

de las diferencias entre la mano de obra y la dirección. La mano de obra ha producido los sindicatos para pedir derechos y luchar contra métodos concebidos para incrementar la eficiencia en la producción. Puesto que esta oposición impide frecuentemente el progreso, se ha argüido algunas veces que la mano de obra organizada se opone al progreso. Esta oposición debería ser esperada en lugar de sentirse agraviado por ella. La tarea de la dirección es comprender el punto de vista de la mano de obra e introducir métodos de mejora, de forma tal que la seguridad del obrero no resulte perjudicada. Por medio de la adecuada comprensión mutua entre la mano de obra y la dirección, ésta puede dar al obrero la experiencia de los beneficios de un incremento de la producción y entonces tenderá a favorecer las mejoras, y puede que incluso a sugerirlas. Muchas industrias han comprendido que tal cooperación hace posible no sólo sobrevivir en mercados competidores, sino incluso engrandecerse. Hacer concesiones demasiado lentamente, sin embargo, marcará las líneas de diferencia más rigurosamente y excluirá un compromiso.

3. LA PSICOLOGIA DE LAS ACTITUDES

INTRODUCCION

En el capítulo anterior se señaló que la conducta de un individuo depende de la forma en que experimente el estímulo. Las reacciones del propietario de una fábrica pueden ser bastante distintas de las de un trabajador a sus órdenes, porque cada cual experimenta la situación de la fábrica de distinta forma; es decir, la situación de la fábrica puede ser un estímulo distinto para el propietario y para el trabajador. Realmente ni podemos suponer que todos los empleados estén de acuerdo sobre la naturaleza de tal estímulo complejo. Aunque es casi imposible tener en cuenta todas las variaciones individuales, es interesante determinar si existen o no tendencias comunes y principios básicos, de tal forma que pueda obtenerse alguna orientación sobre una comprensión de las personas en general. Los psicólogos saben que la actitud de un individuo es un factor importante para determinar la forma en la que experimentará un estímulo-situación. Por consiguiente, un conocimiento de las actitudes contribuye en gran medida a una comprensión de las reacciones de las personas.

Los empleados, por ejemplo, pueden mostrar resentimiento cuando ven a dos supervisores hablando entre sí. La razón de este resentimiento se esclarece cuando nos demos cuenta de que existe una actitud de recelo entre los empleados que los induce a creer que están siendo discutidos y criticados. De igual forma, la señal de una campana que indi-

que el tiempo para las pausas de descanso puede desagradar a muchos, porque la consideran como un símbolo de reglamentación en lugar de una señal de descanso. Muchos aspectos de la situación de trabajo tienen significados bastante distintos para los empleados de los que intentó la dirección, pero es esta interpretación que hacen los empleados del estímulo y no la intención de la dirección la que esclarece la conducta de aquéllos. Que el trabajador vea al supervisor como un colaborador o como a un ordenancista es importante para determinar si las acciones del supervisor se interpretan con una actitud de generosidad o de recelo.

Antes de tratar el tema general de la actitud es conveniente conocer en qué grado la actitud del empleado hacia la compañía, el propietario, el capataz o los otros empleados influye sobre su conducta en el trabajo. El director a quien interesa obtener un buen trabajo diario de sus empleados puede creer que lo que se piense más tarde acerca de él y su fábrica carece de importancia. Incluso aun cuando a unos pocos empresarios o directores de fábrica con ideas sociales les interesen las reacciones de los empleados, este interés es demasiado esporádico para que influya sobre los empresarios en general. Si se quiere que la actitud sea de mayor interés para la industria, es preciso que se muestre que tiene una relación directa con el rendimiento. Que puede tener también una influencia sobre otros problemas lo veremos cuando consideremos su efecto sobre las relaciones laborales, actividades de los sindicatos, legislación social, y la calidad de los empleados que solicitan trabajo. Puesto que se han hecho ya algunos estudios sobre el papel de las actitudes de los empleados en el aprovechamiento en el trabajo, estudiaremos una de las investigaciones más completas antes de proceder a un análisis psicológico de las actitudes.

UNA DEMOSTRACION PRACTICA DEL EFECTO DE LAS ACTITUDES SOBRE LA PRODUCCION

El estudio Hawthorne,

El intensivo programa de investigación llevado a cabo por la Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago, demostró claramente el efecto de la actitud del empleado sobre la producción¹. Los experimentos comenzaron como un ensayo para investigar los efectos sobre la producción de factores tales como la temperatura, la humedad, la iluminación, las pausas de descanso y la duración de la jornada de trabajo. Para este propósito se diseñó una habitación experimental en la que se pudiese realizar una operación tipo en condiciones variables sin desorganizar el trabajo del resto de la fábrica. Los resultados de

¹ F. J. ROETHLISBERGER y W. J. DICKSON, *Management and the Worker*.

los estudios preliminares revelaron que los factores que se investigaban no podían explicar muchos de los resultados obtenidos. Aunque la introducción de períodos de descanso de duraciones variables, períodos de descanso con comidas, y diferentes duraciones de la jornada de trabajo, mostraron tendencias en la producción que indicaban sus efectos beneficiosos, también se hizo evidente una tendencia general ascendente en la producción. La tendencia general llegó a ser muy clara cuando se halló que la eliminación de las condiciones favorables antes mencionadas no logró que la producción volviera a su nivel anterior.

El análisis de los datos reveló que se había desarrollado gradualmente una actitud más favorable de trabajo. Debido a que la habitación experimental estaba al cargo de un observador más que de un supervisor, los empleados se sentían más libres. Las cosas se discutían libremente con ellos y ellos desarrollaban confianza hacia la compañía. Como consecuencia, la conversación entre los empleados llegó a ser más frecuente, sus relaciones sociales más amistosas, las actividades sociales se continuaron fuera del trabajo, el absentismo bajó bruscamente (a cerca de la cuarta parte del que se producía en el taller general), y la producción se elevó.

La cooperación entre los empleados se incrementó, como lo muestra el hecho de que los trabajadores se ayudaban unos a otros. Cuando uno tenía un día de descanso, otro lo compensaba. Los empleados dieron su propio ejemplo, y se sintieron libres para trabajar tan despacio o de prisa como querían. Aunque parte del esfuerzo cooperativo se debió al hecho de que el salario se basaba en la producción del grupo, este factor no fué la causa de todos los cambios.

En otro experimento se asoció un bajón en la producción con un rumor de que un trabajo se iba a trasladar de la fábrica de Chicago a la de New Jersey. El sentimiento de inseguridad causado por este rumor tuvo un efecto inmediato sobre las actitudes, y la producción se vió afectada aun cuando no hubo ningún intento consciente de eliminar la producción ni los empleados redujeron su paga actuando de esa forma.

Algunas nuevas ideas.

La importancia de la actitud revelada en los primeros experimentos hizo que la investigación tomase un giro completamente distinto. Se acentuó el mejoramiento de la supervisión, a fin de obtener actitudes laborales más favorables, y se inició un amplio programa de entrevistas a los empleados. Se adiestró a los entrevistadores para que escuchasen y alentasen la libre expresión. Estos tuvieron cuidado de no declararse en favor de ningún caso, y evitaron cualquier intento de cambiar el punto de vista del empleado.

El material de las entrevistas mostró claramente que las opiniones

sobre la compañía estaban influídas por circunstancias familiares (por ejemplo, las deudas alentaban la opinión de que la paga era inadecuada), por la posición social del empleado en el grupo en que trabajaba (qué privilegios y oportunidades tenía en comparación con los de los otros), así como por las condiciones externas de trabajo. Los investigadores comenzaron a darse cuenta de que la fábrica tenía tanto de ambiente social como de trabajo y que no podrían ignorarse estas condiciones fundamentales en el estudio de las satisfacciones y de la productividad del trabajador.

El programa de entrevistas tuvo algunos efectos beneficiosos inmediatos, además de proporcionar ideas y material para la investigación futura.

Citamos tres de los principales beneficios:

1. Permitió la corrección de condiciones desfavorables de trabajo. Aunque la dirección conoce las condiciones reales de trabajo, no sabe lo que piensan los empleados de esas condiciones. Este sentimiento es un factor importante en la producción.

2. Hizo que los supervisores se diesen cuenta de que sus métodos estaban siendo estudiados, estimulándolos, por consiguiente, a un mayor esfuerzo e interés en su trabajo. Los resultados del estudio ayudaron también a seleccionar y adiestrar entrevistadores y proporcionaron un apreciable material de casos para utilizarse como base para el entrenamiento de supervisores.

3. Los empleados se beneficiaron del "alza" que experimentaron. No hubo ningún problema sobre el efecto beneficioso de expresar libremente sus sentimientos y emociones. Vieron mejoras en condiciones de trabajo donde no se había hecho; vieron también a su jefe como una persona distinta.

Para obtener una comprensión más amplia de algunos factores sociales, se procedió a un experimento final. Se segregó otra vez el grupo experimental de trabajadores en la habitación experimental, pero haciéndose cargo de ellos el capataz del departamento. Esta vez no mejoró el rendimiento del grupo segregado. Aunque se desarrolló una estructura social, su organización informal resistió a los cambios. El salario incentivo del grupo en este caso produjo actitudes bastante diferentes de las encontradas en el grupo experimental. Llegaron a hacerse evidentes estimaciones como las siguientes:

1. No hagas demasiado trabajo o serás un "egoísta".
2. No hagas demasiado poco trabajo o serás un "gandul".
3. No debes decir a un supervisor nada que le haga reaccionar contra un compañero o serás un "chivato".
4. No debes actuar solícitamente o serás "de la compañía". De acuerdo con este "código", un inspector no debe actuar como un inspector. Si lo hace, hay muchas formas en las que el trabajador se lo puede impedir.

