

DANIEL PINAZO CALATAYUD

Profesor de Psicología de la Comunicación y Psicología del Trabajo. Universitat Jaume I

VIRGINIA CARRERO PLANES

Profesora de Psicología del Trabajo. Universitat Jaume I

Extracto:

El artículo propone elaborar un plan para la persuasión de los nuevos empleados, teniendo en cuenta las necesidades de información de la empresa y la disponibilidad para aceptar esa información de los empleados. Se analizan desde los distintos factores a las características persuasivas de los mensajes, teniendo en cuenta el tipo de receptor al que van dirigidos (defensor activo de la idea, defensor pasivo, neutral, indiferente, contrario a la idea pero mal informado, contrario a la idea bien informado). Se insiste en la importancia de la interrelación del diseño de la comunicación con el receptor de la misma. A partir de una tipología de cinco tipos de trabajadores, según su posición ante la idea que le queremos transmitir, defendemos que es posible diseñar los planes de comunicación en la empresa desde tres objetivos de persuasión distintos: consolidar una actitud ya formada, crear actitudes nuevas o cambiar actitudes preexistentes. Estos objetivos tienen en cuenta las peculiaridades de los trabajadores a los que va dirigida la comunicación.

Sumario:

I. Objetivos de persuasión.

II. Estrategias de persuasión para consolidar actitudes laborales previas.

III. Estrategias de persuasión para crear una actitud nueva.

IV. Estrategias de persuasión para cambiar una actitud.

V. Conclusión.

Bibliografía.

La incorporación a un nuevo puesto de trabajo supone para el trabajador la necesidad de atender a nuevos mensajes cuya significación es ambigua, generando tensión e incertidumbre. Son varias las fuentes de tensión propias del inicio de una nueva experiencia laboral. Destacan, entre ellas, el deseo de comportarse de un modo aceptable para los compañeros y supervisores o el desconocimiento de los riesgos laborales del nuevo puesto de trabajo. El trabajador debe descubrir, comprender y asumir como propias las actitudes (evaluación del conjunto de creencias y valores que guían la acción) requeridas para su integración y buen rendimiento en la empresa. Necesita comprender las claves de estas actitudes, debe aceptarlas y comprometerse con ellas como el mejor modo de evitar ser rechazado en el entorno social, o ser víctima propiciatoria de los riesgos laborales presentes. Por ello, es deseable la presencia en la empresa de una cultura de comunicación que acoja de forma ordenada los mensajes que orienten al recién llegado en su nuevo puesto de trabajo.

El nuevo trabajador llega a la empresa dispuesto a absorber la información que le ofrezcan. Desea ser aceptado socialmente, con la misma intensidad que desea hacer bien su trabajo, o al menos no ser recriminado por hacerlo mal. En muchos casos llega con la intención de hacer méritos para quedarse. Por otra parte, el trabajador inicia su relación con un amplio conjunto de expectativas que van a condicionar sus interacciones con los miembros de la organización y con el puesto, y que pueden repercutir en su seguridad personal. Por ejemplo, un nuevo empleado puede reaccionar ante un robo en la empresa de un modo más arriesgado, impulsado por la idea de que demostrar «jugársela» por la empresa puede ayudarle a que le mejoren el contrato. El nuevo empleado que así actúa debe saber que la empresa tiene un seguro de robo, y que su acción no beneficia a la empresa. Un plan de comunicación que incluya aspectos como éste es deseable en un programa de bienvenida.

Cuando el trabajador llega a la organización, y durante sus primeros días y meses, es especialmente sensible a la información y eventos que se producen alrededor de su puesto de trabajo. Es una etapa en la que el trabajador comienza a desarrollar nuevos roles a partir de las diversas interacciones de las que participa. Durante este período tendrá que actuar, mostrar sus destrezas, tomar decisiones. Si en su entorno no hay información respecto a cómo debe hacer lo que le piden, o la información no es creíble, actuará de acuerdo a sus propias ideas o expectativas sobre cómo hay que actuar, adquiridas en su experiencia anterior (ARNOLD, 1991). Los programas de bienvenida diseñan los mensajes y el tono en que éstos se emiten, para guiar la introducción del empleado en el nuevo entorno social. VAN MAANEN y SCHEIN (1979) describieron los diferentes modos en que las empresas tienden a acoger y guiar a sus nuevos empleados en la cultura de la empresa, a través de las tácticas de socialización. Programando las tácticas de socialización que mejor sintonicen con el tipo de

trabajador y actitudes laborales que la empresa desea promover, es posible moldear el comportamiento de los nuevos trabajadores. Posteriormente WANOUS y COLELLA (1989) introdujeron explícitamente la persuasión como parte del sistema de interacción empresa/trabajador. El objetivo de la persuasión es influir y tener control sobre las actitudes y el comportamiento de los trabajadores, quienes a su vez intentan cambiar las condiciones del entorno para adaptarlas a sus necesidades y personalidad. Los planes de bienvenida y estrategias de acogida son elementos dinámicos del sistema de comunicación. A través de los mensajes que se envían por este medio, el trabajador inicia la elaboración de sus primeras impresiones e ideas sobre su nuevo entorno. El objetivo es lograr integrar rápidamente a los recién llegados en la estructura relacional de la organización, la cual rige las pautas de acción aceptadas, en el nuevo lugar de trabajo. Para ello los responsables de comunicación interna deben tener en cuenta las técnicas de comunicación, la cultura de la organización y las características de la persona que se incorpora.

