

A propósito de la disonancia cognoscitiva

*Lisette Martinez-Luna**

"A menos que los individuos estén motivados para hacer suficiente uso de su potencial, pueden no alcanzar el nivel de desempeño que se desea de ellos".

Chruden & Sherman.

Jamás en la historia se han publicado tantas obras sobre administración de personal como al presente, lo que ocurre también en otras disciplinas. Por ello se afirma que casi nadie puede estar completamente al día en las lecturas relativas a su campo de acción profesional, porque cada día se publica más de lo que normalmente una persona puede conocer.

Siendo cierto lo anterior, también lo es que hay cosas fundamentales que se conocen bien en cada disciplina humana, sobre todo las cuestiones de principio.

En lo que se refiere al trabajo de las personas y a las finalidades de las organizaciones, resulta claro que el factor humano es lo primordial; que no son sólo las buenas reglas las que hacen las buenas instituciones, sino las personas que trabajan en ellas.

Hay en esto lo que bien podrían denominarse niveles de penetración en el intrínquilis de la administración. Así se habla de cuestiones relativas a la importancia de saber reclutar bien al personal, para llegar a contar con buen personal. Que debe haber una manera inteligente de establecer los salarios, para que haya una razonable correspondencia entre lo que las personas hacen y la remuneración que reciben, tomando en cuenta la preparación para el cargo, el rendimiento que da cada uno, la demanda en el mercado laboral y otros aspectos. Asimismo, se suele poner énfasis en los beneficios que llegan a todos los trabajadores de una organización, lo mismo que los incentivos que conviene dar por el esfuerzo que hacen y el rendimiento que alcanzan en su trabajo.

Todo lo anterior es bastante conocido. Sin embargo, con frecuencia hay fallas notables en aprovechar esa información en el saber administrar correctamente al personal.

Hay jefes que creen que con solo un poco de buena voluntad las cuestiones relativas al manejo de personal habrán de salir bien. Otros estiman que pueden actuar saltándose algunas reglas de la administración, sin reparar en que de ese modo quebrantan todo un sistema que ha sido concebido para dar frutos que, de otro modo, serán magros.

En otro nivel de comprender la cuestión, está la importancia del trabajo para la persona, como un modo de realizar su vida, de liberar sus fuerzas creadoras, de servir a su prójimo. Ello comporta el ver el trabajo dentro de la organización como un modo de actuar en conjunto, cuidando con esmero que haya la más adecuada relación entre los fines de las personas -que trascienden- y las finalidades de la organización.

Resuenan vigorosos, asimismo" algunos principios: en todas las cosas, ten presente el fin; hay que hacer al hombre más humano; las organizaciones son para el hombre y no el hombre para las organizaciones.

* Camarlenga de la Universidad Autónoma de Centro América, Bach. en Relaciones Públicas, egresada de licenciatura en Adm. de Rec. Hum.

Y una voz más alta todavía recuerda que es necesario que cada persona halle el sentido de su vida, sentido que debe permear todos sus actos.

Sin que lo que sigue signifique necesariamente que las personas que pesan hoy en el mundo tengan una mayor cultura, con todo es claro que el hombre contemporáneo ha adquirido una fina sensibilidad quizá como nunca en la historia- sobre sus derechos. Bien se podría entender que cuanto escribió Ortega y Gasset sobre el hombre masa pone en evidencia, precisamente, aunque en forma un poco enfermiza, esa sensibilidad que lleva a la persona a esperar amor, comprensión, justicia para él, incentivos, beneficios, estímulos, constante consideración... hasta alcanzar un grado imposible de complacer. Pero el caso es que habiendo en ello una exageración o un abuso, sin embargo, el abuso no quita el uso. Es cosa buena que los seres humanos de hoy tengan un claro sentido de su propia dignidad. La cuestión está en que el modo de vivir ese sentido, con frecuencia hace a algunos extremadamente sensibles a todos los factores que pesan en el mundo del trabajo.