La fábrica como una sociedad

Otro hecho interesante fué la aparición de organizaciones informales y jerarquías sociales dentro de la habitación experimental. Cada clase de trabajo tenía un nivel o posición social. A veces, la mera localización del trabajo (al frente o al fondo de la habitación) llegaba a ser un rasgo de distinción, aun cuando el trabajo fuese el mismo. Otros factores que influían sobre la posición social de la tarea eran el tipo de trabajo, los salarios, las vacaciones remuneradas o no, la clase de mesa o espacio de trabajo, y muchas otras características que se asociaban a una clase de trabajo y no a otra. Los significados sociales llegaron a vincularse a estos rasgos distintivos, derivando sus significados de las actitudes a la posición social. Las mismas palabras dichas por personas con diferentes posiciones tenían significados totalmente distintos. Una crítica benigna del director de la empresa podía calificarse como una "regañina", mientras que una crítica violenta del supervisor de la unidad podía pasar casi totalmente inadvertida.

Los trabajadores formaban ellos mismos en subgrupos, y las relaciones sociales de cada individuo en el taller estaban casi totalmente limitadas al subgrupo del que formaba parte. Como todos los miembros de un grupo social tienden a tener intereses comunes, el principal elemento integrador en este caso parecía ser el inspector. Los hombres que tenían el mismo inspector tendían a convertirse en un grupo cerrado. Puesto que la agrupación no se daba sobre la base de la posición social, había hombres de diversas posiciones sociales dentro de cada grupo. Aunque estos grupos desarrollaron diferentes intereses y fidelidades, los hombres ocupaban posiciones sociales dentro del grupo de acuerdo con su posición. Los que tenían una posición baja aceptaron el papel de recaderos y eran los que salían para buscar bocadillos cuando los miembros de mayor posición se lo exigían.

Observaciones de este tipo demostraron que en cualquier grupo de trabajadores aparece una estructura informal compleja. Que esta organización informal resista el cambio o coopere, depende de su naturaleza, que, a su vez, depende de la forma en que se maneje la situación. Cuando la dirección hace las cosas conforme a los deseos de las personas que implica y cuando las situaciones se hacen más libres, acarrean derechos y obligaciones e incrementan la posición social, es más fácil que aparezca una conducta cooperativa. En una atmósfera rígida, los trabajadores pueden reducir la productividad de muchas formas, siendo el método más común el limitar la producción de un individuo a un número especificado de unidades por día.

"Algunas deducciones.

Reconociendo la importancia de estas complejas actitudes y de los factores sociales en la situación de trabajo, la empresa estableció un programa de consejo personal. El consejero no tiene jurisdicción sobre los trabajadores. Puede escuchar quejas, sondar a las personas, ayudarles a comprenderse a sí mismas, y ayudar a los supervisores a comprender muchos casos problemáticos prestando atención a ciertos factores de su vida o de su trabajo. Si estas cosas las hacen individuos que no pertenecen al departamento y las confidencias no se revelan, la empresa puede obtener un cuadro real de la situación moral de la fábrica, y reducir la formación de actitudes que quebrantan la cooperación y el rendimiento.

Se obtuvo también por este estudio una apreciación más completa de los problemas sociológicos. La propia fábrica se está convirtiendo en un importante campo de investigación. Los valores sociales, las clases sociales y los conflictos sociales son de la incumbencia, tanto del director como del sociólogo². Más tarde discutiremos el grado en que algunos de estos problemas influyen sobre la moral y la dirección.

El estudio Hawthorne muestra claramente que las actitudes de los trabajadores son factores básicos en las relaciones industriales, porque influyen sobre el rendimiento individual y el esfuerzo de grupo. Puesto que las actitudes no se apoyan en la lógica, el profano se inclina a ser indiferente con ellas y las considera tan ridículas como indignas de consideración. Se espera que un análisis psicológico de las aptitudes dará una perspectiva adecuada a esta materia e incrementará la comprensión de las relaciones humanas. Por esta razón, el resto de este capítulo y los dos siguientes están dedicados específicamente a los problemas asociados con la actitud. Estrictamente hablando, nunca abandonaremos este tema totalmente, puesto que participa en todas las fases de los problemas industriales.

UN EXAMEN MAS ESTRECHO DE LA NATURALEZA DE LAS ACTITUDES

Las actitudes como una figura de referencia.

Desde un punto de vista psicológico, una actitud es una cierta tendencia mental. Representa una predisposición a formar ciertas opiniones. A un empleado se le pide que diga lo que piensa de su salario.

² Para un tratamiento detallado de los problemas sociales en la industria, véase J. L. MORENO, *Who Shall Survive?*, y D. C. MILLER y W. H. FORM, *Industrial Sociology*.

Lo que responda es su opinión. La actitud es más general e influye sobre su opinión. Una actitud desfavorable hacia la empresa hará que un trabajador exprese una serie de opiniones desfavorables. Se pueden pronosticar sus opiniones sobre materias no cubiertas por cuestiones directas, una vez obtenido un conocimiento de su actitud. Si ocurre alguna cosa que cambie la actitud, sus opiniones sobre ciertos asuntos mostrarán una marcada modificación.

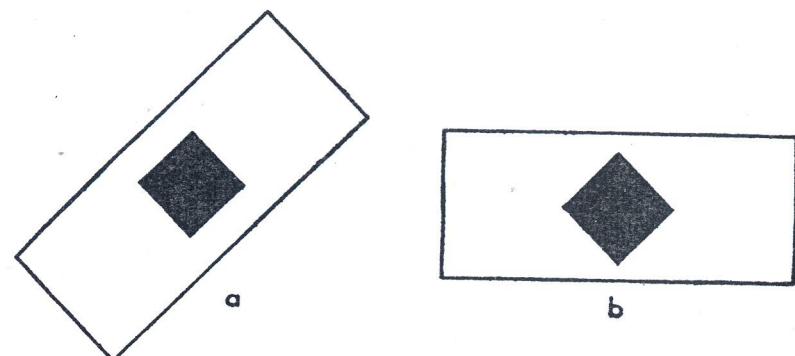


Figura 6. La influencia de una figura de referencia

Las figuras geométricas interiores de *a* y *b* son las mismas, aun cuando se pueden ver como un cuadrado y un rombo respectivamente, debido a que se las ha enmarcado de forma distinta. De la misma forma que un marco da un sentido específico de la figura interior, así una actitud determina una opinión. Un cambio en la actitud puede cambiar radicalmente las opiniones. Cuando la actitud desfavorable de una persona hacia su compañía cambia y se convierte en favorable, sus opiniones sobre el salario, los métodos de formación y las oportunidades de ascenso en la compañía tienden a mejorar. (K. KOFFKA, *Principles of Gestalt Psychology*, New York: Harcourt, Brace and Co., 1935, p. 185).

En cierto sentido, una actitud es un marco de referencia. Cómo un marco de referencia influye sobre nuestra forma de ver las cosas puede explicarse fácilmente por los diagramas de la figura 6. Se puede ver por estos diagramas que la interpretación de la figura interior depende de la exterior. En *a* y *b*, las figuras interiores son las mismas, aún cuando una parece un rombo y otra un cuadrado. La misma figura geométrica puede ser un cuadrado o un rombo, según nos la figuremos. Imaginemos la figura interior como un hecho objetivo determinado (el salario, por ejemplo), el rombo como una opinión favorable (la paga es buena), y el cuadrado como una opinión desfavorable (la paga es demasiado baja); así advertimos que nuestra opinión del hecho objeti-

vo depende del marco de referencia. Esta figura exterior corresponde a la actitud de la persona a la que puede gustarle o no la empresa. La actitud hacia la empresa influye sobre la opinión expresada sobre el salario tanto como el mismo volumen del salario.

Actitudes, hechos y opiniones.

Cuando se tratan las actitudes como marcos de referencia, han de considerarse como condiciones generales fundamentales. Constituyen el conjunto o el punto de vista desde el que una persona dada observa a alguien o a alguna cosa. Normalmente clasificamos las actitudes como favorables y desfavorables. Hay actitudes favorables o desfavorables hacia las razas, los partidos políticos, las agrupaciones sociales, las sectas religiosas, los sindicatos laborales y los grupos de trabajo. Esto significa que miramos amigablemente o no a los miembros de tales grupos. Otros ejemplos de actitudes son el conservatismo contra el liberalismo en los problemas económicos, la confianza o el recelo de los empleados en general y el sentimiento de superioridad o inferioridad hacia otros grupos de personas.

Las opiniones, en cambio, son específicas, ya que se refieren a una interpretación de algún acontecimiento específico, conducta u objeto. Decir que un cierto salario es injusto, que una ley perjudica a la mano de obra o a la dirección, que los impuestos de la corporación son demasiado altos, que los hombres no realizan una buena jornada de trabajo, que se debía pagar menos a las mujeres que a los hombres, o que la conducta de los piquetes de huelga fué escandalosa, es expresar opiniones.

Estas opiniones son interpretaciones de lo que un observador ve. Esto significa que la opinión está influída en parte por lo que ha ocurrido (los hechos) y en parte por la actitud del observador.

