



8
2 ej.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

“LAS CAUSAS PSICOLOGICAS QUE ORIGINAN LOS
CONFLICTOS EN LAS RELACIONES LABORALES”

T E S I S

Que para obtener el Título de:

Licenciado en Psicología

P R E S E N T A N :

Alfaro Martínez María Dolores

Ruiz López Jaime

Dirigida por el LIC. RAMON SILVA SANCHEZ

México, D. F.

1985.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

	Págs.
PROLOGO	1
Capítulo I.- CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES LABORALES	
1.1 Introducción	3
1.2 Antecedentes Historicos	5
1.3 Definición de Conflicto	9
1.4 Niveles de Estudio del Conflicto	12
1.4.1 La Organización formal	13
1.4.2 La Organización Informal	14
1.5 Una aproximación Cognoscitiva al Estudio del Conflicto	15
1.5.1 Estímulos	17
1.5.2 Organismo (Estado interno)	18
1.5.3 La Respuesta (Conducta Manifiesta)	19
1.6 Resumen	21
Capítulo II.- PERCEPCION Y ACTITUDES	
2.1 Introducción	22
2.2 Percepción	23
2.2.1 Percepción Social	25
2.3 Actitudes	29
2.3.1 Aproximación Cognoscitiva	30
2.3.2 Formación de Actitudes	33
2.3.3 Las Teorías de la Congruencia Cognosci- tiva	35
2.4 Resumen	37

Capítulo III.- LA TEORIA DE LA DISONANCIA COGNOSCITIVA

3.1	Introducción	39
3.2	Definición de Términos	42
3.3	La Toma de Decisiones	45
3.4	La Obediencia Forzada	50
3.5	Exposición a la Información Voluntaria e Involuntaria	52
3.5.1	Exposición Accidental a la Información	53
3.5.2	Exposición Forzada a la Información	55
3.5.3	La Interacción con otras Personas	55
3.5.4	Influencia de los Medios Masivos de Comuni- cación	55
3.6	El Rol de Apoyo Social	56
3.6.1	EL Rumor en la Comunicación Social	56
3.7	Resumen	60

Capítulo IV.- ESTUDIO DE CAMPO EXPLORATORIO

4.1	Planteamiento del Problema	62
4.2	Planteamiento de Hipótesis	63
4.3	Muestra y Método de Muestreo	63
4.3.1	Metodos de Muestreo	66
4.4	Variables	67
4.5	Diseño de Investigación	68
4.6	Instrumentos y Técnicas Utilizadas	68
4.6.1	Construcción de una Escala tipo Lickert ...	69
4.7	Análisis Estadístico de los Datos	72
4.8	Discusión de Resultados	73
4.9	Conclusión	78

Page.

APPENDICE I	81
APPENDICE II	34
APPENDICE III	109
BIBLIOGRAFIA	118

PROLOGO

En las condiciones actuales de las sociedades urbanas, - industrializadas, se presentan muchos fenómenos a nivel social que atraen la atención de los investigadores de diversas disciplinas - de las ciencias sociales. Así, tanto los sociólogos como los psicólogos han intentado conocer la naturaleza de los conflictos. Cada uno con su enfoque particular se han dado a la tarea de estudiar este fenómeno en distintos niveles. En lo particular el presente estudio pretende identificar algunas de las variables que de terminan los conflictos laborales, considerando la conducta del in dividuo determinada en parte por la interacción con sus semejantes, así como producto de motivaciones que han sido explicadas por las teorías de la congruencia cognoscitiva.

Para establecer un marco teórico que sirviera de guía pa ra las aproximaciones empíricas y metodológicas de este estudio de campo exploratorio desarrollamos tres capítulos, el primero de los cuales ofrece un breve análisis histórico de las relaciones que -- con el trabajo surgen en diferentes épocas de la humanidad, haci endo más énfasis en el surgimiento y desarrollo del sistema capita- lista. Asimismo tanto a nivel descriptivo y conceptual se define el conflicto a nivel laboral para finalmente encuadrarlo en una co rriente psicológica particular; el enfoque cognoscitivo.

En el segundo capítulo destacamos la importancia que tie ne el procesamiento de la información en el individuo y como las - percepciones y las actitudes en los grupos tienden a homogenizarse.

Tratamos de dar una explicación a estos hechos, desarrol- lamos en el capítulo tres la Teoría de la Disonancia Cognoscitiva propuesta por Leon Festinger, considerando de suma importancia los procesos de influencia y de comunicación social.

En el capítulo IV se describe todo el procedimiento meto- dológico que nos pareció más asequible para el estudio del conflic- to en la organización laboral, el tratamiento estadístico aplicado a los datos obtenidos de las actitudes medidas en los grupos, así

como los resultados y conclusiones a que se llegó.

Después de las conclusiones se incluyen algunas recomendaciones para futuras investigaciones.

Finalmente se encuentran los anexos en los cuales están incluidos los instrumentos de medición utilizados.

Confl
Capítulo I CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES LABORALES

1.1 INTRODUCCION

El entorno social que nos rodea, a menudo se ve conternado por los diversos movimientos laborales que se suceden en la actualidad, ciertamente vivimos en una sociedad cargada de tensiones, las cuales en su mayor parte son productos del trabajo que desarrollamos en nuestra actividad diaria. En el ambito laboral los llamados "conflictos" estan a la orden del día, casi a diario nos enteramos por los medios informativos de los diversos movimientos laborales que tanto en el escenario nacional como internacional se suceden. Al abordar el tema del conflicto en las relaciones laborales, teniendo como finalidad el encontrar las causas psicológicas que lo originen, hemos iniciado con un breve análisis histórico del origen del trabajo y de las relaciones que con él mismo surgen, tratando de discriminar las diferencias sustanciales que en el proceso del desarrollo histórico de las sociedades se han manifestado, sobre todo haciendo énfasis en la evolución de la sociedad industrial, la conflictiva que se desencadena y que hasta nuestros días persiste, así como las diversas modalidades que en la actualidad se han llevado a la práctica. Sin embargo al estudiar este tipo de conductas, consideramos pertinente no sólo ubicarnos en un plano descriptivo, sino en un contexto sintético de las aportaciones que al respecto algunos científicos de la conducta han desarrollado.

Considerando el conflicto como un fenómeno psicosocial, hemos delimitado a lo largo del capítulo su estudio a un nivel intergrupual e intragrupal dentro de la estructura organizacional, y analizándolo desde una aproximación de la corriente cognoscitivista tratamos de explicar el proceso motivacional de esta conducta.

otros recursos o acciones que los grupos de trabajadores utilizan - como prácticas comunes, dando origen a los conflictos.

Una de las formas mencionadas es la huelga de brazos caídos o también llamada "trabajando la regla", considerada como una forma de agresión pasiva o agresión en contra de los intereses de los empleadores, y que ocasionalmente se ha recurrido tanto por los trabajadores agremiados u organizados y por los trabajadores no agremiados. Consiste esencialmente en negativas a desempeñar ningún tipo de actividad que no este estrictamente relacionada con las labores designadas para éste puesto de trabajo, esta forma de no cooperación es frecuente en muchos trabajadores que se limitan a seguir la regla, a no realizar lo que este más alla de lo convenido.

Otra forma universal de acción de trabajo pasivo es el concerniente retraso de trabajo, esta técnica es conocida por una variedad de nombres segun menciona Thorstein (50), tales como "ir lento", "pasivo", "militando" o trabajando sin entusiasmo. El autor aplicó a esta y a otras formas similares de conducta el término sabotaje - el cual definió como "La conciente retirada de la eficiencia", mencionando que esta técnica tiende a ser una práctica común en toda clase de sociedades. Esta técnica también no se restringe a los miembros de un sindicato, sino tambien a los no agremiados.

En la psicología se ha estudiado el conflicto no sólo a un nivel descriptivo de la conducta manifiesta de los individuos, sino a niveles más profundos, hasta llegas a definiciones conceptuales sumamente elaboradas. Asi en la teoría Psicoanalitica de Freud (21), se refiere al conflicto como una tensión intrapersonal, irreductible, resultado de la inhibición de fuerzas dinámicas opuestas. (bischof (5), al describir la teoría Jungiana, afirma que el mundo animado e inanimado existe en función de fuerzas opuestas y éstas son las que provocan la presencia de los conflictos".

Cofer y Appley (10) hablan del conflicto como el resultado de dos o más tendencias de respuesta de acción incompatible.

Festinger (17) dentro de su teoría de la disonancia cognoscitiva se refiere al conflicto intrapersonal como la presencia simultánea de por lo menos dos tendencias de respuesta incompatible.

