

I I C A

1361

MATERIALES DE ENSEÑANZA DE

COMUNICACION

No. 22

NOVIEMBRE DE 1966

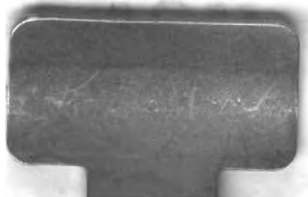
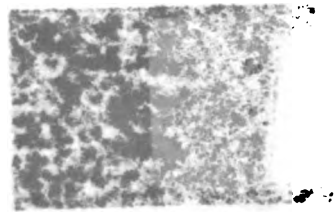
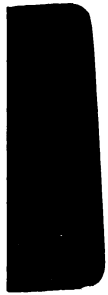


D. KAHNEMAN
E. O. SCHILD

**ADiestRAMIENTO
DE AGENTES
DE CAMBIO**

0 15974a 1966





PERU 630 I 31744 1966

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS DE LA OEA
Dirección Regional para la Zona Andina
Programa de Comunicación en Educación Agrícola Superior
Lima, Perú

MATERIALES DE ENSEÑANZA EN COMUNICACION
N° 22

UN METODO DE ADIESTRAMIENTO DE AGENTES DE CAMBIO

D. Kahneman
E.O. Schild



NOVIEMBRE 1966

11128

I. I. C. A. - C. I. R. A.
BIBLIOTECA

COMPRADO A _____

OBSEQUIO DE II CA

FECHA MAY MES 6 AÑO 1968

II CA
30/1/68
25/1/68
MCC-22
C 2

IICA-OEA

Traducción autorizada por la Sociedad de Antropología Aplicada de los E.U.A., del artículo "Training Agents of Social Change in Israel: Definition of Objectives and a Training Approach", aparecido en la revista Human Organization, volumen 25, número 1, Primavera de 1966.

El IICA no se solidariza necesariamente con los conceptos y opiniones vertidos por el autor, quien asume responsabilidad exclusiva de los mismos.

Traducción: Srta. Carmen Coto

Edición: Dr. Juan Díaz Bordenave

Esta publicación ha sido preparada conforme a los términos del contrato firmado entre el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA (IICA) y la Agencia para el Desarrollo Internacional, del Gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica. El IICA tiene su Dirección General en San José, Costa Rica y tres Direcciones Regionales para las Zonas Andina, Norte y Sur, con sede respectivamente en Lima, Ciudad de Guatemala y Montevideo.

UN METODO DE ADIESTRAMIENTO DE AGENTES DE CAMBIO

D. Kahneman y E.O. Schild *

Muchos sectores de la vida israelita se caracterizan no sólo por un rápido cambio sino también por el predominio relativo del cambio social planeado. Para solucionar los problemas económicos y sociales relacionados con la formación del estado de Israel y la absorción de la inmigración masiva, casi todas las instituciones públicas se dedican a dirigir y/o controlar el cambio en muchos ámbitos de la conducta. Los últimos años han visto aumentar la convicción por parte de tales instituciones, de que pueden obtener provecho de una relación más estrecha con la ciencia social moderna. Además de utilizarse las investigaciones y asesorías sociológicas, también hay pedidos de adiestramiento; numerosas personas que durante años han sido agentes de cambio social actualmente se hallan preparadas para dedicar algún tiempo (generalmente muy escaso) a escuchar lo que la sicología social puede ofrecer.

Por lo tanto, ha aumentado la demanda de seminarios cortos e intensivos que imparten al personal especializado principios y habilidades necesarios para promover el cambio en unidades sociales relativamente pequeñas (por ejemplo, una aldea). Los autores han tenido a su cargo el desarrollo y dirección de varios seminarios de este tipo.^{1/} En este artículo describiremos un método para el adiestramiento de agentes de cambio social, según el mismo ha ido emergiendo de nuestras experiencias en estos seminarios.

*D. Kahneman pertenece al Departamento de Sicología, Universidad de Michigan, Ann Arbor, y E.O. Schild, al Departamento de Relaciones Sociales, Universidad John Hopkins, Baltimore, Maryland.

Los autores desean expresar su agradecimiento al Sr. Gershon Tavor del Servicio de Extensión Agrícola de Israel y al Sr. Naftali Golomb de la Escuela Superior de Agricultura Ruppín, quien desempeñó un papel importante en el adiestramiento, y desarrolló los casos-problemas. También desean agradecer al Profesor E. Katz y al Dr. C.W. Greenbaum por su crítica minuciosa y sus sugerencias constructivas sobre esta publicación, así como a los profesores S.N. Eisenstadt y M. Horwitz, y al Dr. S.N. Herman por sus valiosos comentarios.

^{1/}La mayoría de los seminarios mencionados en este artículo han tratado del cambio desde el punto de vista de la agricultura. Algunos de ellos son organizados y financiados por el Servicio de Extensión del Ministerio de Agricultura de Israel; los participantes son instructores empleados por el Ministerio para prestar asesoramiento y fomentar mejoras en las colonias de inmigrantes así como en aldeas más antiguas, ya establecidas. Otros seminarios son auspiciados y financiados por las organizaciones "kibbutz" (aldea colectiva) dentro del plan de la Escuela Superior de Agricultura Ruppín; sus participantes son miembros "kibbutz", quienes se desempeñan como administradores agrícolas en sus respectivas aldeas.