Este artículo expone un modo de enfocar la integración de los nuevos empleados, basado en el diseño de mensajes persuasivos. Para ello se proponen los distintos factores que afectan a las características persuasivas de los mensajes, teniendo en cuenta el tipo de receptor al que van dirigidos. Los mensajes que no tengan en cuenta las interrelaciones entre los diferentes elementos del sistema podrán tener un diseño técnico perfecto, pero desde el punto de vista persuasivo su efectividad será mínima.

I. OBJETIVOS DE PERSUASIÓN

La estrategia de comunicación interna durante la bienvenida, y hasta que el nuevo empleado se integre como miembro de la empresa, conformaría un patrón de creencias y valores congruente con la cultura preexistente en la empresa. El fin último de la persuasión, por tanto, implicaría el aprendizaje y transformación de creencias y valores. Este aprendizaje es la referencia por la que el trabajador da sentido a los sucesos, y los interpreta de un modo congruente con la misión que tiene la organización a la que pertenece. Es un proceso de adaptación, que es mutua (SCHNEIDER, 1987). Este proceso se hace visible en cambios de comportamiento o en la adquisición de nuevas conductas, aunque éstas no serían el fin necesario de la persuasión. Los responsables de comunicación interna tendrán que decidir, para cada contenido, cuál es el objetivo inmediato o final respecto a la incorporación y plena integración del nuevo empleado.

El hecho de que un trabajador recién incorporado no vaya a trabajar directamente con materias peligrosas no implica que no sea deseable que conozca esas materias y el modo de evitar su riesgo. Estos mensajes implican cambios en el conocimiento que no suponen necesariamente cambios de conducta, puesto que no ha de interactuar con esas materias. Por otra parte, podemos favorecer una actitud positiva hacia un comportamiento precavido respecto al contacto con esas materias, sin que consideremos necesario exigir el comportamiento, aunque sí es necesario provocar al menos un cambio en las creencias y opiniones. En ambos casos la información implica cambios y para que éstos se produzcan es necesario que la información sea persuasiva. Si ofrecemos una información

no persuasiva, normalmente se olvidará y el cambio informativo no se habrá producido. Por tanto, el trabajador no puede sustituir una idea mantenida sobre algún aspecto laboral por otra idea emergente, ya que la nueva idea (cristalizada en nueva información) no ha tenido ningún impacto sobre su persona, y difícilmente podrá influir un cambio de conducta o en la transformación de su actitud. Para simplificar, nos referiremos al cambio de actitudes cuando hablemos de los efectos de la persuasión, indicando con ello, salvo especificación, tanto los cambios de valores, los cambios en las creencias mantenidas y la información conocida, como los cambios en la conducta.

Los objetivos finales que condicionan una estrategia de persuasión pueden concretarse en tres condiciones o elementos relevantes en el proceso de persuasión. El primero haría referencia a la persistencia de los cambios producidos por la comunicación, como una condición necesaria para valorar el efecto de la persuasión. Es difícil considerar como persuasivo un cambio que desaparece al mismo tiempo que la emisión del mensaje. Por ello, muchos intercambios de comunicación se repiten, buscando mantener y consolidar actitudes ya formadas previamente. El segundo objetivo que requiere una estrategia de persuasión es la creación de nuevas actitudes deseables para la adaptación laboral en la organización. Por último, el tercer objetivo a plantearse es el de ser capaz de cambiar las actitudes viejas por nuevas actitudes más acordes con la cultura y misión de la organización.

II. ESTRATEGIAS DE PERSUASIÓN PARA CONSOLIDAR ACTITUDES LABORALES PREVIAS

El trabajador puede iniciar su trabajo en la organización con actitudes respecto a temas de trabajo adquiridas previamente. A la empresa puede interesarle incentivar las conductas asociadas a estas actitudes. Un tipo de conductas que puede interesar promover son las referentes a la innovación y mejora en los procedimientos de trabajo. Le puede interesar a la empresa hacer saber al trabajador que será bienvenida cualquier idea que identifique defectos en el proceso de trabajo o proponga modos de mejorarlo. El trabajador puede haber tenido experiencias previas en este sentido, y ser favorable a la aportación de ideas nuevas y sugerencias de mejora. Si a la empresa le interesa consolidar y hacer saber que estas actitudes son bienvenidas, el diseño del mensaje no necesita esforzarse en convencer de la necesidad de creer en los argumentos defensores de la idea. Estos trabajadores ya creen (han aprendido, aceptado, asumido) en la idea que deseamos promover.

