



**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**

**CURSOS INSTITUCIONALES**

**ACTITUDES  
PARA EL ÉXITO**

**Del 21 al 25 de Octubre de 2002**

**APUNTES GENERALES**

CI - 232

**Instructor: Lic. Patricio Martínez Arzate  
DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC  
OCTUBRE DEL 2002**

## APOYOS DOCUMENTALES DEL CURSO

# CAMBIO DE ACTITUD

CONTENIDO		Pag.
I.	¿QUÉ SON LAS ACTITUDES?	1
II.	ACTITUDES E INTELIGENCIA.	10
III.	ACTITUDES HACIA EL AUTOCONOCIMIENTO.	25
IV.	ACTITUDES HACIA EL CONTROL Y LA MOTIVACIÓN.	26
V.	ACTITUDES HACIA LA EMPATIA.	28
VI.	ACTITUDES HACIA LA SOCIABILIDAD.	29
VII.	MODELOS DE CAMBIO.	31
	BIBLIOGRAFÍA	40

COMPILADOR:

Lic. Víctor M. Silva Martínez

# CAMBIO DE ACTITUD.

## I. ¿QUÉ SON LAS ACTITUDES?

### PRESENTACION.

No nacemos con nuestras actitudes, tampoco pueden atribuirse a la maduración fisiológica, por lo tanto, las actitudes son adquiridas o aprendidas. Como todos las asumimos, debe haber cierta necesidad de adquirirlas, por lo que, seguramente, han de desempeñar alguna función. ¿Cual es ésta necesidad? ¿Podríamos prescindir de ellas?

Cuando sustentamos alguna actitud en relación con algún objeto o persona, dicha actitud, a pesar de estar sujeta a cambios, posee algo de fijo; parece ser más perdurable que momentánea. ¿Qué es lo que mantiene la estabilidad de dicha actitud?

Finalmente, si deseamos modificar la actitud de alguien o la nuestra propia. ¿Cuál es la mejor manera de lograrlo?. Estas son algunas de las preguntas que pretende responder este documento.

### 1. LA ACTITUD: CONCEPTOS E IMPORTANCIA

Todos hablamos de las actitudes, pero ¿Que son estas?, no es fácil definir el concepto de actitud, se han dado numerosas definiciones algunas de las cuales son las siguientes.

... es una preparación o disponibilidad para la acción.

... es un grado de afecto a favor o en contra de algún objeto o valor.

... es la predisposición del individuo para valorar de manera favorable o desfavorable algún objeto, símbolo o aspecto de este mundo.

... organización aprendida y relativamente duradera de creencias acerca de un objeto o de una situación que predispone al individuo en favor de una respuesta preferida.

Como podemos observar, en las definiciones anteriores se recalca el elemento de predisposición hacia una conducta previsible que aparecerá ante determinado estímulo y que está dirigida hacia algún objeto, persona, grupo o situación.

Las actitudes y los valores, están muy interrelacionados, pero a pesar de ello, no son sinónimos. Los valores son menos específicos que las actitudes. El asumir una actitud, presupone la existencia de algún objeto hacia el cual se asume, no

sucede lo mismo en el caso de los valores, ya sea que éstos se refieran, por ejemplo, a la seguridad, la paz, o la honestidad.

Otra importante diferencia entre actitudes y valores, estriba en que los valores sirven de normas; puede considerárseles como ideales por los que se lucha, desde este punto de vista, las actitudes y la conducta, son el resultado de orientaciones valorativas. Por ejemplo, por atribuir un gran valor a la igualdad, sustento una actitud positiva hacia los indígenas, actitud que refleja mi comportamiento hacia ellos, al mismo tiempo, mi actitud y mi conducta reales, pueden medirse y evaluarse con base en la norma establecida por mi valor. De modo que aunque por lo común se anexan el estudio de los valores y las actitudes, cada uno amerita un examen por separado.

Las actitudes no pueden observarse como la conducta, sin embargo son las más de las veces el origen de la conducta manifiesta. Las respuestas del hombre no son exclusivamente instintivas, ya que generalmente actúa en base a su experiencia, además no reacciona de manera lógica estricta, sino de acuerdo con la forma particular como percibe el mundo, lo cual acentúa la importancia de las actitudes cuyo origen se encuentra principalmente en la necesidad de adaptarse e incorporarse al medio ambiente social y cultural en que se vive.

## 2. CARACTERÍSTICAS DE LA ACTITUD.

El proceso de la adquisición de las actitudes, es un proceso dinámico, en la medida en que estas están sujetas al cambio producido por nuevas experiencias. Por consiguiente, dicho proceso es de consecuencias tanto para la conducta observable como para la previsión de nuevas conductas y el cambio de actitudes.

En términos generales, las actitudes manifiestan ciertas características:

- Son creencias acerca de un objeto o conjunto de objetos del ambiente social.
- Son aprendidas.
- Tienden a persistir aunque están sujetas a los efectos de la experiencia.
- Son estados psicológicos que dirigen la acción.

Un hecho interesante es que en considerable medida, las actitudes existen en un bajo nivel de conciencia, a menos que las circunstancias obliguen al individuo a afrontar conflictos entre ellas, es posible que permanezcan inadvertidas.

### 3. COMPONENTES DE LA ACTITUD.

Gran parte de la vida y conducta de los individuos, se desarrolla en interacción con otros individuos en situaciones de grupo, y gran parte de ésta interacción se encuentra regida por normas o estándares de grupo, que incluyen: valores, actitudes, opiniones, modos de actuar y sentir, etc.

Pero las normas sociales son cambiantes y la educación en su carácter formativo, contempla el modelaje del individuo para la consecución de los fines de la sociedad global, de modo que esta educación se enfoca en gran medida a los valores y las actitudes.

Las actitudes son un determinante de primera importancia de la orientación del individuo con respecto a su medio ambiente físico y social. El tener una actitud, implica estar listo para responder de un modo determinado a un estímulo, y también implica, que hay una motivación despierta para acercarse o evitar un objeto persona o grupo.

El término actitud, denota una organización de sentimientos, creencias y predisposiciones de un individuo para comportarse de un modo determinado.

Al mismo tiempo, las actitudes sirven para la adaptación del individuo a su medio ambiente social, ordenando y dando significado a su experiencia diaria en un medio social complejo.

Hay muchos tipos de actitud y muchos procesos psicológicos implicados en su expresión. Tradicionalmente se hace una distinción entre tres componentes de las actitudes:

- El componente cognoscitivo
- El componente afectivo
- El componente conductual o comportamental

El componente cognoscitivo de la actitud, consiste en las percepciones del individuo, sus creencias e ideas sobre las personas u objetos de la actitud. El término opinión, se usa a menudo como sustituto del componente cognoscitivo, especialmente cuando dicha opinión es de importancia con respecto a alguna cuestión o problema. Este componente es pues, la parte racional o intelectual de la actitud.

El componente afectivo o emocional se refiere a los sentimientos de la persona con relación a la cuestión o asunto. Este componente es con frecuencia el más profundamente enraizado en el individuo y el más resistente al cambio.

El componente conductual o comportamental de la actitud, consiste en la tendencia a actuar o reaccionar de un cierto modo con relación a la persona, grupo o asunto, objeto de la actitud. Es la conducta manifiesta dirigida hacia el objeto, este componente es el más observable y es la expresión de la actitud misma.

Este análisis de la actitud en sus componentes, conduce a algunas observaciones respecto a su estructura.

Es razonable suponer que los componentes de la actitud son congruentes entre sí, porque los tres se refieren al mismo objeto.

Así, la persona que tiene una opinión negativa acerca de algo, tendrá también sentimientos negativos y mostrará respuestas similares, esta coherencia entre los componentes, se encuentra especialmente cuando la persona tiene una actitud extrema ya sea positiva o negativa. De modo que, por ejemplo, las creencias firmemente sostenidas se acompañan usualmente de emociones positivas considerables.

Las emociones fuertes se acompañan por lo común, de hábitos y respuestas sólidamente establecidas.

Si existe incoherencia entre los componentes, el individuo mostrará una tendencia a modificar su actitud con el fin de restaurar el estado de congruencia.

Este principio está implícito y es de gran utilidad en el uso de informaciones nuevas tendientes a producir cambios de actitud.

Por ejemplo, los mensajes de una campaña publicitaria, pueden incluir informaciones recientemente descubiertas respecto al asunto de que se trata, y de este modo, se espera modificar la actitud con relación al mismo.

Un ataque tal al componente cognoscitivo, producirá cambios en ese componente y también, inducirá modificaciones en las emociones y la conducta manifiesta.

Si los cambios en el componente cognoscitivo influyen al componente afectivo, lo contrario es también verdadero.

Así, un cambio en el componente afectivo de la actitud, produce un cambio en el componente cognoscitivo

La complejidad de la estructura de los componentes de la actitud tiene importantes implicaciones para el desarrollo o la modificación de la misma. Las actitudes que tienen un componente cognoscitivo débil, en las que se dan escasos conocimientos sobre el - objeto, tienen mucha probabilidad de ser inestables.

Durante la niñez, especialmente cuando se están aprendiendo las actitudes, los tres componentes son muy importantes. Mas tarde, cuando el niño ha llegado a una mejor integración de sus actitudes, tiende a practicar una selectividad en lo que ve y aprende, y el componente cognoscitivo se hace mas importante.

Las actitudes de un alto contenido emocional, tienen menos tendencia a ser influenciadas por informaciones nuevas u conocimientos intelectuales simples.

Los sentimientos de intenso rechazo a una persona o grupo u objeto en los que subyace un fuerte prejuicio, son extremadamente resistentes a las llamadas de la razón y de la información. Así, para tratar de modificar éste tipo de actitudes, son mucho mejores las técnicas que se dirigen al componente afectivo.

Aunque usualmente existe cierta coherencia entre los componentes afectivo y cognoscitivo de una actitud, la relación entre estos componentes y el componente conductual o del comportamiento, parece a menudo ser inconsistente.

Se supone que puesto que las actitudes son predisposiciones, determinarán y dirigirán la conducta de la persona, pero la gente, no siempre actúa de acuerdo con lo que cree; las actitudes y la conducta muestran a menudo grandes discrepancias.

No obstante las divergencias entre actitudes o conductas, no deben en realidad sorprendernos, sería erróneo esperar una relación mecánica, término a término entre las actitudes y la conducta, ya que esta está determinada también por factores externos a la situación social inmediata.

Una segunda razón por la cual las actitudes y la conducta a menudo muestran discrepancias, es que hay muchas actitudes diferentes que tienen relación con un mismo objeto.