1.2.- ANTECEDENTES HISTORICOS

El trabajo en principio, podemos suponer que surgió paralelamente al hombre, pues es una actividad que le aseguraba su supervivencia a los seres de las antiguas civilizaciones, y no sólo a ellos, también en la actualidad realizamos esta actividad como medio para obtener diversos satisfactores, entre ellos: comida, habitación y vestido. Para poder sobrevivir los antiguos pobladores se dedicaron a diversas actividades; tales como la recolección de frutos, raíces y a la caza de animales. Posteriormente con el descubrimiento de la agricultura, las tribus nomadas se convirtieron en sedentarias, es a partir de este hecho que surgen las sociedades -- propiamente dicho y se estructuran las clases sociales. Es de suma importancia subrayar que con la estructuración de las clases se da origen al trabajo subordinado, que como veremos en adelante implícitamente conlleva una serie de problemas sociales. Partiremos entonces de una breve revisión histórica de los diversos tipos de relaciones de trabajo que han existido.

Básicamente se puede considerar que con el desarrollo de la civilización surge la esclavitud, la cual representa de acuerdo a Arias (4): "El sistema más simplista de relaciones de trabajo". En las sociedades feudales las clases altas consideraban el trabajo como algo indigno, la relación de trabajo en esta época se basa en la prestación de servicios del siervo a cambio de la protección del señor feudal. Este tipo de relación laboral se prolonga hasta la edad media, época en la que surgen los gremios de artesanos, los cuales se agrupan para la defensa de sus intereses, aquí es en donde se deja entrever por primera vez el concepto de patrón-trabajador como cierta relación ya más formalizada. Surgen entonces ciertos problemas en cuanto a las promociones y en cuanto a las actividades que desarrolla cada trabajador, dando origen al que probablemente fué el primer movimiento sindical;... "las asociaciones de compañeros, en Francia, Alemania y España". (4)

En el siglo XIX, prácticamente se destaca como un hecho -- histórico trascendental el surgimiento de la industrialización; la Revolución Industrial trajo consigo el nacimiento de la clase obrera y la consolidación del capitalismo. Los pequeños talleres se --

convirtieron en grandes fábricas, las máquinas producen entonces lo mismo que los artesanos pero más barato, encieza la producción en masa. Las máquinas superan la cantidad de trabajo de muchas personas y muchos de los que trabajaban en los talleres quedan sin trabajo, sin embargo, este auge del maquinismo industrial no substituye el trabajo del hombre, pues las personas que trabajaban en las minas y en las fábricas tienen que laborar largas jornadas con poco salario y bajo condiciones de trabajo infra-humanas.

A la luz de las nuevas ideas filosóficas y políticas de la época, en Europa nace el "Liberalismo", que se manifiesta en diversas formas de la actividad humana; El arte, la Política, la Economía, El trabajo mismo, etc.. Se hace entonces incanie a la libre competencia de aquellos "industriales" que tienen en su poder los medios de producción. "El trabajo se convierte en una mercancía como cualquier otra, sujeta a las libres leyes de la oferta y la demanda" (4). La ahora identificada clase burguesa defendió la propiedad individual y el obrero entonces era una parte más de la fábrica o de la industria. Prácticamente cuando la burguesía tuvo el poder en todos los aspectos sociales surgieron los grandes banqueros, industriales y financieros, quienes lograron consolidar grandes sumas de capital para establecer enormes industrias, fomentando así el auge del sistema capitalista. Este sistema fué considerado entonces como aquel que permitiría beneficiar de los bienes humanos a todos los hombres, más sin embargo la situación obrerista era miserable y sin ninguna garantía, el clima era de la más absoluta explotación, en donde incluso niños y mujeres eran contratados para trabajar en condiciones muy desfavorables. En estas condiciones la no bien -- identificada clase trabajadora, manifiesta su inconformidad con algunos movimientos pacifistas y otros un tanto violentos como medios para intentar mejorar las condiciones de vida y de trabajo. Es de hecho la huelga y el sabotaje los recursos de actuación más usuales, que generalmente eran acallados con la represión violenta, generando por lo tanto un mayor índice de inconformidad social.

Estos problemas sociales de explotación y marginación de la clase trabajadora sirvió de antecedente para que diversos pensa-

dores de la época, entre ellos Carlos Marx (1818-1883), trataran de ofrecer soluciones a los problemas sociales existentes. Gran parte de la obra de Carlos Marx comprende el estudio de las relaciones entre los obreros y el capitalismo, demostrando mediante aproximaciones científicas el carácter de la explotación humana.

No sería ostentoso el decir que el capitalismo exagerado, el originar la clara división de clases creó en el obrero la conciencia de ser explotado por la Burguesía, de tal suerte que al final del siglo XIX los grupos obreros, adoptando la doctrina marxista pudieron organizarse en los llamados sindicatos.

El escenario del capitalismo en el presente siglo no ha cambiado mucho de lo que fueron sus orígenes, el capital industrial, establecedor de las grandes instituciones bancarias desarrolla una callada pero intensa guerra financiera, por medio de la cual se han desarrollado los grandes emporios imperialistas, los oligopolios y los monopolios.

La cada vez más clara división de clases y la desequilibrada distribución de la riqueza han hecho que la clase trabajadora, ya más identificada, pugne mediante sus demandas sindicales por el logro del justo equilibrio entre trabajo y capital. Diversos actos se ven día con día; manifestaciones, huelgas, sabotajes, luchas revolucionarias que buscan el cambio del sistema etcetera. Todo ello enfatiza la problemática social de nuestros días.

Las manifestaciones conflictivas en los últimos años -- (principalmente la huelga de 1980) se han presentado en Polonia, el país de los trabajadores, en el cual la agrupación de trabajadores, llamada sindicato "solidaridad" y su líder Lech Walessa han tenido serios enfrentamientos con su gobierno.

¿Por qué? si supuestamente la adopción de un sistema económico-social "socialista", se planteó como una alternativa para la solución de diversos problemas de índole social, entre ellos el trabajo y la distribución de los bienes, ¿cuál es la razón de que sucedan estos conflictos en las relaciones laborales, independientemente del sistema social en que se vive?

En lo particular como psicólogo nos atrae la aseveración que menciona el psicólogo norteamericano Stegner Ross (44), "las guerras se originan en las mentes de los seres humanos".

Nuestra posición a este respecto, en cuanto al estudio del conflicto en las relaciones laborales entonces, partirá de lo que hasta la fecha algunos autores han mencionado con respecto al análisis del conflicto.

1.3 DEFINICION DE CONFLICTO

En todas las sociedades y a través de los años se han presentado un variado número de conflictos, los cuales se han incrementado día con día en la sociedad industrializada en que vivimos, y como una reacción lógica a estos problemas, diversos pensadores en diferentes áreas del conocimiento se han dado a la tarea de estudiarlos con la finalidad de proponer alternativas de solución. Mencionamos ya en el apartado anterior a Carlos Marx, quien al analizar los conflictos que se daban entre capital, trabajo y clases sociales desarrollo su teoría en la Economía, la cual sigue vigente en muchas partes del mundo.

El conflicto laboral, se ha estudiado y definido en terminos descriptivos, de su ocurrencia.

Asi Benjamin (4) menciona que la huelga ha sido fundamentalmente considerada como el conflicto laboral de mayor importancia desde que aparecieron las primeras asociaciones sindicales o grupos de agremiados, dentro de la nueva sociedad industrial, sin embargo cabe destacarse, que las huelgas no estan asociadas exclusivamente como una forma de actividad sindical, esta medida es utilizada ocasionalmente por grupos de individuos no organizados, y por los grupos de empleadores. En esencia la huelga ha sido considerada como una suspensión temporal del trabajo, la cual se caracteriza como el conflicto laboral de mayor importancia desde que aparecieron por una voluntaria y unilateral paralización de las labores por los grupos de trabajadores, quienes pueden actuar independientemente o estar afiliados a algún gremio o asociación sindical. Usualmente la huelga, es el recurso o medio que utilizan los trabajadores para lograr algunas concesiones por parte de los empleadores; por ejemplo, el reconocimiento del grupo sindical, las horas de trabajo, los salarios, las condiciones de empleo, etc..

Benjamin (4) al referirse al conflicto industrial menciona que no toda acción de los trabajadores toma la forma usual de una huelga y no necesariamente involucra acción sindical, existen

Covarrubias (12) define al conflicto.

Conflicto: Es un estado de tensión, dentro de una estructura de interacción dada, determinada por la presencia simultánea de acciones o tendencias de acción incompatibles.