La figura 8 representa las relaciones funcionales entre los hechos, las actitudes y las opiniones. Es importante advertir que una opinión está precedida e influída por hechos, actitudes, o por ambos, y que aunque una actitud sea como una generalización, no debe confundirse con una conclusión generalizada; en otras palabras: las opiniones no conducen a las actitudes; las opiniones reflejan las actitudes y éstas se pueden detectar por las opiniones expresadas.

Debería advertirse que las justificaciones son el producto de las opiniones, y no deberían confundirse con su causa. Una justificación es una defensa individual de una opinión y la naturaleza de la defensa depende de la opinión que se defiende. Cuando cambia la opinión, cambia la defensa, pero la destrucción de la defensa no destruye la opinión.

La influencia relativa de los hechos y de las actitudes sobre las

opiniones dirigidas pueden variar de un extremo a otro. Un supervisor que tenga una actitud de recelo hacia los empleados en general interpreta la actividad de un trabajador como de "holgazanería". Una opinión de esta clase se basa principalmente en la actitud y necesita un soporte pequeño en la realidad. En el otro extremo, una opinión tal como "el incremento de iluminación hará que nuestros errores disminuyan", puede representar una opinión influida casi totalmente por los hechos.

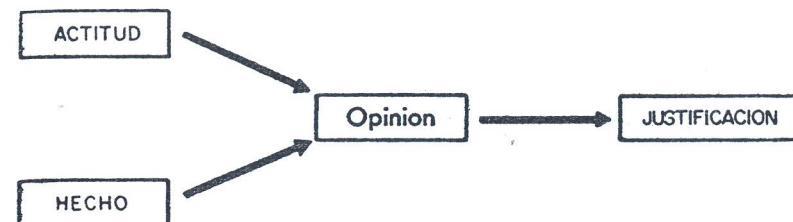


Figura 7. Factores que producen las opiniones

Una opinión representa una interpretación de los hechos, pero la naturaleza de esta interpretación depende de la actitud del individuo. Sin embargo, cuando se le pregunta a una persona por qué tiene una particular opinión, da fácilmente una justificación. Señalemos que la opinión causa la justificación y que la justificación no describe la causa de la opinión.

Las opiniones basadas totalmente por hechos no proporcionan problemas. Tales opiniones cambian fácilmente cuando se alteran las condiciones o los hechos. El que las opiniones se basen en las actitudes, constituye un problema singular porque las actitudes desfavorables pueden continuar incluso después de haberse corregido los hechos. El supervisor receloso que acusa a un hombre de holgazanería no cambiará su opinión aun cuando el hombre cese en su trabajo. Por el contrario, buscará nuevos argumentos para su creencia.

LO QUE HACEN LAS ACTITUDES

Las actitudes determinan los significados.

Es posible que se produzcan desacuerdos sobre la naturaleza de un conjunto dado de actos porque las actividades influyen en la forma en que se experimentan los hechos. Nuestros diversos prejuicios ofrecen muchos ejemplos de actitudes que determinan los significados que los

hechos pueden asumir. Los hechos que entran en conflicto con el prejuicio se racionalizan para adaptarse a la actitud general, sirviendo esta racionalización para proteger la actitud del cambio. Los siguientes extractos describen cómo reaccionan las personas con prejuicios raciales a la información acerca de Mr. Miller, que es un judío.

Si Mr. Miller triunfa en los negocios, esto prueba que "los judíos" son "hábiles"; si Mr. Johansen triunfa en los negocios, esto sólo prueba que Mr. Johansen es hábil. Si Mr. Miller fracasa en los negocios, se alega que, no obstante, tiene "dinero ahorrado en algún sitio". Si Mr. Miller es extraño o extranjero en sus actos, esto "prueba" que "los judíos no se asimilan". Si es un americano concienzudo—es decir, indistinguible de los otros nativos—, está "intentando pasar por uno de nosotros". Si Mr. Miller no es caritativo, es porque "los judíos son tacaños"; si es generoso, está "intentando pagar su entrada en la sociedad". Si Mr. Miller vive en un distrito judío de la ciudad, es porque "los judíos son exclusivistas, gregarios"; si se traslada a una localidad donde no hay otros judíos, es porque "intentan meterse en todos los sitios". En resumen, Mr. Miller es condenado automáticamente, sea quien sea o haga lo que haga³.

En este caso, la interpretación de la conducta está muy determinada por la actitud, puesto que a conductas opuestas (hechos) se dieron similares (malos) significados. El grado en que los significados están determinados por las actitudes, varía; pero es importante para todos nosotros darnos cuenta de que el sentido y la importancia de las cosas están siempre influídos por las actitudes. No deberíamos descartar las anteriores deformaciones llamando a la persona ignorante o que tiene prejuicios. Tener actitudes es humano. Nuestro problema no es juzgar, sino mejorar las actitudes o evitar que produzcan daño.

Vamos a ver cómo influyen las actitudes sobre las conductas en el trabajo. Un director, al que vamos a llamar Mr. Brown, cree que las empresas proporcionan trabajo a las personas y que las personas deben apreciar esto y trabajar sin descanso toda la jornada a cambio de la paga. Otro director, Mr. White, cree que son las empresas las que necesitan el trabajo de los empleados, y que es tarea suya formar un buen equipo. Presentamos ahora a Mr. Brown y a Mr. White con el conjunto siguiente de hechos:

La rotación de personal se ha incrementado el 30 por 100 en los dos últimos años.

Los retrasos y el absentismo son mayores en las mujeres de menos de veinte años que en las mujeres de treinta o más.

Las chicas se ofenden porque se les dice que no pueden utilizar los teléfonos de la empresa para llamadas personales.

Cerca del 50 por 100 de los empleados se retrasan de uno a cinco minutos cuando vuelven de sus pausas de descanso.

El lector necesita sólo imaginarse que es Mr. Brown y luego Mr. White para darse cuenta de la diferencia que el significado de estos actos tendría para ellos. No hace falta añadir que sus conductas subsiguientes estarían influídas por estos significados.

Las actitudes explican las contradicciones.

Mucha gente mantiene lo que parecen ser opiniones en conflicto. Estas contradicciones aparentes en el pensamiento no se deben siempre a la falta de inteligencia, como se supone frecuentemente. Por el contrario, son posibles debido a la existencia de ciertas actitudes. Con la actitud adecuada como fundamento, personas inteligentes pueden sostener lo que para otros son contradicciones evidentes. Es posible, por ejemplo, que una persona mantenga cualquiera de los siguientes pares de opiniones, mientras que otra persona puede verlas como contradicciones:

- 1.^a "Estoy ahorrando el dinero necesario para tener una buena renta cuando me retire."
- b) "Se me paga poco y no puedo vivir en la forma en que un hombre de mi posición debería hacerlo."
- 2.^a "Se debe poner una persona en su puesto si hace las cosas mal."
- b) "Mi jefe no tenía motivos para armar un alboroto por el pequeño descuido que tuve."
- 3.^a "Empecé a fumar a los dieciséis años."
- b) "Mi chico es sólo un estudiante de quinto año de bachillerato y es demasiado joven para fumar."
- 4.^a "La responsabilidad ayuda a una persona a desarrollarse."
- b) "El inconveniente con los empleados de hoy día es que no quieren aceptar órdenes."

Una actitud de superioridad hace posible mantener opiniones en conflicto sobre el mismo conjunto de hechos objetivos. Cuando los hechos conciernen al escalón superior, significan una cosa; cuando conciernen al escalón inferior, significan otra. Debido a la presencia de esta actitud en muchos de nosotros, tendemos a insensibilizarnos al sufrimiento, incluso dentro de nuestro país. Hablamos de las masas como si fuesen una cosa aparte de nosotros. Oímos que los negros del Sur no aprecian la buena comida, puesto que están evidentemente contentos viviendo con tortas de harina de maíz; de otro modo, ¿por qué las comerían día tras día? Se sostiene que las clases más bajas prefieren vivir de una forma insana, como lo demuestra el hecho de que lo hagan. Algunos directivos de empresas se niegan a sentarse en una conferencia con dirigentes obreros porque les resultaría desagradable su contacto.

³ S. I. HAYAKAWA, *Language in Action*, pp. 142-143.

En todas las compañías existen diferentes niveles de posición social, y ciertos privilegios se dan por rangos. Un hombre, en un puesto superior, puede disfrutar unas vacaciones pagadas y tener la oportunidad de escoger su propio tiempo para las pausas de descanso, pero cree que el trabajador normal de una empresa no debe tener estos privilegios. Este último, por otra parte, puede criticar a su supervisor por llegar tarde al trabajo, sintiéndose agraviado por la estricta supervisión a la que él mismo está expuesto, e insiste en que él también tiene derecho a vacaciones pagadas. Estos puntos de vista contradictorios son reales y humanos y son resultados de la estructura social. Cuando reconocemos que muchas de nuestras creencias se basan en la actitud, reaccionaremos con frecuencia más razonablemente porque no adoleceremos de una justa indignación. Yo puedo tolerar el punto de vista del trabajador si sé que tanto él como yo resultamos perjudicados. Si cada uno de nosotros insiste en que tiene razón, llegaremos simplemente a tener más prejuicios.