Objetivos del Adiestramiento

La introducción del cambio social implica una gran variedad de habilidades y actividades. El método de adiestramiento que describiremos enfoca una de las actividades del agente de cambio, 2/ que posiblemente sirve de base a todas las demás: el análisis preliminar del problema y el planeamiento de la estrategia a seguir para obtener el cambio de conducta deseado en la comunidad en estudio. Nos ocupamos del problema de decidir qué hacer, en vez de cómo hacerlo. No discutiremos la adquisición de otras habilidades diferentes del planeamiento (tales como entrevistas o el uso de ayudas audiovisuales).

Al tratar de mejorar el método de planeamiento, el científico social debe preguntarse: ¿qué puede ofrecer la ciencia moderna al agente de cambio, que simultáneamente tenga sentido científico, sea original para un grupo de practicantes experimentados, y se aplique a las actividades de planeamiento de los agentes de cambio en situaciones reales?

Aun cuando el planeamiento que hacen muchos practicantes no es ni sistemático ni explícito, alguna teoría implícita de factores de cambio se manifiesta necesariamente en sus actividades. Por tanto, el adiestramiento para un planeamiento adecuado tendrá dos objetivos:

- 1) Corregir aquellas suposiciones psicológicas o sociológicas sostenidas por los practicantes y que difieren peligrosamente de la opinión científica aceptada.
- 2) Proporcionar un método sistemático de análisis y de tomar decisiones, destinado a poner de relieve los puntos más importantes de las situaciones concretas de cambio. El objetivo no es únicamente el de presentar ese método a los adiestrados sino conseguir una aceptación positiva y cierto grado de compromiso de aplicarlo en el campo.

A continuación presentamos una secuencia para el planeamiento del cambio social que ha sido usada en diversos seminarios, y discutimos algunos de los factores-- cognoscitivos y no cognoscitivos-- que tienden a apartar al agente de cambio del planeamiento de sus actividades. El adiestramiento en si se discute en la última parte de este estudio.

2/ Definiciones: Cuando mencionamos agentes de cambio nos referimos a los que lo practican en el campo, los cuales son los adiestrados en el seminario. Las personas objeto del cambio son aquellas que representan el objetivo de los esfuerzos del agente en el campo. Los entrenadores son los científicos sociales encargados del seminario.

Una Secuencia para el Planeamiento del Cambio Social

La primera etapa de cualquier planeamiento requiere la compilación y evaluación de información pertinente. En el estado actual de la ciencia social, no se puede establecer un algoritmo para esa recolección y evaluación de información que sea de aplicación general a problemas concretos de cambio social. Parece factible, sin embargo, formular una secuencia de pasos a seguir al planear un cambio, y presentar una serie de preguntas mediante las cuales se destaquen los factores importantes y se reduzca y especifique gradualmente la serie de posibles planes.

Esta secuencia se diferenciará de las herramientas conceptuales empleadas por investigadores en la organización y estructuración de investigaciones científicas. 3/ Nos dedicamos a seleccionar en forma ordenada preguntas para las cuales el practicante del cambio pueda obtener respuestas sin excesivo esfuerzo. Ellas deben cubrir adecuadamente la información pertinente a una amplia serie de situaciones variadas, y a la vez destacar las características que con mayor probabilidad los practicantes olvidarán. Finalmente, deben conducir, en la manera más directa posible, a consideraciones de posible acción. La Tabla 1 presenta en la columna izquierda un plan sucinto de una secuencia que hemos encontrado útil en el análisis de casos en seminarios de adiestramiento. La versión completa usada originalmente es un manual detallado en el que esta secuencia se detalla en 200 preguntas. Conforme a los objetivos centrales del adiestramiento, se espera que los practicantes puedan desarrollar alguna habilidad en seguir el plan general de este esquema y en cubrir los principales problemas de que el mismo se ocupa.

Puede verse que la secuencia propuesta se basa considerablemente en la tradición Lewiniana en psicología social, así como en los estudios sociológicos de las funciones de los grupos primarios y la influencia interpersonal. 4/ De acuerdo a esta secuencia, el practicante determina primero los objetivos del proyecto de cambio (Paso I) y luego realiza una encuesta preliminar de la estructura social de la comunidad objeto del cambio, relativa al cambio específico que se persigue (Paso II). Posteriormente se recoge información sobre los "influyentes" identificados en esta encuesta (Paso III). El paso IV requiere el establecimiento de una socio-matriz de

3/ Un ejemplo de una secuencia para el estudio científico del cambio puede verse en E. Katz, M.L. Levin y H. Hamilton "Tradiciones de Investigación en la Difusión de Innovaciones". American Sociological Review, XXVIII (1963), 237-252.