Cuando el conflicto es percibido tiene una existencia psicológica para las partes involucradas, este tipo de conflicto no supone que las percepciones en las que se base, necesariamente tengan que ser verídicas o que las incompatibilidades reales sean siempre percibidas. Esto significa que un conflicto puede existir psicológicamente sin que existan incompatibilidades reales.

Por otra parte pueden existir incompatibilidades reales que al no ser percibidas no produce un conflicto en sentido psicológico.

Por lo tanto, la presencia o ausencia de conflictos nunca esta totalmente determinada por el estado objetivo de las cosas. No se puede ni negar la importancia del conflicto real, ni tampoco la realidad de los procesos psicológicos de la percepción y evaluación de las cosas. Al fin y al cabo la conversión del conflicto real en conflicto percibido depende de tales procesos.

Deutsch (14) en su definición dice, "cuando ocurren actividades incompatibles existe siempre un conflicto. Las acciones incompatibles pueden originarse en una persona, en un grupo o en una nación; tales conflictos son llamados intrapersonales, o intranacionales o pueden reflejar acciones incompatibles de dos o más personas, grupos o naciones, tales conflictos son llamados intrapersonales, intergrupales o internacionales. Una acción que es incompatible con otra acción, la previene, la obstruye, la daña, la anula, o de algún modo la hace menos efectiva".

Raven y Kruglaski (41) definen al conflicto social como una tensión entre dos o más entidades sociales que se originan de la incompatibilidad de respuestas actuales o deseadas. El conflicto también se puede originar de la incompatibilidad con respecto a los medios o submetas, como en el caso de las personas en los grupos de trabajo, que estan dirigidos hacia una meta común y tiene conflicto en coordinar sus actividades hacia esa meta. La incompatibilidad se refiere a las acciones o tendencias de acciones de los

individuos o grupos participantes, acciones que, al fin y al cabo responden ciertamente a sus actividades, deseos o intereses.

Después de haber analizado al grupo de autores que hablan sobre el conflicto en la psicología podemos concluir que todos consideran al conflicto como el resultado de fuerzas contrarias e incompatibles, ya sea de impulsos, pulsiones, deseos, intereses, actitudes, etc.. Pudiéndose presentar tanto en personas, grupos o naciones.

De esta manera la definición psicológica del conflicto que para nuestro estudio particular proponemos es la siguiente: El conflicto es un estado particular que se presenta en el interior de una estructura determinada, producto de la presencia simultánea de acciones o tendencias de acción contrarias e incompatibles, bien sea que estas esten manifiestas o percibidas. La magnitud y complejidad de la estructura esta en función del número de individuos involucrados, pues la incompatibilidad se refiere a las acciones o tendencias de acción de los individuos o grupos participantes, acciones que responden a sus actitudes, deseos o intereses.

1.4 NIVELES DE ESTUDIO DEL CONFLICTO

Casado (9), menciona que las partes que intervienen en los conflictos organizacionales, será la modalidad, aunque también la magnitud que adquieran estos, esto es, dependiendo de la complejidad de la estructura.

En general al estudiar al conflicto se han distinguido distintos niveles en los que puede ocurrir dentro una estructura; el conflicto puede ocurrir dentro de los individuos (intrapersonal), grupos (intragrupal), sociedades (intrasocial), entre ellos mismos (interpersonal, intergrupal o intersocietal).

Dentro del presente estudio nos interesa enfocarnos a los conflictos del trabajo intragrupal e intergrupales. Los conflictos intragrupales se suceden entre los mismos integrantes de un grupo, generalmente por la diversidad de intereses de cada uno de los elementos que lo integran, se puede hablar de que existen metas comunes para el grupo y esto de cierta manera lo cohesiona, pero esto no elimina la competencia interna, la lucha por el poder, la influencia en el grupo. Es más característico observar este tipo de divisionismo en los grupos de trabajadores agremiados que en los no agremiados, lo cual implícitamente conlleva conflictos conductuales.

Las grandes centrales sindicales se disputan el poder, la titularidad de los contratos colectivos para con las empresas, generando diferentes corrientes sindicales que fluyen en todo el ámbito laboral y consecuentemente las disputas intergremiales dentro de una misma estructura laboral.

Al hablar de conflictos intergrupales no estaremos refiriendo a la incompatibilidad de metas y a los intereses particulares de cada uno de los dos grandes grupos que se identifican dentro de la estructura organizacional, así el conflicto que se manifiesta por actos del tipo huelguístico, pero las acciones no solo se presentan en el grupo de trabajadores, también los empleadores intervienen en estos movimientos, por un lado pueden

boicotear la huelga protegiendo a los trabajadores que quieren seguir trabajando, o pueden contratar trabajadores para reemplazar a los huelguistas, porque ellos quieren continuar la producción. Al suponer que el conflicto se presenta en el individuo de manera temporal, en tanto este no elige la conducta que deberá seguir, - la magnitud de los conflictos será mayor entre más compleja sea - la estructura de la organización. Probablemente nos ayudara a explicar más lo citado anteriormente si consideramos que los elementos que integran el sistema, generalmente no son sujetos aislados, sino que se agrupan bien sea de manera formal o de manera informal. De manera formal la organización establece un organigrama que entre otras cosas represente a los diversos agrupamientos de individuos, en diferentes secciones, áreas o departamentos. Asimismo -- otro grupo formalmente establecido dentro de la estructura organizacional en el sindicato de los trabajadores (generalmente obreros) con el que la empresa tenga convenido el contrato colectivo de trabajo. De manera informal los individuos tienden a agruparse de -- distintas maneras, como por ejemplo: los grupos que integran equipos deportivos, o grupos de bebedores que acuden a las cantinas -- los fines de semana, etc., los cuales dan origen a la organización informal.

1.4.1

La Organización Formal

Dentro de la organización formal se distinguen claramente dos grupos formalmente constituidos; el grupo de los empleadores y el grupo de los trabajadores, ambos pueden a su vez coaligarse en asociaciones de mayor magnitud o permanecer integros en cuanto al número de elementos que lo conformen. El grupo de empleadores y el grupo de trabajadores no siempre tienen las mismas metas, pues por lo general en la mayoría de las organizaciones las metas de los empleadores son la obtención de mayor productividad y a su vez las metas del grupo de trabajadores serán obtener mejores salarios y mayores prestaciones, al no converger los intereses de estos grupos se provocan grandes conflictos en la organización, pu--

diéndose llegar a los extremos; la huelga.

Las huelgas son actos que conciernen como ya mencionabamos anteriormente a los dos grandes grupos de la organización formal dentro de la estructura organizacional.

Por otra parte el grupo formado por los empleadores en la organización formal no estan de acuerdo en que se llegue hasta ese extremo, porque el hecho al haber una suspensión de labores - la planta productiva queda estática y de ahí que se sucedan una gran cantidad de pérdidas económicas.

De hecho es importante conocer el conflicto en los grupos mencionados para comprender la magnitud de cada uno de ellos y su manifestación dentro de su propia estructura, sin embargo es de especial interés para este estudio las relaciones que se dan a nivel intergrupal e intragrupal en las relaciones laborales de la organización que es el núcleo de los antagonismos de mayor magnitud entre las partes obreras y patronales.

1.4.2 La Organización Informal

La organización informal es el sistema de comunicación que se establece con los diferentes miembros de la organización y que no guarda reglas ni circunstancias debidas, en la que se forma un cuadro de relaciones sociales en las que se va a manejar -- gran cantidad de información que no ha sido preestablecida o determinada por ninguno de los miembros de la organización, y que por lo tanto no existe norma, estatutos o reglamentos y por lo que se maneja gran cantidad de rumores, chismes, etc.; así este tipo de organización informal en la mayoría de los casos es tan fuerte como la organización formal. En este tipo de organización se crean grupos en los cuales existen las relaciones personales y los cuales pueden llegar a formar un grupo parcialmente estructurado, pero, su interacción va a ser espontánea y temporal.

Leiserson (28) promovió y sugirió "que los agremiados -- tienden a restringir la producción más que los no agremiados" esto es ciertamente sugestivo, pues de una u otra forma se esta refiriendo a los grupos informales que dentro de las organizaciones

existen y que en determinado momento tienden a fijar los estándares de producción, en el grupo independientemente de los estándares que fijan los empleadores. Es muy conocido en los ambientes industriales el caso del trabajador que menciona la existencia de "política" o envidia cuando él rinde en producción más que sus -- compañeros y, lo empiezan a presionar para que reduzca su eficiencia. De ahí la importancia que tienen los grupos informales en las acciones que provocan el antagonismo, acciones que van en contra de los deseos de la empresa.