Cuando un capataz considera una parada en el trabajo como holgazanería, mientras que el trabajador lo considera como descanso, la diferencia en el significado se basa en la diferencia de posición. Cuando un supervisor observa cómo realiza un trabajador su tarea, es posible que se piense que es un espía o que está actuando de acuerdo con unos métodos de valoración del trabajo. Cuando un supervisor decide cuál es el empleado que lógicamente debe ser trasladado, ¿seguirá este empleado su lógica? Estos son problemas cotidianos en la industria, y uno no puede lógicamente probar al otro que su interpretación es la justa. Por el contrario, la causa de la diferencia (es decir, la actitud) debe alterarse si se quiere llegar a un acuerdo de opiniones.

Parecidas a las actitudes que dan lugar a opiniones de superioridad son las actitudes que dan lugar a opiniones que conciernen alternativamente a los grupos. Las personas que pertenecen a nuestros propios grupos sociales (nuestro sindicato, nuestro país, o, incluso, nuestra raza) son juzgadas de distinta forma que las que no pertenecen a nuestro grupo. La actitud diferencial hacia el grupo de fuera no es tan desfavorable como lo sería hacia un grupo inferior; no obstante, tienden a denegarse la simpatía y la tolerancia a los extraños. Es más fácil probar que una persona extraña a nuestro grupo es incapaz de realizar sus deberes o indigno de nuestra ayuda o protección que lo es probar las mismas cosas acerca de los miembros de nuestro propio grupo. Nuestras lealtades y nuestros prejuicios son con frecuencia actitudes de dentro o fuera del grupo, respectivamente, y aunque son frecuentes y normales, deben considerarse como fuentes de error para llegar a conclusiones objetivamente justas⁴.

⁴ Un buen estudio sobre este tema se encuentra en J. F. BROWN, *Psychology and the Social Order*, pp. 116-119.

Las actitudes organizan los hechos.

La interpretación de los hechos depende de más cosas que de los hechos mismos, porque la interpretación los interrelaciona u organiza. El lector recordará que la figura 2 (página 43) se podía ver de distintas formas, porque es posible agrupar las líneas de diversas maneras. La figura 9 muestra cuatro agrupaciones distintas de las mismas líneas, pero en este caso la realidad de las líneas quebradas sobre las sólidas ha dominado la clase de agrupación que se efectuará.

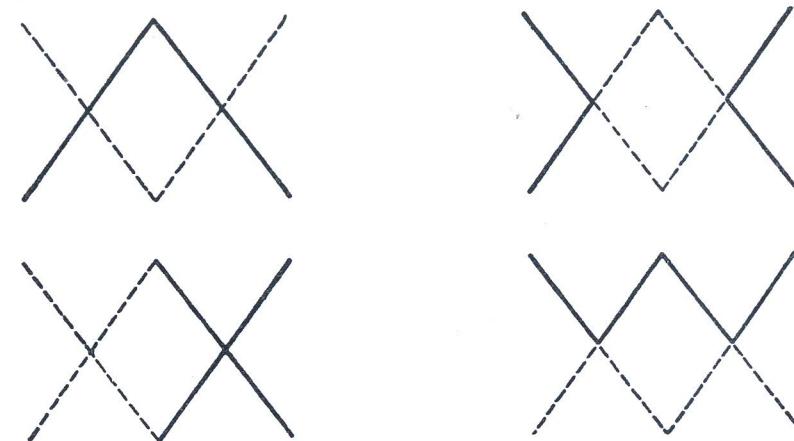


Figura 8. Las actitudes organizan los hechos

Las diferentes colocaciones de las líneas sólidas y de puntos influyen sobre la forma en que el perceptor agrupa u organiza las partes de la misma figura en línea recta. Las actitudes realizan una función similar, influyendo sobre la forma en que las personas interpretan diferentes hechos.

Palabras, pensamientos y sentimientos resultan igualmente significativos, según la forma en que se organizan. El pan tiene un significado distinto y diferentes tonos de sentido cuando está agrupado con la leche y cuando está agrupado con el agua.

La frase "el tiempo vuela usted no puede ellos van demasiado aprisa", parece que no tiene sentido hasta que se ayuda la agrupación mediante signos de puntuación: ¿El tiempo vuela? Usted no puede. Ellos van demasiado aprisa.

Un empleado nuevo que haga una producción de 60 unidades por hora, puede parecer bastante malo si comparamos su producción con la de los demás de su grupo que producen 80, 95, 105, 110, 130 y 150

unidades. Sin embargo, si consideramos el hecho de que su producción se eleva diariamente, que los demás empleados no muestran mejoras, y que el trabajo es complejo por naturaleza, su rendimiento tiene un significado bastante distinto. Las interpretaciones o agrupaciones de hechos tienden a ser tales que mantienen la actitud existente antes que se haga la interpretación específica. Si el empleado es un miembro de una familia respetada, inconscientemente damos una interpretación favorable del grupo de hechos mencionados anteriormente. Debido a que las actitudes tienen una función organizadora, los políticos pueden utilizar los mismos hechos y probar que una administración es un éxito o un fracaso, siendo la actitud el factor determinante de la interpretación.

Esto no significa que se deba confiar sólo en la evidencia de los hechos; significa que deben separarse los elementos interpretativos de los hechos. Una persona imparcial debe ser capaz de agrupar los hechos en una diversidad de formas y determinar qué interpretación se ajusta mejor a la realidad.

Las actitudes seleccionan los hechos.

Además de organizar los hechos, una actitud los selecciona. De una masa de información objetiva, una persona tiende a seleccionar ciertos hechos como favorables o compatibles con su actitud y a ignorar o desestimar los que se oponen a su actitud. Una actitud es análoga a un filtro o a un tamiz; ciertas clases de cosas pueden pasar a través de ellas, mientras que otras resultan rechazadas.

Un director de empresa hostil a los sindicatos, probablemente no tomaría en serio una nueva norma que estableciera que los miembros de un cierto sindicato se votasen a sí mismos una reducción en los salarios cuando la compañía estuviese en una posición económica precaria; pero protestaría inmediatamente contra una nueva norma que estableciese que un enlace sindical alentase a los empleados a unirse al sindicato.

La parcialidad en tratar y agrupar la evidencia de los hechos es corriente en los prejuicios de raza, campañas políticas y disputas entre la dirección y la mano de obra. Hay también una considerable veracidad en la creencia expresada a menudo acerca de los ascensos: "Si quieren ascenderle a usted, siempre pueden encontrar una razón para hacerlo, y si no quieren, siempre encontrarán motivos."

Lo importante desde un punto de vista práctico es no sólo ser capaz de admitir que los demás han hecho una selección parcial de los hechos, sino también apreciar esta selectividad en nosotros mismos. Más tarde discutiremos los métodos de protección contra las injusticias y los problemas creados por las actitudes.

FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE LAS ACTITUDES

Relaciones entre actividades, emociones y lógica.

Las actitudes se asocian normalmente con las preferencias y las antipatías y tienen, en consecuencia, un contenido emocional. Cualquier condición que influya sobre la emoción, por consiguiente, influye igualmente sobre ciertas actitudes. Nuestro humor está formado por predisposiciones temporales encaminadas a tener ciertas reacciones emocionales. Como consecuencia, se deduce que nuestro humor influirá en nuestras actitudes. Con un humor, un capataz montará en cólera con la falta de un trabajador, mientras que, con un humor distinto, puede considerarla como algo que le podría pasar a cualquiera. Si el capataz ha oído opiniones desfavorables sobre un grupo racial, y si el trabajador pertenece a este grupo, la experiencia emocional del capataz ayudará a la formación de una actitud racial desfavorable.

La efectividad de la propaganda para influir sobre las actitudes públicas puede depender del humor de las personas, que desempeña un papel importante en la determinación de la recepción favorable o desfavorable de las actitudes. Las actitudes predominantes en la sociedad pueden ser inefectivas para influir en las actitudes de muchos individuos hasta que se exciten sus emociones. Una vez estimuladas las emociones, sin embargo, las actitudes predominantes llegan a ser factores importantes en la determinación de si debiera aplicarse una reacción emocional específica a un individuo o a un grupo de individuos. Las reacciones desfavorables a los grupos son más comunes durante períodos de tensión, en parte porque los humanos tienden a ser inamistosos en tales períodos y se avivan actitudes relativamente latentes. Otros factores favorables para el desarrollo de prejuicios se discutirán en el próximo capítulo.

Debido a que las opiniones y las reacciones emocionales se asocian estrechamente, con frecuencia el humor y la actitud son difíciles de diferenciar. En general, un humor se puede considerar temporal y dependiendo de la condición fisiológica individual. La mala salud, la falta de sueño, el trastorno emocional, son condiciones que influyen sobre la condición fisiológica del hombre y producen humores que le predisponen a tener reacciones desagradables.

La psicología de las actitudes ha sido un tema de considerable interés en los últimos diez años. Pensamos a menudo que nuestras opiniones se basan en nuestro pensamiento o raciocinio. El estudio de las actitudes exige una alteración de esta creencia. El hombre no es un ser racional como le gustaría pensar de sí mismo. Por el contrario, mantiene opiniones que están muy influenciadas por la actitud, y entonces utiliza su razón para defender sus opiniones. Esta racionalización es una forma de actividad mental. Sabemos que un hombre

puede no dejar de cambiar de opinión, incluso aunque refutemos cada uno de los puntos sobre los que ha basado su posición. Desarrolla simplemente otro conjunto de razones. Nuestros esfuerzos han cambiado sólo sus razones, no sus opiniones.

