encuentra firme y seguro y no los puntos más obscuros de su problemática que es la que tiene mayor inte rés.

Así pues, la responsabilidad en la dirección de una discusión de grupo está entre otras cosas, en lograr que los miembros del grupo - pongan de manifiesto sus verdaderos sentimientos y actitudes.

Es de suponerse que la discusión principalmente se debe en - focar en el sentido de que se pongan de manifiesto las actitudes del perso - nal, en relación con su propio trabajo, respecto a la distribución de las - horas extraordinarias, favoritismos, restricción de privilegios para to -- mar breves descansos durante las horas de trabajo, el establecimiento de nuevos sistemas de trabajo, etc.

En las discusiones sesiones de grupos, los empleados, son - alentados para que puedan expresar su hostilidad, al sentirse libres para - hablar, sacan al exterior sus sentimientos reprimidos, lo cuál permite --

un alivio a la frustración que puedan experimentar, cuya frustración da -- lugar a tensiones emocionales que pueden alejar al individuo de una conducta racional.

La formación de grupos de discusión, resulta particularmente útil, cuando los miembros del grupo tienen un problema común, el cuál- puede ser manifestado y discutido, sin que la persona que dirige la seción , haga una defensa de la posición de la empresa y sin juzgar nada de lo que - se digan entre si los miembros del grupo en sus discusiones. De esta - manera se consigue dar a la agresividad una canalización inofensiva, que - logrará en última instancia una mejor adaptación del personal. Por este método independientemente de explorar a las actitudes, se corrigen de manera muy importante, los mal entendidos que existen entre el personal.

Una discusión bien dirigida, permite una mejor comprensión de los problemas que confrontan los funcionarios de mayor jerarquía y por lo tanto se percibe de manera objetiva la divergencia entre el punto de vista propio y el de su superior jerárquico.

De lo cual puede concluirse en una mejor adecuación, de - las relaciones interpersonales en la empresa nacida de un mayor conoci - miento de la realidad.

La discusión de grupo puede permitir una mejor unión de - sus miembros y lograr que se formen verdaderos equipos con elementos - que se sentían en realidad muy desligados. Los empleados que dependen- de un jefe, forman un grupo natural y cuando verdaderamente se constituyen como grupo, los empleados tienen la experiencia de pertenecer e iden-

tificarse más en muchos aspectos. Actúa la fuerza de la presión social y cada miembro del grupo, está influído por las actitudes de sus compañeros. Del dirigente dependerá que estas fuerzas tengan una canalización constructiva o destructiva.

Ante un determinado problema de la empresa, el personal tomará una actitud constructiva tendiente a la solución del problema y a una mejora de la producción cuando haya tenido participación en la resolución del problema.

Al emplear el método de discusión para el mejoramiento de las actitudes, no debe soslayarse la consideración de que están también implicadas las actitudes de la dirección y las de los subordinados.

Los grupos de discusión son muy convenientes en los diferentes niveles jerárquicos, por lo tanto deben estar comprendidas todas las categorias del personal.

Estos grupos llegan a comprobar que son los malos entendimientos y no las malas voluntades en el ser humano, los que causan la mayor parte de los problemas.

Al dar a conocer en grupo los propios sentimientos en una forma constructiva y al experimentar la seguridad que el grupo proporciona, se fomenta la mejoría de las actitudes ; las cuales crearán un clima más favorable para la solución de los problemas.

LA PERSISTENCIA EN LAS ACTITUDES

El problema del cambio de actitudes es tan profundo como el de la persistencia de las actitudes. Este problema se plantea en términos de que una actitud actual hacia algo sea igual o diferente a otra anterior, en ambos casos la actitud ha sido sujeta a la influencia directa de algo. El meollo del asunto está en saber por qué en un caso las influencias no han provocado cambios y en el otro caso si lo provocaron.

El hecho de que las actitudes en una persona no cambien, no debe interpretarse como que no operaron influencias sobre ella tendientes a producir un cambio. Más correctamente debe interpretarse, como que la persona en cuestión, ha mantenido un estado constante de equilibrio conseguido mediante la contraposición de otras influencias que potencialmente inducían al cambio. Puede esto verse como el resultado dinámico, sobre las actitudes que produce tanto su cambio en ellas o su persistencia mediante la acción de influencias presentes. Por lo tanto las influencias pueden considerarse como fuerzas, que tendrían el carácter de FAVORECEDORAS si sus efectos están en la dirección de la actitud más positiva hacia algo ; y sí sus efectos van en la dirección menos favorable a la actitud, se denominarán CONTRARIAS.

