

**LAS ACTITUDES  
EN EL TRABAJO  
ADMINISTRATIVO**

658.31:35

Por FRANCISCO ANSON OLIART

**1. Concepto e importancia de las actitudes**

Definimos la actitud como la predisposición a reaccionar de una determinada manera ante ciertos hechos o situaciones objeto de una específica experiencia individual.

La actitud es uno de los conceptos de mayor importancia dentro de la moderna psicología social.

El profesor D. KATZ, entre otros muchos, ha podido comprobar una serie de supuestos que corroboran la afirmación anterior. Así, el caso de las alumnas de un determinado colegio, en el que existen alumnas populares y alumnas impopulares.

En una clase de baile, las alumnas impopulares realizan los movimientos de la danza perfectamente sometiéndose exactamente a lo que han aprendido; las populares, por el contrario, y según se ha convenido, los realizan mal. Al pedir la opinión a sus compañeras, se demuestra que éstas dan con carácter casi unánime juicios mucho más favorables de las alumnas populares que de las impopulares, hacia las que llegan a existir incluso críticas realmente peyorativas.

Lo mismo puede decirse de las actitudes, reflejadas en opiniones, de ciertos individuos americanos de la raza blanca frente a los de raza negra, que formulan opiniones negativas y destructivas hacia los segundos, sin haber tenido ellos personalmente ninguna experiencia desfavorable al respecto.

En este sentido, las actitudes influyen intensamente sobre nuestro comportamiento, contribuyendo a determinar nuestras opiniones sobre otros países, sus costumbres y sus modos de vida, sobre la generación anterior y posterior a la nuestra, sobre ciertas instituciones sociales y sobre ciertas profesiones, sobre la Administración pública o sobre ciertos servicios o actividades de ésta, sobre el trabajo en la misma o sobre sus posibilidades, etc.

Es preciso tener en cuenta, además, que, como consecuencia de las influencias de las actitudes, las opiniones que se sustentan no se apoyan únicamente en los hechos objetivos, sino que éstos son seleccionados e interpretados de acuerdo con la actitud.

Esto ocurre cuando dos personas nos explican y valoran un mismo suceso de forma diametralmente opuesta en base a sus actitudes absolutamente distintas. Importa también advertir que si nosotros les preguntamos en este caso el porqué de su opinión, evidentemente nos darán una justificación, pero ésta no tendrá nada que ver con su actitud. Analicemos para mayor claridad un caso ocurrido en la realidad administrativa española.

En una oficina de un Ministerio acaecen ciertos sucesos a una auxiliar. El hecho lo interpretan dos funcionarios. Uno, muy desfavorablemente; el otro, por el contrario, claramente a favor. Al preguntárseles el porqué, dan multitud de razones, siempre en torno a los hechos ocurridos, sin hacer ninguna referencia a una actitud personal.

Solamente al cabo de varios días, y en un clima de confianza, el primero de ellos indica textualmente: «Mira, no sé por qué, pero, aparte de lo que haya ocurrido, a mí por principio las auxiliares me parecen unas ineptas que no sirven para nada en el trabajo.» Y el segundo: «... a mí de siempre me han caído bien las auxiliares, pobrecillas...» Por consiguiente, aparte, o junto a los hechos ocurridos, las actitudes influyen en las opiniones y hemos de tener presente que, al justificar estas últimas, no se alude, salvo casos excepcionales, a las primeras.

Concluyendo, pues, y de acuerdo con todo lo anteriormente expuesto, el estudio de las actitudes dentro del trabajo administrativo reviste una particular importancia, en base a que la actitud del funcionario constituye un factor fundamental para poder comprender mejor sus reacciones, y esta comprensión constituye un supuesto necesario, si queremos actuar acertadamente en nuestra práctica administrativa.