Podemos plantearnos qué tipo de estrategia persuasiva cabe en trabajadores ya persuadidos, y cuya actitud ya es consonante con los objetivos del mensaje. Este tipo de estrategia diferencia dos tipos de trabajadores. Por un lado, los trabajadores que creen en la idea y actúan en el trabajo de acuerdo con ella, aunque puede ser que no sepan cómo hacerlo. Estos trabajadores sólo necesitan recordar, mantener presente la necesidad de seguir realizando el comportamiento asociado con la actitud ya adoptada. Los mensajes que emitamos sólo necesitan tener fuerza de recuerdo, de rememoración, de insistencia rutinaria. Por otra parte, podemos encontrarnos con trabajadores que estando de acuerdo con la idea que pretendemos promover, sin embargo no creen necesario actuar en consonancia con ella. La razón de esta actitud suele ser el olvido o la creencia errónea de actuar de

acuerdo con la idea defendida. El diseño del mensaje preparado para estimular conductas en trabajadores que están de acuerdo o apoyan la actitud vinculada con la conducta deseada, debe estar caracterizado por argumentos de carácter emocional o por una demanda de conductas muy específicas y concretas.

Los mensajes dirigidos a trabajadores que apoyan la idea central que pretendemos promover, pueden ser elaborados simplemente demandando al trabajador un tipo de actuación concreta en la que subyazca la actitud deseada (LEÓN, 1992). Por ejemplo, si creamos un cartel para defender la calidad en el trabajo, y va dirigido a un grupo de trabajadores ya comprometidos con esta idea, el juego de imágenes y texto no debería enfatizar la importancia de la calidad, sino un modo concreto de acción con la que el trabajador aportaría algo a la calidad en su trabajo. Si éste es el diseño elegido, debemos considerar que será más efectivo el mensaje si le pedimos que actúe cuanto antes, no dentro de unos días, sino ya. Si la conducta deseada no es periódica, es mejor recordarla cuando se aproxima el momento. Ante conductas periódicas la continua repetición del mensaje puede producir un efecto de cansancio. La posibilidad de secuenciar el mensaje o presentar alternativas semejantes con distintos estímulos puede servir de antídoto ante esta posible saturación en la comunicación.

La rutina diaria puede provocar la sensación de que la conducta ya ha tenido los efectos buscados, por lo que es posible dejar de practicarla. Nos referimos a conductas que dependen de la voluntad del trabajador. En ocasiones el trabajador sigue pensando sobre la idea subyacente en la conducta deseada y opina positivamente sobre ella. Sin embargo, puede desarrollar la sensación de que este apoyo cognitivo es suficiente. La repetición del mensaje debe escogerse en los momentos en que detectamos este apoyo no contingente con la conducta implicada. El aburrimiento y la previsibilidad adormecen las ideas, de forma que ideas novedosas pueden emerger como consecuentes con las viejas, confundiendo al trabajador. Por eso nuestros mensajes, si bien emocionales, deben aparentar ser siempre novedosos, dentro de su cotidianeidad, y sencillos. La sencillez en la explicación de las acciones que les pidamos a los trabajadores es un factor añadido para poder mejorar la comprensión y la disposición para actuar.

Como regla general, la persuasión vía emocional debe predominar sobre la información o las razones. No necesitamos convencer a estos trabajadores sobre la aceptación de la actitud, sino sobre la conciencia de no estar haciendo lo que ellos mismos creen que deben hacer. Por ejemplo, si conocen cuándo y cómo usar guantes de protección, y creen que es necesario hacerlo, sólo hay que recordarles que en esta empresa también se debe hacer y pedirles que lo hagan, y hacerlo enfáticamente. Este tipo de trabajador no necesita más información, sólo necesita más implicación, es decir, más compromiso con la idea. Intentaremos hacerle comprender que su comportamiento no es congruente con su actitud respecto a la idea. La estrategia más efectiva suele ser la de ofrecer argumentos capaces de despertar las emociones del trabajador. Dar más información es innecesario, puesto que él ya está convencido. En este contexto despertar los sentimientos del trabajador en relación a las consecuencias de no actuar es más efectivo que, por ejemplo, demostrar que no actuar tiene consecuencias negativas. Los mensajes dirigidos al recuerdo sólo necesitan evocar la idea sin necesidad de convencer. La información que ofrezcamos debe ir dirigida a recordar cómo y cuándo concretar la conducta deseada, no es necesario argumentar sobre su necesidad o valorarla.

Por otra parte, es preferible utilizar conclusiones implícitas. Por ejemplo, se pueden utilizar señales muy visibles (de colores, dibujos) en un cartel que recuerde una fecha. Esta señal es un mensaje explícito (la fecha para hacer algo) pero de conclusión implícita (qué se ha de hacer). Estos trabajadores están motivados por la idea propuesta y son conocedores de sus diferentes aspectos, por lo que deben descubrir por sí mismos el momento y modo de actuar en consonancia con sus propios compromisos. La libertad en la elección del compromiso con la actitud, al descubrir por sí mismos la idea clave del mensaje, provoca un proceso de interiorización que favorecerá la continuidad del compromiso personal con la conducta evocada.

