

APLICACION DE HALLAZGOS PROVENIENTES DE LAS CIENCIAS SOCIALES

JACOBO A. VARELA

Montevideo, Uruguay

Las ciencias sociales han avanzado mucho en las últimas décadas en lo que se refiere a cómo son y cómo actúan los seres humanos. Estudios como los de Guilford (1967) nos han hecho conocer cada vez cómo pensamos. Otros como los de Festinger (1957) han abierto las puertas a la comprensión de cómo satisfacemos la necesidad de mantener equilibrio en nuestras cogniciones y creencias. Pavlov y Skinner (1961) y quienes le han seguido nos han abierto nuevos mundos con respecto a cómo aprendemos. Numerosos otros investigadores nos han ilustrado sobre los procesos de actitudes y sus modificaciones, de grupos, liderazgo, etc.

En general, los estudios a los que haga referencia han tenido como meta la de explicar cómo o por qué ocurre determinado fenómeno. El procedimiento ha sido el experimental mediante el cual el investigador postula una hipótesis, deduce una consecuencia de la misma, e idea y lleva a cabo un experimento con la finalidad de confirmar dicha consecuencia. Si los resultados son positivos, la hipótesis queda confirmada, y se ha dado un nuevo paso hacia el conocimiento de cómo somos y por qué actuamos en la forma en que lo hacemos. Es importante señalar que para que el experimento dé un resultado valedero, el investigador debe aislar el mayor número posible de variables quedando bajo su contralor solamente las que desea estudiar. De lo contrario sus resultados pueden resultar viciados por el efecto de variables no controladas.

Pero hay otro problema crucial en la psicología que no ha recibido tanta atención. Este es el de sintetizar los diversos hallazgos teóricos, uniéndolos en forma más o menos ingeniosa, no tanto para entender fenómenos psicológicos, sino para controlarlos. Es cierto que se ha hecho mucha investigación en la industria con el objeto de estudiar motivaciones, aprendizaje, funcionamiento de grupos, etc. Sin embargo, la mayor parte de estas tareas ha sido de una naturaleza altamente empírica en la que no es usual emplear hallazgos puramente teóricos.

En nuestro trabajo relacionado con la aplicación de los resultados de las investigaciones de las ciencias sociales a situaciones de trabajo, nos ha parecido muy beneficioso hacer uso combinado de dichos hallazgos teóricos.

Se puede hacer una analogía con la ingeniería. En forma pura-

mente empírica, los ingenieros romanos llegaron a construir excelentes puentes, acueductos y otras obras. No usaban ni teoría, ni cálculo de resistencia pese a lo cual muchas de sus obras perduran después de siglos. No obstante, si los ingenieros se hubiesen atenido a dichos métodos empíricos, jamás podrían haber llegado a idear y construir las maravillas de ingeniería que representan un puente colgante, una moderna bóveda de hormigón, o el ala de un avión supersónico. Estos adelantos han sido posibles gracias a la teoría que se ha desarrollado sobre resistencia de materiales, cálculos de estructuras, metalurgia, etc., cuyos resultados son luego usados en forma combinada para lograr un resultado deseado.

El trabajo aquí descrito consiste pues en hallar soluciones a problemas prácticos, combinando para ello hallazgos de las diversas disciplinas de psicología y psicología social.

Tomo como ejemplo un caso. Hay un supervisor que tiene malos modos de tratar a sus subordinados. El primer paso será el de determinar la causa de ese mal trato, en otras palabras, de hacer un diagnóstico. En este sentido el trabajo es muy similar al del médico. El médico constata que al enfermo tiene la frente muy caliente. Sería absurdo que de inmediato le pusiese hielo en la cabeza pues eso sería tratar un síntoma sin ponerse a investigar la causa. La frente puede estar caliente porque el enfermo tiene pulmonía, porque tiene un grippe o simplemente porque estuvo al sol. En cada caso la reacción o tratamiento del médico será diferente.

En la misma forma, el jefe del supervisor citado más arriba, debe diagnosticar cuál es la causa de ese mal trato con los subordinados. El supervisor puede estar desplazando una agresividad que siente hacia la organización en la cual trabaja o hacia su propia jefe, o puede estar frustrado porque no alcanza sus metas tanto las mediatas, como las inmediatas. Puede también que le falten las habilidades mentales que su tarea requiere. Cualquiera de las causas citadas, o muchas otras, daría como resultado un conflicto atracción-rechazo que encuentra escape en ese mal trato al personal. Sería absurdo pues razonar con él o mandarlo a un curso de "Relaciones Humanas", o mucho peor aún sancionarlo. Con eso no se iría al fondo del asunto. Lo mismo sucedería si se confirmase que se trata de una persona autoritaria.