4/ Resúmenes de estas teorías se encuentran en D. Cartwright, "Consecución del Cambio en Individuos: Algunas Aplicaciones de la Teoría de Dinámica de Grupo", Human Relations, IV (1951), 381-392; y E. Katz y P. Lazarsfeld, "Influencia Personal", The Free Press, Glencoe, Ill., 1955.

influencia, colocando los principales individuos y grupos en filas (y columnas). Esta matriz ayuda a identificar ciertos individuos como objetivos para que el agente de cambio realice los intentos directos de influencia (por ejemplo, los individuos que ejercen influencia sobre muchos, o son la única fuente de influencia para algunos subgrupos, es difícil que originen un antagonismo extremo, y son relativamente poco vulnerables a influencias originadas en la propia comunidad).

Teniendo en cuenta los pasos III y IV, debe ser posible ahora enumerar las principales personas a ser abordadas directamente, con una apreciación clara de lo que puede conseguirse en estas entrevistas y una visión detallada de la acción a tomar en tales contactos. Esta información se sintetiza en el paso V.

En el caso común en que los contactos informales con influyentes en la comunidad objeto del cambio preceden a las actividades más formales, el paso V ya proporciona un plan para estos contactos informales. Cuando la naturaleza de las actividades formales depende en parte de la reacción de estos influyentes, también es posible que la naturaleza y secuencia probables de tales actividades formales emerja en esta etapa.

En las secciones finales de la secuencia se reevalúa la factibilidad del proyecto de cambio, teniendo en cuenta toda la información previamente analizada, así como un nuevo conjunto de factores: las diversas fuerzas que actúan en el agente de cambio, apartándolo de los procedimientos óptimos detallados en etapas preliminares. En la práctica, donde el planeamiento y la ejecución no están diferenciados tan marcadamente como aquí, los conflictos de motivaciones y de lealtades a diversas organizaciones pueden apartar al agente de cambio ya en la etapa de elegir un curso de acción.

Uno de los objetivos principales de esta secuencia es identificar y reducir las fuentes presentes o potenciales de resistencia al cambio. Entre las muchas fuentes de resistencia probables, se concede especial énfasis a los determinantes sociales y a varios motivos no pertinentes, que muy rara vez las personas objeto del cambio discuten abiertamente (como simpatías y antipatías personales, o preocupación por el prestigio). En la lista detallada de las fuerzas probables que actúan en las personas objeto del cambio se mencionan especialmente deseos de aprobación, status y libertad de acción. Estos son motivos que el agente de cambio probablemente desconozca o anule porque parecen no tener relación con el problema en estudio.

Aunque el esquema por ende no carece completamente de contenido, el uso de este o cualquier otro conjunto de preguntas no puede asegurar con exactitud que el agente conseguirá respuestas válidas, o que llegará a conclusiones correctas de las respuestas obtenidas. En gran parte, el uso eficaz de la secuencia depende del sentido común psicológico del agente de cambio. No obstante, como se indicó anteriormente, existen importantes principios de conducta que los practicantes de cambio a menudo descuidan o no comprenden. El adiestramiento en el planeamiento de cambio debe por tanto incluir la corrección de tales equivocaciones.

Causas de un Planeamiento Deficiente

En la columna derecha de la Tabla 1 hemos enumerado algunos factores que pueden desviar al agente de cambio en cada paso de la secuencia. Muchos de estos factores representan conceptualizaciones erradas en la teoría implícita de la conducta humana, que poseen los agentes, tal como lo hemos encontrado con frecuencia en Israel. Parecen expresar la divergencia que hay entre la psicología del sentido común y la opinión científica, en tres campos principales (los números se refieren a la enumeración en la Tabla 1):

(1, 2, 5, 6,)-- Determinantes sociales de la conducta: Aun cuando los agentes de cambio se dan cuenta exacta de la existencia de la influencia social, el poder de las presiones sociales aun relativamente débiles, en controlar la conducta 5/ sorprende a muchos adiestrados. La influencia generalizada de las presiones para la conformidad, así como su variedad y sutileza 6/ son subestimadas con frecuencia. La potencia de los grupos primarios en la determinación del flujo de la información y la respuesta a la información 7/ por lo general también es subestimada.

(3, 4, 5,)-- Determinantes de creencias y actitudes: Parece ser una suposición básica de la teoría lógica de la conducta humana que la percepción es esencialmente verídica y que las cogniciones y actitudes pueden controlarse con argumentos racionales. Por tanto se supone que conducta y actitudes están armonizadas estrechamente con la realidad objetiva. Los científicos sociales, por otra parte, dan énfasis al carácter funcional de las actitudes 8/ y a la importancia de las suposiciones y expectativas en la determinación de la percepción.9/ Además el predominio de consistencias sico-lógicas, en lugar de lógicas, se pone de relieve en trabajos psicológicos recientes. 10/

5/ Cf. e.g., S.E. Asch, Social Psychology, Prentice-Hall, Nueva York, 1952; "El Control de la Materia de Conversación: Recompensa a las Expresiones de Opinión", Journal of Abnormal and Social Psychology, LI (1955), 668-674.

6/ Para una reseña amplia véase T. Shibutani, "Sociedad y Personalidad", Prentice-Hall, Nueva York, 1961, Capítulos 12, 13.

7/ Cf. E. Katz, "Las Dos Etapas del Flujo de Información: Un Informe Actual sobre una Hipótesis", Public Opinion Quarterly, XXI (1957), 61-78.