III. ESTRATEGIAS DE PERSUASIÓN PARA CREAR UNA ACTITUD NUEVA

Las estrategias persuasivas que pretenden crear nuevas actitudes son apropiadas para elaborar mensajes cuyo contenido de referencia sea desconocido por el trabajador. Si bien hemos de tener en cuenta la actitud previa del trabajador respecto al objetivo del mensaje, en estos casos nos dirigimos a un trabajador que no se ha informado sobre la idea que queremos inculcar. Por ello es un trabajador poco informado. El trabajador podría no estar informado, bien porque no ha tenido oportunidad de tener información correcta, bien porque, aun habiendo tenido acceso a la información adecuada, su actitud general es de desinterés o en el mejor de los casos de neutralidad.

La elaboración del mensaje, sea el canal de emisión escrito, visual u oral, debe tener en cuenta la perspectiva general en cuanto a la falta de información, y la específica en la actitud del trabajador respecto al motivo de no estar informado. Como idea central la sugerencia es que el mensaje ha de ser predominantemente informativo. PETTY y CACCIOPO (1986) han distinguido entre una vía persuasiva central y otra periférica. Es en la vía central donde la información tiene un papel más predominante, siendo la persuasión que se dirige por esta vía la más efectiva en cuanto a su persistencia en el tiempo. En el caso de los nuevos empleados que necesitan información sobre su nuevo trabajo y empresa, si logramos transmitir esta información de un modo persuasivo, su efecto será más duradero. Para ello hemos de tener en cuenta que la capacidad de convicción de estos mensajes tiene dos barreras fundamentales: la de la motivación del trabajador por atender a la información y la de su capacidad para entenderla (PETTY y CACCIOPO, 1986). En cuanto a la barrera de la motivación del trabajador, hemos de distinguir si existe una actitud de desinterés o si existe una cierta neutralidad.

La capacidad para entender la información puede ser potenciada con un diseño pedagógico, sencillo, y adaptado al nivel de comprensión del trabajador. Es habitual informar al trabajador recién llegado de sus nuevas tareas presuponiendo que sabe lo que para el informante es evidente. También se comete en ocasiones el error de inundar de información al trabajador, mucha de la cual es información compleja e innecesaria en los primeros meses o semanas. En este sentido, manuales, boletines o guías deben ser capaces de sintetizar u ofrecer la información necesaria de forma escalonada. Si la información se ofrece vía compañeros veteranos o supervisores, éstos deben estar preparados

para dar una información clara sobre los aspectos relevantes de su trabajo, yendo a la esencia del mismo y no deteniéndose en detalles que desvían la atención de lo esencial. En cualquier caso, la supervisión durante los primeros días no es sólo agradecida por el trabajador (disminuye el aprecio de la misma con la experiencia) sino que tiene la facultad de permitir la repetición del mensaje, añadiendo detalles nuevos que van facilitando progresivamente la comprensión de lo que realmente se espera de él. Si la forma de emitir el mensaje no clarifica qué se espera del trabajador, por resultar incomprensible la idea subyacente, el trabajador dirigirá su atención a buscar pistas que le ayuden a realizar un comportamiento que pueda ser aceptado por la organización, desviando su atención de la ejecución de sus tareas. Esto no implica que no haga su trabajo, supone que la optimización de su comportamiento, bien en las tareas propias del puesto, bien en las normas de conducta, puede verse retrasada al tener que aprender por acierto/error. Los manuales donde se especifiquen las normas y procedimientos debieran sintetizar lo suficiente como para eliminar elementos informativos innecesarios para un nuevo trabajador, al que hay que evitar inundar de información. En realidad, el exceso de información es igualmente negativo para los novatos como para los veteranos, sin embargo los veteranos están más preparados para seleccionar la información interesante de la no interesante.

La motivación, por otra parte, depende de nuestra capacidad para identificar a cuál de los dos tipos de trabajadores hemos de dirigir nuestro mensaje. Si bien la incomprensión del mensaje desvía la atención hacia elementos periféricos, un mensaje denso, pesado, aunque pueda ser comprendido, puede no ser atendido debido a que requiere motivación para escucharlo o leerlo con la suficiente atención. Mientras que en el caso de la comprensión las diferencias entre trabajadores provienen de su experiencia y formación respecto al tema, en el caso de la motivación podemos simplificar estas diferencias según si el trabajador está desinformado o es neutral respecto a la idea a transmitir. La objeción del primero es fundamentalmente de acceso a la idea, a sus argumentos, por lo tanto de comprensión. A este trabajador desinformado le podemos motivar fácilmente con mensajes agradables, simples, claros, atractivos.