Importancia de la propia valoración en la resistencia al cambio de actitudes.

Los motivos en los que está "COMPROMETIDO EL EGO" pueden presentar resistencia al cambio de actitudes ; son motivos que

afectan la propia valoración y están influídos por las anticipaciones de las respuestas de los demás.

Todas las respuestas anticipadas tienen la característica común de que son percibidas como deseables o indeseables, en virtud de que convierten en más o menos satisfactoria la imagen que tiene el individuo de si mismo.

El orgullo, el afecto, son motivos en los que el ego está más comprometido; en cuanto al primero, se refiere a respuestas reales o imaginarias de los demás que pueden afectar la propia valoración.

El afecto, tiene una relación directa con la autovaloración, de la cuál depende la confianza que tenga la persona en obtener respuestas afectuosas de los demás.

Las actitudes hacia determinado objeto en el cuál está comprometido el ego, pueden valorarse más si algo afecta negativamente a dicho objeto ; de igual modo las actitudes de compromiso del ego, se intensifican cuando se debilitan otras fuerzas que estaban en favor de las actitudes hacia el objeto. De todo ello resulta que el equilibrio total de las fuerzas favorables a la actitud se mantienen y aún se refuerzan si se percibe la concurrencia de una fuerza en sentido opuesto a la actitud de compromiso del propio ego.

Cuando se percibe una fuerza oponente a una actitud de compromiso del ego, se presentan otras fuerzas favorecedoras que contrarrestan esa fuerza negativa. En ese caso no solamente hay una motivación hacia el objeto respecto del cuál se tiene una actitud, sino

también se presenta una defensa de "SI MISMO", en esa situación las actitudes no solamente se mantienen, sino que se intensifican.

La persistencia de muchas actitudes se debe en gran parte a que están ego-implicadas y entre mayor es el compromiso del ego en las actitudes, mayor es la dificultad para que cambien.

Se considera el ego como un término que se refiere a si mismo como algo valioso ; el cuál puede explorarse mediante la observación de lo que hace el individuo para mantener o aumentar su valor. La resistencia que una persona opone a las influencias que tienden a cambiar sus actitudes referentes a su ego la pone a la defensiva. El ser humano por lo común se pone en plan defensivo cuando son amenazadas las actitudes que son importantes para él, actúa en la defensa de algo que le pertenece.

Lo anterior explica por que las discusiones mal orientadas son ineficaces para cambiar actitudes : ni los valores ni los gustos y menos el propio yo mismo están sujetos a discusiones . El individuo es menos suceptible a los argumentos contrarios, cuanto mayor es el compromiso del ego en la discusión. En tal virtud serán menos las probabilidades de que se reexamine la propia posición en esas circunstancias. Una discusión puede intensificar la actitud preexistente.

La evidencia de la defensividad ha sido plenamente comprobada por los psicoterapeutas quienes en su práctica profesional, han encontrado que las actitudes no pueden ser modificadas, si no se consigue la manera de reducir la defensividad ; y también han comprobado que el progreso que pueda obtener el paciente durante su tratamiento está

asociado con el cambio de sus actitudes hacia los demás y hacia sí mismo.

La resistencia en relación a la modificación de actitudes:

La mejor forma de obtener manifestaciones directas, en forma sistemática de la defensividad en los sujetos, es la de efectuar entrevistas en las que se induzca al individuo a hablar libremente y sin reticencias; en ellas las defensas del ego se suscitan cuando alguna influencia se percibe amenazante a la autovaloración del individuo. Si la influencia se percibe en ese sentido hay resistencia. El compromiso del ego induce a la resistencia al cambio de actitudes.

Una influencia puede ser percibida como un refuerzo para una relación existente o deseada entre uno mismo y los demás. Si esto es así, entonces la influencia no es resistida sino bienvenida y puede servir como una fuerza en el sentido del cambio de actitudes. En esas condiciones existe tanto compromiso del ego como en aquellas otras, pero las fuerzas suscitadas no defienden al ego sino que lo refuerzan. Las fuerzas defensivas como la tendencia a lograr la seguridad frente a una amenaza, tienen mucho mayor tendencia a servir como resistencia al cambio de actitudes que las fuerzas reforzadoras.