## 2. Orígenes de las actitudes en el trabajo administrativo

Existen discusiones en torno al criterio para clasificar los factores que originan las actitudes. El que nosotros proponemos se basa en nuestra concepción psicológico-social de la actitud y es plenamente aplicable al trabajo administrativo. Agrupa, en consecuencia, sistemáticamente

los factores sociales de influencia de una parte y los factores individuales de otra. Los analizamos por separado.

## 2.1. FACTORES SOCIALES

Son variadísimos. El más importante, a nuestros efectos, es el fundado en la experiencia del grupo de trabajo. Así y de la misma manera que el niño mantiene actitudes y defiende opiniones sobre hechos y objetos que aún no ha tenido ocasión de conocer, por influencia del grupo familiar, por ejemplo, igualmente sucede con el grupo de trabajo en la Administración pública.

En este sentido se explica que un jefe de Negociado sostenga opiniones respecto a los subordinados iguales o muy parecidas a las del grupo de jefes de Negociado en el que está integrado; que considere que tal funcionario es más importante que otro, exclusivamente porque despacha más tiempo con el jefe superior, sin preocuparse del motivo del despacho; que trabajar cerca de la ventana denota mayor categoría que el hacerlo al lado de la puerta, etc.

Conviene advertir que estas actitudes se dan en mayor número y con mayor intensidad lógicamente en Secciones o Departamentos antiguos.

## 2.2. FACTORES INDIVIDUALES

Dentro de los factores psíquicos estudiamos también las influencias neuro-fisiológicas, porque de hecho un contenido emocional, un tipo de enfermedad dado o la percepción de una cierta situación pueden provocarnos un cierto tipo de «humor» que nos predisponga a formas específicas de reacción, motivando o influyendo nuestras actitudes.

Así, por ejemplo, cierto alto cargo de un organismo paraestatal se sorprendió muchísimo al enterarse de que una de las empresas en cuya dirección él intervenía —y a la que consideraba como un lugar amistoso, agradable e interesante— no era vista de esta forma por sus empleados. La sencillísima razón es, como explica BROWN, que los empleados no «experimentan» la misma empresa u oficina que su jefe superior; desde el punto de vista de sus necesidades, aquel lugar es muy diferente del que experimenta el director. Es decir, el mismo estímulo o situación puede provocar respuestas distintas.

Por otra parte, y desde el punto de vista psíquico exclusivamente,

las diferencias individuales, en cuanto a las aptitudes o caracteres, determinan en gran manera las actitudes.

Es claro que las diferencias que existen entre un esquizotímico hiperestésico y un ciclotímico depresivo, según la clasificación «kretschmeriana», por ejemplo, influya en las actitudes, de la misma manera que el grado de memoria o inteligencia también deben hacerlo.

Finalmente, reviste una gran importancia como factor de influencia el sentimiento. Por ello, en lugar de pensar que las actitudes violan la lógica, opinamos, con MAIER, que lo que en realidad sucede es que las actitudes introducen una clase diferente de lógica; la lógica de los sentimientos que explica las aparentes contradicciones en que incurren estos comportamientos.

En este sentido, escribe el citado autor: «Pensamos a menudo que nuestras opiniones se basan en nuestro pensamiento o raciocinio. El estudio de las actitudes exige una alteración de esta creencia. El hombre no es un ser racional, como le gustaría pensar de sí mismo. Por el contrario, mantiene opiniones que están muy influenciadas por la actitud, y entonces utiliza su razón para defender sus opiniones. Esta racionalización es una forma de actividad mental. Sabemos que un hombre puede no dejar de cambiar de opinión, incluso aunque refutemos cada uno de los puntos sobre los que ha basado su opinión. Desarrolla simplemente otro conjunto de razones. Nuestros esfuerzos han cambiado sólo sus razones, no sus opiniones.»

### 3. Efectos de las actitudes sobre el trabajo administrativo

Dada la diversidad de factores que determinan las actitudes y los distintos tipos o formas que revisten éstas, resulta lógico que los efectos a que puedan dar lugar sean variadísimos y heterogéneos.