El trabajador neutral respecto al objeto central del mensaje, sin embargo, no se ha informado sobre el tema que debe conocer porque no ha encontrado razones para sentirse interesado. La barrera de la comprensión puede haberla superado, pero quizás no ha encontrado, en la comprensión elaborada de la idea, una vinculación con sus necesidades. La empresa debe esforzarse en ofrecerle la información de un modo que le resulte interesante, es decir, que vea claro que el tema que debe conocer está vinculado con sus necesidades. En el caso de cómo hacer el trabajo, esta vinculación es evidente, no es éste el tipo de ideas que son propias para este perfil de trabajador y objetivo de persuasión. A este trabajador quizás le cueste más entender por qué debe participar en reuniones que la empresa considera fundamentales para la mejora de la calidad o el sentimiento de equipo, o por qué cambiar hábitos de trabajo si los que él tiene ofrecen el mismo rendimiento. La falta de motivación puede venir, por lo tanto, de elementos vinculados con la política o cultura de trabajo de la empresa. El trabajador neutral necesita ser convencido de que ha de esforzarse en adoptar estas normas cuyo sentido debe interiorizar, no se trata tanto de persuadir sobre la bondad de las normas por sí mismas o para la empresa, como de que son beneficiosas para él mismo.

Los mensajes dirigidos al trabajador neutral deben combinar la información con elementos persuasivos no informativos. Estos elementos tienen que sugerir y hacer ver al trabajador la importancia de atender a esta información, y por supuesto aceptar su contenido. El mensaje mejor elaborado para este objetivo debe combinar argumentos lógico-rationales o informativos con argumentos emocionales. Esta combinación debe tener como meta demostrar al trabajador que nuestra propuesta está vinculada con sus sentimientos y necesidades. Una forma de transmitir esta vinculación puede ser asociar estas necesidades personales con la implicación con la empresa. Es relativamente fácil lograr esta asociación de un modo lógico, sin embargo, es más difícil de interiorizar. El trabajador neutral dejará de serlo si ve con claridad que lo que se le está pidiendo tiene que ver con la integración en la empresa, con ser un miembro aceptado y reconocido del grupo de trabajo. En este sentido, los trabajadores más individualistas son más resistentes a aceptar y hacer suyas las ideas así transmitidas, y en estos casos la argumentación debería incorporar alguna alusión a ambiciones laborales de carácter más individual. Un tipo de argumentos u otro deben asociarse a la aceptación de la idea, de forma que despierten el interés por aceptarla, pero no deben convertirse en el objetivo del mensaje.

El uso de imágenes capaces de visualizar la conclusión final de la propuesta, en forma de ejemplo, será más efectivo que mensajes elaborados con información prolija, cuyo esfuerzo de atención en su lectura es poco probable que motive a este tipo de trabajador neutral. Este trabajador tiene más tendencia a dudar de lo que le decimos, y puede ofrecer objeciones a los contenidos del mensaje comparándolos con otros tipos de propuestas, y cuestionando así la validez o necesidad de hacer caso de lo que le proponemos, al considerar que puede haber otras propuestas. En estos casos puede ser efectivo elaborar argumentaciones que contengan críticas de valor, conocidas y comprensibles para el trabajador, sobre propuestas competidoras si las hubiera. Por último, la conclusión que ofrezcamos respecto al tema propuesto debe ser claramente explícita. La razón de esto es la falta de motivación del trabajador respecto al tema, que provoca su falta de interés por esforzarse en escuchar y atender. La conclusión explícita hace evidente la petición subyacente en el mensaje y el trabajador no tiene que trabajar por obtener la conclusión por sí mismo. Por otra parte, si predominando el elemento informativo somos capaces de simplificar y vincular esta información con sus sentimientos, la conclusión explícita permitirá verlo con más claridad.

El trabajador no informado pero potencialmente interesado sí puede estar motivado por escuchar. El diseño de la comunicación dirigida a este tipo de trabajador no exige combinar elementos emocionales con la información. Esto supone una ventaja al permitirnos ofrecer la información directamente, con menos precauciones, e incluir más información en un mismo soporte o canal. Además es suficiente con ser unilateral e informar sólo de nuestra propuesta y sus ventajas. La barrera a la aceptación de la idea, más visible en este tipo de trabajador, es su capacidad de comprensión, que por otra parte también hay que considerarla en el caso del trabajador anterior. Por lo tanto, en ambos casos hemos de ser muy pedagógicos, tanto más cuanto más técnica y compleja sea la información que hemos de ofrecer para lograr la formación de la nueva actitud. En este sentido seremos positivos respecto a los argumentos ofrecidos, intentando simplificar y enfatizar los aspectos más relevantes, evitando confusión con argumentos no esenciales.

El trabajador poco informado pero potencialmente motivado por la idea aceptará mejor los argumentos ofrecidos mediante una conclusión implícita. Conviene que la conclusión en el mensaje se deduzca de la «lectura» de los argumentos. Con ello provocamos que el propio trabajador, que recordemos está motivado por atender al mensaje, elabore una conclusión propia deducida de la elaboración del mensaje, esforzándose por comprender qué debe saber y hacer. Este trabajo y conclusión propia genera un sentimiento de libertad en la elección de su nueva actitud que aumenta el efecto de persistencia y compromiso con la misma. Simplemente hay que asegurar que la conclusión deseada sea fácil de obtener y que el mensaje no sea tan ambiguo que pueda llevar a conclusiones erróneas, contradictorias o no deseables.