Las actitudes respecto al objeto y las actitudes respecto a la situación social en que se encuentra el objeto, determinan finalmente la conducta del individuo.

En consecuencia, la incoherencia entre la conducta y la actitud, puede ser función de una orientación hacia la situación. Esta discrepancia entre emoción y acción es de particular importancia en el terreno del cambio de actitud, pues mientras es relativamente fácil cambiar las creencias mediante comunicaciones e informaciones persuasivas como en el caso de la creencia muy extendida de que el fumar es dañino, las acciones son muy resistentes al cambio y la gente sigue fumando tanto como siempre.

Hay ejemplos de conductas cambiadas por la fuerza que producen cambio en la actitud. Un ejemplo es el del niño que aborrece las espinacas, pero al que se induce mediante una moderada presión a comerlas; para restaurar la armonía entre sus emociones y su conducta, el niño, comienza a apreciar las espinacas.

Se señala ya, que no solo las actitudes, sino también las situaciones del medio ambiente social, determinan la conducta. Este hecho es una explicación de muchos casos de cambio de actitud que no se acompañan de cambio de conducta.

Por ejemplo; cuando se cambian actitudes u opiniones por medio del impacto momentáneo de una comunicación persuasiva, el cambio es en si mismo intrínsecamente inestable mientras no haya factores del medio que refuercen y mantengan el cambio que se pretende y en consecuencia la probabilidad de que produzca un cambio conductual es baja.

Por ejemplo: el fumador, que lleva a cabo un cambio en su actitud con respecto al cigarro, tiene pocas probabilidades de dejar de fumar si no tiene el apoyo de su familia y amigos; del mismo modo, un mensaje en el metro "Antes de entrar deje salir" no producirá cambios en la conducta sin la cooperación de los usuarios de este transporte.

Puesto que las emociones tienden a ser privadas, mientras que la conducta es pública, es la conducta la que está mas sujeta a la presión social.

Esta característica de la conducta hace que la actitud se resista al cambio si la conducta que se espera obtener implicara desaprobación social o estuviese anclada en una red de compromisos con otra gente. Al mismo tiempo, bajo ciertas condiciones, el provocar u obligar a la conformidad conductual, produce modificación en las actitudes.

Como se notará, las relaciones entre actitud y acción, cambio de actitud y cambio conductual, no son sencillas; dos personas con las mismas actitudes, pueden comportarse de modo muy diferente. El conocimiento de la actitud de una persona no asegura siempre el éxito en la predicción de sus acciones.

#### 4. FUNCIONES DE LAS ACTITUDES.

Las actitudes, cumplen algunas funciones importantes, porque satisfacen necesidades sociales de las personas, son la base de los modos de conducta constantes con respecto a situaciones sociales, sucesos o problemas durante un periodo de tiempo.

Su principal función es adaptativa, puesto que le permiten al individuo ordenar y dotar de significado al medio social en el que se desenvuelve, uniendo las capacidades de la persona para percibir, sentir y aprender de su medio ambiente.

Puesto que las actitudes dan estabilidad y consistencia considerables a la conducta, el saber que una persona sostiene una cierta actitud, permite al observador anticipar y predecir la conducta, con un cierto grado de exactitud y confianza.



## FUNCIONES:

- Adaptación.
- Expresión de valores.
- Conocimiento.
- Defensa del yo.

Por su función adaptativa, las actitudes proporcionan gratificaciones y se alejan de los castigos. El individuo trata de hacer mayor la recompensa y menor el castigo o sufrimiento, en consecuencia, está motivado para adoptar las actitudes que le proporcionen la aprobación y la estima de su familia, de sus amigos y compañeros. Aprende a adoptar actitudes similares a las de sus vecinos y amigos en diferentes cuestiones tales como la alimentación, el matrimonio, el gobierno, el transporte, etc., desarrollando actitudes desfavorables acerca de objetos que lleven a la desaprobación o el castigo, frustrando la satisfacción de necesidades.

Por su función expresiva de valores, el individuo obtiene satisfacción mediante la expresión de actitudes apropiadas a sus valores personales y a su concepto de sí mismo.

Estos valores personales y este autoconcepto, son sistemas de actitudes que se aprenden en la niñez a partir de identificaciones con los padres y otras personas significativas y constituyen el núcleo central de la personalidad.

La función de conocimiento, se basa en la necesidad de comprender y dar sentido a la realidad. Se mantienen las actitudes que cuadran con las situaciones, las actitudes que se perciben inadecuadas para enfrentarse a las diferentes situaciones del entorno se descartan por incoherentes.

Por ejemplo, las creencias acerca de la conveniencia de realizar ejercicios después de un ataque al corazón o acerca de las posibilidades de vida en la luna, se van modificando a medida que llegan nuevas informaciones a manos del individuo.

Por su función de defensa del yo, las actitudes protegen al individuo, por ejemplo, impidiéndole el conocimiento de verdades desagradables, v.gr. la vulnerabilidad a la enfermedad y a la muerte, el desempleo, el crimen, la guerra etc.

Los mecanismos mediante los cuales el individuo se protege a sí mismo de las tensiones, angustias y amenazas atemorizantes, se conocen como mecanismos de defensa del yo.

Se ven a menudo reacciones defensivas en las actitudes hacia el fumar y el cáncer así como en las actitudes vengativas (socialmente adaptadas) hacia los

individuos desviados de las normas, los criminales, homosexuales drogadictos y también en la apatía hacia problemas políticos.

Las opiniones y creencias desarrolladas para impedir la toma de conciencia de estas verdades cumplen la función de defender al yo.

La distinción entre las funciones básicas de la actitud, tiene importantes implicaciones para el desarrollo y el cambio de actitudes; puesto que estas cumplen diferentes funciones y satisfacen diversas necesidades, solo pueden cambiarse, utilizando el procedimiento adecuado.

Según la función que cumpla la actitud que se quiera cambiar, algunos procedimientos serán mas apropiados que otros y por ejemplo, podría seleccionarse una campaña propagandística con mas confianza, por encima de amenazas o legislaciones; o un procedimiento de dramatización en lugar de una asamblea.

## 5. LA INFLUENCIA SOCIAL: EL PROCESO DEL CAMBIO DE ACTITUD.

¿Cual es la influencia de las personas o grupos o comunicaciones sobre las actitudes y opiniones de un individuo?

La influencia social, no sigue un patrón único, en general se distinguen tres tipos de influencia:

La influencia social que resulta de las presiones a la conformidad.

La influencia social que resulta de la interacción en grupos significativos como la familia.

La influencia social que se deriva de las comunicaciones persuasivas provenientes de fuentes prestigiosas.

Al primer proceso se le llama **consentimiento**, el individuo acepta la influencia porque espera obtener una reacción favorable de otra persona o grupo. En situaciones cara a cara, en las que un individuo sufre la presión del grupo, para que acepte opiniones o juicios contrarios a lo que cree, el acomodarse a la influencia se basa en el deseo de conformarse a las expectativas de los demás para obtener gratificaciones o evitar sanciones.

Al segundo proceso de influencia se le llama **identificación**, y ocurre cuando un individuo adopta las actitudes de un grupo porque sus relaciones con él le producen satisfacción y forman parte de su autoimagen. El pequeño grupo o los grupos significativos a que el individuo pertenece, ejercen éste tipo especial de influencia. Se trata en este caso de una influencia social normativa procedente de los grupos de referencia con los que la persona está íntimamente identificada, las interacciones en la familia, son la fuente de las primeras y mas fuertes influencias

en las actitudes. Los padres transfieren a sus hijos sus propias opiniones, prejuicios y preferencias a través de la identificación, junto con la familia, la escuela, es otra de las influencias dominantes en la socialización del niño.

Al tercer proceso de influencia se la llama **internalización**, las actitudes adquiridas mediante este proceso están contenidas en comunicaciones persuasivas proporcionadas por fuentes veraces y dignas de confianza . Se acepta la influencia porque los aportes persuasivos cuadran con el sistema de valores o realidad del individuo y producen satisfacción.

En este breve análisis de la influencia social en el cambio de actitud, se hizo una distinción entre tres modos diferentes por medio de los cuales la interacción social produce modificaciones de actitud, a saber:

1. Consentimiento a presiones.
2. Adhesión a normas de grupo por identificación.
3. Internalización de comunicaciones persuasivas.

No obstante, en la mayoría de las situaciones sociales, es difícil distinguir la influencia de estos tres modos, porque pueden funcionar conjuntamente. Sin embargo, la distinción conceptual es importante, para cualquier intento de modificar actitudes.

Uno de los problemas mas desagradables en el estudio de la influencia social, es la corta existencia de algunos cambios de actitud. Una modificación de actitud, aparentemente profunda puede desaparecer rápidamente y el agente de cambio queda confundido con la muestra aparente de inestabilidad. El reconocer que la influencia para el cambio está vinculada a diferentes motivaciones del individuo, tal vez pueda ayudar a comprender la naturaleza precaria y corta vida de algunos cambios, y la permanencia de otros.

...Las presiones hacia el consentimiento y la conformidad, rara vez pueden mantenerse por mucho tiempo, tan pronto como desaparece el control sobre el individuo, este vuelve a sus conductas originales.

... Las actitudes derivadas de la identificación se siguen solamente mientras la relación del individuo con el grupo es satisfactoria, si se pierde la identificación o hay identificación negativa, las actitudes desaparecen.

...Finalmente, el cambio producido por una comunicación persuasiva de alta credibilidad, persiste sólo en la medida en que cuadra con la realidad o sistema de valores del individuo.

## **II.- ACTITUDES E INTELIGENCIA.**

(basado en el libro de Golemann, D. "INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA. Ed. Vergara. Buenos Aires. 1998)

Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás.

Las nuevas reglas vaticinan quién tiene más posibilidades de lograr un desempeño estelar y quién es más propenso a descarrilar. Cualquiera sea la especialidad en la que trabajemos actualmente, miden características cruciales que nos hacen aptos para futuros empleos.

Estas reglas guardan poca relación con lo que la escuela marcaba como importante; para estos patrones, la preparación académica tiene poca relevancia. La nueva medida da por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarnos; en cambio, se concentra en ciertas cualidades personales, tales como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión.

No se trata de una moda pasajera, de la panacea gerencial del momento. Los datos que inducen a tomarla en serio se basan en estudios hechos sobre millares de personas que trabajan en actividades de todo tipo. La investigación destila con inusitada precisión qué cualidades identifican a una estrella del trabajo. Y demuestra qué aptitudes humanas constituyen la mayor parte de los ingredientes que llevan a la excelencia laboral... muy especialmente, al liderazgo.