8/ Cf. D. Katz, "El Sentido Funcional del Estudio de Actitudes", Public Opinion Quarterly, XXIV (1960), 163-204.

9/ Cf. H. Cantril, "El 'Porqué' de la Experiencia del Hombre", Macmillan, Nueva York, 1950; J.S. Bruner, "Disposición Perceptiva", Psychological Review, LXIV (1957), 123-152.

10/ Cf. R.P. Abelson y M.S. Rosenberg, "Sicología Simbólica, Un Ejemplo de Cognición de Actitud", Behavioral Science, III (1958), 1-13.

TABLA 1

Secuencia para Planear el Cambio y Causas del Planeamiento Deficiente

<u>Pasos de Secuencia</u>	<u>Causas del Planeamiento Deficiente</u>
<p><u>Planeamiento:</u></p> <p>I ¿La conducta de quien ha de ser cambiada?</p> <p> ¿Cuál es la naturaleza precisa del cambio deseado?</p>	
<p>II ¿Qué grupos e individuos probablemente desempeñen papeles importantes en el proceso de cambio o en la oposición a éste?</p> <p> a) grupos pertinentes;</p> <p> b) influyentes en estos grupos;</p> <p> c) otros individuos claves afectados particularmente por el cambio propuesto.</p>	<p>1. Demasiado énfasis en la estructura social formal y poco en la informal.</p> <p>2. Análisis de la estructura social en términos de categorías sociales antes que en términos de grupos interdependientes.</p>
<p>III En cada individuo clave --¿Cuáles son los determinantes principales de la reacción al cambio propuesto?</p> <p> a) determinantes motivacionales--satisfacciones o privaciones causadas por el cambio;</p> <p> b) determinantes cognoscitivos -- percepción de la necesidad del cambio; expectativas sobre el comportamiento e intenciones del agente.</p> <p> c) ¿Cuáles son, entonces, las principales fuerzas impulsoras e inhibidoras que actúan sobre el individuo?</p>	<p>3. Visión estereotipada e indiferenciada de motivos y percepciones como si fueran idénticas para todas las personas objeto del cambio.</p> <p>4. Exageración de la veracidad de la percepción o de la facilidad con que la percepción deformada puede ser corregida.</p> <p>5. Reconocimiento insuficiente de la función de las presiones para la conformidad, de los deseos de status y participación, así como de las simpatías y antipatías personales.</p>

TABLA 1 (Cont.)

<u>Pasos de Secuencia</u>	<u>Causas del Planeamiento Deficiente</u>
<p>IV</p> <p>¿Cuál es la estructura de influencia personal en la comunidad?</p> <p>¿Quiénes son los individuos que el agente debe abordar directamente-- y a quiénes debe evitarse o bien influenciar solo a través de otras personas?</p>	<p>6. Reconocimiento insuficiente del hecho que aún los influyentes pueden ser fuertemente influenciados y pueden ser abordados más eficazmente en forma indirecta, por medio de otros individuos o grupos.</p>
<p>V</p> <p>Para cada individuo a ser abordado--</p> <p>a) ¿Qué puede hacer el agente para reducir las fuerzas inhibitoras (incluyendo: cómo evitar la innecesaria aparición de antagonismos)? ¿Para aumentar las fuerzas impulsoras?</p> <p>b) ¿Cuáles son los objetivos al abordar esta persona: movilización de respaldo activo o neutralización de oposición?</p>	<p>7. Falta de apreciación de los beneficios que pueden obtenerse al disminuir las fuerzas inhibitoras en vez de aumentar las fuerzas impulsoras.</p> <p>Véase también la (3) y (5) en esta sección.</p>
<p><u>Reevaluación:</u></p> <p>¿Puede obtenerse el cambio dentro de un tiempo razonable y a un costo también razonable?</p> <p>¿Qué fuerzas pueden conducir al agente hacia un curso de acción ineficaz?</p>	<p>8. Deseo del agente de tener status entre las personas objeto del cambio.</p> <p>9. Presiones institucionales para una acción rápida y conspicua.</p>

(5, 7)-- Libertad de elección y la reducción de fuerzas inhibitoras: Las ventajas de reducir la oposición en vez de aplicar presiones 11/ son aceptadas con facilidad por los adiestrados, los cuales casi nunca las han percibido antes del adiestramiento. Aunque por lo general se alaba en teoría el papel de la participación personal y de los sentimientos de libre selección, rara vez se reconoce la eficacia verdadera de estos factores en mediar y mantener cambios de conducta. 12/

(8, 9)-- Planeamiento deficiente y la motivación del agente: Las causas potenciales del planeamiento deficiente enumeradas del 1 al 7 se relacionan con las premisas erróneas o la ignorancia de principios importantes. Por otra parte, las causas 8 y 9 representan presiones de arriba y de abajo que pueden distraer al agente de cambio, en todo lo demás un buen profesional, del curso de acción óptimo. El deseo del agente de tener alto status ante las personas objeto del cambio se acrecienta por el hecho de que su papel es más bien ingrato: las personas objeto del cambio muy pocas veces aprecian las ventajas a obtenerse del cambio. El agente entonces tenderá a seguir una estrategia que por lo menos aumente sus recompensas en cuanto a status. Como la conformidad con las normas y expectativas existentes es generalmente una manera más segura de obtener status que realizar intentos de cambio y divergencia, 13/ la estrategia que recompensa en status puede ser perjudicial a la inducción del cambio.