Un artículo breve no es el lugar para entrar a todos los pormenores del diagnóstico y a todas las formas que se han ideado hasta la fecha para resolver los problemas planteados por todas las diversas causas que se han descubierto. Ese será uno de los principales temas de un libro que está en preparación. Se puede, en cambio, dar como ilustración un caso simple en el cual se combinan varios hallazgos para resolver el problema.

Supongamos que nuestro supervisor es una persona sin mayores problemas particulares, bajo en la escala autoritaria (Adorno, etc., 1950) y mediano en el móvil de aprobación (Crowne & Marlowe, 1964). No entramos en el análisis de sus habilidades mentales pues obligaría a alargar este artículo, excepto con la suposición de que puede ser algo superior a la media en cognición de comportamiento (Guilford, 1967, pag. 61). Supongamos también que un diagnóstico bien hecho de la situación de trabajo nos ha llevado a la conclusión de que no hay factores, en el trabajo, que incidan en su comportamiento hacia los demás. Como se verá he elegido un casi extremo, por lo simple, pero conviene recordar que en ingeniería también se empieza por proyectar vigas simples antes de intentar el cálculo de estructuras más complejas, o por un circuito eléctrico muy simple antes de analizar o diseñar el de un televisor.

En el caso de nuestro supervisor, hemos llegado a la conclusión de que simplemente tiene malos hábitos. Hemos ideado un método que ha sido útil en casos simples pero que también resultó exitoso para casos más complejos, con modificaciones y combinando con otras medidas.

El supervisor es llamado a una entrevista para hablar sobre cuestiones de trabajo. Se supone que éstas y otras entrevistas tienen lugar con mucha frecuencia para tratar toda clase de asuntos por lo cual éste no llamará la atención del supervisor. Llamaremos "S" al supervisor y "J" a su jefe. A continuación se da un extracto en algunas partes esquematizado, de lo que puede ser una entrevista de este tipo, acompañado del principio psicológico usado por el jefe en ese momento.

1A. PARTE, EN PRIVADO

J—¿Cómo va su trabajo?

S—Bien. ¿Por qué me pregunta? ¿Hay algo mal?

J—No, simplemente le preguntaba porque hace tiempo que no hablamos.

S—Bueno, yo diría que en general, bien.

J—Estoy de acuerdo con Ud., ¿pero cuáles diría Ud. que son sus peores problemas?

S—Yo diría que la máquina X que Ud. sabe que ya está vieja . . . pero eso no sería tanto. Ud. sabe muy bien que el problema peor hoy día es el personal.

J—¿Y cual es el peor problema del personal?

S—Yo creo que no tienen ganas de trabajar. Tantas veces uno les dice algo y no lo hacen. Hay que decir las cosas dos o tres veces.

J—¿A qué se deberá la necesidad de decir las cosas varias veces?

S—Yo creo que a que son incapaces, o que tienen mala voluntad.

J—¿Ud. cree que por ejemplo, Gómez es incapaz?

S—No. Ese es un buen ejemplo. Gómez no es bobo, pero tiene mala voluntad.

J—¿En qué lo nota?

S—Yo le he dicho varias veces . . .

(Se sigue preguntando sobre varios casos en los que se destaca que las personas involucradas son muy diferentes entre sí y que por lo tanto no hay ninguna causa sola inherente a todos los subordinados, que pueda ser la que provoca el problema.)

Aquí se sigue el principio derivado de la teoría de la disonancia según el cual la persona modifica su opinión privada al haber expresado en voz alta una opinión contraria a ésta. En este caso, el supervisor que creía se debía a “mala voluntad” reconoce que hay muchos casos diferentes.

J—¿Habría alguna posibilidad de que la forma en que Ud. da la orden tenga algo que ver?

S—Yo creo hacerlo bien.

J—Y yo también. ¿Alguna vez se oyó a Ud. mismo dando una orden?

S—¿Yo? No! ¿Cómo voy a hacerlo?

J—Pero, si eso fuese posible, ¿le interesaría escucharse?

S—Bueno, creo que sí. Sí, si fuera posible sería bueno poder escucharse.

(El supervisor está obteniendo otra vez un compromiso por parte del subordinado. Este reducirá pues la reactancia que esto le puede causar cuando se le proponga hacer una práctica real. (Brehm, 1966).

J—¿Y para qué le serviría eso?

(El jefe sigue preguntando para comprometer aún más opinión)

S—Bueno. Creo que uno siempre puede mejorar, y a la verdad que uno hace muchas cosas que no sabe si están bien o no—al menos cree que está bien y puede que sí, como que no.

(El supervisor ya está bastante comprometido)

J—Mire, si le interesa, en la oficina de personal hay una cabina con un grabador. Vamos hasta allí y, muy en privado, Ud. me da una orden a mí, como si yo fuese uno de sus subordinados. Ud. se escucha, vé qué le parece y después la borramos.