Si usted trabaja en una gran organización, quizás en este mismo instante lo estén evaluando en función de esas aptitudes y actitudes, aunque usted no lo sepa. Si va a solicitar un empleo, es probable que lo examinen a través de esa lente, aunque nadie se lo diga explícitamente. Cualquiera sea su trabajo, saber cómo cultivar esas aptitudes puede ser esencial para lograr el éxito en su carrera.

Si usted forma parte de un equipo gerencial, es necesario analizar si su organización fomenta esas aptitudes o las desalienta. En la medida en que el clima orgánico alimente esas facultades, la organización será más eficiente y productiva. Se maximizará la inteligencia del grupo, la interacción sinérgica de los mejores talentos de cada uno.

Si usted trabaja por cuenta propia o para una organización pequeña, su posibilidad de lograr un desempeño óptimo depende, en gran medida, de que posea esas aptitudes... aunque es casi seguro que en la escuela no se las enseñaron. Aun así, su carrera dependerá, en mayor o menor medida, del grado en que las haya dominado.

En una época en la que ningún puesto está asegurado y el concepto mismo de "empleo" va siendo rápidamente reemplazado por el de "aptitudes portátiles", éstas son cualidades fundamentales que nos hacen buenos candidatos a obtener y conservar el puesto. Por décadas se habló de ellas sin precisión, dándoles una variedad de nombres: desde "carácter" y "personalidad" a "habilidades suaves" y "aptitud"; por fin tenemos un conocimiento más exacto de estos talentos humanos y un nuevo nombre para designarlos: **inteligencia emocional**.

### *Una manera distinta de ser inteligente*

"En la Facultad de Ingeniería tuve el promedio más bajo en cuanto a calificaciones acumulativas", me dice el codirector de una firma consultora. "Pero cuando me incorporé al ejército y asistí a la escuela de candidatos a oficiales, fui el primero de mi clase; todo dependía de cómo te manejaras y de tu relación con los demás, el trabajo en equipo, el liderazgo. Y descubrí que eso es lo que vale en el mundo laboral."

En otras palabras: lo que interesa es una manera distinta de ser inteligente.

Me ha tomado completamente por sorpresa el gran interés que ha demostrado la comunidad empresarial sobre el tema de la inteligencia emocional. Respondiendo a una verdadera marea de cartas y faxes, e-mails y llamadas telefónicas, solicitudes de consultas y entrevistas, me encontré en una odisea global, disertando ante miles de personas, desde grandes ejecutivos a secretarías, sobre lo que significa llevar la inteligencia emocional al trabajo.

Una y otra vez escuché lo que acabó por convertirse en una letanía familiar. Personas tales como un importante asesor de empresas me decían que, según su experiencia, no era la pericia técnica ni los estudios académicos, sino la inteligencia emocional lo que más ayudaba a la excelencia. Ahora hablaban sobre los costos comerciales de la ineptitud emocional, poniendo en duda la visión estrecha de la capacidad, según la cual la pericia lo es todo. Consideraban que ahora contaban con una nueva manera de pensar en lo que deseaban para sus propios lugares de trabajo.

Muchos detallaban lo que no da resultado, pero muchos otros relataban historias de éxito, confirmando el valor práctico de trabajar con la inteligencia emocional.

Los análisis hechos por decenas de expertos diferentes, en casi quinientas corporaciones, organismos del gobierno y organizaciones benéficas del mundo entero, han llegado independientemente a conclusiones notablemente similares. Todas las conclusiones apuntan al destacado lugar que ocupa la inteligencia emocional en la excelencia laboral, virtualmente en cualquier trabajo.

Sin duda alguna, estas ideas no son nuevas en el lugar de trabajo; muchas de las teorías gerenciales clásicas se centran en el modo en que cada uno se conduce y se relaciona con quienes lo rodean. Lo nuevo son los datos: ahora contamos con

veinticinco años de estudios empíricos que nos indican, con una precisión hasta ahora desconocida, cuánta inteligencia emocional hace falta para lograr el éxito.

He rastreado hallazgos fundamentales de la neurociencia. Esto me ha permitido proponer una base de ciencia cerebral para el modelo de la inteligencia emocional. La neurociencia establece con claridad cristalina por qué la inteligencia emocional es tan importante.

Los antiguos centros cerebrales de la emoción albergan también las habilidades necesarias para manejarnos efectivamente y para la destreza social. Por ende, estas habilidades se basan en nuestra herencia evolutiva destinada a la supervivencia y a la adaptación.

Esta parte emocional del cerebro, aprende de modo diferente a la del cerebro pensante. Ese descubrimiento ha sido fundamental.

### ***Algunos conceptos erróneos***

Mientras recorría el mundo, conversando con empresarios y asesorándolos, encontré ciertos errores muy difundidos en cuanto a la inteligencia emocional. Permítaseme aclarar algunos de los más comunes:

Primero: la inteligencia emocional no significa simplemente "ser simpático". En momentos estratégicos puede requerir, por el contrario, enfrentar sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad importante, aunque molesta, que haya estado evitando.

Segundo: la inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos, "sacando todo afuera". Por el contrario, significa manejar los sentimientos de modo tal de expresarles adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común.

Además, las mujeres no son "más inteligentes" que los hombres cuando se trata de inteligencia emocional, ni los hombres superiores a ellas.

Cada uno de nosotros tiene un perfil personal de puntos fuertes y débiles en estas aptitudes. Algunos pueden ser sumamente empáticos, pero carecer de alguna capacidad necesaria para manejar sus propios nervios; otros pueden captar el cambio más sutil en su propio humor y, no obstante, ser socialmente ineptos.

Es cierto que hombres y mujeres, como grupos, tienden a compartir un perfil específico de puntos fuertes y puntos débiles. En un análisis de inteligencia emocional, efectuado sobre millares de personas de ambos sexos, se descubrió que las mujeres, en promedio, tienen mayor conciencia de sus emociones, demuestran más empatía y son más aptas para las relaciones interpersonales.

Los hombres, por su parte, son más optimistas y seguros de sí mismos, se adaptan con más facilidad y manejan mejor el estrés.

En general, no obstante, son muchas más las similitudes que las diferencias. Algunos hombres son tan empáticos como la más sensible de las mujeres, mientras que hay mujeres tan capaces de soportar el estrés como el hombre más flexible. En realidad, en promedio, las fortalezas y debilidades de hombres y mujeres se compensan en los puntajes generales, de modo que, en función de la inteligencia emocional total, no hay diferencias entre los sexos.'

Finalmente, no son los genes los que determinan nuestro nivel de inteligencia emocional; tampoco se desarrolla sólo en la infancia. A diferencia del CI, que después de la adolescencia cambia muy poco, la inteligencia emocional parece ser aprendida en gran parte y continúa desarrollándose a medida que avanzamos por la vida y aprendemos de nuestras experiencias: nuestra aptitud, en ese sentido, puede continuar creciendo. De hecho, ciertos estudios que han rastreado el nivel de inteligencia emocional en el curso de los años demuestran que la gente mejora cada vez más esa aptitud, a medida que adquiere destreza para manejar sus propias emociones e impulsos, se motiva y afina su habilidad empática y social. Para designar este crecimiento en la inteligencia emocional existe una palabra anticuada: madurez.

### ***Inteligencia emocional: la prioridad faltante***

Cada vez son más las empresas para las que alentar las habilidades de la inteligencia emocional es un componente vital para su filosofía. Ya no se compete sólo con productos, sino con la gente.

Según el presidente de un taller de 100 personas, dedicado a la industria aeroespacial, una de las principales compañías que él atiende, Allied Signal, requería que él y todos sus empleados tuvieran preparación en el ubicuo enfoque de "círculo de calidad". "Querían que trabajáramos mejor como equipo, lo cual era estupendo", dice. "Pero hemos descubierto que es difícil; ¿cómo se puede ser equipo si no se empieza por ser grupo? Y para vincularnos como grupo tuvimos que fomentar nuestra inteligencia emocional."

"Hemos sido muy efectivos en cuanto a incrementar las utilidades por métodos tales como el regestionamiento y la aceleración del ciclo de carga y descarga. Pero aunque tuvimos algunos éxitos importantes, nuestra curva de mejoría se está aplanando", me dice un gerente de Siemens, el conglomerado alemán. "Notamos la necesidad de utilizar mejor a nuestra gente, maximizando nuestro activo humano, para que la curva vuelva a ascender. Por eso, estamos tratando de dar a la compañía mayor inteligencia emocional."

Un ex gerente de proyectos de Ford Motor Company relata que él utilizó los métodos de "organización de aprendizaje", creados en la Escuela de Administración Sloan, del MIT, para rediseñar el Lincoln Continental. Dice que

descubrir la inteligencia emocional fue para él una especie de epifanía: "Ésas son exactamente las habilidades que debimos incrementar para convertirnos en una organización de aprendizaje efectivo."

En 1997, una investigación de las prácticas de medición entre las grandes corporaciones, efectuada por la Sociedad Americana para el Adiestramiento y el Desarrollo, descubrió que cuatro de cada cinco empresas intentan promover la inteligencia emocional en sus empleados, durante el adiestramiento y el desarrollo, cuando se evalúa el desempeño y al contratar.

### ***Por qué este tema es importante en la actualidad***

En una flamante empresa californiana de biotecnología, el director ejecutivo enumeró con orgullo los rasgos que hacían de su organización la última palabra de la modernidad. Nadie, ni siquiera él, tenía una oficina fija: todo el mundo llevaba una pequeña computadora portátil (su oficina móvil) y estaba conectado con todos los demás. Los cargos no tenían importancia; los empleados trabajaban en equipos multifuncionales. Así el lugar burbujeaba de energía creativa. La gente solía trabajar setenta u ochenta horas a la semana.

-¿Y cuál es la parte negativa? -le pregunté. -No la hay -me aseguró.

Allí estaba la falacia. Cuando pude hablar libremente con los miembros del personal, éstos me dijeron la verdad: el ritmo frenético hacía que la gente se sintiera agotada y falta de vida privada. Y aunque todos podían hablar, vía computadora, con todos los demás, cada uno pensaba que, en verdad, nadie escuchaba.

La gente sentía desesperadamente la necesidad de vínculos, de empatía, de comunicación abierta.