Por otro lado, la organización que emplea al agente pone valor en el cambio. Pero, mientras que la terminación exitosa de un proyecto de cambio puede ser un asunto lento, la organización con frecuencia ejercerá presiones para una acción rápida y en especial conspicua o visible. El agente puede probar con mucha facilidad su labor y progreso organizando actividades formales en la comunidad objeto del cambio; no es muy fácil demostrar a los superiores (aún siendo conveniente) los esfuerzos de influencia informal. 14/

11/ Cf. K. Levin. "Fronteras de la Dinámica de Grupos, Concepto, Método y Realidad en Ciencia Social; Equilibrio y Cambio Social", Human Relations, 1 (1947), 5-41; L. Coch y J.R.P. French, "Cómo vencer la Resistencia al Cambio", Human Relations, 1 (1948), 512-532.

12/ Cf. K. Lewin, "Decisión en Grupo y Cambio Social", en E.E. Maccoby, T.M. Newcomb y E.L. Hartley (editores), Readings in Social Psychology (tercera edición), Holt, Nueva York, 1958, pp. 197-211. Sobre la importancia de percepciones de selección ver e.g., A.R. Cohen "Discrepancia Comunicativa y Cambio en Actitud: Un Método sobre Teoría de Disonancia", Journal of Personality, XXVII (1959), 386-396.

13/ Cf. e.g., G.C. Homans, "El Grupo Humano", Harcourt & Brace, Nueva York, 1950, pp. 140-141.

14/ La importancia de la visibilidad en la determinación del desempeño ha sido puesta de relieve por Merton (R. K. Merton, "Teoría Social y Estructura Social", (segunda edición), The Free Press, Glencoe, Ill., 1957, pp. 341-357) y Goffman (E. Goffman, "La Presentación de Si Mismo en la Vida Diaria", Doubleday, Nueva York, 1959, pp. 44-45).

Debemos tal vez recalcar que este análisis de las fuentes de planeamiento deficiente está basado en la experiencia de Israel solamente. Aún localmente, se puede observar algunas diferencias entre distintos grupos de adiestrados. Sin embargo, este análisis puede utilizarse para deducir hipótesis detalladas relativas a los errores característicos de planeamiento que se pueden esperar de agentes de cambio caracterizados por este grupo de conceptos erróneos y presiones externas. Hemos obtenido apoyo preliminar para estas hipótesis al comparar los planes propuestos por adiestrados para tratar situaciones-caso, con los planes a que se llega al seguir el sistema más formal descrito en la Tabla 1.

Hemos utilizado las hipótesis presentadas en la Tabla 2 para definir objetivos para el adiestramiento de agentes de cambio social: al corregir o alterar los términos indicados en la columna derecha, esperamos ayudar al agente de cambio a evitar los errores característicos incluidos en la columna izquierda.

El Método de Adiestramiento

En las secciones anteriores hemos descrito y analizado un conjunto de objetivos para el adiestramiento de agentes de cambio social. Ahora nos ocuparemos de la descripción de las fases principales de un seminario de adiestramiento cuyo propósito es la obtención de estos objetivos. La descripción se refiere a un seminario de una semana de duración. (En Israel esta duración es un compromiso común entre las limitaciones de las instituciones organizadoras en dejar libre a su personal para asistir a un curso y los deseos de los entrenadores de aproximarse a una situación de isla cultural.)

El Programa de Adiestramiento

El Programa del seminario se divide en tres fases:

1) Introducción teórica (15 - 20 horas). Se discuten algunos aspectos centrales en la psicología social del cambio con el propósito de presentar una alternativa a las concepciones erradas enumeradas anteriormente en la Tabla 1. Los tópicos a discutirse incluyen, por lo tanto: percepción y la influencia que sobre ella ejercen las suposiciones y los motivos; la variedad de motivos sociales; el conflicto-fuerzas impulsoras e inhibitoras; disonancia y cumplimiento forzado; cohesión y presiones de grupo; influencia personal y el flujo de la comunicación.

En esta etapa se trata deliberadamente de impedir el desarrollo de resistencias. Aun cuando se recalcan los peligros prácticos de aplicar una teoría psicológica errónea, no se ataca la imagen que de sí mismos tienen los adiestrados como practicantes eficientes. Por cierto, frecuentemente los adiestrados interpretan discusiones de temas tales como la teoría de la disonancia cognoscitiva y el carácter funcional de las actitudes como un "desenmascaramiento" científico de la naturaleza humana y se entregan con un cínico entusiasmo a hacer exploraciones

intelectuales de estos temas. 15/

Por otra parte, mediante la amplia participación en grupo se obtiene un alto grado de unanimidad en las principales proposiciones teóricas, de modo a asegurar que los nuevos hechos y conceptos sean aceptados por los adiestrados como "sus" hechos y conceptos. 16/