Dentro de este conjunto de elementos, ha sido bien interesante la teoría de la disonancia cognoscitiva, nomenclatura que por sí resulta inspiradora para captar el problema (Festinger, Leon, *A Theory of Cognitive Dissonance*).

Chruden & Sherman, al comentar asuntos relativos a sueldos y salarios, argumentan así: "Es de mucha importancia el hecho de que la retribución proporcione *una medida tangible del valor relativo del empleado para la organización* y una base para juzgar si el dinero que recibe por su trabajo es o no equitativo y justo en términos de lo que él percibe que es su contribución. De acuerdo con la *teoría de la equidad*, todo individuo espera experimentar una determinada relación entre... aquella con lo que contribuye en términos de habilidad, esfuerzo y otros factores para desempeñar su puesto... y sus resultados... lo que recibe por su trabajo en términos de paga y otras compensaciones. Si sus resultados no están de acuerdo con sus expectativas, se dice que el empleado experimenta una *sensación de inequidad*, la cual es descrita comúnmente por los científicos de la conducta como *disonancia cognoscitiva* (Cognitive Dissonance). Así, si un empleado cree que está contribuyendo más a la organización o está más calificado que otro empleado que está recibiendo el mismo salario o mayor, puede experimentar esta *disonancia cognoscitiva* y buscar reducirla." Chruden & Sherman, *Administración de Personal*, 6a impr., Ps. 467 -68.

Cuando se ha participado en reuniones en que hay libertad de expresión entre los trabajadores de una organización, al instante comienzan a oírse las manifestaciones verbales de la disonancia cognoscitiva.

Le ocurre a muchos jefes no querer oír estas cosas, porque creen que los trabajadores no aprecian su sueldo, los beneficios sociales, los incentivos, la oportunidad misma de tener trabajo... y prefieren hacerse la ilusión de que todo está bien, cuando parte de sus obligaciones -sobre todo al presente- es poner muchísima atención a todo lo que tiene que ver con el personal de la empresa.

En ocasiones se dan en una organización manifestaciones como las siguientes:

1. Baja la contribución de algunos empleados a la organización (trabajan menos o lo hacen de mala manera).
2. Ocurre ausentismo notorio.
3. Hay desempeño más pobre.
4. Surge actitud de poca colaboración.
5. Disminuye la iniciativa.
6. Hay constante exigencia de más salario.
7. Se pide reconocimiento por lo mucho que algunos estiman qué hacen por la organización.
8. Se victimizan, quejándose de la injusticia con que son tratados.
9. Se van de la organización porque no soportan la "injusticia".

Con lo que hoy, para quien quiera informarse, se puede conocer sobre las personas en el mundo del trabajo, resulta inadmisibles que no haya en la organización unas vías bien dispuestas para prevenir y atender el problema de la disonancia cognoscitiva.

La disonancia puede tener fundamento en una realidad relativamente injusta o en unas apreciaciones del trabajador que no son ciertas o en expectativas que no pueden ser atendidas.

¿Es posible que haya directores a cargo de organizaciones que desconozcan lo que hoy puede y debe saberse y hacerse sobre el reclutamiento y la administración de personal?

Hay evidencia de que eso ocurre, lo que suele traer in eficiencia inmensa para la organización e inmerecido dolor para los trabajadores. Se ha dicho -lo que parece bastante extraño- que prácticamente ha sido nuestro siglo el que ha descubierto la importancia del trabajador en la organización. Sin embargo, muchas organizaciones pareciera que todavía no la han descubierto.

Para el fino oído del entendido en administración de personal, lo que se escucha en muchas organizaciones es una terrible disonancia cognoscitiva.

Lograr que haya adecuada atención a la administración de personal hace posible resolver, de manera relativamente sencilla, innumerables pequeños problemas -muy grandes para el trabajador que no logra plantearlos bien ni mucho menos resolverlos- lo que trae la armonía, remedio de la disonancia, anhelo legítimo de toda organización.