La presencia de un emisor del mensaje también puede influir en la aceptación del mismo. Existen varias posibilidades en la emisión de mensajes a los trabajadores. Podemos elaborar mensajes firmados por la empresa, por los sindicatos, anónimos, o donde predomine la imagen de personas con las que identificarse por sentirse similar a ellos o resultar simpáticos. Cuál de ellos u otros elegir para nuestros propósitos depende de nuevo del objetivo persuasivo y de a quién se dirija este objetivo. En el caso del trabajador poco informado pero interesado por el tema, no es necesario insistir en un emisor especialmente atractivo para el trabajador (no perjudica salvo cuando distrae del mensaje). Este tipo de trabajador está interesado en atender al mensaje, no está interesado en quién se lo dice. Si bien es cierto que un emisor negativo distraerá de la atención hacia el mensaje y no resultará beneficioso. Un emisor neutral en su credibilidad o percibido como especialista en el tema propuesto es el ideal para este tipo de trabajador. Sin embargo el trabajador neutral necesita creerse y sentirse impulsado a atender al mensaje, por lo que en su diseño se debe intentar elegir a un emisor creíble para dar soporte a la información ofrecida. A través de este emisor el trabajador se sentirá más motivado a aceptar lo que tengamos que decirle. En este sentido, el emisor debe ser elegido por sus especiales características de atractivo y credibilidad para el trabajador, en relación al tema propuesto. La empatía es aquí un factor muy relevante. Esto es así debido a que la empatía ofrece credibilidad al emisor por razones de carácter emocional. Precisamente necesitamos que el trabajador se implique emocionalmente en el tema para que pueda ser impulsado a analizar el mensaje y asimilar la información ofrecida. El emisor emocionalmente creíble puede ayudar mucho en esta tarea.

Por último, nunca perdamos de vista que el objetivo es crear una nueva actitud, y que ésta perdure. Por lo que, independientemente de los matices emocionales y pedagógicos que podamos incluir en el diseño del mensaje con el soporte que elijamos, el fin último es ofrecer razones, hechos, ideas para sustentar una posición favorable hacia un tema nuevo para el trabajador.

IV. ESTRATEGIAS DE PERSUASIÓN PARA CAMBIAR UNA ACTITUD

Los trabajadores recién llegados a una empresa u organización tienen una experiencia laboral anterior de la que aportan ciertas creencias adquiridas y hábitos establecidos. En determinadas profesiones, y en ciertos tipos de trabajadores, se ha tenido la oportunidad de aprender métodos de trabajo y adquirir rutinas y opiniones sobre cómo deben ser las cosas. La fijación de estas ideas cum-

ple un importante papel en cómo el trabajador comprende lo que le sucede en el trabajo. Estos trabajadores llegan a la nueva organización con ideas ya establecidas, y en muchas ocasiones es necesario que las actitudes sustentadas por estas ideas cambien. De nuevo la complejidad de la experiencia en las empresas nos lleva a creer necesario distinguir entre dos diferentes tipos de trabajadores, dentro del ámbito de los que llegan con ideas propias ya adquiridas. En primer lugar, se encuentran los trabajadores que tienen actitudes basadas en información errónea, y en segundo lugar, aquellos trabajadores que aun teniendo actitudes basadas en información correcta, éstas son contrarias a las deseadas por la empresa.

El trabajador que llega a la empresa con una actitud formada respecto a una idea, la cual está sustentada en argumentos equivocados, suele ser alguien que ha tenido una experiencia laboral anterior dilatada o similar a la actual, y cree que es posible generalizar su experiencia a cualquier situación particular sin necesidad de valorar las diferencias. Se trata de un tipo de trabajador que reacciona mal cuando cree que alguien pretende convencerle de que no tiene razón. Sin embargo, «objetivamente» no tiene razón. Cuando diseñemos la comunicación hemos de tener en cuenta esta contradicción. Por otra parte, es un trabajador al que no le preocupa confirmar la veracidad de sus creencias, lo que le sitúa en el tipo de interlocutor poco implicado con el tema, el cual no merece más esfuerzos por su parte. Es pues un trabajador al que la idea a transmitir le parece poco relevante y cree tener razones para seguir pensando que no hay que darle más vueltas, él ya lo tiene claro. Puede asentir a lo que la gerencia le diga, pero cuando no le vean seguirá adoptando conductas consistentes con su actitud previa y no con la indicada por la empresa.