2) Solución sistemática de un problema de cambio planeado (18 - 22 horas)
Se presenta en gran detalle un problema complicado, que requiere que un agente de cambio (Oficial de Extensión Agrícola, administrador de "Kibbutz") decida un curso de acción encaminado hacia un objetivo determinado. Los adiestrados proponen sus soluciones intuitivas después de estudiar por su propia cuenta el material disponible sobre el caso. Entonces se busca una solución llenando un cuaderno de trabajo basado en la secuencia descrita en la Tabla 1. Los adiestrados realizan esta labor en grupos de cuatro, recibiendo alguna supervisión y ayuda no-directiva por parte de los entrenadores. Después de completar cada uno de los capítulos del cuaderno de trabajo se celebra una sesión plenaria en la que se comparan y analizan las respuestas de los diversos grupos. Esta tarea concluye con la preparación, por los diferentes grupos, de planes detallados, incluyendo respuestas a un conjunto de preguntas específicas (tal como: "¿en qué etapa se debe abordar al líder religioso de la aldea y con qué proposición?"). Se comparan los planes y se intenta, durante una sesión plenaria final, obtener unanimidad sobre un plan definitivo.

El objetivo principal de esta fase es ilustrar la factibilidad y las ventajas del planeamiento sistemático en un proyecto de cambio, incluyendo contactos informales preliminares. Hay una confrontación constante de este método y las sugerencias más intuitivas presentadas anteriormente, al tiempo que se discuten exhaustivamente las consecuencias probables de los diversos errores de planeamiento. Muchos adiestrados descubren en esta etapa algunos prejuicios característicos al tratar los problemas de cambio. Logran tales descubrimientos por su propia cuenta o en discusiones con compañeros, y sólo en contadas ocasiones los adiestrados se ven objeto de crítica por los entrenadores. En consecuencia, esta fase importante del adiestramiento crea también una mínima resistencia y antagonismo.

15/ Podemos recordar el análisis de Goffman sobre la interacción social que ocurre entre actor y público (Goffman, op. cit.). Los principios psicológicos ofrecidos a los adiestrados los hacen más expertos como oyentes, al evaluar la actuación e investigar la presentación. En este sentido los nuevos conceptos son funcionales y por ende aceptados con más facilidad.

16/ Cf. K. Lewin, "Solución de Conflictos Sociales", Harper, Nueva York, 1948, Capítulos 4, 13.

TABLA 2

Errores Comunes en los Planes de los Agentes de Cambio

<u>Error</u>	<u>Origen del Error *</u>
<p>Con frecuencia el agente:</p> <p>En una etapa demasiado temprana se consagra públicamente no sólo al objetivo general del cambio, sino también a los detalles (reduciendo por tanto la posibilidad de suscitar sentimientos de participación y libre elección).</p>	<p>Falta de un previo planeamiento sistemático. _____</p> <p>Subestimación de los deseos que tienen las personas objeto del cambio, de participar (5) _____</p> <p>Omisión de posibilidades de reducir las fuerzas <u>inhibidoras</u> (7)</p> <p>Deseo de <u>aumentar</u> el propio status (8)</p> <p>Presiones institucionales para una acción rápida y positiva (9)</p>
<p>Procede demasiado rápido a realizar actividades formales sin prestar suficiente atención a la necesidad de compilar datos informales. Olvida las posibilidades de utilizar procesos informales de influencia.</p>	<p>Demasiado énfasis en la estructura formal (1) _____</p> <p>Visión estereotipada de motivos y percepciones de las personas objeto del cambio (3) _____</p> <p>Exageración de la facilidad con que las percepciones deformadas pueden ser <u>corregidas</u> (4) _____</p> <p>Reconocimiento insuficiente de la función de las presiones de conformidad (5) _____</p> <p>Deseo de <u>mejorar</u> propia posición (8)</p> <p>Presión de <u>organización</u> para una acción rápida y positiva (9)</p>
<p>Tiende a dar papeles activos a las personas que le brindaron apoyo al comienzo del proyecto, sin haber comprobado su posición en la comunidad objeto del cambio y la posibilidad de que puedan suscitar antagonismo entre las personas influyentes de la misma.</p>	<p>Reconocimiento insuficiente de la <u>estructura social de influencia informal</u>(1)</p> <p>Reconocimiento <u>insuficiente</u> de la función de <u>simpatías</u> y <u>antipatías</u> personales (5)</p> <p>Deseo de <u>aumentar</u> el propio status(8)</p> <p>Presión institucional hacia resultados inmediatos (9)</p>

* Los números se refieren a "Causas del Planeamiento Deficiente" de la Tabla 1.

TABLA 2 (Cont.)

<u>Error</u>	<u>Origen del Error *</u>
Se vale de una serie invariable de argumentos racionales en todos sus intentos de persuasión.	Visión estereotipada de motivos y percepciones de las personas objeto del cambio (3) _____ Creencia en la veracidad de la percepción (4) _____ Reconocimiento insuficiente del papel de motivos personales, aparentemente sin importancia (5)
No se asegura de llegar hasta los grupos minoritarios potencialmente negativos.	Demasiado énfasis en la estructura formal (1) _____ Énfasis en categorías sociales antes que en grupos interdependientes (2)
Confía en la inducción de fuerzas, en vez de utilizar y reorientar las fuerzas propias, tanto para individuos como para grupos.	Reconocimiento insuficiente de deseos de participación (5) _____ Reconocimiento insuficiente de las fuerzas de grupos que actúan sobre los influyentes (6) _____ Falta de apreciación de la importancia de disminuir las fuerzas inhibitoras (7) Deseo de aumentar el propio status (8)

* Los números se refieren a "Causas del Planeamiento Deficiente" de la Tabla 1.