Las condiciones en las cuales las actitudes no cambían en virtud de producirse un equilibrio entre las fuerzas que tienden al cambio de actitudes y las que actúan en sentido contrario, son las siguientes: Primero.- El equilibrio de fuerzas no se altera en virtud que no se presentan nuevas influencias que pudieran alterarlo. Segunda.- El equilibrio se -

está conservando debido a que las fuerzas que tienden a debilitar la actitud , - son contrarrestadas por fuerzas que favorecen la actitud existente y que son - de tal magnitud que neutralizan o superan a las fuerzas que actúan en el sentido del cambio.

Puede considerarse a la defensa del ego como una importante fuerza negativa al cambio de actitudes. Es la fuerza más común de resistencia a dicho cambio.

Para promover el cambio de actitudes de un individuo, es necesario hacer algo más que poner en juego nuevas influencias que tiendan a - contrarrestar a las actitudes antiguas.

Debe tratarse en primer término de actuar de manera tal que no se suscite defensividad, tomando en cuenta que en las actitudes existentes - puede estar comprometido el ego, persiguiendo al mismo tiempo debilitar las influencias que han favorecido previamente la actitud original, con lo cuál lo más probable, es que se logre el cambio de las actitudes en el sentido que se- persigue.

Una actitud existente puede visualizarse con un punto de vista matemático como se indicó antes, considerando que acciona dentro de un - equilibrio de fuerzas, pues debe tomarse en cuenta, que rara vez se presenta el caso de que todas las influencias operen en la dirección de una actitud - favorable o desfavorable.

Una actitud determinada se puede tornar más favorable si - - guiendo cualquiera de los dos caminos siguientes: el uno, aumentando las in - fluencias positivas y el otro, reduciendo las influencias negativas, es decir , las desfavorables.

En el caso de que las influencias negativas sean fuertemente dinámicas, es preferible tratar de debilitarlas que recurrir al refuerzo de las influencias favorables con la mira de modificar el equilibrio existente ; la razón de ello es que en un "statu-quo" en el que permanecen iguales las condiciones, a una mayor influencia de las fuerzas positivas (favorecedoras), corresponderá un aumento en la defensividad del individuo que es lo que se pretende evitar.

La posibilidad de que se presente la defensividad será menor, si se mantienen constantes las fuerzas contrarias y hay una reducción de fuerzas favorecedoras, que si se pretende un aumento de las fuerzas contrarias y permanecen constantes las fuerzas favorecedoras.

En el caso de que se pretenda debilitar las influencias favorecedoras, es necesario comprender las características de ellas, pues dichas características nunca deben considerarse como exactamente iguales , sin embargo, el compromiso del ego si es un rasgo común a las influencias favorecedoras en la mayor parte de los casos .

El compromiso del ego siempre presupone una relación entre el sujeto y su grupo de referencia. Por lo tanto, con el fin de debilitar las influencias favorecedoras, suele ser necesario modificar la relación entre el individuo y su grupo de referencia .

Influjo de las decisiones del grupo en la modificación de actitudes

Las actitudes que son de mayor interés para las empresas , son las que surgen principalmente de la situación real del grupo de trabajo,

las cuales tienen un origen social o situacional. Por ello resulta importante hacer notar la trascendencia de las decisiones de los grupos .

Experimentos que se han llevado al cabo sobre la modificación de actitudes, han demostrado la eficacia de la decisión de grupos para dicha modificación. De esta experimentación también se dedujo que:

> "En la medida en que los métodos de decisión de grupo fueron eficaces, no se debió tanto a que se fortalecieran las influencias positivas (no directamente al menos, puesto que no se utilizarón métodos de "presión propagandista") La explicación debe consistir, por lo tanto, en que las influencias negativas (es decir, las que existían antes) se debilitaban de alguna manera " (Newcomb: 1967 , T. I. p. 307) .

Importancia del influjo continuo del grupo para la persistencia de actitudes modificadas.