Esto no significa que la razón no influya nunca sobre la opinión. Nuestro propósito es señalar que la actitud es el factor más importante, y que influye no sobre un gran número de personas en todas sus opiniones, sino sobre todas las personas en muchas de sus opiniones. En algunas materias, prácticamente todas las personas son razonables, y en otras, prácticamente todas tienen una predisposición emocional.

La importancia de la emoción para determinar la opinión ha sido demostrada experimentalmente en un estudio, que muestra que las personas tienen una notable tendencia a creer en las afirmaciones que están de acuerdo con sus deseos mejor que en las que son lógicamente justas⁵. Cuanto más queremos que suban los salarios, más nos inclinamos a creer una afirmación que establezca que se nos paga menos de lo debido y que trabajamos demasiado. Cuando los anhelos y los deseos entran en el cuadro, la lógica sufre. La falta de lógica en la actitud es también evidente por el hecho de que las opiniones sobre temas relacionados son con frecuencia contradictorias⁶. Un empleado puede un día protestar del salario con incentivo y el día siguiente criticar un ascenso porque viola privilegios de antigüedad.

Mejor quizás que pensar que las actitudes violan la lógica, se debería pensar que introducen una clase diferente de lógica—la lógica de los sentimientos—. Cuando nos acercamos a las contradicciones desde este punto de vista, llega a ser trabajo nuestro comprender cómo se pueden reconciliar afirmaciones que a nosotros nos parecen contradictorias. Esto requiere el desarrollo del respeto a la dignidad de los sentimientos, que, como veremos más tarde, es uno de los primeros pasos hacia el desarrollo de actitudes más saludables.

Una empleada que ha estado recibiendo durante algún tiempo el salario máximo de su categoría, se dirige al supervisor para quejarse de su sueldo. Durante la entrevista, hace las siguientes afirmaciones:

1. "Los únicos aumentos de salario que he tenido durante diez años son los que ha habido con motivo de elevarse el salario legal. Todo el mundo obtiene estas subidas, creo que yo debería obtener un aumento alguna vez que no se debiese a estas subidas."
2. "A una chica con un buen expediente debería aumentársele el salario sólo por esta razón."
3. "Montones de chicas que trabajan en la empresa ganan más dinero que yo, siendo yo tan buena como ellas."
4. "Las chicas nuevas que entran en la oficina obtienen aumentos, sean o no buenas."

⁵ F. H. LUND, "The Psychology of Belief", *Jour. Abn. Psychol.*, 1925, 20, 63-81, 174-196.

⁶ R. STAGNER, *Psychology of Personality*, p. 175.

5. "Una chica que trabaja en otra empresa gana setenta dólares por semana, y esta compañía gana ahora montones de dinero. Si otras compañías pueden pagar esos salarios, ésta también podría hacerlo."

6. "He tenido que luchar para cada aumento que he obtenido y esto es lo que estoy haciendo ahora."

7. "Usted trajo a una chica nueva a nuestra sección el otro día. Si nos elevase el salario a las chicas de nuestra sección trabajariamos más y no habría necesidad de coger más gente."

8. "Si no hay más dinero aquí para mí, ¿por qué no me traslada? Hay muchos trabajos buenos en otros departamentos y en ellos no se trabaja tan duro como lo hago."

9. "Si yo fuese una chica guapa, me habrían subido el sueldo."

10. "A los jefes les gustan chicas jóvenes, y yo me estoy haciendo vieja, por lo que supongo que lo mejor es que me marche."

11. (Llorando.) "Nadie se interesa por mí."

12. "Todas mis molestias parecen que empezaron desde que murió mi padre, el año pasado. Desde entonces las cosas no me van bien."

13. "Si pudiera encontrar otra chica que viviese conmigo puede ser que las cosas me fuesen mejor, pero no la encuentro."

14. "Ya no quiero seguir trabajando mucho tiempo, de todas formas. Estoy ahorrando veinticinco dólares todas las semanas, y con lo que tengo y mi pensión puedo defenderme."

Al principio, estas afirmaciones no parecen razonables ni relacionadas. Sin embargo, hacia el final de la entrevista el lector puede haber sacado en conclusión que esta mujer es una solitaria. Adviértase cómo esta nueva figura de referencia (considerando a la empleada como un individuo solitario mejor que como una vieja solterona malhumorada) hace que tomen un nuevo sentido todas estas afirmaciones. La charla sobre un aumento de sueldo que otros logran revela ahora una necesidad de atención personal y no está más de malas con el problema de dar a esta mujer un aumento individual de salario cuando está recibiendo el salario máximo.

Este caso muestra cómo los significados dependen de la actitud o marco de referencia y también cómo los significados cambian cuando lo hace el marco de referencia. Muchos malentendidos son de esta naturaleza, y es por esto por lo que las afirmaciones hechas por nuestros oponentes nos parecen siempre menos lógicas que las nuestras. La lógica de los sentimientos explica las actitudes, y en la medida en que la conducta implica actitudes, esta clase de lógica debe tenerse en cuenta al analizar la conducta.

Diferencias de personalidad y actitudes.

Las diferencias de personalidad son muy importantes para determinar el tipo de actitud formada. Algunos individuos se inclinan hacia el radicalismo, otros hacia el conservadurismo y otros evitan los extre-

mos. Estas tendencias parecen ser tan generales que algunas veces se las ha considerado como diferencias de personalidad⁷. Igualmente, las diferencias en confiabilidad social, decisión y emocionalidad pueden influir sobre las actitudes en materias específicas. Otros factores, como el sexo y la inteligencia, también se ha mostrado que tienen efectos específicos sobre la opinión. Las diferencias en el carácter y en la inteligencia deben considerarse en las variaciones individuales que ocurren cuando las experiencias son comparables. No se sabe en qué grado las diferencias de personalidad son innatas o adquiridas, pero, indudablemente, deben atribuirse algunas de las diferencias a la herencia.

El factor experiencia en la formación de la actitud es nuestro principal tema de discusión presente, puesto que este factor es el que se altera con más facilidad. El grado en que las actitudes están influídas por la experiencia determina en gran medida el grado en que pueden ser controladas y consideradas para las tendencias de grupo entre individuos que tengan fundamentos similares.

Orígenes de las actitudes.

Es imposible determinar todos los factores que influyen en la formación de las actitudes. Si se analizan los datos recogidos en las encuestas de la opinión pública, se encuentra que las opiniones varían con una diversidad de factores. Se puede obtener una notable diferencia en opiniones políticas y económicas cuando los que responden se agrupan de acuerdo con los ingresos, la edad, la localización geográfica, el tamaño de la comunidad, la cantidad de educación, la afiliación a un partido y el tipo de religión. La influencia de la familia es evidente cuando se observa que la mayoría de nosotros pertenecemos a la iglesia de nuestros padres y mantenemos afiliaciones políticas similares a las de ellos.

Si Mr. Jones tuviese que describir con exactitud por qué es republicano*, incluiría entre sus razones que lo es porque tiene unos buenos ingresos, vive en una parte próspera del país, ha pasado de la juventud, procede de una familia republicana, desea identificarse a sí mismo con un grupo republicano, etc. Pero estas clases de razones se dan escasamente. Es más fácil que Mr. Jones diga que vota a los

* T. W. ADORNO, E. FRENKEL-BRUNSWIK, et al., *The Authoritarian Personality*, presenta una demostración experimental en apoyo de la opinión de que las características de personalidad se ajustan a los tipos de actitudes. La personalidad autoritaria se compone de las siguientes actitudes: a) convencionalismo, b) deseo emocional de subordinación a un dirigente poderoso, c) hostilidad hacia los extraños al grupo, d) valoración de las cosas físicas por encima de las humanas, y e) superstición.

* En Estados Unidos el partido republicano es más conservador que el demócrata. (N. del T.)

republicanos porque el partido tiene los mejores candidatos, tiene el mejor programa para desarrollar el país, tiene la mejor política exterior, etc. Cuando se pregunta a una persona sobre sus opiniones, no menciona la actitud como un factor, sino que en lugar de ello presenta un conjunto de justificaciones. Esta confusión entre la causa y la justificación se ilustró en el diagrama mostrado en la figura 7 (página 69).

Esto es debido a que las personas dan con frecuencia justificaciones a sus opiniones—introduciendo nuevos hechos y apelando a la lógica—que tienen poco efecto sobre sus opiniones y sus actitudes. Si nuestro imaginario Mr. Jones, anteriormente mencionado, tuviese que sufrir una gran pérdida económica o trasladarse a otra parte del país, estos factores podrían alterar su marco de referencia más que un cambio en la política extranjera o nacional de su partido. Por la misma razón, es más juicioso analizar las causas del comunismo en lugar de perder tiempo desarrollando argumentos contra él, e intentar desarrollar actitudes favorables hacia nuestra forma de gobierno.

Considerando los diversos factores anteriormente pensados como causas de actitudes, es evidente que todos indican alguna clase de experiencia. Además, todos sugieren alguna clase de pertenencia a un grupo como factor⁸, sea esta clase de pertenencia libre, como la comunidad, o cerrada, como la familia. Todos estos factores llegan a integrarse si se supone que las actitudes son adquiridas del grupo con el que un individuo se identifica a sí mismo. Puesto que esta identificación se produce tempranamente en la vida, se sigue que los niños tendrán opiniones sobre problemas religiosos, sobre la relativa capacidad de los candidatos de un partido político y sobre las injusticias raciales, mucho antes que conozcan los hechos. ASCH⁹ señala que una de las razones de por qué se adoptan las estimaciones y las actitudes del grupo es la de que el grupo protege y alienta los intereses de sus miembros.