1.5 UNA APROXIMACION COGNOSCITIVA AL ESTUDIO DEL CONFLICTO

Al hablar de un enfoque cognoscitivista en el presente estudio no podemos dejar de mencionar el paradigma básico E-O-R el cual es muy importante en la Psicología Cognoscitiva y ha terminado por centrar mi interés en un factor esencial de la psicología humana e incluso animal.

El procesamiento humano de la información se hace a través de la elaboración de los estímulos a niveles cognoscitivos de el sujeto los cuales daran como resultado cambio en el comportamiento.

Dentro de este enfoque la idea de estructura es un concepto clave.

En la actualidad, el termino cognisción se refiere específicamente dentro del procesamiento humano de la información, a todos los procesos mediante los cuales el ingreso sensorial es transformado, reducido, elaborado, almacenado, recuperado y utilizado, Neisser (34).

Los modelos de procesamiento de información intentan especificar las operaciones que ocurren desde el comienzo, es decir la percepción del mismo desde el contacto de la persona con el mundo físico el cual es representado internamente dentro de la persona, esta representación interna no es un registro pasivo del mundo físico, sino una transformación activa que involucra procesos de reducción y elaboración hasta que se da la respuesta en el individuo.

Así pues con la finalidad de encuadrar estudio del conflicto al enfoque particular del cognoscitivismo, partiremos del análisis de la explicación que acerca del tema cita Casado (9) en su obra "Organización, Conflictos y Estrategias de Negociación". En las organizaciones los conflictos revisten muy diversas modalidades, según las partes que intervienen, la naturaleza de su objetivo o motivo y la forma que adoptan, una huelga del personal de una empresa capitalista es un ejemplo de conflicto de causas y tiene por consiguiente carácter estructural. El motivo inmediato de la huelga puede variar entre numerosas alternativas que van desde la solidaridad de clase -

al conflicto con el titular de un determinado puesto de autoridad".

Si queremos explicarnos estas conceptualizaciones desde una aproximación cognoscitiva, estaremos hablando que los motivos mencionados por Casado, serán los avocadores de un estado particular en el organismo; el conflicto a niveles cognoscitivos.

1.5.1

ESTÍMULOS

Los motivos o estímulos pueden ser tanto internos como externos, algunos autores, como Coser (11) mencionan que los estudiosos del conflicto no estan en completo acuerdo acerca de que tipo de variables resultan más importantes en la determinación -- del mismo, sociopsicológicas, siendo la tendencia entonces, considerar ambas como determinantes en tanto no haya una claridad al respecto.

Algunas variables psicológicas que se han pensado que son las provocadoras del conflicto, son: Las actitudes de los actores involucrados, las cuales se encuentran en una interrelación recíproca con sus percepciones, conocimientos, evaluaciones, - - espectancias y conductas.

Por variables sociales, menciona Covarrubias (12), se entienden los factores sociales como: Normas, Valores, Instituciones de una sociedad, etcétera.

Las variables estructurales se refieren a aquellos factores que dependen de la estructura misma y no de las partes constituyentes. Una variable estructural es una interrelación social, por ejemplo; el patrón de comunicación, que puede ser circular, - piramidal, lineal, etcétera, o las líneas de mando que se distinguen en el mismo organigrama, esto es, que ésta estructura ciertamente afectará de manera diferente el centro o desarrollo de tal interrelación.

Lewin (29), al desarrollar su teoría del campo psicológico realizó un análisis muy profundo del conflicto psicológico, desarrollamos ciertas ideas que en la actualidad han seguido considerándose, así es como Geldard (22) y Arias (3); mencionan res-

pectivamente en sus obras que al abordar el estudio del conflicto, se es necesario hacer una clasificación tipológica del mismo, de tal manera que hacen una distinción de los estímulos evocadores - del conflicto, basado en la asignación de valencias positivas o - valencias negativas a los estímulos que están presentes en una si tuación particular. Un estímulo puede ser positivo (agradable, - conveniente, interesante) para una persona, y por lo general se - supone que habrá una aceptación de ese estímulo.

Asimismo, un estímulo puede ser negativo (desagradable, nocivo, in conveniente) y lo más probable es que si se le presenta a una persona ésta lo rechace. También hay otro tipo de estímulos que se - pueden considerar como estímulos neutros, pues por lo general no - evocan respuestas.

1.5.2

ORGANISMO (ESTADO INTERNO)

"Se dice que mientras sólo existe una condición activadora y la conducta se orienta a una sola meta, la conducta humana es cosa sencilla y sin mayores problemas", Geldard (22). Pero, ¿qué es lo que pasa en los seres humanos?, cuando aparece la necesidad de decidir entre dos o más actos posibles, tales como; la conducta, opiniones, actitudes o creencias. Es entonces cuando aparece una disyuntiva inevitable, una situación en la que necesariamente se - tiene que decidir hacia una conducta o línea de acción a seguir, - los humanos reaccionamos de una manera diferente a estas situaciones, algunos razonan las posibles acciones y consecuencias cuidado samente y deciden después de una deliberación previa, otros por el contrario, responden impulsivamente, sin razonar, sin reflexionar. Todo esto nos indica un estado interno del organismo, en cuanto a conflicto se refiere, un estado a nivel de pensamiento, en los -- procesos cognoscitivos. Antes de decidirse a levantarse en huelga se dice que los trabajadores lo "piensan" detenidamente, pues sa-- ben que un estado de huelga, implica una serie de situaciones incómodas que tendrán que pasar (hambre, frío, desvelos, humillaciones, etc.). No es fácil tomar una decisión de esta naturaleza, la huella

ga como medida de acción y presión hacia la clase patronal es un recurso que se utiliza después de no haber llegado a ningún arreglo o acuerdo, sin embargo no se puede tomar una decisión impulsiva, no es una decisión intrascendente como la de escoger entre usar guantes o no para el frío, no se elige por un objeto u otro, es un estado de tensión al que cada trabajador y empresario se enfrentan, ambos con intereses opuestos, por lo general antagónicos. Se enfrentan a la elección de una serie de situaciones que vendrán más adelante; incrementos de salario y prestaciones o despidos y agresiones. Es aquí en donde cada uno tiene que racionalizar las cosas con detenimiento, conjuntar toda su información como fuerza de las representaciones simbólicas, se es capaz de anticipar las consecuencias de los actos a realizar, dejando que los símbolos verbales, los nombres, los objetos sean substituidos. Los mismos pensamientos e imágenes son nuestras a competir en su afán de resolver las tendencias de conducta que estan en conflicto. Mientras no haya una decisión de conducta a seguir el conflicto estará presente en el pensamiento.

1.5.3

LA RESPUESTA (CONDUCTA MANIFIESTA)

Mencionabamos con anterioridad que ante una situación conflictiva, los individuos dentro de una estructura organizacional pueden verse atraídos por seguir una conducta huelguística, como medio para lograr sus objetivos, ya sean demandas salariales, mejoras en sus prestaciones, mejoras en las condiciones ambientales, el reconocimiento del sindicato, etc..

Ciertamente podemos calificar a estos objetivos como gratificantes, designarlos como motivos o estímulos positivos, sin embargo también se encuentran presentes en esa situación otros estímulos que pueden ser aversivos, esto es, que al levantarse en huelga lo más probable es que se reciban represalias por parte del patrón, empresario, o autoridad que administre los bienes que solicita la otra parte actora. Arias (1), basandose en Lewin, identifica a esta situación en particular como conflicto de atracción-evasión. Es decir esta situación presenta ambivalencias, por un

Esto puede haber estímulos gratificantes, pero también puede haber estímulos negativos, por las represalias a que se hagan acreedores los huelguistas.

Otro tipo de conflictos son los llamados de evasión-evasión, en los cuales las alternativas resultan igualmente desagradables e inconvenientes, siguiendo el mismo ejemplo, pensemos en la situación en la que se encuentra un trabajador que sabe que si se decide a apoyar una huelga tendrá represalias por parte de su patrón, y probablemente su familia no tendrá para sostenerse mientras dura el movimiento y, por otra parte sabe que si no se adhiere al movimiento sus compañeros lo pueden atacar, agredir, rechazar, o desahuir de su empleo. Estas tendencias incompatibles causadas por una serie de estímulos negativos provocan una situación incómoda.

Un último conflicto mencionado por el mismo autor es el conflicto de atracción-atracción, en el cual se dice que la persona se encuentra en una situación en la que diferentes estímulos pueden ser igualmente atractivos y recompensares, pero incompatibles es decir, no puede obtener al mismo tiempo los dos.