Muchos de ellos, como los HAWTHORNE, han sido estudiados experimentalmente y son los que aquí nos interesan.

En HAWTHORNE pudo comprobarse, por ejemplo, en los experimentos preliminares, que el aumento o disminución de la intensidad lumínica en los grupos de obreros era prácticamente inoperante a efectos del aumento o disminución del rendimiento. Si lo era, en cambio, la actitud que tomaban hacia su trabajo; hasta el punto de que el hecho de sentirse observados por personas de talla intelectual y ser sujetos respon-

sables de una importante experiencia les daba una nueva visión, una nueva actitud frente a su trabajo, que actuaba provocando un fuerte aumento del rendimiento al margen de la mayor o de la menor iluminación.

Igualmente pudo demostrarse en el *test-room* que, al volver los empleados al taller general y quitárseles los descansos y refrigerios anteriores, el rendimiento continuó aumentando, debido a que el trato con los profesores de Harvard, que habían sido sus jefes directos durante ciento dieciséis semanas, habían modificado favorablemente sus actitudes hacia el trabajo y hacia la empresa.

Por otra parte, G. KATONA ha estudiado cómo la confianza en la estabilidad de unas acciones o de una empresa, o las posibilidades de éxito de un plan de desarrollo económico están enormemente influidas por la actitud u opinión del grupo a que se pertenece. Hasta el punto de que considera necesario modificar ciertas leyes económicas para incorporar factores psicológicos.

Pero las actitudes se ha probado que tienen aún efectos más sorprendentes. Así, hay funcionarios que ante ciertos cambios creen que pierden prestigio por nimiedades, verbigracia, tener timbre en la puerta o que se llame con los nudillos, tener un juego de luces verdes y rojas para permitir o no el paso a su despacho, la mesa de trabajo ser más pequeña, etc. Pues bien, estos hechos pueden provocar actitudes radicales que hagan argumentar a estos funcionarios que lo nuevo «es imposible» o que lo que ellos echan de menos o desean es «absolutamente necesario».

La importancia de estos últimos efectos nos viene dada por el hecho, verificado experimentalmente, de que el 22 por 100 de reformas o reorganizaciones bien concebidas fracasan por la oposición que provocan las actitudes fundadas en estos mínimos detalles.

Por tanto, hemos de tener siempre presente que las actitudes, aunque tengan una base real que nosotros consideramos despreciable, o incluso no tengan ninguna, no por ello dejan de tener efectos que pueden llegar a provocar situaciones reales. Es decir, y como demuestra experimentalmente K. MERTON, un jefe que define a sus empleados como «individuos vagos y holgazanes» y también «irresponsables», cuyo único deseo es el de ganar más dinero, y actúa en consecuencia de esta actitud, está empujando sin cesar y de hecho a sus empleados hacia una situación en la cual sus propias opiniones no tardan en convertirse en hechos reales.

Por consiguiente, vemos que los efectos de las actitudes no actúan sobre la totalidad de nuestras opiniones, sino que solamente influyen sobre un sector de las mismas; lo que contribuye a veces a hacer más difícil su identificación.

No obstante, lo que hemos querido demostrar con este somerísimo análisis de algunos de los efectos de las actitudes es que toda conducta humana es comprensible, a pesar de sus aparentes contradicciones, simplicismos o complejismos.

#### 4. Medida de las actitudes

Los sistemas que hasta el presente han venido utilizándose para medir las actitudes pecan de excesivamente simplistas o imperfectos.

La conocidísima agencia Gallup, por ejemplo, se limita a contar el número de personas que van a favor o en contra de algo. Este sistema pueda dar un cierto indicio de la fuerza de una actitud—que es, por otra parte, lo que esta agencia pretendé—; pero al no medir el grado de asentimiento o repulsión de los encuestados, puede dar lugar a errores.