En el nuevo clima de empresas reducidas al mínimo, donde todo empleo cuenta, estas realidades humanas serán más importantes que nunca. Los grandes cambios son una constante; las innovaciones técnicas, la competencia global y las presiones de los inversores son fuerzas en constante crecimiento que llevan al cambio.

Hay otra realidad que torna más crucial a la inteligencia emocional: a medida que las organizaciones se encogen en sucesivas oleadas de reducción de personal, las personas que quedan cargan con más responsabilidad y son más visibles. Si antes un empleado de nivel medio podía disimular fácilmente un temperamento irritable o tímido, ahora se notan (y cuentan) más que nunca aptitudes tales como el control de las emociones, el manejar bien los enfrentamientos, el trabajo de equipo y el liderazgo.

La globalización de la fuerza laboral estimula especialmente la inteligencia emocional en los países más ricos. En estas naciones, el mantenimiento de



salarios elevados dependerá de un nuevo tipo de productividad. Y no basta con reparaciones estructurales ni con adelantos tecnológicos: como en la empresa californiana de biotecnología, la dinamización y otras innovaciones suelen crear problemas nuevos, que piden a gritos una inteligencia emocional aun mayor.

A medida que cambian las empresas, también lo hacen los rasgos necesarios para destacarse. Al rastrear datos sobre los talentos de los desempeños estelares a lo largo de varias décadas, surgen dos habilidades que influían relativamente poco para el éxito en los años setenta, pero en los noventa han alcanzado una importancia crucial: la formación de equipos y la adaptación al cambio. Y comienzan a aparecer, como rasgos de los trabajadores estelares, habilidades completamente nuevas, notables catalizadores de cambio y niveladores de la diversidad. Los desafíos nuevos requieren nuevos talentos.

### ***La rotación y los nuevos temores***

Un amigo mío, empleado de una empresa muy importante que acababa de reducir su personal, despidiendo a miles de trabajadores, me dijo: "Fue terrible; muchas personas a las que yo trataba desde hacía años fueron expulsadas, degradadas o transferidas. Fue difícil para todos. Yo conservo mi puesto, pero jamás volveré a sentir lo mismo por ese lugar. Hace treinta años que trabajo aquí; en ese tiempo se nos hizo creer que, mientras trabajáramos decentemente, la empresa nos respaldaría. Y de buenas a primeras nos dijeron que ya nadie tenía el empleo asegurado."

Al parecer, nadie tiene ya el empleo asegurado en ninguna parte. Son tiempos problemáticos para los trabajadores. Esa invasora sensación de que nadie está a salvo, aunque la compañía a la que pertenece sea próspera, lleva a una generalización del miedo, la aprehensión y la confusión.

Una señal de este creciente desasosiego: una empresa estadounidense que se dedica a buscar personal, informó que entre quienes llamaban para averiguar por un puesto, más de la mitad estaban empleados, pero tenían tanto miedo de perder el trabajo que ya habían comenzado a buscar otro.

El día en que AT&T comenzó a notificar a los primeros empleados de los cuarenta mil que despediría (en un año en que sus utilidades alcanzaron un récord de 4.700 millones de dólares) una encuesta reveló que la tercera parte de los estadounidenses temían que alguien de su familia inmediata perdiera pronto el empleo.

Esos temores persisten, aunque en estos momentos la economía estadounidense está creando más empleos de los que destruye. La rotación de empleos (lo que los economistas "flexibilización del mercado laboral") es ya un factor preocupante de la vida del trabajador. Y forma parte de una ola global que invade las principales economías del mundo desarrollado, ya sea en Europa, Asia o América.

La prosperidad no es garantía de empleos; los despidos continúan aun en medio de una economía floreciente. Esta paradoja es "el infortunado precio que debemos pagar por una economía tan dinámica como la que tenemos" (Paul Krugman, economista del MIT)

En el nuevo panorama laboral reina ahora una palpable desolación. "Trabajamos en lo que equivale a una zona de guerra silenciosa", me expresaba un ejecutivo de nivel medio de una empresa multinacional. "Ya no es posible brindar tu lealtad a una compañía con la esperanza de ser recompensado; hay que ser capaz de integrar un equipo, pero también estar listo para pasar a otra cosa y ser autosuficiente."

Para muchos trabajadores de más edad (hijos de la meritocracia, a quienes se enseñó que la educación y la pericia técnica eran pasajes abiertos al éxito) esta nueva manera de pensar puede ser una desagradable sorpresa. La gente comienza a comprender que, para alcanzar el éxito, no bastan la excelencia intelectual ni la capacidad técnica; necesitamos otro tipo de habilidades sólo para sobrevivir -y mucho más para prosperar- en el mercado laboral del futuro, cada vez más turbulento. Ahora se vuelven a evaluar cualidades internas tales como la flexibilidad, la iniciativa, el optimismo y la adaptabilidad.

### ***Una crisis venidera:***

Cociente intelectual en ascenso; cociente emocional en descenso.

Desde 1918, cuando la Primera Guerra Mundial impuso la primera utilización masiva de tests de inteligencia a los reclutas norteamericanos, el cociente intelectual promedio ha ascendido veinticuatro puntos en Estados Unidos, y en los países desarrollados del mundo entero se ha producido un ascenso similar. Entre los motivos de esto se incluyen una mejor alimentación, el hecho de que sean más los niños que completan su instrucción, los juegos de computadora y los rompecabezas que ayudan a los niños a dominar las habilidades espaciales, así como un menor número de hijos por familia (lo cual se correlaciona, por lo general, con puntajes de CI más elevados en los niños).

No obstante, en el trabajo existe una paradoja peligrosa: al mismo tiempo que los niños mejoran su cociente intelectual, su inteligencia emocional está declinando. Quizás el dato más perturbador provenga de una gran encuesta realizada entre padres y maestros, según la cual la presente generación de niños tiene más problemas emocionales que la anterior. En promedio, los niños se han vuelto más solitarios y depresivos, más coléricos y rebeldes, más nerviosos y propensos a la preocupación, más repulsivos y agresivos.

Dos muestras aleatorias de niños estadounidenses de 7 a 16 años, fueron evaluadas por sus padres y maestros, adultos que los conocían bien. El primer grupo fue evaluado a mediados de la década de los setenta; hacia finales de los

años ochenta se evaluó un grupo similar. En esa década y media se había producido un parejo empeoramiento de la inteligencia emocional infantil. Aunque los niños más pobres partían de un nivel promedio bajo, la tasa de declinación era la misma en todos los grupos económicos: tan marcada en los barrios ricos como en la más miserable de las barriadas urbanas.

El doctor Thomas Achenbach, el psicólogo de la Universidad de Vermont que efectuó estos estudios (y que ha colaborado en evaluaciones similares en otras naciones) me dice que la declinación de las aptitudes emocionales básicas en los niños parece ser mundial.

Las señales más reveladoras de esta declinación se notan en el creciente porcentaje, entre los jóvenes, de problemas tales como desesperación, alienación, abuso de drogas, crimen y violencia, depresiones o trastornos alimenticios, embarazos no deseados y deserción escolar.

Lo que esto presagia para el lugar de trabajo es bastante problemático: crecientes deficiencias de inteligencia emocional entre los empleados, sobre todo entre los de ingreso más reciente. Hacia el año 2000, la mayoría de los niños que Achenbach estudió a finales de los ochenta tendrán más de veinte años. Esa generación, retrasada en cuanto a inteligencia emocional, está ingresando hoy en el mercado laboral.

### ***Lo que desean las empresas***

Según revela una encuesta efectuada en empresas estadounidenses, más de la mitad de las personas que trabajan para ellos carecen de motivación para continuar aprendiendo y mejorando su desempeño. Cuatro de cada diez son incapaces de operar en colaboración con sus compañeros, y sólo un 19% de quienes aspiran a ingresar en los puestos inferiores tienen suficiente autodisciplina en sus hábitos laborales.

Cada vez son más los empleadores que se quejan por la falta de habilidades sociales en los nuevos contratados. Tal como dijo el ejecutivo de una gran cadena de restaurantes: "Son demasiados los jóvenes que no pueden aceptar una crítica: cuando se les hace un comentario constructivo sobre lo que están haciendo, se ponen a la defensiva o se muestran hostiles. Reaccionan al feedback como si fuera un ataque personal".

El problema no está sólo en los trabajadores nuevos; vale también para algunos ejecutivos curtidos. En las décadas de los sesenta y setenta, la manera de progresar era ingresar en buenas escuelas y desempeñarse bien en ellas. Pero el mundo está lleno de hombres y mujeres bien preparados, en otros tiempos promisorios, que se han estancado en sus carreras (o peor aún, se han descarrilado) debido a vacíos cruciales en la inteligencia emocional.

En una encuesta nacional sobre lo que buscan los empleadores en los empleados ingresantes, las aptitudes técnicas específicas son ahora menos importantes que la capacidad subyacente de aprender en el puesto. Después siguen:

Saber escuchar y comunicarse oralmente

Adaptabilidad y respuestas creativas ante los obstáculos y reveses

Dominio personal, confianza en uno mismo, motivación para trabajar en pos de un objetivo, deseo de desarrollar la carrera y enorgullecerse de lo alcanzado

Efectividad grupal e interpersonal, espíritu de colaboración y de equipo, habilidad para negociar desacuerdos

Efectividad en la organización, deseo de contribuir, potencial para el liderazgo"

De los siete rasgos deseados, sólo uno era académico: eficiencia en lectura, escritura y matemáticas.

Un estudio de lo que buscan las corporaciones en los administradores de empresa a contratar resulta en una lista similar. Las tres aptitudes más deseadas son la habilidad para la comunicación, para las relaciones interpersonales y la iniciativa. Tal como me dijo Jill Fadule, directora de admisiones y ayuda financiera de la Harvard Business School, "la empatía, la posibilidad de ver las cosas en perspectiva, la afinidad y la cooperación" figuran entre las aptitudes que la academia busca en quienes solicitan ingresar.

### ***Dominios de excelencia: los límites del CI***

Dos de las personas más sagaces que he conocido (al menos en el sentido académico) siguieron caminos muy diferentes en sus carreras. Uno de ellos fue un amigo de mi primer año de universidad, que obtuvo puntuaciones perfectas en las pruebas de ingreso, pero que carecía de motivación para estudiar, faltaba a clase a menudo y entregaba sus trabajos con retraso. Abandonó por un tiempo y tardó diez años en graduarse. En la actualidad informa estar satisfecho con su trabajo como consultor independiente de computación.