Es el conflicto más fácil aparentemente de resolver, cualquier decisión trae como consecuencia una situación igualmente probable como ejemplo citaremos al individuo que en una situación de huelga sabe que si consigue como representante de los trabajadores -- las peticiones que estos hacen, consecuentemente logrará la admiración y felicitación de sus compañeros, pero por otra parte también puede lograr un mejor puesto de trabajo que sus patrones le ofrecen por no involucrarse en actividades de tipo sindical.

Finalmente habremos de decir que los tres tipos de conflictos mencionados por Aries, representen conductas diferentes, tanto de los individuos como de los grupos en la estructura organizacional.

R E S U M E N

Al realizar un análisis histórico del desarrollo de la humanidad, y la evolución de que han sido objeto las diferentes formas de relación de trabajo que hasta la fecha se han presentado, no se puede pasar por alto los diversos problemas de índole social que como producto del trabajo subordinado se han suscitado. Desde estructuras organizacionales sencillas, hasta estructuras complejas (como en algunos países), son escenarios de movimientos laborales de diversa magnitud; huelgas, sabotajes, etc.

Los conflictos han sido analizados desde diferentes perspectivas, los estudiosos de la conducta han coincidido en señalar que el conflicto es el resultado de fuerzas contrarias e incompatibles; pulsiones, impulsos, intereses, actitudes, etc. Siendo así que se concluye que el conflicto se presenta en una estructura determinada, cuya magnitud esta en función del número de individuos involucrados (intrapersonal, interpersonal, intragrupal e intergrupala), este fenómeno es producto de la presencia simultánea de acciones o tendencias de acción contrarias e incompatibles y su existencia puede ser real o percibida. Dentro de una estructura organizacional se identifican grupos formales e informales de individuos, los cuales se agrupan obedeciendo a reglas, normas y metas diversas. En estos grupos se observan conductas antagonicas, cuyos motivos hasta cierto punto se desconocen, es obvio que existen acciones o tendencias de acción contrarias e incompatibles, pero, ¿cuales son las causas que lo originan?. Una aproximación cognoscitiva nos ha parecido la más indicada como una explicación tentativa a este fenómeno de la conducta humana, y con base en las aportaciones de Lewin al estudio del conflicto tratamos de ejemplificar en forma sistematizada cada uno de los componentes del paradigma cognoscitivo E-O-R.

Capítulo II PERCEPCION Y ACTITUDES

2.1 INTRODUCCION

A través de todas las épocas el hombre ha tenido la necesidad de enfrentar su medio ambiente y adaptarse a las exigencias - que el mismo le impone, actualmente en las organizaciones laborales, el hombre en su actividad ocupacional, tiene que adaptarse a las - condiciones que señala la sociedad industrial, tiene la necesidad - de adaptarse a los grupos de trabajo, modificando de alguna manera sus diferencias individuales, lo cual puede llevarlo a experimentar diversos tipos de tensiones y conflictos que probablemente pueden - llegar al punto de desencadenar una neurosis ocupacional, que se -- manifestará en determinadas conductas específicas de los llamados - conflictos laborales, que implícitamente conllevan problemas socia- les, los cuales son acontecimientos que no sólo afectan a los prota- gonistas directos, sino a grandes grupos de instancias sociales. - Lo anterior hace patente el hecho de que se presenten implicaciones políticas, económicas y culturales. Sin embargo podemos considerar que el mayor número de problemas que se generan en las organizacio- nes laborales sus causas son principalmente psicológicas.

Ross (44) en su análisis de la psicología del conflicto - humano se introduce al análisis del conflicto social examinando al- gunos de los atributos de los seres humanos que están en conflicto, tales como; percepciones, actitudes y motivos, en cuanto estos son considerados como fuente ocasional del mismo.

De igual manera Swingle (45) menciona lo siguiente: "creo que una fricción interpersonal es un proceso inevitable del proceso de negociación. El factor principal que afecta al conflicto es la percepción de los protagonistas de la estructura de la situación en la que se encuentran".

Partiendo de estas afirmaciones la exposición en este ca- pítulo se centrará principalmente en el análisis en primer lugar de lo que sobre la percepción se ha dicho, sus implicaciones para la - formación de las actitudes en segundo término, y finalmente el como

las teorías de la Congruencia Cognoscitiva han elaborado un modelo explicativo de las actitudes y su relación e importancia con la teoría del conflicto.

2.2

PERCEPCION

De la percepción sabemos que no hay una constancia perceptual en todos los seres humanos, existen las diferencias individuales y es así como una persona en la observación de objetos físicos, incluso, presenta errores con respecto a otra. Forgas (20) define la percepción como "el proceso mediante el cual un organismo recibe o extrae alguna información del medio que le rodea", pero al hablar de la percepción necesariamente tenemos que mencionar su relación con el aprendizaje puesto que este último tiene gran importancia para la forma en que se adquieren los conocimientos para lograr una mejor adaptación al medio de vida. Forgas consideró al aprendizaje como "aquella actividad, mediante la cual esa información se adquiere a través de la experiencia y pasa a formar parte del repertorio de datos en el organismo". De acuerdo a estas definiciones los resultados de lo aprendido facilitan la obtención de nueva información, debido a que los datos que se tienen almacenados van a servir de modelos de comparación.

Cuando el organismo observa un nuevo estímulo va a extraer información ayudado por el aprendizaje, pero es necesario considerar que pocas veces se le presenta al individuo estímulos aislados, pues por lo general el medio ambiente esta cargado de un sinnúmero de estímulos, los cuales en la actualidad se ven multiplicados por el constante bombardeo de información que es transmitida por los medios masivos de comunicación; radio, televisión, prensa, etc., y que es literalmente imposible que el individuo acepte, asimile y organice todo eso, por consiguiente se habla entonces de "la percepción selectiva" (Ross) (44).

De toda la información del medio ambiente que llega a nosotros, mediante el aprendizaje se realiza un proceso de percepción

selectiva, de aquellos estímulos que son accesibles o gratificantes, es decir sólo elegimos muestras de aquellos que nos interesa. Considerándolo así, Porgus (20) menciona: la estimulación como la primera etapa de la extracción de la información del medio ambiente físico, el cual está cargado de energía y va a provocar en el sujeto la estimulación de los órganos visuales, auditivos, cutáneos, olfativos y otros, aquí es donde propiamente se inicia la percepción.

La segunda etapa sería la de transducción sensorial, en la que la interpretación de información física, es traducida en mensajes de información que el sistema nervioso utilizará. La tercera es la actividad intercurrente al cerebro, aquí los impulsos nerviosos llegan al cerebro y este puede actuar como un relevo y una estación receptora y transmitir la información al sistema de respuesta y de esta manera completando el acto de la percepción, ó bien puede además seleccionar, reorganizar y modificar la información antes de transmitirla al sistema de respuesta y esta segunda actividad del cerebro es más frecuente a medida que asciende en la escala filogenética o a medida que vamos pasando por las diferentes etapas de su duración. Como cuarta etapa tenemos a la experiencia perceptual o respuesta (salida) cuando esta etapa se presenta es porque ya ha ocurrido la percepción y la vamos a inferir por medio de índices conductuales o la persona nos lo dice verbalmente que ha percibido por ejemplo un color rojo, un cuadrado, una superficie curva, etc..

Al referirnos a la Tercera Etapa del procesamiento de la información en la percepción, queremos hacer énfasis en los mencionados anteriormente, al señalar que los estimulaciones suoran un proceso de selección en el individuo de tal manera que este proceso selectivo es el que finalmente va a construir la realidad social en el individuo, y de esta manera, no se puede hablar de que exista una realidad objetiva para todos los seres humanos, pues de alguna forma la percepción de la realidad puede ser modificada y alterada, "tercerivarsana". Parte de esta explicación es la que menciona Piaget (21) al referirse que dentro de la organización las percepciones del mundo son diferenciales de acuerdo de los ni-

veles en que se encuentren ubicados. Por una parte las personas que se encuentran en los niveles más altos, como los presidentes o directores se ubican en un mundo en el que están en contacto con personas que comparten un "rosáceo" panorama de la vida organizacional, mientras las personas que están en la base de la jerarquía perciben un medio ambiente psicológicamente deprimente y que cada uno de ellos tiene bastante apoyo de sus compañeros de trabajo en relación con su punto de vista predispuesto sobre la vida organizacional".

Es evidente que estos señalamientos a los cuales se refiere Thannenbaum no sólo consideran al individuo aislado sino que ya involucra a los grupos de individuos que dentro de la organización existen y que de una u otra forma establecen un sistema de interrelación personal, de tal forma que otro aspecto importante de considerar es lo que en la Psicología Social, Predvechni (40), ha llamado la percepción del hombre por el hombre, no es ya la percepción de las "cosas", de los objetos, sino lo que la percepción que en las relaciones interpersonales se dan entre los grupos.