El trabajador que llega con ideas propias bien fundamentadas, por el contrario, sabe lo que opina y sabe por qué. Es un trabajador que se ha tomado la molestia de valorar sus creencias y tener una posición al respecto que puede defender rebatiendo las ideas que se oponen a su actitud. Es un trabajador, por lo tanto, experimentado y motivado por el tema central del cambio de actitud. En este sentido, es más fácil abordar la necesidad de que adopte el punto de vista de la empresa, puesto que no necesita defenderse de la percepción de que puede estar equivocado. No es que la empresa esté equivocada y le quiera convencer de adoptar una actitud errónea. La razón se puede defender desde diferentes puntos de vista, la empresa defiende uno de ellos, y el trabajador defiende uno diferente, y sabe por qué lo hace. Es un tipo de trabajador abierto a que le ofrezcan buenas razones para cambiar. Pero por esta misma razón es difícil que cambie, salvo que él crea que hay buenas razones para ello.

El modo de enfocar la elaboración del mensaje es muy similar en ambos interlocutores. En general hemos de ofrecer información convincente en ambos casos. Sin embargo, en el trabajador con ideas erróneas debemos ocuparnos primero de descubrir los errores de su información, las objeciones ocultas que pueden provocar que rechace los argumentos de la empresa sin razón fundada aparente. Ambos creen tener una opinión sincera y verdadera, aunque cada cual fundamenta su posición en evidencias de naturaleza muy diferente. Por lo tanto, la estrategia fundamental de persuasión se basará en ofrecer datos, hechos. Las justificaciones de nuestra posición apoyadas en valores morales, o en la asociación con emociones, no tienen resultados por sí mismas. Estos interlocutores saben lo que quieren en su trabajo, emocionalmente están defendiendo la congruencia de los argu-

mentos que les dan la razón. Hemos de diseñar los mensajes de forma que el núcleo de los mismos sea la lógica de los argumentos, utilizando datos precisos, para demostrar que las creencias en las que apoyan su actitud están erradas o son irrelevantes. La ambigüedad de la información ofrecida nos hará poco convincentes y activará el deseo de contraargumentación interna o explícita (depende de la libertad percibida o posibilidad de decir lo que piensan).

Son éstos, trabajadores que pueden influir mucho sobre sus compañeros. Se sienten veteranos, con las ideas claras y sabiendo lo que hacen, seguros de sí mismos. Estos nuevos compañeros, en un entorno donde la actitud que se desea formar no está bien consolidada, pueden generar un ambiente contrario a la misma.

Los mensajes que diseñemos deben tener cuidado en hacer afirmaciones rotundas si no están claramente apoyadas en evidencias irrefutables. Otra alternativa es decir lo que queremos utilizando el poder de la autoridad, que es en sí mismo irrefutable si puede ser ejercido realmente. Conviene, con estos interlocutores, que vean de dónde surge la información ofrecida. Es muy útil, por su fuerza en este tipo de trabajadores, hacer demostraciones para que ellos mismos vean por qué se les pide adoptar esa actitud.

El aprendizaje por la propia experiencia, o en el caso del uso de carteles, la visualización de ejemplos demostrativos de los beneficios de la actitud demandada, son muy útiles, debido a que es a este tipo de argumentos al que son más sensibles estos trabajadores. Si bien hemos de cuidar que sepan que conocemos los efectos contrarios. Ellos conocen el tema bien, sobre todo el que tiene una actitud contraria fundamentada. Tenemos que hacerle saber que nosotros también lo conocemos bien. De esta forma demostramos competencia en el tema, que sabemos lo que defendemos y por qué. Pero además, podemos adelantarnos a sus objeciones, evitando desviar la atención de los argumentos fundamentales que queremos defender. Aceptando que conocemos su postura y la comprendemos, ofrezcamos las ventajas de nuestro punto de vista, que compensa esas ventajas y ofrece otras más útiles para el trabajo en esta empresa. Conviene recordar que los mensajes muy discrepantes con la actitud mantenida por estos trabajadores refuerza su propia posición. En este sentido, si primero aceptamos los argumentos ciertos y razonables que sustentan su actitud, luego es más fácil pedirles que acepten a su vez las ventajas de la nuestra, empezando por aquellas que no niegan sus creencias. Así, poco a poco, sin negar o rechazar sus propias posturas, irán aceptando y acercándose cada vez más a la actitud deseada. Sobre todo con los trabajadores con ideas propias fundamentadas el ir poco a poco es más efectivo que el pretender provocar un cambio inmediato, que en todo caso sólo se mantendría delante del supervisor y siempre con sensación de opresión.

El trabajador equivocado es fácil de convencer si es capaz de «ver» las ventajas de la actitud contraria, y cree haber descubierto su error sin que necesariamente tenga que reconocer que estaba equivocado. Si el diseño de la comunicación sugiere que está equivocado, su atención no se dirigirá hacia la veracidad o credibilidad de los argumentos, sino hacia la credibilidad de su emisor. Creerá que el emisor intenta manipularle, intentando imponerle una idea que a él no le conviene, que es poco sincero. Su reacción se dirigirá a defender su autonomía y protestará implícitamente contra la sensación de pérdida de libertad.