El otro fue un prodigio de las matemáticas que ingresó a mi escuela secundaria a los diez años, se graduó a los doce y, a los dieciocho, concluyó su doctorado en matemáticas teóricas en Oxford. En la secundaria, por ser tanto menor y algo bajo para su edad, todos le llevábamos cerca de treinta centímetros. Y nos doblaba en inteligencia, lo cual resentía a muchos alumnos. A menudo se lo provocaba e intimidaba. Pero a pesar de su diminuta estatura, él no cedía. Como un pequeño gallo pigmeo, se mantenía firme ante los peores grandotes de la escuela. Su firmeza igualaba a su intelecto lo cual explica por qué ahora es director de uno de los departamentos de matemáticas más prestigiosos del mundo.

Pese al énfasis que las escuelas y los exámenes de ingreso ponen en el CI, es asombroso el poco peso que éste tiene en el éxito laboral y en la vida. Cuando las puntuaciones de las pruebas de inteligencia se comparan con el desempeño de una persona en su carrera, el cálculo más generoso atribuye al CI una incidencia del 25%. No obstante, un análisis cuidadoso permite pensar que sería más adecuado reducir esa cifra a no más del 10%, quizás hasta el cuatro.

Esto significa que el CI, por sí solo, deja sin explicación, en el mejor de los casos, un 75% del éxito laboral; en el peor, un 96; en otras palabras: no determina quién va a triunfar y quién fracasará. Por ejemplo: un estudio de graduados de Harvard en las carreras de abogacía, medicina, docencia y comercio descubrió que las puntuaciones de los exámenes de ingreso (sustituto de los de CI) tenían una correlación de cero o negativa con el posterior éxito profesional.

Paradójicamente, el cociente intelectual tiene menos efectividad para pronosticar el éxito entre aquellas personas con inteligencia suficiente para manejarse en los campos de mayor exigencia cognitiva; el valor de la inteligencia emocional como instrumento del éxito se hace más poderoso cuanto más altas son las barreras de inteligencia para ingresar. En carreras tales como ingeniería o medicina, donde la selección profesional se concentra casi exclusivamente en las aptitudes intelectuales, la inteligencia emocional tiene mucho más peso que el CI en cuanto a determinar quién surgirá como líder.

Lo que se aprendió en la escuela es sólo una aptitud de ingreso: se necesita para entrar en la actividad, pero no basta para convertirte en estrella. Para un desempeño superior pesan más las aptitudes de la inteligencia emocional."

Esta paradójica importancia de la inteligencia emocional en las disciplinas cognitivamente exigentes es consecuencia de lo difícil que es ingresar a ellas. En los campos profesionales y técnicos, el umbral de ingreso es, típicamente, un CI de 110 a 120. El resultado de tener que superar una barrera inicial tan alta es que, como todos pertenecen al 10% de inteligencia más elevada, el CI por sí solo ofrece una ventaja competitiva relativamente escasa.

No competimos profesionalmente con personas carentes de la inteligencia necesaria para entrar en nuestro campo y permanecer en él, sino contra un grupo mucho menor: el de quienes lograron franquear las vallas de la preparación previa, los exámenes de ingreso y otros desafíos cognitivos para entrar en la actividad.

Puesto que la inteligencia emocional no es un factor de selección tan importante para el ingreso en esos campos, entre esos profesionales hay mayor variación en este dominio "suave" que en cuanto al CI. Existe una gran diferencia entre quienes ocupan los extremos superior e inferior de la escala de inteligencia emocional, y estar arriba confiere una gran ventaja competitiva. Por ende, las habilidades "blandas" influyen aún más en el éxito que se tenga en los campos "duros".

## ***El segundo dominio: pericia***

He aquí el dilema: usted es agregado de asuntos culturales de la embajada estadounidense ante un país del África del Norte; desde Washington le envían un mensaje, indicándole que debe proyectar una película donde aparece un político estadounidense muy criticado en ese país.

Si la proyecta, a los lugareños les parecerá ofensiva. Si no lo hace, molestará a sus superiores.

¿Qué hace?

No se trata de una situación hipotética: tal fue el aprieto al que debió enfrentarse uno de los funcionarios del Servicio Exterior. El hombre recuerda: "Yo sabía que, si proyectaba la película, al día siguiente habría quinientos estudiantes furiosos incendiándome el lugar. Sin embargo, para Washington la película era estupenda. Era preciso buscar la manera de proyectarla, para que la embajada pudiera informar a Washington que sus deseos estaban cumplidos, pero de una manera tal que no ofendiera a la gente del país".

¿Su solución? Proyectó la película en un feriado religioso.

Esa brillante muestra de sentido común ejemplifica la inteligencia práctica, combinación de pericia técnica y experiencia. Aparte del CI, son nuestras facultades prácticas, junto con las habilidades técnicas que desarrollamos, las que determinan la calidad de nuestro desempeño en la vida cotidiana. Cualquiera sea nuestro potencial intelectual, es la pericia (nuestro cuerpo total de información especializada y habilidades prácticas) la que nos torna lo bastante buenos para ejecutar un trabajo en especial.

Los médicos más competentes, por ejemplo, son los que continúan expandiendo su base de conocimientos, al mantenerse al día con los últimos descubrimientos, además de tener una vasta experiencia práctica. Este constante impulso de mantenerse actualizado es mucho más importante para ayudar a sus pacientes que los puntajes obtenidos en el examen de ingreso a Medicina.

En gran parte, la pericia es una combinación del sentido común con el conocimiento especializado y la habilidad que adquirimos con la práctica de cualquier trabajo. Proviene del aprendizaje "al Pie del cañón". Aflora como conocimiento íntimo de los recursos del oficio: ese auténtico saber hacer algo que sólo se logra con la experiencia.

Esas facultades prácticas han sido extensamente estudiadas por Robert Sternberg, psicólogo de Yale y autoridad en cuestiones de inteligencia y éxito. En pruebas efectuadas con gerentes de empresas de primera línea, Sternberg descubrió que la inteligencia práctica parecía valer tanto como el CI, si no más, en cuanto al éxito laboral.

Por otra parte, la inteligencia práctica rara vez es factor principal en el desempeño sobresaliente de las estrellas. "En los cientos de rigurosos estudios que hemos hecho, comparando a los trabajadores estelares con los mediocres en compañías de todo el mundo, la diferencia nunca estaba en la pericia", dice Ruth Jacobs, consultora principal de Hay/McBer en Boston. "La pericia es una aptitud básica. Hay que tenerla para obtener el empleo y ejecutar el trabajo, pero es la manera de hacerlo (las otras aptitudes que se aportan a la pericia) lo que determina el desempeño. ¿Eres capaz de traducir tu pericia en algo comercializable, algo que se destaque? Si no, de poco te vale."

Los supervisores de trabajadores técnicos y profesionales, por ejemplo, necesitan cierto grado de pericia en su especialidad; sin un conocimiento razonable de lo que la gente está haciendo resultaría casi imposible desempeñarse en ese puesto. Pero esa pericia es un requisito inicial; las habilidades que distinguen a los supervisores sobresalientes en los campos técnicos no son técnicas; antes bien, se relacionan con el manejo de la gente.

De modo que, hasta cierto punto la experiencia y la pericia tienen su importancia, como el CI, pero cuando se trata de la excelencia, queda mucho por decir.

### ***El tercer dominio: la inteligencia emocional***

Sternberg cuenta una anécdota aleccionadora sobre dos estudiantes: Penn y Matt. Penn era un alumno brillante y creativo, de lo mejor que Yale podía ofrecer. El problema era que, como se sabía excepcional, tenía una "arrogancia increíble", tal como lo expresó un profesor. Pese a su capacidad, ahuyentaba a la gente, sobre todo a quienes debían trabajar con él.

Aun así, por escrito parecía impresionante. Cuando se graduó fue muy buscado: las principales organizaciones de su especialidad le ofrecieron entrevistarlos para algún puesto; siempre era el primero de los candidatos... al menos cuando se analizaban sus credenciales. Pero la arrogancia de Penn afloraba con demasiada claridad: terminaron haciéndole un solo ofrecimiento de empleo en una empresa de segunda línea.

Matt, otro estudiante de Yale que se desempeñaba en el mismo campo, no tenía la brillantez académica de Penn, pero era hábil en las relaciones interpersonales. Se hacía apreciar por todos los que trabajaban con él. De ocho entrevistas a las que asistió, recibió siete ofrecimientos de trabajo y llegó a triunfar en su especialidad; en cambio, Penn fue despedido de su primer empleo al cabo de dos años.

Penn carecía de lo que Matt poseía: inteligencia emocional. Las facultades de la inteligencia emocional son sinérgicas con las cognitivas; los trabajadores excelentes poseen las dos.

Cuanto más complejo es el trabajo, más importante es la inteligencia emocional, aunque sólo sea porque la deficiencia en estas facultades puede dificultar la aplicación de la pericia técnica y el intelecto que se tenga.

Veamos, por ejemplo, el caso de un ejecutivo al que se contrató para administrar una empresa familiar de 65 millones de dólares; era el primer gerente que no pertenecía a la familia."

Un investigador, utilizando un método de entrevista para evaluar su capacidad de manejar la complejidad cognitiva, determinó que era muy elevada: un "nivel seis", lo cual representa, teóricamente, la inteligencia suficiente para ser director ejecutivo de una empresa internacional o gobernante de un país. Pero durante esa entrevista se le preguntó por qué había tenido que abandonar su empleo anterior: lo habían despedido por no enfrentar a los subordinados, haciéndolos responsables de su pobre desempeño.

"Para él seguía siendo un gatillo emocional", me dijo el investigador. "Enrojeció y comenzó a mover las manos; era obvio que estaba agitado. Según resultó, esa mañana su nuevo jefe (el propietario de la empresa) le había criticado lo mismo; habló interminablemente sobre lo mucho que le costaba enfrentarse a los empleados de bajo rendimiento, sobre todo si llevaban mucho tiempo en la empresa." Y según notó el investigador, "mientras estaba tan alterado, su capacidad para manejar la complejidad cognitiva (de razonar) caía a pico".

En pocas palabras, las emociones descontroladas pueden hacer estúpido al inteligente. Tal como me dijo Doug Lennick, vicepresidente ejecutivo de Asesores Financieros de American Express, "Las aptitudes que se necesitan para triunfar comienzan con la potencia intelectual, pero también se necesita aptitud emocional para aprovechar a fondo el talento. Si no obtenemos todo el potencial de la gente es por ineptitud emocional".