2.2.1

PERCEPCION SOCIAL

En nuestra vida diaria estamos en contacto con infinidad de personas con las que frecuentemente establecemos relaciones interpersonales y el desarrollo de estas va a depender de la manera como se perciban, es decir, si causan "buena o mala" impresión, aquí las actitudes juegan un papel muy importante pues la actitud hacia las personas va a depender de los sentimientos que ellos provocan y de esta manera, no siempre las percepciones que se tiene están de acuerdo con la verdadera forma de ser de las personas.

La apariencia de las personas es percibida por los demás "como un conjunto de rasgos anatómicos, funcionales y sociales accesibles al reflejo sensorial concreto" Predvechni (40).

Cuando se establecen relaciones interpersonales entre las personas se presentan muchos factores los cuales van a determinar que las personas se acepten o se rechacen, lo primero que surge es la pregunta de ¿Quién es? y es percibida en su modo de vestir, su aspecto físico, el tipo de trabajo que tiene, su tipo de alimentación, su lenguaje, sus creencias, etc.. De todo esto como ya lo habíamos mencionado va a depender que la actitud hacia la otra persona sea positiva manifestándolo por medio de una sonrisa, y se ve un interés hacia intimar con ella y por el contrario, cuando la actitud hacia la otra persona es negativa se va a manifestar por el rechazo y la frialdad y poco o ningún interés por establecer comunicación.

Existen diversos modelos de percepción debido a que en la mayoría de los contactos interpersonales son muchos y en ocasiones breves y la información que se adquiere de la otra persona es muy limitada y debido a esto la manera de percibir a las otras personas se basa en sus experiencias pasadas colectivas, lo que provoca que en muchas de las ocasiones se han generalizado sobre diversos tipos de personas, así por ejemplo, cuando decimos que todos los ingleses son puntuales, o que todos los estudiantes son vivaces, ingeniosos y que nunca están preparados para sus exámenes; así de esta manera al establecer relaciones interpersonales enmarcamos a las personas de acuerdo a su comportamiento dentro de un determinado estereotipo.

Cuando se percibe a otras personas es muy importante analizar la personalidad del sujeto perceptor ya que va a influir notablemente su experiencia pasada, sus valores, sus sentimientos y sus propios modos de interpretar la personalidad de las otras personas, así muchas personas dicen que las personas de frente amplia siempre son inteligentes o que los "gorditos" siempre son simpáticos, o que las personas altas y delgadas son arrogantes, etc..

De acuerdo a los estudios hechos por psicólogos sociales se dice que es de gran importancia en la percepción el llamado "efecto de la aureola" en el cual cuando la impresión que nos causa la otra persona es negativa, siempre se tendrá a no aceptar ni percibir cualquier acto por benevolente que sea como positivo.

La distancia social (política, económica o cultural) entre las personas que interactúan van a depender básicamente de los estereotipos que tenga como persona y entre más negativos sean, mayor será la distancia; de este modo la forma de percibir a otras personas no va a depender solamente de sus cualidades individuales sino que también de su condición social y así entre menos distancia social exista entre ellos habrá más humanismo y sensibilidad.

Un claro ejemplo en el que se evidencia no sólo lo citado anteriormente, sino que además nos da pauta para mencionar la manera en que las percepciones en los grupos parecen homogeneizarse es el estudio que Mason Haire (23) realizó sobre la percepción de las fotografías.

"Mason Haire (23), presentó una fotografía de un hombre de mediana edad a un grupo de una cámara de comercio y les pidió que "juzgaran su personalidad" por la apariencia que tenía. Bajo cada fotografía estaban impresos datos tan inocentes como su edad, tamaño de familia, etc., sin embargo la mitad de las hojas indicaba que era "tesorero de una pequeña compañía local", mientras que la otra mitad lo designaba como "Tesorero de un sindicato local". Los que recibieron las primeras hojas lo vieron como un ciudadano firme, confiable, responsable, que piensa, etc.. Los que recibieron la hoja que decía que era Tesorero del sindicato lo vieron como ignorante, necio, irresponsable, agresivo y demás. Ahora bien debe hacerse incapié en que lo único que cambio en los datos fue la relación como una compañía o con un sindicato. Lo demás de la información era idéntica. De allí se deduce que una persona vista en relación con una organización que no gusta será percibida como poseedora de características peligrosas e indignas de confianza".

El análisis de este estudio, enfocandolo hacia la constancia perceptual que parece existir en los grupos, y que Ross (44) lo llama "principio de realidad diferencial", evidencia la noción de que los miembros de grupos competidores construyen y conservan imágenes perceptuales diferenciales de la realidad, imágenes con-

formadas de acuerdo a lo que para el sujeto de un grupo es correcto su grupo, es bueno y virtuoso y por tanto merece una lealtad -- sin desviaciones, merece ser defendido y merece sacrificio, el grupo de ellos es malvado, agresivo, traicionero. Para los sindicatos por ejemplo, los empleadores son una amenaza, muchas veces reprimen mediante la violencia, pero su núcleo es nazi-fista, nada de violencia, ese grupo son los malos, para los empleadores esa relación es inversa. El análisis psicológico puede dar a entender que estas distorsiones perceptuales son más fácilmente identificables en un grupo que en otro, pero no hay métodos que nos digan la verdadera naturaleza oculta de la realidad.

Estas formas de percepciones antagónicas en los grupos -- nos sugieren que al hablar de los factores personales y emocionales de los individuos dentro del grupo, ya que la selectividad en la percepción necesariamente estará determinada por los valores positivos y negativos que tanto a su ideología como a sus actitudes impriman a través de las experiencias pasadas.

Los sentimientos son importantes cuando se perciben a -- otras personas, pues siempre se va a hacer una valorización de -- ellos y dicha percepción va a estar vinculada a una actitud positiva o negativa. En las relaciones interpersonales en la vida diaria se basan en presunciones que se hacen acerca de la personalidad de las demás personas las cuales van surgiendo a través de los contactos personales y basado en estas respuestas se le cataloga -- como simpático", "agradable", "desagradable", etc..

"Los sentimientos disyuntivos (repulsión, odio, etc.) se basan por lo común en ideas antagónicas. Todo conflicto puede presentarse como una lucha entre el bien y el mal y en ese caso se -- pinta al adversario como el atípico del bien y de la justicia, se basa en su conducta precisamente aquellos rasgos que son condenados dentro del ámbito cultural", Predvechni (40).

Así nació la ideología de la Santa Inquisición en la -- Nueva España, que condenaba a todo aquel que renegaba de la reli--

gión, ellos luchaban por el bien contra toda forma o acto que representara el mal. Es comprensible entonces el porque las ideologías y actitudes, funcionan como unificadoras de los grupos de individuos, en otras palabras, ciertas percepciones de la realidad -- sirven como puente unificador de las ideologías y actitudes de los individuos, y si esto es cierto, estas entidades cognoscitivas desempeñan un papel muy importante en la conflictiva que se manifiesta en conductas de incompatibilidad, de agresión o violencia en -- los grupos de determinada estructura organizacional. Es posible -- entonces suponer que todo esto tiene implicaciones a niveles perceptuales y cognoscitivos, al pensar en las diferentes imágenes -- que conforman nuestro campo conceptual y la formación de nuestras actitudes.

2.3

LAS ACTITUDES

En el núcleo de las interacciones sociales se evidencia un sinnúmero de fenómenos comportamentales, que las más de las veces se traducen en problemas sociales, los cuales han sido el punto de partida para el desarrollo de muchas de las investigaciones que en la actualidad conocemos. Uno de esos fenómenos de comportamiento y quizá el que haya recibido una mayor atención por parte -- de los investigadores sociales, es el que Allport (3) mencionó con el nombre de actitudes. Al respecto de este tema ya hicimos algunos comentarios y atribuciones de las mismas en el apartado anterior, destacando su relación con los fenómenos perceptuales, pero ahora queremos destacar las implicaciones que su estudio a un nivel más profundo tienen para la comprensión de los conflictos en -- las organizaciones laborales. Pero naturalmente, dado que las -- actitudes no son el motivo principal de nuestro estudio, retomaremos lo que a nuestra consideración es más relevante y congruente -- en el análisis del conflicto.

2.3.1

LA APROXIMACION COGNOSCITIVA

Desde que apareció el término, las actitudes han ocupado un lugar muy importante en la investigación científica, desde los paradigmas típicos del condicionamiento clásico, los modelos conductuales, el enfoque clínico y las teorías de la congruencia cognoscitiva, han tratado de definir su contenido, así como los procesos de formación y cambio de las mismas, es a tal grado la importancia que se le ha dado, que algunos investigadores han considerado a la Psicología Social como el estudio de las actitudes.