La resistencia a realizar determinada acción, puede ser debilitada, por lo menos transitoriamente, si el individuo se encuentra entre personas que estan ejecutando dicha acción, principalmente si se confronta en ese momento una atmósfera de entusiasmo ; sin embargo, en ese caso no se puede decir que necesariamente han sido afectadas las resistencias subyacentes al cambio de actitudes ; no obstante que se ha logrado realizar la acción que se trataba de inducir. En realidad el equilibrio de fuerzas que mantiene la actitud no se ha modificado, aunque se haya alterado transitoriamente ; poco después el equilibrio preexistente se restablecerá y en consecuencia, no se logrará un efecto perdurable sobre las fuerzas contrarias al cambio de actitudes.

La influencia del grupo puede tener mayor persistencia ,

si no tiene el individuo una fuerte resistencia al cambio de actitudes y en consecuencia las actitudes modificadas tendrán mayor prolongación.

Por lo tanto, cuando las actitudes de un individuo han cambiado mediante la influencia del grupo, y se ha debilitado su resistencia al cambio de actitudes, dicha influencia debe seguir actuando para que el cambio de actitudes sea duradero. Esto ha sido demostrado experimentalmente.

Aprovechamiento de la pertenencia a grupos.

Como se indicó anteriormente, las actitudes están influídas por la experiencia de pertener a un grupo. Si una compañía desea que sus empleados se sientan como una parte vital de ella, deberá orientarlos a conseguir mejores actitudes hacia dicha compañía.

Se anotan a continuación algunos medios por los cuales se pueden tener mejores actitudes : (Maier : 1955 , p. 87).

1o.- Una política que tienda a que los empleados tengan acciones u otra participación de los beneficios que la compañía obtiene .

2o.- No solamente experimentar interés por los empleados sino hacerlo patente, mediante planes, ya sean estos con el fin de que el personal pueda vivir en mejores condiciones habitacionales ; atención médica más esmerada y en general un interés sincero respecto a que el empleado experimente más satisfactorio su trabajo .

3o.- Establecer reglamentos y beneficios que sean aplicados similarmente a todos los empleados.

4o.- Una política por parte de los supervisores que tienda

a lograr que los empleados se consideren miembros del grupo.

Sintesis de algunos aspectos importantes en la modificación de las actitudes.

Los seres humanos presentan resistencia a todo intento directo para el cambio de sus actitudes, oponiendo una resistencia activa a dichas influencias directas.

Las personas se resisten a cambiar sus actitudes, en virtud de que como se explicó antes, la actitud es un atributo personal, que puede indicar, orgullo, afecto o una disposición íntima a reaccionar y por lo tanto los motivos en que está comprometido el ego pueden presentar resistencia al cambio de actitudes. El deseo de mantenerse en una actitud depende en grán parte no solamente de la confianza en la actitud, sino también de la impresión favorable que cause en los demás.

Es importante la acción que se pueda ejercer sobre los grupos, en virtud de que, en muchas ocasiones resulta más fácil convencer a un grupo que a un individuo, por las razones siguientes:

a).- Porque cuando el grupo cambia de actitud, el individuo podrá apreciar que un cambio de su parte no reducirá la valoración de su "ego".

b).- Porque los cambios o la aceptación de los esfuerzos persuasivos son a menudo más efectivos sobre un grupo que sobre un individuo, aprovechando la influencia de la psicología de las masas y de las motivaciones colectivas.

c).- Porque un ambiente de grán entusiasmo, es muy útil para inducir a cambios y esto puede lograrse mejor en un grupo.

Brown (1963, p. 216 , 17), después de hacer el análisis de varios hechos, relacionados con la modificación de las actitudes, llega a una serie de conclusiones de mucha trascendencia para la empresa. Se anotan a continuación las principales de dichas conclusiones por tener ellas, una mayor utilidad práctica y se redactan de manera sucinta en la forma siguiente:

1o.- Las actitudes que se encuentran vinculadas a la estructura básica de la personalidad, que comprende entre otras cosas al temperamento, el cuál no puede cambiarse radicalmente y también los rasgos de la personalidad que se originan en los primeros años del individuo, solamente pueden alterarse mediante tratamientos psicoterapeúticos muy especializados. Sin embargo, las actitudes de los grupos, que el autor denomina como de la "personalidad periférica", sí pueden alterarse en determinadas circunstancias. Estas actitudes son las que tienen un origen social o situacional, creado en el ámbito del trabajo.

2o.- La política a seguir por la empresa, debe orientarse hacia el cambio de actitudes de los grupos, es decir, de los elementos de un conjunto que tiene una determinada situación en el trabajo, la cuál crean actitudes en función del grupo. Resulta generalmente inútil y poco práctico tratar de cambiar individualmente las actitudes de los miembros del grupo.