Un caso concreto: se discute si los Directores generales en la Administración española deben ser funcionarios y llegar al cargo mediante un sistema de promoción adecuado, o si, en cambio, deben de ser cargos políticos nombrados a dedo por el Ministro respectivo. Es posible, por ejemplo, que una mayoría esté de acuerdo con el primer sistema, pero sin una gran fuerza de asentimiento, mientras que una minoría prefiera el segundo sistema, obedeciendo a una actitud más fuerte y radical, capaz de provocar una «revolución» con tal de que su sistema prevalezca.

En este supuesto es claro que no podemos afirmar, de acuerdo con el método anterior, que la actitud que prevalecerá fácilmente será, la primera, la del mayor número. Por el contrario, la solución será normalmente muy discutida, a causa del intenso grado del asentimiento de la actitud opuesta o diferente, al menos.

Un paso adelante en el método para precisar con bastante mayor exactitud la fuerza de las actitudes lo tenemos con la *escala de actitudes* concebida por THURSTONE.

Sin embargo, este sistema, aunque mucho más exacto, resulta demasiado complejo para practicarlo en todos los casos.

BOGARDUS ha compuesto un método más simple, pero que requiere

un experto para su acertada interpretación, y que para estudios que no necesiten revestir una gran precisión nos parece el más adecuado. Se trata de una escala en la que se expresan cinco opiniones—valoradas experimentalmente—frente a una afirmación en la que se ha evitado cuidadosamente cualquier ambigüedad en el sentido. Las personas examinadas se limitan a subrayar la opinión con la que están más de acuerdo.

A continuación exponemos las siete primeras afirmaciones de una tabla que se nos ha revelado sorprendentemente válida. Las pruebas se han realizado con funcionarios de un organismo paraestatal con categorías equivalentes a las de jefe de Negociado. Se ha tratado de analizar su actitud hacia los funcionarios auxiliares.

#### ACTITUD DE LOS JEFES DE NEGOCIADO HACIA LOS AUXILIARES

- Todas las auxiliares pertenecen a una misma clase y deberían ser tratadas de igual forma.

Acuerdo fuertemente	Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Desacuerdo fuertemente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

- En caso de tener que comer en su mismo Ministerio los auxiliares y los jefes de Negociado, deberían hacerlo en comedores distintos unos de otros.

Acuerdo fuertemente	Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Desacuerdo fuertemente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

- En el caso de comer aparte, el lugar y la comida de los auxiliares debería ser diferente y de alguna manera inferior a los de los jefes de Negociado.

Acuerdo fuertemente	Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Desacuerdo fuertemente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

- Las faltas de puntualidad en los funcionarios auxiliares deben reprimirse con mayor rigor que las de los jefes de Negociado.

Acuerdo fuertemente	Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Desacuerdo fuertemente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

- Los jefes de Negociado deben de prestar mucha mayor atención e interés por sus subordinados del Cuerpo Técnico que por sus subordinados auxiliares.

Acuerdo fuertemente	Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Desacuerdo fuertemente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

- Aunque un auxiliar desempeñe, por las circunstancias que sean, las mismas funciones de un jefe de Negociado, no debe de tener ni el mismo trato ni el mismo sueldo.

Acuerdo fuertemente	Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Desacuerdo fuertemente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

- Los funcionarios auxiliares no deben de tener posibilidad de desempeñar funciones de jefes de Negociado, aunque demuestren capacidad para ello.

Acuerdo fuertemente	Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Desacuerdo fuertemente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Las pruebas que se han realizado hasta el presente han sido demasiado escasas como para constituir una muestra válida que permita generalizar los resultados. Quizá incluso las experiencias posteriores nos obliguen a cambiar también la formulación de algunas de las proposiciones.



## 5. Métodos para mejorar las actitudes

Estudiada la importancia que las actitudes tienen para el trabajo administrativo—aunque sólo sea desde el exclusivo punto de vista del rendimiento—, cabe, sin embargo, que, «puesto que las actitudes no se apoyan en la lógica, el jefe profano en esta materia se inclina a ser indiferente con ellas y las considera tan ridículas como indignas de consideración» (MAIER).