Se han hecho diversos experimentos para demostrar cómo están influídas las personas por las actitudes y las opiniones de los demás. MOORE¹⁰ halló que el 50 por 100 de un grupo de estudiantes cambió sus juicios sobre materias morales cuando se les dijo (correcta o incorrectamente) que su opinión era contraria a la de la mayoría. La información sobre la opinión de expertos tuvo un efecto parecido. Una investigación similar de SHERIF¹¹ demostró que el prestigio de un autor influyó sobre las opiniones de la gente sobre sus obras literarias. Incluso la confianza en la estabilidad de los negocios está influenciada por

* J. F. BROWN. *Psychology and the Social Order*, que contiene un interesante estudio sobre las actitudes internas y externas del grupo.

* S. E. ASCH, *Social Psychology*, pp. 414-416.

¹⁰ H. T. MOORE, "The Comparative Influence of Majority and Expert Opinion", *Am. Jour. Psychol.*, 1921, 32, 16-20.

¹¹ M. SHERIF, *The Psychology of Social Norms*.



lo que piensan otros, de tal manera que hemos llegado a reconocer que las leyes económicas deben ser modificadas para incorporar componentes psicológicos¹².

No debería suponerse que la pertenencia a un grupo sea el único factor en la formación de la actitud, pero si es una de las fuerzas más importantes, ello sugiere formas de influir sobre las actitudes haciendo uso de la pertenencia al grupo. Es corriente hallar que la actitud de un hombre hacia la empresa cambia cuando se le asciende de enlace sindical a capataz en la factoría. Se sigue también que si todos los supervisores de primera línea fuesen "pagados por horas", mientras que los jefes superiores fuesen "mensuales", los supervisores de primera línea estarían dispuestos a tener actitudes diferentes de las de los demás miembros de la dirección. Clasificar y agrupar a las personas es importante y, a menudo, necesario; pero se debe reconocer que haciendo esto se están manejando actitudes.

LA MEDIDA DE LAS ACTITUDES

Para analizar científicamente los factores que influyen sobre las actitudes, es necesario obtener alguna medida objetiva de ellas. Es conveniente discutir algo de estas técnicas, porque su explicación esclarecerá más la naturaleza de las actitudes y expondrá los métodos que han sido utilizados en la industria.

Métodos para medir las actitudes.

El método más simple es contar el número de personas que van a favor o en contra de alguna cosa. Este método no mide el grado de asentimiento en cualquier individuo, sino que registra solamente la dirección de la actitud. Cuando se estudian los grupos de personas, sin embargo, el número de personas que tienen una actitud dada es algún indicio de su fuerza. Esto es esencialmente lo que realiza GALLUP en su encuesta. "América habla". Es posible, sin embargo, que, por una parte, un gran número de personas pueden estar opuestas ligeramente a alguna cosa, pero que no resultarían muy alteradas si tuvieran que aceptarla; mientras que, por otra parte, un grupo más pequeño puede oponerse fuertemente a alguna cosa, y su adopción podría causar una violenta reacción minoritaria. En tales casos, el número de personas que mantienen una opinión no indica con precisión su significado social. Para hacer posible el estudio de la fuerza de las actitudes en el individuo es necesario tener instrumentos más refina-

¹² KATONA, *Psychological Analysis of Economic Behavior*.

dos de medida. Tenemos uno de estos instrumentos en la *escala de actitudes*, diseñada por THURSTONE¹³.

Para formar tal escala, se reúne un gran número de afirmaciones referentes al tema sobre el que se va a medir la actitud. El tema puede ser la religión, la política, una raza o un país determinados, el control de la natalidad o los sindicatos, etc. Estas afirmaciones se analizan después experimentalmente para ver que no sean ambiguas y que sean diagnósticas, representando una posición a favor o en contra del tema que se estudia. Solamente se conservan las afirmaciones diagnósticas, a cada una de las cuales se les asigna un valor en una escala de 0 a 12. Las afirmaciones que favorezcan fuertemente el tema reciben un valor alto (o bajo), las que se opongan fuertemente reciben un valor bajo (o alto), y a los que estén entre las dos se les da valores intermedios. Todas estas escalas de valores se basan en la experimentación previa y se han formado objetivamente. La escala real puede tener cuarenta o, incluso, menos afirmaciones. En la página siguiente se muestra un ejemplo de una escala de este tipo.

Para medir las actitudes de un grupo de personas, cada persona coloca un signo positivo frente a todas las afirmaciones que expresen sus sentimientos y un signo negativo frente a todas las demás. La puntuación de una persona es el promedio del valor de las afirmaciones registradas con un signo positivo. Si la puntuación de una persona es 5, tiene una actitud más favorable sobre el tema que una persona que tenga una puntuación de 3. Las puntuaciones altas y bajas indican los dos extremos en la actitud.

Un método más simplificado es pedir a las personas que pongan una señal en una escala de cinco puntos, situada bajo un número de afirmaciones que se refieren a un tema determinado. A uno de los extremos de la escala se le designa como "fuertemente en contra"; al otro, "fuertemente a favor", y a la mitad se le designa "neutral". En la tabla 1 se muestra un ejemplo de este tipo de escala de actitudes. Esta escala particular se concibió para medir actitudes hacia los negros. Señalemos que cada afirmación implica sólo un juicio, y que se ha evitado cuidadosamente la ambigüedad en la expresión¹⁴. En este tipo de escala, la persona valora o juzga la intensidad de la fuerza de sus propias actitudes. Teniendo una serie de afirmaciones sobre el mismo tema y dando un valor para cada intensidad, se obtienen diversas puntuaciones. La puntuación total entonces representa la fuerza de la actitud. La virtud de este método de valoración es su simplicidad.

Aunque la escala de la tabla 1 fué incluida para ilustrar un método, el tema que trata está también relacionado con la industria. El

¹³ L. L. THURSTONE y E. J. CHAVE, *The Measurement of Attitude*.

¹⁴ R. LIKERT, "A Technique for the Measurement of Attitudes", *Arch. Psychol.*, 1932, 22, n.º 140, p. 55.

empleo de los negros es un tema que debe enfrentarse de acuerdo con la realidad, y la dirección teme a menudo las reacciones de sus empleados blancos. Las medidas de las actitudes dará una indicación de la dirección de las actitudes hacia los negros, proporcionando así una base para determinar la tarifa óptima en la que pueden ser absorbidos.

Tabla 1
Actitudes hacia los negros

Todos los negros pertenecen a una clase y deberían ser tratados de la misma forma.				
Apruebo firmemente (1)	Apruebo (2)	Indeciso (3)	Desapruebo (4)	Desapruebo firmemente (5)
Debería segregarse a los negros de los blancos.				
Apruebo firmemente (1)	Apruebo (2)	Indeciso (3)	Desapruebo (4)	Desapruebo firmemente (5)
En caso de existir segregación, la parte de la ciudad en que habitasen los negros debería estar pavimentada, tener agua y luz eléctrica, igual que la de los blancos.				
Apruebo firmemente (1)	Apruebo (2)	Indeciso (3)	Desapruebo (4)	Desapruebo firmemente (5)
Si se exige la misma preparación, el profesor negro debe recibir el mismo salario que el blanco.				
Apruebo firmemente (1)	Apruebo (2)	Indeciso (3)	Desapruebo (4)	Desapruebo firmemente (5)
Prácticamente, todos los hoteles americanos deberían rehusar admitir a los negros.				
Apruebo firmemente (1)	Apruebo (2)	Indeciso (3)	Desapruebo (4)	Desapruebo firmemente (5)
No debería privarse a ningún negro de derechos políticos, excepto cuando también se les prive de ellos a los blancos.				
Apruebo firmemente (1)	Apruebo (2)	Indeciso (3)	Desapruebo (4)	Desapruebo firmemente (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 población blanca espulsa inmediatamente al negro de la ciudad.				
Apruebo firmemente (1)	Apruebo (2)	Indeciso (3)	Desapruebo (4)	Desapruebo firmemente (5)

A la industria no le conviene hacer cambios radicales que sean contraproducentes. Puesto que las escalas de actitudes pueden proporcionar índices de cambios en la actitud lo suficientemente delicados, su utilización indicará tendencias desfavorables y, por consiguiente, hace posible prevenir la violencia o la interrupción en masa del trabajo.

Algunos hallazgos experimentales.

Por medio de la medida de la actitud se ha hallado que una situación particular, como, por ejemplo, una película, puede alterar las actitudes sobre cuestiones raciales¹⁵, sociales y económicas¹⁶. Otros hallazgos han mostrado que 1) el paro forzoso altera los antiguos valores religiosos y sociales¹⁷; 2) los estudiantes radicales, tienen más tendencia a ser más inteligentes que los no radicales, a pesar del hecho de que los niños de clases profesionales tienden a ser conservadores¹⁸; 3) un discurso dado en persona es más efectivo para influir sobre las actitudes que el mismo discurso dado por radio, siendo esto más efectivo que el leer el mismo discurso; 4) los cambios en las actitudes, cuando ocurren, van a menudo de un acuerdo negativo a uno positivo, sin tomar una actitud intermedia en la posición neutral; 5) las actitudes radicales son mucho más difíciles de modificar que las conservadoras.