3o.- La experimentación que se ha llevado al cabo respecto a los intentos de cambiar las actitudes mediante conferencias o argumentos lógicos, ha concluído que este sistema resulta en la mayoría de los

casos prácticamente estéril.

4o.- Resulta inútil tratar de cambiar una determinada actitud por otra, por lo cual una pretensión viable sobre el particular, consiste en transformar actitudes que se encuentran alejadas de la realidad, en otras que si se encuentren más próximas a dicha realidad. De ello se colige que una actitud no puede cambiarse si está íntimamente ligada a la realidad, por lo cual solamente variando dicha realidad se podrá alterar la actitud.

5o.- Como se anotó en el cap. II en la característica No. 3 de las actitudes (p. 29), muchas actitudes se fundan más en el aspecto emotivo que en el racional, por otra parte la emoción es susceptible de deformar la realidad, máxime si una situación está menos estructurada, es decir, que al empleado le falte información concreta, o que ésta sea demasiado vaga, en cuyo caso será mayor la probabilidad de que la actitud se base en la emoción y en consecuencia se aleje de la realidad. Por lo tanto, mientras más claramente esté estructurado un ambiente, menos probabilidades habrá de que se produzcan actitudes alejadas de la realidad.

C O N C L U S I O N E S

1.- Muchos de los problemas laborales y administrativos que confronta una empresa, tales como : Productividad baja ; descontento del personal ; deficiencia en el rendimiento de los trabajadores ; rechazo o mala interpretación de las políticas u otros resultados inconvenientes que se observa en la práctica, son originados, muy frecuentemente, por las actitudes negativas del personal.

2.- En toda empresa, es indispensable que los Administradores, al ejercer sus funciones, tengan muy en consideración la trascendencia que entrañan las actitudes, en la facilidad o dificultad de alcanzar los objetivos económicos y sociales prefijados.

3.- Para conocer, evaluar y poder modificar las actitudes del personal, no basta que el Administrador actúe conforme a su propio criterio e intuición ; sino que es muy conveniente que aplique los procedimientos que para tal efecto existen y a los cuales se ha hecho referencia en el presente trabajo.

4.- Es muy importante que los Administradores posean los conocimientos necesarios sobre las actitudes que puede asumir el personal ; de una manera tal, que le permita llevar al cabo, ya sea directamente o a través de especialistas internos o externos, estudios relacionados con las actitudes ; y asímismo, que los ponga en posibilidad de dictar las medidas necesarias de órden administrativo, tendientes a lograr actitudes positivas.

5.- Los estudios que se emprendan para conocer y modificar actitudes, deben hacerse sobre la consideración de que los medios más eficaces y sencillos para obtener esos fines, al mismo tiempo que son los que estan más al alcance de un Administrador, son aquellos que se encausan hacia los trabajadores como grupos, y no los que se dirigen a casos aislados o individuales.

6.- Las actitudes de grupo de los trabajadores que tienen mayor importancia para la administración, son aquellas que deben su origen a la situación o estado de cosas creado dentro del ámbito del trabajo; pues, generalmente, son esas las más suceptibles de ser modificadas.

7.- Para engendrar en el personal actitudes positivas, debe pugnarse por proporcionarle un trato adecuado y que le sea grato en todos sentidos ; otorgarle condiciones favorables dentro del medio físico en que se desarrolle el trabajo ; y , sobre todo, que al actuar el Administrador, lo haga tomando en consideración la naturaleza humana del individuo .

R E F E R E N C I A S

Baumgarten, Franziska. Psicología de las Relaciones Humanas en la Empresa. (Trad. Federico López Valencia) México: Labor S. A., 1968.

Bellows, M. Roger Sicología del Personal en la Industria y los Negocios. (Trad. Carlos Barrera) México: Diana, S.A., 1966.

Brown, J. A. C. La Psicología Social en la Industria. (Trad. Alfonso Corona Rentería) México: Fondo de Cultura Económica, 1963.

Guzmán, Valdivia I. La Sociología de la Empresa. México: Jus, S. A., 1964.

Maier, Norman R.F. Principios de Relaciones Humanas. (Trad. Luis Jordá) Barcelona: Omega S. A., 1963.

Maier, Norman R. F. Psicología Industrial. (Trad. Fernando Ontiveros) Madrid: Rialp, S. A., 1955.