### ***La gran división***

Era un domingo de Super Bowl, día sacrosanto en que la mayoría de los hombres estadounidenses se instalan frente al televisor. Un avión que debía despegar de Nueva York hacia Detroit llevaba dos horas de demora; entre los pasajeros, casi todos hombres de negocios, la tensión era palpable. Cuando al fin llegaron a Detroit, un misterioso problema con la rampa de abordaje hizo que el avión se detuviera a treinta metros de la puerta. Eso no impidió que los pasajeros saltaran de sus asientos, frenéticos por la demora.

Una de las aeromozas tomó el intercomunicador. ¿Cómo podía lograr que todos se sentaran, a fin de que el avión pudiera completar su carreteo hasta la puerta?

La mujer no anunció con voz severa: "Los reglamentos federales requieren que todos estén en sus asientos para que podamos avanzar hasta la puerta". En



cambio canturreó, en el tono juguetón que utilizaría para amonestar a un pequeño encantador que hubiera hecho una travesura perdonable:

-¡A sentaaaarse!

Ante eso todos rieron y tomaron asiento hasta que el aparato acabó su carreteo. Y desembarcaron de asombroso buen humor, dadas las circunstancias.

La gran división en aptitudes reside entre la mente y el corazón o, más técnicamente, entre la cognición y la emoción. Algunas aptitudes son puramente cognitivas, tales como el razonamiento analítico o la pericia técnica. Otras combinan el pensamiento y el sentimiento; son las que denomino "aptitudes emocionales".

Todas las aptitudes emocionales involucran algún grado de habilidad en el reino del sentimiento, junto con los elementos cognitivos que estén en juego. Esto presenta un agudo contraste con las aptitudes puramente cognitivas, que una computadora debidamente programada puede ejecutar tan bien como una persona.

Una voz digitalizada podría haber anunciado: "Los reglamentos federales requieren que todos los pasajeros estén sentados para que podamos llegar al portón". Pero los tonos envarados de una voz computarizada jamás habrían logrado el ingenioso efecto que consiguió esa aeromoza. La gente podría haber cumplido de mala gana una orden robótica, pero

sin nada parecido al cambio de humor que logró la mujer. Ella supo dar exactamente con la nota emocional correcta, algo que ni la cognición humana por sí sola ni las computadoras pueden hacer, al menos por ahora."

Tomemos por ejemplo la aptitud para la comunicación. Mientras escribo esto puedo pedir a mi programa que verifique la corrección gramatical de mi redacción. Pero no puedo pedirle que compruebe si lo que estoy escribiendo tiene potencia emocional, pasión, posibilidades de interesar a los lectores e influir sobre ellos. Estos otros elementos de la comunicación, que son cruciales para su efectividad, dependen de la capacidad emocional: de que sepamos evaluar las reacciones del público, afinar una presentación para que tenga un impacto emocional significativo.

Los argumentos más poderosos y convincentes no hablan sólo a la mente, sino también al corazón. Esta ajustada orquestación de pensamiento y sentimiento es posible gracias a lo que equivale a una super carretera dentro del cerebro: un manojo de neuronas que conecta los lóbulos prefrontales, detrás de la frente -el centro de decisiones ejecutivas del cerebro- con una zona profunda del cerebro que alberga nuestras emociones .

Cualquier daño causado a esta conexión crucial torna emocionalmente inepta a una persona, aunque sus facultades puramente intelectuales sigan intactas. En otras palabras: esas personas aún obtendrían una buena puntuación en los tests de CI y otras mediciones de capacidad cognitiva. Pero en el trabajo -y en la vida en general- fracasarían en las artes emocionales que tornan tan efectivas a ciertas personas, como esa aeromoza.

### ***Aptitud emocional***

Una aptitud emocional es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente. Tomemos por ejemplo la diplomacia demostrada por la aeromoza. Era estupenda en influencia, una aptitud emocional importante: lograr que otros respondan de la manera deseada. En el fondo de esta aptitud hay dos facultades: la empatía, que incluye la captación de los sentimientos ajenos, y la habilidad social, que permite manejar con habilidad esos sentimientos.

Una elevada inteligencia emocional, por sí sola, no garantiza que alguien haya aprendido las aptitudes emocionales que interesan para el trabajo; significa sólo que tiene un excelente potencial para adquirirlas. Una persona puede ser sumamente empática, por ejemplo, pero no haber adquirido las habilidades basadas en la empatía que se traducen en la posibilidad de brindar un excelente servicio al cliente, ser un docente de primer nivel o lograr que en un grupo caracterizado por la diversidad, se trabaje en equipo. Sería como si alguien tuviera un registro perfecto y tomara lecciones de canto, para convertirse en un magnífico cantante de ópera. Sin las lecciones no habría carrera en la música, a pesar del potencial: un Pavarotti que no hubiera tenido oportunidades de florecer.

Las aptitudes emocionales se arraciman en grupos, cada uno basado en una facultad de inteligencia emocional subyacente. Esas facultades de inteligencia emocional subyacentes son vitales para que alguien adquiera efectivamente las aptitudes necesarias para triunfar en el lugar de trabajo. Si es deficiente en habilidades sociales, por ejemplo, será inepto en cuanto a persuadir o inspirar a otros, dirigir equipos o catalizar el cambio. Si tiene poco conocimiento de sí mismo ignorará sus propias debilidades y carecerá de la seguridad que brinda el tener conciencia de las propias fuerzas.

A continuación exploraremos las actitudes de la gente emocionalmente eficaz, las actitudes mencionadas nos permitirán inventariar aquellas en las que somos eficaces y aquellas en las que podemos mejorar.

### **III. ACTITUDES HACIA EL AUTOCONOCIMIENTO.**

#### **CONCIENCIA EMOCIONAL**

##### **Reconocer las propias emociones y sus efectos**

Las personas dotadas de esta actitud:

- Saben que emociones experimentan y por que
- Perciben los vinculos entre sus sentimientos y lo que piensan, hacen y dicen
- Reconocen que efecto tienen esas sensaciones sobre su desempeño
- Conocen sus valores y metas, y se guian por ellos

#### **AUTOEVALUACIÓN PRECISA**

##### **Conocer los propios recursos interiores, habilidades y limites**

Las personas dotadas de esta actitud:

- Conocen sus puntos fuertes y sus debilidades
- Son reflexivas y aprenden de la experiencia
- Estan abiertas a la critica sincera y bien intencionada, a las nuevas perspectivas, al aprendizaje constante y al desarrollo de si mismas
- Son capaces de mostrar sentido del humor y perspectiva con respecto a si mismas

#### **CONFIANZA EN UNO MISMO**

##### **Fuerte sentido de lo que valemos y de nuestras capacidades**

Las personas que tienen esta actitud:

- Se muestran seguras de si mismas; tienen "presencia"
- Pueden expresar opiniones que despierten rechazo y arriesgarse por lo que consideran correcto
- Son decididas; pueden tomar decisiones firmes a pesar de las incertidumbres y las presiones

#### **IV. ACTITUDES HACIA EL CONTROL Y LA MOTIVACION.**

##### **AUTOCONTROL**

##### **Mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales**

Las personas que poseen esta actitud:

- Manejan bien los sentimientos impulsivos y las emociones perturbadoras
- Se mantienen compuestas, positivas e imperturbables aun en momentos difíciles
- Piensan con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidas a presión

##### **CONFIABILIDAD Y ESCRUPULOSIDAD**

##### **Mantener la integridad y ser responsable del desempeño personal**

Las personas con esta actitud:

En cuanto a confiabilidad

- Actúan éticamente y están por encima de todo reproche
- Inspiran confianza por ser confiables y auténticas
- Admiten sus propios errores y enfrentan a otros con sus actos faltos de ética
- Defienden las posturas que responden a sus principios, aunque no sean aceptadas

En cuanto a escrupulosidad

- Cumplen con los compromisos y las promesas
- Se hacen responsables de satisfacer los objetivos
- Son organizados y cuidadosos en el trabajo

##### **INNOVACION Y ADAPTABILIDAD**

##### **Estar abierto a ideas y enfoques novedosos, y ser flexible para reaccionar ante los cambios**

Las personas con esta actitud:

En cuanto a la innovación

- Buscan ideas nuevas de muchas fuentes distintas
- Hallan soluciones originales para los problemas
- Generan ideas nuevas
- Adoptan perspectivas novedosas y aceptan riesgos

En cuanto a la adaptabilidad

- Manejan con desenvoltura exigencias múltiples y prioridades cambiantes
- Adaptan sus reacciones y tácticas a las circunstancias mutantes
- Son flexibles en su visión de los hechos

## **AFAN DE TRIUNFO**

### **El afán orientador de mejorar o responder a una norma de excelencia**

Las personas dotadas de esta actitud:

- Se orientan hacia los resultados, con un gran afan de alcanzar objetivos y requisitos
- Se fijan metas difíciles y aceptan riesgos calculados
- Buscan información para reducir la incertidumbre y desempeñarse mejor
- Aprenden a mejorar su desempeño

## **COMPROMISO**

### **Alinearse con los objetivos de un grupo u organización**

Las personas dotadas de esta actitud:

- Están dispuestas a hacer sacrificios para lograr un objetivo general
- Encuentran una sensación de ser útiles en la misión general
- Utilizan los valores nucleares del grupo para tomar decisiones y clarificar sus alternativas
- Buscan activamente oportunidades para cumplir con la misión del grupo

## **INICIATIVA Y OPTIMISMO**

### **Exhibir proactividad y persistencia**

Las personas dotadas de esta actitud:

En cuanto a iniciativa

- Están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad
- Van tras el objetivo más allá de lo que se requiere o se espera de ellas
- Prescinden de la burocracia y fuerzan las reglas cuando es necesario para cumplir con el trabajo
- Movilizan a los demás mediante emprendimientos y esfuerzos inusuales

En cuanto al optimismo

- Persisten en ir tras la meta pese a los obstáculos y contratiempos
- No operan por miedo al fracaso, sino por esperanza de éxito
- Consideran que los contratiempos se deben a circunstancias manejables antes que a fallas personales

## **V. ACTITUDES HACIA LA EMPATIA.**

### **COMPRENDER A LOS DEMAS**

**Percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, a interesarse activamente por ellas.**

Las personas dotadas de esta actitud:

- Estan atentos a las pistas emocionales y saben escuchar
- Muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de los otros y los comprenden
- Brindan ayuda basada en la comprension de las necesidades y sentimientos de los demas

### **AYUDAR A LOS DEMAS A DESARROLLARSE**

**Percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad**

Las personas dotadas de esta actitud:

- Reconocen y recompensan las virtudes, los logros y el progreso
- Ofrecen criticas constructivas a identifican los puntos que el otro debe mejorar
- Asesoran, brindan consejos oportunos y asignan tareas que fortalezcan y alienten las habilidades del otro

### **ORIENTACION HACIA EL SERVICIO**

**Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente**

Las personas dotadas de esta actitud:

- Entienden las necesidades de los clientes y las ponen en correspondencia con servicios o productos adecuados a ellas
- Buscan maneras de aumentar la satisfaccion de los clientes y su fidelidad
- Ofrecen de buen grado asistencia adecuada
- Comprenden el punto de vista del cliente, y actuan como asesores de confianza

### **APROVECHAR LA DIVERSIDAD**

**Cultivar las oportunidades a traves de personas diversas**

Las personas dotadas de esta actitud:

- Respetan a gentes de origenes diversos y se llevan bien con todos
- Entienden los puntos de vista diversos y son sensibles a las diferencias grupales
- Ven en la diversidad una oportunidad de crear un medio donde las personas de diversos origenes puedan prosperar
- Se enfrentan a los prejuicios y a la intolerancia

## **CONCIENCIA SOCIAL**

### **Interpretar las corrientes sociales y políticas**

Las personas dotadas de esta actitud:

- Saben leer con precisión las relaciones clave de poder
- Detectan las redes sociales cruciales
- Entienden las fuerzas que dan forma a las visiones y acciones de los clientes o competidores
- Leen con precisión la realidad externa y la realidad de la organización

## **VI. ACTITUDES HACIA LA SOCIABILIDAD.**

### **PERSUASION**

#### **Implementar tácticas de persuasión efectivas**

Las personas dotadas de esta actitud:

- Son hábiles para convencer a la gente
- Ajustan sus presentaciones para agradar a los oyentes
- Usan estrategias complejas, como la influencia indirecta, para lograr consenso y apoyo
- Recurren a puestas en escena dramáticas, para establecer con claridad su punto de vista

### **COMUNICACIÓN**

#### **Escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes**

Las personas dotadas de esta actitud:

- Son efectivas en el intercambio, registrando las pistas emocionales para afinar su mensaje
- Enfrentan directamente los asuntos difíciles
- Saben escuchar, buscan el entendimiento mutuo y comparten información de buen grado
- Fomentan la comunicación abierta y son tan receptivas de las malas noticias como de las buenas

### **MANEJO DE CONFLICTOS**

#### ***Negociar y resolver desacuerdos***

Las personas dotadas de esta actitud:

- Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles
- Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos
- Alientan el debate y la discusión franca
- Orquestan soluciones que benefician a todos

## **LIDERAZGO**

### **Inspira y guía a individuos o grupos**

Las personas dotadas de esta actitud:

- Articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas
- Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo
- Orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad
- Guían mediante el ejemplo

## **CATALIZADOR DE CAMBIOS**

### **Iniciar o manejar los cambios**

Las personas dotadas de esta actitud:

- Reconocen la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos
- Desafían el statu quo para reconocer la necesidad de cambio
- Son paladines del cambio y reclutan a otros para efectuarlo
- Sirven de modelo para el cambio que se espera de otros

## **CREAR LAZOS**

### **Alimentar las relaciones instrumentales**

Las personas dotadas de esta actitud:

- Cultivan y mantienen redes informales de trabajo extensas
- Buscan relaciones que benefician a todas las partes involucradas
- Construyen lazos afectivos y se mantienen conectadas con los otros
- Hacen y mantienen amistades personales entre los compañeros de trabajo

## **COLABORACION Y COOPERACION**

### **Trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos**

Las personas dotadas de esta actitud:

- Equilibran el acento puesto en la tarea con la atención que brindan a las relaciones personales
- Colaboran, compartiendo planes, información y recursos
- Promueven un clima amigable y cooperativo
- Descubren y alimentan las oportunidades de colaborar

## **TRABAJO EN EQUIPO**

### **Crear sinergia para trabajar en pos de las metas colectivas**

Las personas dotadas de esta actitud:

- Son un modelo de las cualidades de equipo: respeto, colaboración y disposición a ayudar
- Impulsan a todos los miembros hacia una participación activa y entusiasta
- Fortalecen la identidad de equipo, el espíritu de cuerpo y el compromiso
- Protegen al grupo y a su reputación; comparten los méritos



## VII. MODELOS DE CAMBIO

Para efectos de nuestras necesidades, podemos englobar la teoría para el cambio de actitudes dentro de tres enfoques; uno de ellos centrado en la comunicación y persuasión o ENFOQUE INFORMACIONAL, otro basado en los cambios emocionales o ENFOQUE AFECTIVO y otro basado en la participación activa de los involucrados en el cambio o ENFOQUE PARTICIPATIVO.

Nos extenderemos principalmente sobre el primero.

### 7.1. ENFOQUE INFORMACIONAL

Este enfoque está orientado hacia las creencias y opiniones, es decir al componente cognoscitivo de la actitud, propone que la modificación de las actitudes de la gente se realice por medio de alterar las creencias acerca del objeto de la actitud, exponiendo al individuo a varias formas de comunicación persuasiva.

Este enfoque se deriva de las teorías del aprendizaje y considera que el ser humano es un organismo racional, procesador de información, que puede ser motivado para atender a una comunicación, aprender su contenido e incorporarlo a su repertorio de conductas cuando este aprendizaje es recompensado.

Así, EL INSTRUMENTO DEL CAMBIO ES UNA COMUNICACION FORMAL Y ES TRUCTURADA

El intento de influir en los individuos mediante comunicaciones persuasivas para que modifiquen sus actitudes, no es algo nuevo. El publicista que trata de ganar clientes para su producto y el político que procura conquistar votos, etc., desarrollan actividades de comunicación persuasiva en las que está implícita la intención de ejercer influencia social.

Sin embargo, es necesario aclarar que los receptores de la comunicación no desempeñan un papel pasivo, pudiendo desarrollar una resistencia activa, ya que se ven afectados más directamente por las influencias del medio social total y en particular por sus grupos de referencia.

Por otra parte, los cambios en las creencias (componente cognoscitivo) logrados por las comunicaciones persuasivas pueden incrementar la conducta dentro del curso de acción indicado, pero no de modo duradero, para que el cambio de actitudes sea persistente, es necesario, que la información que se da sea percibida por el receptor como un elemento útil para resolver problemas y que las comunicaciones sean cuidadosamente seleccionadas, capaces de atraer y mantener la atención y que las acciones sugeridas, de seguirse tengan como resultado consecuencias favorables.

El proceso de aceptación es ciertamente, la parte vital del cambio, así que el óptimo aprendizaje de una actitud debe considerar los siguientes aspectos:

- La comunicación debe dar estímulos que provoquen en el individuo una verbalización interna, de la opinión o conocimiento propuesto .
- La comunicación debe dar incentivos, en otras palabras, debe ser gratificante, recompensante, agradable.

El modelo de la comunicación persuasiva, puede sintetizarse así:

ALGUIEN DICE ALGO A ALGUIEN CON UN PROPÓSITO Y UN EFECTO.

Y las principales variables son:

EL COMUNICADOR, FUENTE O EMISOR

LA COMUNICACION O MENSAJE

LA AUDIENCIA, RECEPTOR O PUBLICO

Dentro de cada una de estas, hay algunos factores que deben conocerse para llevar a cabo una buena comunicación, se presentan en forma de sugerencias generales cuya efectividad ha sido probada experimentalmente.

#### 7.1.1. EL COMUNICADOR, FUENTE O EMISOR

- Habrá mayor cambio de actitudes en la dirección deseada, si el comunicador tiene un alto grado de prestigio o credibilidad.

Credibilidad es:

- Pericia, destreza, experiencia, habilidad o conocimiento de su posición, actividades y argumentos, en otras palabras es el grado en que el comunicador es percibido como fuente de afirmaciones válidas o correctas.
- Honradez, integridad e interés en comunicar sin desviaciones o parcialidad: es decir, el grado en que el comunicador es percibido como digno de confianza por cuanto da información válida.

- El prestigio del comunicador como factor que aumenta la efectividad del cambio de actitudes, tiene influencia mayor inmediatamente después de la comunicación, lo cual disminuye con el tiempo.

- La efectividad del comunicador aumenta si este expresa inicialmente algunos puntos de vista compartidos por la audiencia.

- Lo que el público piensa acerca del emisor puede directamente influir lo que piense del mensaje.
- Cuanto mas extremo o radical es el cambio que el comunicador pretende lograr, mayor es el cambio que puede obtener.
- Hay características del comunicador que son irrelevantes con el mensaje en si pero que pueden influir en la aceptación del mismo.

Otros factores que se agregan al prestigio de la fuente y que pueden contribuir a aumentar su efectividad son; el dinamismo, flexibilidad, sociabilidad, seriedad, atractivo personal, apariencia física, y lenguaje utilizado .

### 7.1.2. LA COMUNICACION O MENSAJE

Las conclusiones de las investigaciones aconsejan:

Presentar un lado de los argumentos cuando el público o receptor es generalmente amistoso y bien predispuesto o cuando se pretende lograr un inmediato cambio de actitudes aunque sea temporal o transitorio.

Presentar ambos lados de los argumentos cuando el receptor está en desacuerdo con el comunicador o cuando es probable que conozca o escuche la otra posición; es decir, que reciba contraargumentaciones provenientes de fuentes contrarias al cambio que se trata de inducir.

- Cuando se presentan puntos de vista opuestos, el que se presente en último término probablemente tendrá mayor efectividad .

- Probablemente se logrará un mayor cambio de actitudes en la dirección deseada cuando las conclusiones que se desprenden del mensaje, no se dejan al arbitrio del receptor, sino que son especificadas y sugeridas por el comunicador.

- La utilización de argumentos emocionales dentro del contenido de la comunicación es útil para lograr el cambio de actitudes dependiendo del tipo de receptor.

- La utilización de argumentos que despierten cierto temor es efectiva para el cambio de actitudes cuando se dan recomendaciones concretas para acciones posibles que impidan la aparición de las situaciones temidas; de lo contrario se obtendrá una reacción negativa.

- La existencia de indicios que permitan que el receptor perciba la comunicación como manipulación, aumenta la resistencia al cambio. Por el contrario la presencia de ciertos factores simultáneos a la comunicación que la hagan atractiva, hacen que la resistencia disminuya.

### 7.1.3. LA AUDIENCIA RECEPTOR O PUBLICO

El receptor ha sido estudiado tanto desde una perspectiva individual como grupal.