Rodríguez (43), ha mencionado que de las actitudes, se pudiera a un nivel más explicativo que descriptivo, inferir sobre los posibles factores que operan en ese cambio de actitudes. Por una parte, al hacer la conjunción con los temas tratados anteriormente observamos cierta relación con lo que llamabamos "principio de realidad diferencial" en los grupos, en la que ciertas percepciones, ideologías y actitudes parecen homogeneizarse, y por otra parte, parece evidenciarse también cierta relación con la explicación que al respecto de la formación y el cambio de actitudes asumen las teorías de la congruencia cognoscitiva, al mencionar que el ser humano por naturaleza aborrece las incongruencias y que necesariamente adoptará en un momento dado, aunque sea por complacencia forzada las opiniones y actitudes del grupo en el que se encuentre.

Parece ser ley general del pensamiento humano el que todos esperamos que las personas que nos rodean abracen la opinión que nosotros tenemos y que se desentiendan de ideas que no estén de acuerdo con ideas que nosotros mismos rechazamos. Los "buenos" del mundo, en forma de personas, cosas e ideas, supuestamente se agrupan y se oponen a los "malos" que en nuestra opinión también se agrupan. Es este un principio de congruencia, que describe el modo en que el mundo debería de marchar y mientras las cosas marchen de esta manera no se puede hablar de una inconsistencia, incongruencia o disonancia, en nuestras actitudes sociales constituyen una noción que se encuentra directamente relacionada con aspec

tos de la conducta, pero que tambien es importante senalar los aspectos puramente cognoscitivos.

Desde un enfoque del paradigma cognoscitivista la actitud representa una organizaci3n de cogniciones poseedoras de valencias (Newcomb, Turner y Converse) (35), los mismos han dicho que "desde un punto de vista de la motivaci3n, la actitud representa un estado de tensi3n a la presentaci3n de un motivo". Por su parte Brown (7), ha expresado la idea de que una actitud es estar en pro o en contra de algo, de tal manera que podemos situar en una escala de valores a las personas, los objetos, las ideas, es decir, a las representaciones mentales para las cuales emplea el t3rmino de objetos cognoscitivos.

Considerando estas y otras opiniones, finalmente se ha definido a las actitudes como una organizaci3n duradera de creencias y cogniciones en general, y dotadas de una carga efectiva en favor o en contra de un objeto social definido, responden a una funci3n motivacional que predispone a una acci3n coherente con las cogniciones y afectos relacionados con dicho objeto, Rodriguez (43).

Desde el punto de vista cognoscitivista, las actitudes sugiere Katz y Stotlan (27), desempeñan una serie de funciones en el nivel cognoscitivo, y en esta proposici3n se entiende a las funciones como dependiendo de una base motivacional. Se ha identificado dentro de la Psicología al enfoque cognoscitivista como enfoque mediacional, en donde la actitud es considerada como un concepto mediador entre condiciones antecedentes que conducen a él, y consecuentes que siguen de él.

La formaci3n de actitudes para el comportamiento de los seres humanos, ha sido enfocada por algunos psic3logos sociales aludiendo como coadyuvantes de la adaptaci3n, y en ocasiones sirviendo de protecci3n de cogniciones indeseables, en este sentido se dice que entre otras, estas funciones podrían considerarse como más importantes:

FUNCION COGNOSCITIVA.

Se sostiene que si la actitud es un mediador, entonces - deberá de concebirse como parte integrante de un sistema a nivel - cognoscitivo que "codifica", "selecciona" e "interpreta" tanto los estímulos como las respuestas, de esta manera se considera que las personas se esfuerzan por lograr una organización más amplia y estable de la esfera psicológica, es decir, el individuo intenta asimilar todas las impresiones externas a niveles perceptuales, procura descubrir como es el mundo, hacerse una idea coherente de sus - complejidades y darle un sentido. Katz y Stotlan (27), opinan al respecto que las actitudes tienden a ordenar el ambiente, a com- - prender los fenómenos circundantes e integrarlos en forma coherente. En este sentido se ha sostenido que las actitudes constituirían unidades de una "visión totalitaria del mundo en el que vivimos". Salazar (45) propone que la funcionalidad cognoscitiva se - refiere a los contenidos de conocimientos errados o correctos con los cuales enfrentamos la realidad social.

FUNCION DE AJUSTE O EXPRESIVA

Bruner, Smith y White (8) mencionan que esta función de las actitudes es con el objeto de servir a una utilidad para el -- ajuste de la personalidad frente al mundo exterior.

Por otra parte se ha señalado que tomando o asumiendo -- actitudes hacia diversos aspectos de la realidad, las personas se crearían una identidad. Salazar (45), menciona que los hallazgos empíricos producto de las investigaciones de la teoría, de la evidencia para sostener que formamos nuestras actitudes con objeto de justificar nuestra conducta, no que nos comportemos de acuerdo a - nuestras actitudes.

2.3.2

LA FORMACION DE LAS ACTITUDES

Ahora bien, habiendo ya identificado la existencia de tales entidades cognoscitivas, los diversos enfoques que tratan de explicar los mecanismos por medio de los cuales se adquieren las actitudes, nuevamente se enfrentan a desacuerdos, sin embargo, prácticamente se puede decir que existe un consenso amplio en el sentido de que las actitudes son producto de la experiencia y del aprendizaje social, a los que ya Allport (3), daba una considerable importancia cuando hablaba de los factores que podían ser los responsables de la formación de actitudes. Otro punto de vista es el señalado por las teorías de la congruencia cognoscitivista; las cuales mencionan que "las actitudes se forman de acuerdo con el principio de armonía y de la buena forma, siendo más fácil la organización de las actitudes que forman un todo coherente e internamente consistente, que la formación de actitudes que debido a su incongruencia provocan tensión y deseos de cambio", Rodríguez (43).

Asimismo se ha señalado como importante en la formación de actitudes los procesos de influencia social, ejercida por el gran número de agentes influenciadores que rodean al individuo, desde los grupos sociales hasta los medios de comunicación de masas y a sus efectos en los individuos que sufrimos su influencia.

Para aclarar los supuestos teóricos previamente expuestos, haremos referencia al estudio que Lieberman (31), realizó al investigar las actitudes de la membresía que apoyan la organización y sus políticas, considerando como variable independiente el cambio en el nivel jerárquico para que se suceda un cambio de actitudes, consideró como hipótesis básica, que los trabajadores que se convierten en supervisores, es posible que adopten actitudes semejantes a las actitudes de otros supervisores, y diferentes a las actitudes de los trabajadores.

Este psicólogo aplicó cuestionarios de actitudes a más de dos mil trabajadores en una gran empresa productora de herramientas, un año después, 23 trabajadores que habían sido promovi-

dos al rango de supervisores, y un grupo de trabajadores que no habían sido promovidos contestaron el nuevo cuestionario. Los datos que arrojaba el primer cuestionario mostraban fundamentalmente las mismas actitudes hacia la compañía y hacia las políticas de la misma, los datos del segundo cuestionario indicaban que los supervisores habían cambiado hacia mayor acuerdo de la organización y sus políticas, y un mayor apoyo hacia ambas.

"Los supervisores consideraban que la compañía se preocupaba acerca del bienestar de los trabajadores; consideraban al sindicato como un impedimento a la organización; ellos cambiaron notablemente en lo que se refería a su apoyo hacia el discutido tema de incentivos de la compañía, y mostraron algún cambio en la dirección hacia la adopción del punto de vista de la compañía, en lugar del punto de vista del sindicato, en lo referente a considerar la antigüedad como base de promoción.

Un poco después de que Lieberman había aplicado el segundo cuestionario, se dejó sentir en todo el país una depresión económica. Como resultado de ese movimiento la compañía reinstaló a ocho de los supervisores en su nivel de trabajadores. Otros doce supervisores permanecieron en sus puestos y tres abandonaron la compañía por razones desconocidas. Lieberman administró de nuevo su cuestionario y encontró que los supervisores degradados habían vuelto a tener sus actitudes originales. No solamente las personas cambian en relación con el acuerdo o desacuerdo que tienen con las políticas de la compañía cuando ascienden en la jerarquía, sino que también cambian (retirándose de la concordancia) cuando descienden de ella.

Lieberman también comparó las actitudes de los trabajadores que fueron elegidos como dirigentes del sindicato, con las actitudes de los trabajadores que fueron promovidos a supervisores.