Newcomb, M. Theodore Manual de Psicología Social. (Trad. Ricardo Enrique José Malfé) Argentina: Universitaria de Buenos Aires, 1967.

Pardinas, Felipe Metodología y Tecnicas de Investigación en Ciencias Sociales. México: Siglo XXI Editores, S. A. 1969.

Pigors, Paul. Myers A. Charles. — La Administración de Personal. (Trad. - Prof. Rafael Murillo Valencia) México : Continental S. A. 1963.

Selltiz, Jahoda, Deutsch, Cood. — Metodos de Investigación en las Relaciones Sociales. Madrid : Rialp, S. A. - - 1965.

Terry R. George — Principios de Administración. (Trad. Alfonso Alarcon Moreli) México : Conti - nental S. A., 1963 .

Tiffin Joseph y Ernest J. McCormick. — Sicología Industrial. (Trad. Andrés Ma. Mateo) México : Diana, 1966.

APENDICE A

Escala tipo Thurstone tomada del estudio Mac Crone sobre las actitudes hacia los nativos en Africa del Sur. (1937). Selltiz (1965 : p. 404).

Valor en la escala	Item núm.	
10,3	1.	Considero que el nativo es apto para hacer solamente los trabajos sucios de la comunidad blanca.
10,2	2.	La idea de contacto con la piel negra u oscura del nativo me produce horror y me disgusta.
18,6	15.	No creo que el nativo pueda ser promovido hasta una posición de confianza o responsabilidad.
8,4	17.	En mi opinión el nativo es tan infantil e irresponsable que no puede esperarse de él conozca qué es lo que más le interesa.
3,8	22.	Considero que la comunidad de blancos en este país tiene una gran deuda de gratitud con los misioneros por la forma en que han intentado elevar al nativo.
3,1	3.	Me parece que con la colocación de restricciones por parte del blanco frente al nativo, como la barrera de color, lo que trata en realidad es de explotarle económicamente.
0,8	11.	Preferiría ver cómo el hombre blanco pierde su posición en este país, antes que conservarla a expensas de la injusticia para con el nativo.

APENDICE B

Escala tipo Likert obtenida de Maier (1955: p. 82)

Actitudes hacia los Negros

Todos los negros pertenecen a una clase y deberían ser tratados de la misma forma.

Apruebo Firmemente	Apruebo	Indeciso	Desapruebo	Desapruebo Firmemente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Debería segregarse a los negros de los blancos.

Apruebo Firmemente	Apruebo	Indeciso	Desapruebo	Desapruebo firmemente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

En caso de existir segregación, la parte de la ciudad en que habitasen los negros deberían estar pavimentada, tener agua y luz electrica, igual que la de los blancos.

Apruebo firmemente	Apruebo	Indeciso	Desapruebo	Desapruebo firmamente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Si se exige la misma preparación, el profesor negro debe recibir el mismo salario que el blanco.

Apruebo firmemente	Apruebo	Indeciso	Desapruebo	Desapruebo firmemente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Prácticamente, todos los hoteles americanos deberían rehusar admitir a los negros.

Apruebo firmemente	Apruebo	Indeciso	Desapruebo	Desapruebo firmemente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

No debería privarse a ningún negro de derechos políticos, excepto cuando también se les prive de ellos a los blancos.

Apruebo firmemente	Apruebo	Indeciso	Desapruebo	Desapruebo firmemente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

En una comunidad de 1,000 blancos y 50 negros, un negro borracho -- dispara y mata a un agente de policía que intenta amonestarle. La po -- blación blanca expulsa inmediatamente al negro de la ciudad.

Apruebo firmemente	Apruebo	Indeciso	Desapruebo	Desapruebo firmemente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

APENDICE C

Escala tipo Bogardus obtenida de Selltiz (1965 : p. 416)

	Parentesco cercano por matrimonio	En mi Club como amigos intimos	En mi calle como vecinos	En la profesión o trabajo.	Como Ciudadanos de mi país	Solamente como visitantes en mi país.	Los excluiría de mi país.
Ingleses	1	2	3	4	5	6	7
Negros	1	2	3	4	5	6	6
Franceses	1	2	3	4	5	6	7
Chinos	1	2	3	4	5	6	7
Rusos	1	2	3	4	5	6	7
etc.	1	2	3	4	5	6	7