La reacción contra el intento de ser convencido puede aparecer en el trabajador bien informado, pero es más difícil. Si nuestro mensaje es percibido como competente aceptará escuchar sin posicionarse a la defensiva, puesto que está interesado en conocer bien la idea y adoptar la posición correcta. Con él la lucha argumentativa no es convencerle de su error, sino convencerle de que cambie la prioridad del valor dado a los hechos ya conocidos por él, relativos a la idea central del cambio de actitud, o que tenga más en cuenta otros datos que ha relegado a un segundo plano.

Una estrategia muy apropiada con el trabajador equivocado es elaborar mensajes que permitan hacerse preguntas internas relativas a la veracidad de sus ideas. Para ello diseñaremos un mensaje didáctico, sencillo, donde le ofrezcamos datos, hechos, razones, siempre creíbles para él, pero cuya cualidad sea la de poder ser contrastadas con otras ideas mantenidas erróneamente por él, de forma que pueda descubrir por sí mismo que está equivocado. Provoquemos la autointerrogación con una pregunta dirigida pero con la conclusión implícita. Otra forma de provocar la conciencia de la equivocación mantenida es elaborar mensajes en los que se aliente al trabajador a hacer preguntas, incitándolo directamente a pensar sobre el tema.

Con el trabajador contrario a la actitud deseada pero con razones para ello no erróneas, la mejor estrategia es la de la reciprocidad. Ésta consiste en aceptar la viabilidad de sus razones, y pedirle a continuación que recíprocamente acepte algunos de los argumentos que defienden nuestra posición. El formato más plausible es el canal cara a cara, sin embargo también se puede aplicar a la elaboración de mensajes en carteles. Por ejemplo, con dos escenas, en una de ellas le damos la razón y en la otra, con una sutil contradicción que no llega a ser tal, se pide que se considere otro punto de vista también razonable.

Una estrategia similar consiste en dar la razón para luego matizarla suavemente, evitando la resistencia del trabajador y logrando la aceptación del matiz. Esta aceptación implica un paso adelante en la aproximación a la actitud deseada. El trabajador va viéndose a sí mismo, poco a poco, aceptando posiciones cada vez más cercanas a las deseadas por el cambio de actitud. Una derivación de esta estrategia argumentativa es poniendo en duda la coherencia de sus propias actitudes, buscando comparar actitudes ajenas al trabajo y mantenidas por el trabajador, con su actitud en el trabajo. Si el tema es transferible de una esfera a otra, y la actitud no es coherente, puede ser ésta una buena estrategia ya que alude a la coherencia de su propio comportamiento.

Finalmente, por las características de ambos interlocutores, la credibilidad del emisor es muy relativa. En general, para cualquier situación de persuasión el emisor nunca debe tener efectos negativos. Sobre esta base, la preponderancia del emisor sobre el mensaje no es necesaria en este objetivo persuasivo. Aquí el núcleo deben ser los hechos, y no su emisor. Pero puestos a poner algún emisor, los más efectivos son aquellos que puedan ser percibidos, en el caso del trabajador con ideas no equivocadas, como competentes, y en el caso del trabajador equivocado, como sinceros.

V. CONCLUSIÓN

Hemos ofrecido una tipología de cinco tipos de trabajadores según su posición ante la idea que le queremos transmitir. A partir de esta tipología es posible plantear el diseño de mensaje desde tres objetivos de persuasión distintos. Estos objetivos tienen en cuenta las peculiaridades de los trabajadores a los que va dirigida la comunicación. La posibilidad de plantear el diseño de los mensajes persuasivos en función de su objetivo enfatiza el carácter sistémico e interactivo de la experiencia organizacional. Este énfasis es en sí mismo una justificación de la necesidad de planificar los mensajes en función del tipo de trabajador al que van dirigidos. Sobre todo si podemos identificar características similares en un grupo amplio de trabajadores, el diseño del plan de comunicación dirigido a estas características puede maximizar la eficacia persuasiva del mismo.

Los soportes y canales de comunicación utilizados son medios que deben estar al servicio del objetivo de persuasión y elegidos en función del mismo. El responsable de comunicación interna debe dirigir y tener control sobre los mensajes y las formas de emitirlo, y no al revés. El medio y el diseño del mensaje no debería condicionar su contenido, es ésta una forma de ausencia de control sobre la comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

ARNOLD, N. (1991).

LEÓN, J.L. (1992). *Persuasión de masas*, Deusto.

PETTY, R.E. & CACIOPPO, J.T. (1986). «The elaboration likelihood model of persuasion», en L. BERKOWITZ, *Advances in experimental social psychology*, Nueva York, Academic Press, 123-205.

SCHNEIDER (1987).

VAN MANEN, J. & SCHEIN, E.H. (1979). «Towards a theory of organizational socialization», en B.M. STAW, *Research in organizational behavior*, Greenwich, JAI Press, 209-264.

WANOUS, J.P. & COLELLA, A. (1989). «Organizational entry research. Current status and future directions», en G. FERRIS y K. ROWLAND, *Research in personnel human resource management*, Greenwich, JAI Press, 59-120.