Uno de los análisis más completos de los cambios de actitudes se hizo en el Bermington College¹⁹. En este centro, el prestigio se asoció estrechamente con las actitudes liberales en materias políticas y económicas. Este factor de prestigio causó un notable cambio de actitudes entre los estudiantes, del conservadurismo al liberalismo, durante los cuatro años de colegio. Aunque los estudiantes procedían de ambientes relativamente conservadores, esta actitud cambiada tendió a persistir después de abandonar el colegio. Más significativo, sin embargo, es el hallazgo de que el cambio de actitudes estaba estrechamente relacionado con ciertos rasgos de personalidad.

Los estudiantes que tendían a llegar a ser liberales eran bastante independientes respecto a sus familias y, en cambio, dependían de sí mismos o de su propio grupo de edad. Los que dependían de sí

¹⁵ L. L. THURSTONE, "The Measurement of Social Attitudes", *Jour Abn. Soc. Psychol.*, 1931, 26, 249-264.

¹⁶ S. P. ROSENTHAL, "Changes in Socio-Economic Attitudes under Radical Motion Picture Propaganda", *Arch. Psychol.*, 1934, 25, n.º 166, p. 46.

¹⁷ O. M. HALL, "Attitudes and Unemployment", *Arch. Psychol.*, 1934, 25, n.º 165, p. 65.

¹⁸ W. H. WILKE, "An Experimental Comparison of the Speech, the Radio and the Printed Page as Propaganda Devices", *Arch. Psychol.*, 1934, 25, n.º 169, p. 32.

¹⁹ T. M. NEWCOMB, *Personality and Social Change; Attitude Formation in a Student Community*.

mismos eran muy inteligentes en conjunto y desarrollaban su liberalismo a través de actividades intelectuales. Algunos tenían un historial de buena adaptación emocional, mientras otros tenían problemas de personalidad, pero estos factores influían sobre el desarrollo de la actitud de estos individuos debido a que sus actividades estaban basadas en factores intelectuales.

Los estudiantes liberales que dependían del grupo tendían o bien a seguir al grupo o bien a desear convertirse en jefes. Su liberalismo era debido a un esfuerzo personal para amoldarse al grupo, y en otra atmósfera estudiantil podrían haber tenido actitudes bastante diferentes. Este grupo estaba claramente supeditado a la influencia social de la formación de actitudes.

Los individuos que no tendían a cambiar sus actitudes de acuerdo con la tendencia del colegio dependían notablemente de los lazos familiares. Estos individuos tendían o bien a tener un historial de inseguridad o frustración, o bien a estar bien adaptados, pero sin interés hacia la vida o el prestigio social. El primer grupo tenía a resistirse a la influencia del grupo porque su desequilibrio emocional les hacía consolidar su actitud familiar, y el último, a causa de su falta de interés hacia la vida del grupo.

Los resultados de esta investigación demostraron la importancia del factor social en la formación de las actitudes; la extensión en que opera el factor social, sin embargo, varía no sólo con el estado intelectual, sino también con el modo de ser de la personalidad. Los individuos con mentalidad social tienden a adherirse a la causa popular, y una vez adheridos pueden ser tan firmes en su actitud como los que les han influido.

El factor de la presión social está siempre presente en los grupos de trabajadores. Muchos individuos pertenecen a un sindicato sólo por seguir a los demás. Sin embargo, su lealtad al sindicato no significa necesariamente que carezcan de lealtad hacia la empresa. Si la dirección supone que la afiliación a un sindicato indica falta de cooperación en los empleados, puede que ignore el hecho de que están actuando las presiones sociales. La lealtad al grupo propio es una forma importante de presión social, pero pueden tenerse afiliaciones a varios grupos.

Los estudios experimentales anteriormente mencionados ilustran algunos de los factores que operan en el cambio y desarrollo de las actitudes. No sólo muestran que se pueden medir las actitudes, sino que demuestran qué las actitudes están influidas por una diversidad de condiciones específicas. Las actitudes favorables de los empleados tienen igualmente sus causas, y si éstas se comprenden se pueden hallar remedios con más facilidad. Con frecuencia, cuando la dirección introduce nuevos métodos, le sorprende encontrar una resistencia general al cambio. La puesta en práctica de un plan de retiro, proyectos de ahorro para los empleados, métodos de seguridad, un nuevo

plan de salarios, un acuerdo de la fábrica con un sindicato, el empleo de negros, un cambio en la clasificación de las tareas, en la duración de la semana laboral o en los deberes del capataz, pueden encontrar oposición, incluso si los empleados ganan con el cambio. Esperar una respuesta lógica o que se adapte a la actitud del empresario es ser psicológicamente ingenuo. Incluso una consulta con los sindicatos oficiales puede ser incapaz de dar una estimación precisa de la reacción general de los empleados al cambio, puesto que aunque los dirigentes obreros pueden tener un estrecho contacto con las actitudes de la mano de obra, pueden también resultar engañados porque sus propias actitudes influyen sobre su interpretación de la situación.

A través del estudio de las actitudes del empleado puede la dirección descubrir los efectos de ciertos cambios y eliminar las fuentes de irritación generales y específicas. Las tarifas de prima, la personalidad de un capataz determinado y el no reconocer el esfuerzo extraordinario pueden ser fuentes aisladas de quejas que se podrían corregir si se las trajese a la superficie.

Prácticas industriales.

Los estudios sobre actitudes están llegando a ser ahora una práctica aceptada; las revistas comerciales y técnicas contienen con frecuencia informes sobre hallazgos significativos. Aunque los estudios realizados en diferentes compañías obtienen resultados similares, cada compañía debe hacer su propio estudio para convencerse de la necesidad de la mejora. Los hallazgos de estos estudios han abierto la puerta para la corrección de prácticas impopulares, pero es importante que se interpreten y se informe adecuadamente a la dirección. Un hallazgo que sugiera que los empleados quieren saber cómo les conceptúan sus jefes, no significa que haya que ordenar a cada jefe que diga a cada uno de sus empleados "lo que piensa de ellos".

El "Survey Research Center", de la Universidad de Michigan, no sólo mide actitudes en ciertas industrias, sino que también asume la responsabilidad de interpretar los hallazgos y participar con la dirección en el desarrollo de mejoras. Hay una clara tendencia a tratar el síntoma (la opinión desfavorable expresada) con algunas medidas²⁰, tales como charlas, películas, etc., cuando los empleados no se consideran como formando parte de la empresa. Pero el acercamiento debe procurarse por medio de unas mejores relaciones humanas. Ningún dispositivo o método sustituirá a la habilidad de la dirección en su efecto sobre las actitudes.

²⁰ D. KATZ y R. L. KALM, "Human Organization and Worker Motivation", *Industrial Productivity*, Industrial Relations Research Assn., 1951, 146-171.

Mientras que el estudio Hawthorne, considerado al principio de este capítulo, subrayaba la importancia de las actitudes de los empleados en la productividad, los estudios más recientes señalan las relaciones entre la productividad y la actitud del supervisor²¹. Los supervisores que están "orientados hacia el empleado" y ven a sus empleados como seres humanos, tienen más éxito en la obtención de la realización de un trabajo que los supervisores "orientados hacia la producción", que ven a sus empleados como un medio de obtener el trabajo. La actitud de la alta dirección tiene a su vez influencia. HARITON²² halló que las actitudes de la alta dirección tenían una gran influencia sobre si el adiestramiento en relaciones humanas sería o no utilizado por los capataces. A menudo, la actitud de un solo individuo en un puesto importante puede neutralizar los efectos de un costoso programa.

El método de entrevistas, cuando se utiliza adecuadamente, es muy efectivo para detectar la actitud general de empleados específicos, aun cuando no es seguro que obtenga información verdadera. Para que la entrevista pueda conseguir una expresión fidedigna de la actitud es importante que el entrevistador presente su investigación de tal modo que armonice con los intereses de las personas que examina. La manifestación de las actitudes en una entrevista industrial presupone la presencia de un objetivo común. Evidentemente, no se expresarán opiniones sinceras si el empleado corre el riesgo de ponerse en desventaja por manifestar ciertas actitudes, o si siente que se le está interrogando. La entrevista es particularmente valiosa si toma en cuenta la totalidad del individuo y da un cuadro general del pensamiento de la persona²³.

FORMAS DE MEJORAR LAS OPINIONES Y LAS ACTITUDES

La mayoría de las actitudes que nos interesan pueden clasificarse como emocionalmente desfavorables, y son, quizás, las más difíciles de cambiar. En el próximo capítulo veremos por qué los prejuicios son principalmente actitudes desfavorables y rígidas. Para nuestros propósitos parece conveniente subrayar el problema de mejorar las actitudes mejor que el de manipularlas. Afortunadamente, es más fácil lo primero que lo segundo. Si esto no fuese cierto, el estudio de las

²¹ D. KATZ, N. MACCOBY y N. C. MORSE, *Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation*; D. KATZ, N. MACCOBY, G. GURIN y L. G. FLOOR, *Productivity, Supervision and Morale among Railroad Workers*.

²² T. HARITON, *Conditions Influencing the Effects of Training Foremen in Human Relations Principle*. Doctoral Dissertation, University of Michigan, Ann Arbor, 1951.

²³ W. V. BINGHAM y B. V. MOORE, *How to Interview*, pp. 247-256.

actitudes sería tan provechoso para nuestros enemigos como para nuestros amigos.