(Dar tranquilidad, Maier, 1963, pag. 103)

2A. PARTE, FRENTE AL GRABADOR.—

J—Aquí estamos. Dígame, ¿por qué no hace de cuenta que yo soy un operario suyo a quien le tiene que dar una orden? Por ejemplo, ¿tiene ahora que dar alguna orden?

S—Sí, en realidad ahora tendría que hacer sacar a los barriles de sal vacíos y apilarlos en el fondo porque van a estorbar donde están.

J—Y ¿a quién se le tendría que dar?

S—A Gómez, o a López.

HALLAZGOS PROVENIENTES DE LAS CIENCIAS SOCIALES

J—Bueno, haga de cuenta que yo soy Gómez y dígame qué tengo que hacer.

(Pone en marcha el grabador)

S—Diga Gómez. Lleve los barriles al fondo.

(Esto generalmente lo dice en su tono usual por más que trata de mejorarlo).

J—Vamos a escucharlo a ver qué le parece.

(Pasa de nuevo la orden)

En general al oírse al supervisor le causa muy mala impresión. Hasta ese momento se sentía muy confiado, pero desde que se escucha se siente muy mal. El jefe mantiene una expresión serena, como si nada hubiese pasado.)

J—¿Qué le parece?

S—Malo, malo . . . nunca pensé que hablaba así.

J—A mí no me parece tan mal. ¿Qué defecto le encuentra?

S—No sé . . . Muy duro . . . qué le digo . . . si a mí me hablaran así, no me gustaría.

(Nótese que no es el jefe quien señala los defectos obvios, sino que nuevamente consigue que el supervisor comprometa opinión sobre la necesidad de cambiar)

J—¿Por qué no prueba otra vez?

(sin grabar)

S—A ver. Bueno Gómez ¿no me llevaría esos barriles al fondo, por favor?

J—Parece mejor. A ver, pruebe otra vez.

(El jefe le hace repetir varias veces sin grabar hasta que nota una sensible mejora desde la inicial)

J—Vamos a grabar esa última a ver si le gusta más.

(La graba a continuación de la primera)

S—Por favor Gómez, lléveme esos barriles vacíos hasta el fondo así hacemos un poco de lugar para poder hacer las nuevas mezclas.

J—¿Vamos a escuchar las dos a ver si hay diferencia?

(Pasa las dos grabaciones juntas, una a continuación de la otra. El supervisor nota una mejora muy importante en un tiempo muy breve.)

(Refuerzo positivo, Holland y Skinner, 1961)

(Nótese que en este caso el refuerzo positivo no fue una alabanza del supervisor, sino una constatación hecha por el propio subordinado, de una mejor inmediata y con esfuerzo relativamente pequeño.)

J—¿Qué le parece?

S—Mucho mejor la segunda. Ya es otra cosa, pero todavía no me gusta.

J—¿En qué?

S—Y . . . el tono . . . algo . . .

J—¿Quiere probar de nuevo?

S—Sí

(Siguen varios ensayos sin grabar. El jefe graba solamente cuando nota una mejora muy sensible respecto a la segunda versión y recién entonces hace oír las tres juntas.)

J—Parece que está contento. ¿Por qué no va ahora mismo y le da esa orden a Gómez, así como me la dio a mí ahora y vemos qué pasa?

S—Bien . . . es una idea . . . a ver si me sale igual.

(El supervisor sale, dá la orden, constata que obtuvo una respuesta inmediata del subordinado y vuelve a contarle a su jefe.)

S—¿Sabe que me fue muy bien? Gómez hasta me sonrió. No sé si reía un poco porque nunca le hablé así.

J—No se preocupe. Lo importante es que Ud., por sus propios medios, ha dado otro paso más hacia ser un buen supervisor. Y ser un buen supervisor incluye, entre otras cosas, conseguir que las personas le hagan el trabajo.

En algunos casos se han continuado sesiones posteriores similares o con otras variantes combinadas con otros principios hasta lograr una modificación importante en ese tipo de comportamiento.)

Lo que antecede es sólo uno de muchos ejemplos que se pueden dar sobre el uso de hallazgos en ciencias sociales para la solución de problemas prácticos. Otro ejemplo se relaciona con el gran resentimiento que queda generalmente entre los no promovidos cuando se hace un ascenso en una organización. La solución a este problema ha sido dada en otro lugar. (Varela, 1964) Muchas otras soluciones han sido diseñadas para solucionar conflictos, persuadir, comunicar un aumento de salario, resolver diferencias, etc., que serán publicadas en forma de libro.