No obstante este hecho, es a la Dirección a la que compete, sobre todo, mejorar las actitudes. La Dirección normalmente desconoce las actitudes de sus subordinados hacia sus decisiones. Puede darse el caso de que decisiones que la Dirección considera acertadas se reciban con una actitud desfavorable por parte de sus empleados. Consecuentemente, el jefe lo primero que debe hacer a este respecto es conocer las actitudes de los funcionarios a sus órdenes.

Sin embargo, el jefe debe saber también que él tiene asimismo sus propias actitudes, al acercarse a analizar la de sus empleados y que el tipo de actitudes que él puede cambiar son las provocadas por el grupo que afectan periféricamente sólo a la personalidad del empleado y nunca las que proceden de la estructura básica e íntima de la personalidad.

También conviene advertir que no es posible transformar una determinada actitud en otra cualquiera, sino que «lo que podemos aspirar a hacer es transformar actitudes alejadas de la realidad en otras, más próximas a ella» (GORDON RATTRAY). Finalmente, el jefe no debe olvidar nunca que es necesario cambiar las actitudes de todo el grupo, ya que por una serie de razones que no es momento de detallar aquí, el individuo rara vez se enfrentará con su grupo.

Por otra parte, el jefe tiene armas muy poderosas para mejorar las actitudes.

Si la actitud está basada en hechos, puede en muchos casos cambiarlos. En otros, concretar más las estructuras organizativas y delimitar más las competencias, para dar menores posibilidades a la intervención de contenidos emocionales o de simples chismes o habladurías, que alejen de la realidad de los hechos; también demostrando interés por sus empleados, por sus descansos, por el ambiente de trabajo, etc.

Si la actitud del funcionario se basa en la experiencia de grupo, puede proceder su cambio a otro grupo.

Si la actitud es de grupo, como será normalmente, nunca se aconsejarán bastante las reuniones de discusión, que, llevadas a cabo con las técnicas establecidas, han demostrado hasta la saciedad conseguir resultados que cabe calificarlos de espectaculares.

Si la actitud se funda en motivos personales, las técnicas de la entrevista y el consejo bien aplicadas darán la solución.

Es decir, de lo que se trata, en definitiva, es de mejorar las relaciones humanas de la dirección. Este supuesto es previo e insustituible. Mientras el jefe persista en su actitud, por ejemplo de que el funcionario, al tomarse un bocadillo a media mañana, es un holgazán, y mientras que éste lo considere firmemente como un derecho o una necesidad incluso, no habrá posibilidad de entendimiento y si de aumentar los prejuicios que existen ya de por sí normalmente, dada las diferentes situaciones en que se encuentran los jefes y los subordinados.

El jefe puede tolerar el punto de vista del funcionario subordinado si sabe que tanto él como su empleado resultan perjudicados. Si cada uno de ellos insiste en que tiene razón y no admite que su creencia puede estar fundada en una actitud, no cabe posibilidad de diálogo ni de reaccionar razonablemente, sino, como hemos indicado, de aumentar aún más los prejuicios y tensiones.

En este sentido, como en todos los que al hombre-funcionario se refiere, las Jefaturas de Personal que sean tales, tienen una labor urgente por desarrollar. De hecho, una buena Jefatura de Personal garantiza, en un tanto por ciento muy elevado de casos, una actitud favorable de los miembros que integran una organización.

Finalmente, sugerimos desde estas páginas el interés que tendría el medir las actitudes de los funcionarios respecto a ciertas leyes o planes que les afectan o en los que juegan un papel principalísimo en su ejecución, verbigracia, Estatuto de Funcionarios, Procedimiento administrativo, Plan de Desarrollo Económico, etc., y también respecto a los problemas concretos que les atañen en cada Ministerio.

Medir las actitudes, como hemos visto, no es ni difícil ni costoso, y su conocimiento y mejora, según se ha puesto de manifiesto, resultan siempre eficaces.