Nuestra discusión sobre la mejora de las actitudes tratará de hacer a las personas menos hipercríticas en sus opiniones concernientes a una zona determinada de prejuicios. Cualquier aumento en tolerancia ayudará a la prevención de errores.

Cambiar los hechos para mejorar las opiniones.

En la figura 8 (página 73) vimos cómo se podía influir sobre las interpretaciones haciendo pequeños cambios en las líneas enteras y de puntos. Se trata así de desarrollar actitudes favorables por el método de cambiar ciertos aspectos de los hechos que han de ser interpretados.

Son numerosos los ejemplos de este método en situaciones prácticas. En un caso se utilizó una campana como señal para las pausas de descanso; fué una causa de perturbación, porque los empleados, muchos de los cuales acababan de salir de la escuela, en donde se utilizaba la campana para entrar en clase, la consideraban como reglamentación. El cambio de la campana por un juego de éstas redujo esta desfavorable opinión. Si los empleados refunfuñan de la comida en el restaurante de la compañía, se quejan del calor o consideran aburridos sus trabajos, es posible efectuar cambios en la situación que hagan más favorables estas opiniones. Sin embargo, debería también apreciarse que cuando las actitudes son desfavorables los empleados pueden encontrar siempre algo que criticar, y deben estudiarse cuidadosamente las opiniones expresadas por los empleados en entrevistas, encuestas o buzones de sugerencias antes de introducir cualquier reforma. Los supervisores adecuadamente entrenados están en la mejor posición para descubrir lo que sienten sus empleados acerca de las cosas, y ningún estudio de actitudes puede sustituir a lo que los supervisores sensibles pueden decírnos sobre los efectos de un cambio o de las condiciones de trabajo.

Influir sobre la experiencia de los miembros del grupo.

Puesto que las actitudes están influidas por la experiencia de pertenecer a un grupo, cualquier cosa que una compañía pueda hacer para que sus empleados se consideren una parte vital de ella deberá encaminarse a conseguir unas mejores actitudes hacia la compañía. A continuación damos unas pocas de las muchas posibilidades:

1. Planes de adquisición de acciones o participación en los beneficios, adecuadamente administrados.
2. Interés por el bienestar de los empleados, patentizado por ha-

bitaciones de descanso limpias, auxilio médico, interés por la satisfacción en el trabajo, etc.

3. Establecimiento de reglamentos y beneficios similarmente aplicados a todos los empleados.

4. El supervisor inmediato debe hacer lo posible para que sus empleados se consideren miembros del grupo. Estas posibilidades se tratan con detalle en los capítulos 5 y 6.

Saber escuchar.

En el caso de la empleada que expresó su insatisfacción con su salario (discutido en la página 76), se halló que el problema real era la soledad. El supervisor lo descubrió porque fué comprendiendo y escuchando las diversas ideas y sentimientos que expresó la empleada. Al no contradecir ninguna de sus manifestaciones, ellá fué capaz de pasar de un sentimiento a otro, hasta que, finalmente, comprendió su problema. El discutir tiene justamente el efecto contrario; el progreso en la expresión de las distintas opiniones se bloquea porque se contradice cada punto. Entonces se empiezan a expresar solamente los puntos en los que el sujeto está firme en vez de los puntos importantes.

El hecho de que la empleada se sintiese libre para expresar sus sentimientos le condujo a esclarecerlos, y con este esclarecimiento hubo un cambio en los sentimientos y en las actitudes asociadas con los sentimientos. La actitud comprensiva del supervisor hizo también que la empleada sintiese que estaba siendo comprendida, y se encontró, consecuentemente, menos sola en el mundo.

La evidencia de un cambio de actitud por parte de la empleada se reveló por el hecho de que diese las gracias al supervisor por la visita y le abandonase en una situación de ánimo feliz. Además, hizo cosas para corregir su situación; cambió su residencia para vivir con otras chicas; empezó a acudir a tertulias de la compañía; se hizo amiga de las chicas más jóvenes y fué pronto aceptada por ellas. Todas estas mejoras no se debieron, sin embargo, a la entrevista misma, sino que dependieron de la subsiguiente conducta del supervisor. También resultó alterada la actitud del supervisor como consecuencia de la entrevista. El ver a la empleada como una persona solitaria hizo que le prestase más atención. La visitó en su trabajo una vez al día, insistió en que fuese a las tertulias de la compañía y le encargó trabajos extraordinarios como si le hiciese un favor a él.

El saber escuchar como medio de cambiar las actitudes, ya ha sido mencionado en relación con el estudio Hawthorne²⁴. Se está considerando cada vez más como un primer paso en la mejora de la adapta-

²⁴ W. J. DICKSON, "The Hawthorne Plan of Personnel Counseling", *Am. Jour. Orthopsychiat.*, 1945, 15, 343-347.

ción²⁵ y una habilidad esencial para entrevistar²⁶. Estas materias se discutirán con más amplitud en el capítulo 4 y, más tarde, en el capítulo 20.

Utilizar las habilidades de discusión.

El empleo del método de la discusión está estrechamente relacionado con el saber escuchar. Las discusiones, conducidas adecuadamente, crean la oportunidad para los miembros de un grupo de poner de manifiesto sus sentimientos. De esta forma se pueden expresar las actitudes hacia la justa distribución de las horas extraordinarias, el favoritismo, los privilegios por antigüedad, la introducción de cambios, etcétera. Además de esclarecer las actitudes y corregir algunos malentendidos, las discusiones también introducen algunos valores de los miembros del grupo. Un empleado que considera qué no se le da un trato justo respecto a las horas extraordinarias, puede ver sus necesidades para un salario extra menos justificadas que las de los demás del grupo. Puede también aprender más acerca de los problemas planteados por el supervisor, descubrir que existen puntos de vista distintos de los propios y hallar que tiene responsabilidades hacia los demás.

La discusión de grupo une a las personas y puede formar un equipo de una serie de personas desligadas. Los empleados dependientes de un jefe determinado forman una agrupación natural, y cuando se constituye el grupo los miembros tienen la experiencia de pertenecer e identificarse con algo. Por consiguiente, actúan las fuerzas de la presión social y cada miembro del grupo está influído por las actitudes de los demás. Que estas fuerzas tengan una función constructiva o destructiva depende en gran parte del dirigente. Volveremos a examinar este problema en el capítulo 6.

La discusión de grupo utiliza también el principio del envolvimiento. MARROW y FRENCH²⁷ describen cómo la dirección de personal cambió su fuertemente atrincherada actitud hostil hacia las empleadas más viejas cuando los supervisores participaron en el planeamiento y ejecución de una investigación adecuada. Similarmetne, los sindicatos laborales tomaron una actitud constructiva hacia la mejora de la producción cuando participaron en la resolución del problema²⁸.

Para fijar las posibilidades de la discusión como un método de mejora de las actitudes, debería reconocerse que están implicadas tanto las actitudes de la dirección de personal como las de los subordinados.

²⁵ C. ROGERS, *Counseling and Psychotherapy*.

²⁶ BINGHAM Y MOORE, *How to Interview*.

²⁷ A. J. MARROW y J. R. P. FRENCH, Jr., "Changing a Stereotype in Industry", *Jour. Soc. Issues*, 1945, 1, 33-37.

²⁸ S. BARKIN, "Trade-Union Attitudes and Their Effect on Productivity", *Industrial Productivity*, Industrial Relations Research Assn., 1951, 110-129.

Un supervisor censuró a sus conductores porque volvían al garaje antes de las cinco. Temía que los hombres acabarían por llegar antes de media tarde. La discusión reveló que los hombres competían por los aparcamientos en el garaje. Realmente, los últimos conductores en llegar tenían que aparcar fuera. Cuando el supervisor conoció esta circunstancia pensó mejor acerca de sus hombres y varias soluciones se hicieron evidentes. ¿Cómo solucionaría usted el problema?

Los supervisores pueden también sacar provecho de los demás si se reúnen para discutir problemas comunes y tienen un buen director de la discusión. El descubrimiento de que no hay una respuesta justa y de que son los malentendidos y no la perversidad de la naturaleza humana los que causan la mayor parte de los problemas, la divulgación de los propios sentimientos en una situación constructiva y el experimentar seguridad en un grupo hacen que se fomente la mejora de las actitudes; esto es, las actitudes que proporcionan un clima más favorable para la solución de los problemas.

4. LA FRUSTRACION COMO FACTOR DE LA CONDUCTA

LA NATURALEZA DE UNA SITUACION PROBLEMATICA

Una buena parte de la actividad de una persona consiste en seguir procedimientos aprendidos y rutinas. Muchos trabajos se pueden realizar casi totalmente sin la necesidad de tomar decisiones o descubrir nuevos procedimientos. En tanto las situaciones de la vida permanezcan las mismas de un día a otro, una persona puede conseguir sus objetivos poniendo en práctica simplemente las conductas que ha aprendido. En tales circunstancias no existen problemas.

Un problema nace para un individuo cuando su conducta hacia una meta u objetivo resulta bloqueada y no ha aprendido técnicas para hacer frente a la nueva situación. Esto ocurre cuando una persona llega de repente a un cruce de caminos y debe escoger una entre las diversas alternativas, y ocurre siempre que una barrera en su conducta bloquea la corriente de actividad.

La conducta para resolver el problema.

La reacción saludable y madura a una situación problemática es la conducta para resolver el problema que se caracteriza por la flexibilidad en el pensamiento y en la acción. La variabilidad en la con-