Es obvio que los casos tales como el detallado más arriba, no pueden ser calcados y usados en otras situaciones tal como han sido relatados. Por ejemplo, si el supervisor fuese bajo en cognición de comportamientos puede ni darse cuenta de que a Gómez le cayó bien la orden dada. La falta de estas habilidades pueden ser serias para un supervisor y, en general, estamos tratando de elegir personas que posean estas habilidades si han de dirrivar a otros. Pero si le falta dicha habilidad entonces hay que darle refuerzo positivo de otra naturaleza. Por ejemplo, después de varios intentos y cuando hay verdadera mejora, puede ser felicitado por otro supervisor, por alguien de Personal, al oír un comentario de que se ha estado hablando bien de él al respecto, etc. Como en todo buen diagnóstico médico hay que saber cómo es la persona antes de recetar un medicamento. Lo que puede ser un buen refuerzo positivo para uno puede no serlo para otro.

HALLAZGOS PROVENIENTES DE LAS CIENCIAS SOCIALES

Como se verá el jefe debe estar bastante preparado en psicología y psicología social. Debe saber muy bien lo que es un refuerzo positivo, cómo funciona y cómo se usa. Debe conocer bien los efectos motivantes de la disonancia y especialmente con respecto a un cambio de creencia después de haber comprometido una opinión. En realidad esto lleva a uno de los postulados de nuestro trabajo que se puede expresar como sigue.

Es perfectamente reconocido que no se debe nombrar Jefe de una Sección a quien desconozca los aspectos técnicos del trabajo que se realiza en la misma. Por ejemplo, sería absurdo poner al frente de una sección de plásticos, o de contaduría, o de pinturas, a quien no sepa respectivamente mucho sobre plásticos, contabilidad o pinturas. Si desconocemos este principio y después nos encontramos con problemas no nos sorprenderá. En la misma forma sostengo que no debe estar al frente de un grupo de personas quien no conozca cómo son las personas (psicología) y cómo actúan cuando están juntas (psicología social). Muchos de los problemas que surgen en las organizaciones con sus integrantes se deben a ese desconocimiento, por parte de los supervisores. Hemos demostrado, en la práctica, que es alcanzable la meta de tener supervisores adiestrados en esta especialidad. Lleva tiempo, pero es factible aunque debo aclarar que esto no se logra en un seminario de "Relaciones Humanas" que dure una o dos semanas. Tampoco se aprende contabilidad, o plástico, etc., en un seminario igualmente breve. Los conocimientos sólidos para resolver problemas ya sean técnicos del trabajo, o técnicos de las personas, se logran con un esfuerzo paciente y constante en el que los supervisores van gradualmente aprendiendo a conocer y usar los grandes principios que han surgido de la experimentación seria en las ciencias sociales.

REFERENCIAS

1. Adorno, T. W., Frenkel-Brunswick, E., Levinson, D. J., Sanford, R. N. et al., Harper & Brothers, New York, 1950.
2. Brehm, J., *A Theory of Psychological Reactance*, Academic Press, 1966.
3. Crowne, D. P. & Marlowe, D., *The Approved Motive*, Wiley & Sons, New York, 1964.
4. Festinger, L., *A Theory of Cognitive Dissonance*, Row, Peterson & Co., 1957.
5. Guilford, J. P., *The Nature of Human Intelligence*, McGraw Hill Book Co., 1967.
6. Holland, J. G. & Skinner, B. F., *The Analysis of Behavior*, McGraw Hill Book Co., 1961.
7. Maier, N. R. F., *Problem Solving Discussions and Conferences*, McGraw Hill Book Co., 1963.
8. Skinner, B. F., *Cumulative Record*, Appleton-Century-Crofts, Inc., New York, 1961.
9. Varela, J. A., *Personel*, Vol. , No. 6, Nov.-Dec., 1964.

RESUMEN

Se presenta una aplicación de principios obtenidos através de in-

Revista Interamericana de Psicología

vestigación en ciencias sociales para la solución de un problema. Mediante el uso de refuerzo positivo, disonancia, reactancia y otros principios se logra modificar en poco tiempo los hábitos bruscos de comunicación de un supervisor con su personal que creaba serios inconvenientes con sus subordinados.

ABSTRACT

An example of the application of findings obtained from social science research for the solution of a problem is presented. Through the use of positive reinforcement, dissonance, reactance and other principles it was possible to modify in a short period of time the rough communication habits of a supervisor which made his interaction with his subordinates something less than successful.

RESUMO

Apresenta-se uma aplicação de princípios obtidos através de investigação nas ciências sociais para a resolução de um problema. Mediante o uso de reforço positivo, dissonância, reactância e outros princípios consegue-se modificar em pouco tempo hábitos bruscos de comunicação de um supervisor que criava sérios inconvenientes com seus subordinados.