3) Discusión de las fuerzas que actúan en el agente de cambio (4 - 6 horas). La pregunta de qué haría o podría hacer un agente de cambio en las circunstancias del problema se usa para plantear el tema de las presiones que tienden a impedir el planeamiento y ejecución adecuados de proyectos de cambio (especialmente los puntos 8 y 9 de la Tabla 1). A esta altura, la mayoría de los adiestrados tienen un compromiso firme, aunque posiblemente temporal, hacia el hábito del planeamiento. La consideración, en esta etapa, de inconvenientes y dificultades de diversa índole parece ocasionar mucha disonancia cognoscitiva. Es de esperarse que un grado moderado de disonancia pueda aumentar la estabilidad y el valor de transferencia de cualquier aprendizaje que se haya logrado en etapas anteriores. ^{17/} Las discusiones acaloradas de los problemas personales, de organización, y éticos de una filosofía planificadora para el cambio, que ocurren en esta fase, parecen proporcionar un elemento indispensable al programa de adiestramiento.

Algunos de los puntos principales comprendidos en este estilo de adiestramiento se detallan en las siguientes secciones.

El Caso-Problema

Creemos que gran parte del aprendizaje que tiene lugar en seminarios ocurre durante la segunda etapa del adiestramiento, en donde se resuelve un complicado problema de cambio. El caso proporciona experiencia personal en la aplicación de una secuencia sistemática de preguntas a un problema de cambio; la interacción de grupo y la creciente identificación con el problema resultan en un mayor nivel de penetración, y suministra la base para la tercera etapa del seminario. Además, el punto principal de este método adquiere relieve en la propia tarea que los adiestrados realizan: descubren con frecuencia que algunas soluciones son más correctas que otras, y que se pueden identificar soluciones correctas desde un principio por medio de la recolección y evaluación sistemáticas de información.

La información relativa a una comunidad objeto del cambio, que está potencialmente disponible para un agente de cambio en la práctica de su trabajo, probablemente llenaría un tomo voluminoso. Indudablemente apelamos a mucha extrapolación proyectiva por parte de los adiestrados al describir para ellos una comunidad en un folleto de 15 a 20 páginas. Este folleto contiene antecedentes generales concernientes al problema y al cambio propuesto (el objetivo del agente) así como reseñas de 12 a 15 miembros de la comunidad, que son ya sea personajes claves en el problema o miembros representativos de subgrupos. La información suministrada generalmente es suficiente para contestar, con la ayuda de algunas suposiciones, las numerosas preguntas del cuaderno de trabajo. Este cuaderno sólo

^{17/} Cf. J.W. Brehm y A. R. Cohen, "Investigaciones sobre Disonancia Cognoscitiva", Wiley, Nueva York, 1962. Véase también D. Papageorgis y W. J. McGuire, "La Generalidad de la Inmunidad a la Persuasión Producida por Exposición Previa a Contrargumentos Atenuados", Journal of Abnormal and Social Psychology, LXII (1961), 475-481.

incluye preguntas, pero las respuestas de los adiestrados mismos permiten sólo un conjunto limitado de soluciones satisfactorias para el problema.

En la mayoría de los casos--ya sean artificiales o reales--a los que hemos aplicado el análisis descrito en la Tabla 1, este análisis resulta en un alto consenso sobre la respuesta a una pregunta básica;

¿Quién debe ser abordado antes de realmente comenzar el trabajo público, y cómo deben conducirse estos contactos preliminares?

La respuesta a esta pregunta indicará por lo general el probable desarrollo del proyecto de cambio, incluyendo sus fases más formales. Si no hay tal correspondencia entre la dirección de los contactos iniciales y las actividades subsiguientes, ésto en si es probablemente una señal de peligro: cuando se cristalizan desde un principio todos los pasos de un proyecto de cambio, las oportunidades de conseguir una cooperación activa en la comunidad objeto del cambio en general se reducen significativamente.

Como se mencionó anteriormente, el material del problema va acompañado de un conjunto de preguntas referentes a las acciones propuestas por el agente tanto en el nivel formal como en el informal. La comparación de las respuestas preliminares de los adiestrados con la solución final sugerida por el grupo parece ilustrar muchos de los errores contenidos en la Tabla 2.

Planeamiento y Relaciones Humanas

El estilo de adiestramiento descrito aquí, da énfasis al planeamiento de la secuencia y al contenido de los contactos interpersonales comprendidos en un proyecto de cambio. Se da por sentado mucho en relación a las habilidades interpersonales requeridas del agente de cambio: se presume, por ejemplo, que el agente es capaz de mantenerse callado y escuchar durante extensos períodos de tiempo, absteniéndose de compromisos e intentos de persuasión prematuros. Igualmente presumimos que el agente, si está motivado a hacerlo así, será capaz de iniciar una entrevista con algún cálculo prudente de los objetivos alcanzables y alguna idea del método a seguir. El objetivo inmediato del adiestramiento es convencer al agente de cambio de que tales acciones son en verdad esenciales para el logro de sus propios objetivos.