El conocimiento de ciertos rasgos de los individuos y los grupos da posibilidades para asegurar el éxito de la comunicación persuasiva.

- FACTORES INDIVIDUALES

- La persuasión exitosa es aquella que toma en cuenta los valores y las razones que están detrás de las actitudes, tanto como las actitudes mismas. Esto significa que la técnica utilizada debe instrumentarse, dirigiéndola a los componentes de la actitud.

- Los rasgos de la personalidad de un individuo afectan su susceptibilidad hacia la persuasión (es mas influenciable cuando su autoestima es baja ).

- Hay individuos que son altamente susceptibles a ser persuadidos , pero que también lo son cuando se enfrentan a contraargumentaciones.

- Cuando un individuo es extremadamente resistente a una información determinada , es posible que se haga mas tolerante al cambio si se logra que exponga públicamente una serie de opiniones con las que está en desacuerdo ( role playing ).

- FACTORES GRUPALES

- Las opiniones de una persona están fuertemente influidas por los grupos a que pertenece o pretende pertenecer .

- Los individuos reciben un refuerzo positivo por conformarse a las normas del grupo y un castigo por desviarse de ellas .

- Las personas mas unidas al grupo son probablemente las menos influidas por la comunicación cuando esta va contra las normas del grupo.

- La participación activa de la audiencia a través de discusiones de grupo y toma de decisiones ayuda a minimizar la resistencia al cambio.

- Conseguir que por lo menos una persona del grupo este de acuerdo con la comunicación y apoye al comunicador, debilita el fuerte efecto de la opinión de la mayoría.

- Una minoría puede influir en una mayoría, cuando sus argumentos son sólidos y bien manejados.

#### 7.1.4. PERSISTENCIA DEL CAMBIO DE ACTITUDES

- Los efectos de la comunicación persuasiva tienden a desaparecer con el tiempo.
- Una comunicación proveniente de una fuente negativa tiende a disminuir el cambio de actitudes con el tiempo, en mayor medida, si no existe retroalimentación del cambio.
- Un mensaje complejo, sutil o completo, produce una disminución mas lenta del cambio de actitudes
- El cambio de actitudes es mas persistente a través del tiempo si el receptor ha tenido una participación activa en la comunicación que si su recepción de la misma ha sido en forma pasiva.
- La repetición de la comunicación (retroalimentación) tiende a prolongar su influencia.
- El cambio de actitudes es mas confiable, si se logra detectar en evaluaciones de actitud efectuadas cierto tiempo después de que el individuo recibió la comunicación.

#### 7.1.5. EL PROCESO DEL CAMBIO

El proceso del cambio de actitudes puede ser considerado como función combinada de

- La posición del individuo
- Su atención a la comunicación
- La comprensión de los argumentos de la comunicación
- La motivación para aceptar la posición del comunicador y por lo tanto el cambio.

(en la exposición de estos cuatro factores se enfatizarán algunos de los conceptos ya mencionados)

La posición inicial del individuo se refiere a la actitud que tiene con respecto al cambio que se trata de inducir, su mayor ,o menor resistencia, etc. Es necesario por lo tanto, conocer las actitudes del individuo y las bases sobre las cuales se apoyan las mismas, para dirigir adecuadamente la comunicación persuasiva, contando con el conocimiento de los argumentos que se van a manejar.

La atención a la comunicación ; los estudios respecto al proceso de atención han señalado los factores para obtener la atención tanto como los factores para mantenerla:

## FACTORES PARA OBTENER LA ATENCION

Del comunicador:

- Estilo de lenguaje
- Originalidad.
- Voz
- Apariencia
- Modo como se introduce

Del mensaje:

- Medio a través del cual se presenta.
- Novedad
- Relevancia frente a estímulos del medio

## FACTORES PARA MANTENER LA ATENCION

- La comunicación debe estar al nivel de complejidad apropiado a la audiencia
- Mas allá de ciertos momentos, cuanto mas esfuerzos se requieran para atender el mensaje, menos se lo atenderá
- Situaciones distractoras externas, no controladas, así como situaciones distractoras internas, son factores que disminuyen la atención.

La comprensión de los argumentos de la comunicación estará influida por aspectos relacionados con:

### EL MENSAJE MISMO

- Su organización y estructura su claridad
- La vivacidad de su presentación
- La utilización de síntesis al final de cada segmento.
- El uso del lenguaje del receptor

### EL RECEPTOR:

- Su experiencia relevante en cuanto al contenido del mensaje.
- Su capacidad de atención y concentración
- El grado de intensidad emocional con relación a la actitud

*La motivación para la aceptación del cambio*

El proceso de aceptación es el núcleo de la secuencia del cambio de actitudes e implica muchos factores para el individuo .

-Dependiendo de la base motivacional de la actitud original del individuo, se puede lograr su aceptación del cambio:

- a través de nuevas informaciones que refuten sus creencias.
- a través de refuerzos positivos,
- por miedo al rechazo,
- por temor a aparecer desviado de la norma.
- por introspección dirigida a detectar la falta de lógica de su actitud.

- El crear una atmósfera positiva mediante el manejo de las características de la situación en la cual se transmite la comunicación es un factor que facilita la aceptación.

Un mecanismo de resistencia básico es la contrargumentación o refutación de los argumentos persuasivos, el cual tiene mayor o menor efectividad en relación al grado de conocimiento de la propia posición, la oportunidad para pensar, la experiencia con que se cuenta para contrargumentar y el tiempo entre la exposición a la comunicación y la exigencia de una conducta o comportamiento determinado en relación a la misma.

Como es fácil suponer, esta serie de principios básicos servirán mas bien de guía para la acción que de prescripciones rígidas. Esto quiere decir que la experiencia, el sentido común y la práctica permitirán realizar las adaptaciones concernientes a las necesidades de comunicación que se requieran.

## 7.2. ENFOQUE AFECTIVO

El enfoque afectivo, está orientado hacia el componente emocional de las actitudes, es decir hacia los sentimientos involucrados en las actitudes

En este enfoque la valoración del objeto particular de la actitud así como la conducta hacia el mismo, son modificadas por medio de la alteración de sus características afectivas.

Los estudios muestran que la recepción de estímulos proporciona a los objetos de la actitud cualidades emocionales y que la alteración de la cualidad emocional esta asociada con cambios en la conducta manifiesta de los sujetos.

Así pues, el cambio se produce por medio de asociar al objeto de la actitud o su representación con estímulos capaces de crear en los receptores respuestas emocionales .

Las técnicas para la modificación de actitudes bajo este enfoque pueden variar desde comunicaciones con elevado contenido emocional hasta las formas de terapia psicológica basadas en el consejo, el apoyo y la introspección.

En un experimento sobre preferencias en comida, un grupo de niños escogió un chocolate con sabor a limón en vez de el azúcar con sabor medicinal. Después se les leyó un cuento en el cual un fornido y astuto héroe aborrecía un alimento de sabor agrio, similar a aquel que los niños habían preferido y gustosamente saboreaba una substancia muy dulce. La acción del admirado héroe cambió la preferencia inicial de -los niños inmediatamente después de haber leído el cuento y en seis subsecuentes pruebas, los niños escogieron el "dulce medicinal" en vez del "chocolate limón".

### 7.3. ENFOQUE PARTICIPATIVO

Las experiencias profundas pueden tener un efecto notorio sobre el cambio de actitudes. Cuando un individuo afronta un cambio fundamental en sus hábitos o cuando adquiere mayor conciencia a cerca de un problema que le es esencial, los cambios actitudinales pueden ser muy rápidos y sus efectos fácilmente perceptibles

La conclusión práctica de tales principios es la mas confiable en el área del cambio de actitudes; la participación activa es mas eficaz en el cambio de actitudes que la exposición pasiva a la comunicación persuasiva .

Existen varias técnicas que pueden englobarse bajo este enfoque, su característica principal es que permiten la participación activa de los involucrados en contraposición a la exposición pasiva común en conferencias y comunicados .

Entre las técnicas mas conocidas se encuentran; el role-playing o dramatización, la discusión en pequeños grupos, mesas redondas, debates, paneles, ejercicios de tormenta de ideas y toma de decisiones, etc. Todas éstas técnicas tienen el factor común de que el sujeto se involucra activamente en el proceso comunicativo.

La autopersuasión que ocurre como consecuencia de una dramatización por ejemplo difiere del modelo clásico de modificación de actitudes mediante comunicaciones persuasivas. En este caso, el cambio viene como resultado de una comunicación de la persona consigo misma.

El marco teórico de éstas técnicas, se fundamenta en los siguientes principios:

-Aprender por el análisis: Se efectúa un análisis mas cuidadoso de las actitudes propias, y en general de las fuerzas que actúan en la vida de los sujetos.

-Aprender haciendo: La experiencia en el uso de éstas técnicas, demuestra de inmediato, el abismo que existe entre el pensar y el hacer.

-Aprender mediante la imitación: Los participantes tienden a imitar y adoptar conductas que se revelan eficaces .



-Aprender por medio de la observación. La discusión y crítica que se originan después de las prácticas, son útiles para todos los miembros; las actitudes personales son puestas a prueba de juicio.

Y en general las conductas de análisis, participación y deliberación, son factores poderosos que pueden modificar profundamente las actitudes y sus conductas correspondientes.

Dentro de las características mas importantes de estas técnicas:

- Alientan la intervención del sujeto y el grupo, aumentando el grado de participación
- Crean una atmósfera social de distensión
- Son flexibles y facilitadores de la comunicación
- Establecen una experiencia común entre los participantes que puede emplearse como base para la discusión
- Permiten una reestructuración del campo psicológico personal a través de nuevas experiencias.

## 8. ESTRATEGIA PARA EL CAMBIO

Los tres aspectos básicos que se presentan en un programa de modificación de actitudes son:

- Las metas u objetivos conductuales específicos a lograr
- Un repertorio de técnicas potencialmente útiles para alcanzar las metas propuestas
- Un sistema de evaluación que mida los resultados

## BIBLIOGRAFÍA.

Golemann, D. "INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA. Ed. Vergara. Buenos Aires. 1998

- González Eduardo. **MODIFICACION DE ACTITUDES**, Ed. Servicio Nacional ARMO. México, 1975

- Triandis H. C. **ACTITUDES Y CAMBIO DE ACTITUDES** ed. Tonay, Barcelona, España, 1975

- Reich Ben y Adcock Christine, **VALORES ACTITUDES Y CAMBIO DE CONDUCTA**, ed. CECSA, México, 1980.