Muchos estudiantes de adiestramiento pueden temer que tal énfasis en el planeamiento tiene el peligro de fomentar, o por lo menos de justificar, la manipulación cínica y fría de las relaciones interpersonales. ^{18/} No es propósito del presente artículo discutir la ética de la manipulación humana, pero se requiera alguna precisión en el uso de este término tan cargado de connotaciones. Puede

^{18/} Una distinción marcada entre un verdadero método de Relaciones Humanas y el cambio por métodos de manipulación o venta, se encuentra en N. F. Maier, "Principios de Relaciones Humanas", Wiley, Nueva York, 1952, pp. 14, 286, 324.

anotarse que el método racional, que trata a los seres humanos como objetos a ser manipulados, a menudo lleva a los mismos resultados que el método más directo y basado en factores propios del sujeto a cambiar. Reconocer los motivos de otra persona es sumamente similar a ver la situación desde el punto de vista de dicha persona. El esfuerzo por evitar la frustración innecesaria de estos motivos está estrechamente relacionado con la conducta altruista. Como Skinner ha referido en su novela:

"Y qué extraño descubrimiento para el tirano en potencia que la única técnica de control efectiva es la generosidad". 19/

Indudablemente, cualquier clase de contacto interpersonal es objetable cuando un agente lo usa, con pleno conocimiento, en contra de los mejores intereses del sujeto. Además, la auto-consciencia por parte del agente crea de por sí un dilema ético. Un comportamiento determinado por parte del agente de cambio puede ser juzgado como sensitivo y discreto o parecer un juego cínico con la debilidad de otros dependiendo de cuán claramente él sabe lo que está haciendo. 20/ Hemos encontrado miembros de kibbutz relativamente muy sensitivos a este respecto: cuando uno deliberadamente se pone a satisfacer una necesidad de la persona objeto del cambio, de un tipo que ésta no desea admitir abiertamente, o de la que ella misma no tiene conocimiento, parece que se infringiese una suposición tácita de igualdad entre los dos actores.

La discusión de estos problemas se estimula durante el período de adiestramiento. Hemos encontrado grandes diferencias entre diversos grupos de adiestrados en su actitud hacia este asunto. Algunos grupos (por ejemplo, los directores de Extensión Agrícola) tienden a evaluar las acciones del agente principalmente en términos de su eticidad en producir cambio. Reciben con real beneplácito la acrecentada distancia psicológica de las personas objeto del cambio que parece implicada por este método. Es nuestra impresión que las satisfacciones de representar un papel maquiavélico pueden, de vez en cuando, servir como un sustituto para las recompensas más inmediatas que pueden obtenerse cometiendo los errores de la Tabla 2.

19/ B.F. Skinner, "Walden Two", Macmillan, Nueva York, 1948, p. 240.

20/ La distinción entre dar en forma calculada y no calculada ha sido analizada por Homans (C.G. Homans, "Conducta Social; Sus Formas Elementales", Harcourt, Brace & World, Nueva York, 1961, pp. 298-299).

Otros grupos, como los administradores de "kibbutz", intentan aplicar los dos criterios de ética y eficacia en la evaluación del desempeño de un agente. Cualquier discrepancia entre estos criterios casi palpablemente produjo disonancia. Nos ha impresionado un modo característico de manejar esta disonancia, que aparece espontáneamente en muchos adiestrados. Después de decidir que un cierto deseo de la persona objeto del cambio es importante para su actitud y que debe tomarse en consideración, hay una fuerte tendencia a agregar:

"y después de todo, el hombre se merece alguna satisfacción".

Por tanto, el aumento de tolerancia de los motivos de las personas objeto del cambio puede presentarse como resultado de un énfasis premeditado (y productor de disonancia) en el planeamiento.

Para todos los adiestrados, por supuesto, un incentivo importante que favorece el planeamiento anticipado, es que puede ser extremadamente eficaz en evitar fricciones innecesarias. Un problema que siempre aparece en el análisis del caso-problema es que las fuerzas que inhiben a las personas objeto del cambio de aceptar una innovación muy a menudo son originadas por el propio agente--frecuentemente, como resultado de la aplicación indiscriminada de fuerzas impulsoras. Pronto los adiestrados se dan cuenta de que muchas crisis interpersonales pueden preverse y evitarse con una acción adecuada-- o con la inacción. Muchos encuentros que finalizan en un enredo irremediable de emociones activadas, no debieron ni siquiera ser iniciados.

IICA 11128
301.153
K14a
c2

Kahneman, D.

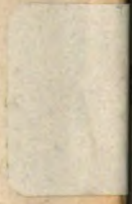
Un método de adiestramiento
de agentes de cambio.

FECHA	PRESTADO A
U. 17-78	<i>Antal Alvarez</i>

IICA 11128
301.153
K14a
c2

Kahneman, D.

Un método de adiestramiento de
agentes de cambio.



IICA CH PE