Lieberman, basándose en las respuestas de doce supervisores y seis dirigentes del sindicato (los cuales permanecieron en sus nuevos puestos cerca de tres años), indica los cambios que su-

frieron estos dos grupos. Tanto los supervisores como los dirigentes sindicales, tomaron una posición completamente orientada en di-recciones opuestas en su actitud hacia la compañía. Antes de su selección, estos supervisores y dirigentes sindicales no difirían en sus actitudes hacia la compañía y sus políticas. Sin embargo - después de un año de haber ocupado sus nuevos puestos, los dos gru-pos divergían fuertemente, y después de varios años, se alejaron aún más.

Con base en los datos obtenidos y en otros análisis, - - Lieberman concluyó que las diferencias de actitud entre supervisa-res de la compañía y dirigentes sindicales no eran el resultado de seleccionar como supervisores a trabajadoras que están a favor de la empresa, ni de elegir trabajadores que están en contra de la -- compañía para dirigentes sindicales. Aparentemente unos y otros adquieren sus actitudes a medida que avanzan en sus jerarquías res-pectivamente.

Es indudablemente que este excelente estudio llevado a - cabo por Lieberman nos da claras evidencias de los cambios de acti-tudes que sufre cada uno de los grupos estudiados, sin embargo, -- nos relata estos acontecimientos a un nivel descriptivo de lo que en base a sus mediciones va observando a través del tiempo y en ba-se a ello determina sus conclusiones.

2.3.3 LAS TEORIAS DE LA CONGRUENCIA COGNOSCITIVA

Queremos hacer un especial hincapié en las teorías de la congruencia cognoscitiva principalmente por dos razones: La prime-ra de ellas, es por que nos interesa la estrecha relación, en cuanto a antecedentes se refiere, de los análisis del conflicto que -- Lewin (30) plantea que se pueden distinguir tres variables princi-pales del conflicto; el conflicto acercamiento-evitación, el con-flicto acercamiento-acercamiento y el conflicto evitación-evitación estas tres clases elementales de conflicto conductual de acuerdo a

Brown (7) pueden traducirse a términos de incongruencia, disonancia o desbalance, él explica que la teoría del conflicto enfoca su atención sobre la dirección de las acciones gruesas de acercamiento y evitación, y que las teorías de la congruencia averiguan los ajustes cognoscitivos y, especialmente el cambio de actitud. Uno de los beneficios que él señala, que se han tenido para las teorías de la congruencia de su identificación con la teoría del conflicto, es que se ha podido comprender porque la naturaleza humana aborrece la incongruencia.

La segunda razón, es por el hecho de que estas teorías han recibido en los últimos años un mayor interés, gracias a los intentos de construir una teoría sistemática de la conducta humana a nivel social y sus implicaciones en la formación y cambio de actitudes, utilizando el mismo principio, el principio de la congruencia cognoscitiva.

Estas teorías provienen en su mayor parte de trabajos empíricos de investigación, de las cuales la que quizá haya recibido una mayor aceptación es la teoría de la Disonancia Cognoscitiva, dada a conocer por Festinger (18) y que veremos en el siguiente apartado de este capítulo.

2.4

RESUMEN

La naturaleza de la conducta humana esta regida en buena medida por cierta relación que se puede establecer entre la percepción, las actitudes y los motivos. En los individuos existen las constancias perceptuales, las cuales son diferentes en cada uno de ellos, debido a sus diferencias individuales, determinadas en gran parte por el aprendizaje, teniendo mucha importancia la forma como se adquieren los conocimientos para lograr una mejor adaptación al medio de vida. Se hace entonces referencia a la percepción selectiva, determinada por las experiencias pasadas del individuo y la discriminación de aquellos estímulos que le son gratificantes. En el proceso humano de la información se han identificado tres etapas de extracción de la información: La estimulación, la transducción sensorial y la actividad intercurrente.

Ciertas percepciones sirven como puente unificador de -- las ideologías, valores y actitudes de los individuos, siendo así que estas entidades cognoscitivas forman una imágen de la realidad, la cual puede ser modificada o tergiversada, y esto juega un papel muy importante en la conflictiva que se manifiesta por las incompatibilidades en los individuos, desencadenando conductas antagónicas y de agresión y violencia en los grupos de determinada organización laboral. El grupo social ejerce poderosa influencia en la percepción y formación de las actitudes en los individuos, siendo así que las personas tienden a adoptar las mismas entidades cognoscitivas, logrando con ello su adaptación al grupo, evitando con -- ello las incongruencias, así estos elementos en los grupos parecen homogeneizarse y estas constancias en los grupos constituyen imágenes diferenciales de la realidad.

Para algunos cognoscitivistas, la actitud representa una organización de cogniciones poseedoras de valencias, y su formación para el comportamiento de los seres humanos ha sido enfocado

aludiendo como coadyuvantes de la adaptación y en ocasiones sirven para protección de cogniciones indeseables, de acuerdo a los modelos de la congruencia cognoscitiva, las actitudes se forman siguiendo el principio de la armonía y la buena forma en el que se establece que las actitudes forman un todo coherente, logrando con ello los ajustes cognoscitivos.

Capítulo III LA TEORÍA DE LA DISONANCIA COGNOSCITIVA

3.1 INTRODUCCION

Festinger 1957 (18), elaboró su teoría de la Disonancia Cognoscitiva, sin embargo sus formulaciones no son nuevas, pues ya otros autores habían sugerido aportaciones similares, las cuales -- sirvieron a él de base; tal es el caso de la teoría del balance propuesta por Heider (25) y la teoría de la incongruencia que desarrollaron Osgood y Tannenbaum, (37).

En otras palabras, la teoría de la disonancia cognoscitiva viene a sumarse a aquellas teorías de la congruencia cognoscitiva, y es de hecho la que mayor atención atrajo desde su aparición. La teoría de la disonancia cognoscitiva tiene en común con los -- otros modelos de la congruencia cognoscitiva, el postulado básico, de que los individuos tienden a evitar la inconsistencia cognoscitiva, el mismo Festinger menciona:

"Los antecedentes básicos de la teoría consisten en la noción que el organismo humano tiende al establecimiento de la armonía interna, consistencia o congruencia -- acerca de sus opiniones, actitudes conocimientos y valores", (18)

El ser humano busca establecer un equilibrio en sí mismo y del medio ambiente y, también formarse una imagen real de él y de todas las cosas que le rodean, de esta manera busca hacer consistentes todos los conocimientos que él tiene.

En busca de la realidad, los seres humanos han tratado de darse explicaciones de todo aquello que sucede en su universo, y para ello han desarrollado un cúmulo de conocimientos, que parten muchos de ellos de las propias experiencias, o de las experiencias de otros, que le son comunicadas. Es así que "sus opiniones y actitudes, por ejemplo, tienden a existir en grupos que son internamente consistentes", (18)

Sin embargo no es de sorprenderse que exista incongruencia entre lo que una persona conoce y lo que ella hace, por ejemplo un trabajador puede manifestar su opinión en contra del trabajo y -- sin embargo trabajar durante todo el día.

"Las personas no siempre aciertan en una explicación distante o en la racionalización de inconsistencias de ellas mismas. Por una razón u otra, su tentativa de alcanzar la consistencia puede fallar, las inconsistencias entonces simplemente continúan - existiendo.

Bajo tales circunstancias - esto es, en la presencia de una inconsistencia - Existe inconfortabilidad Psicológica", (18).

Estas inconsistencias fueron las que motivaron a Festinger para desarrollar su teoría, la cual se fundamenta en dos hipótesis básicas, que son:

- 1.- La existencia de disonancia, condición psicológicamente inconfortable, motivará a la persona a tratar de reducirla y alcanzar la consonancia.
- 2.- Cuando la disonancia esta presente, en adición a tratar de reducirla, la persona puede activamente evitar situaciones e información las cuales podrían probablemente incrementar la disonancia.

A lo largo de este capítulo desarrollaremos los conceptos más sobresalientes de la obra de Festinger y su relación e implicación al estudio de las actitudes y del conflicto. De una manera resumida, la exposición de la teoría de la disonancia cognoscitiva se ha desarrollado distribuida en cinco apartados; cada uno de los cuales se establece como una fuente potencial de disonancia.

Asimismo, se trata de ejemplificar cada una de las situaciones de acuerdo a las manifestaciones específicas de conducta que se presentan en el contexto laboral, es decir, a lo que la persona hace para tratar de reducir su disonancia y adquirir la consonancia.

Reafirmando la misma secuencia que establece Festinger en su obra "A theory of cognitive dissonance" nuestra exposición sigue este orden:

- 1.- Definición de terminos
- 2.- La toma de decisiones

- 3.- La obediencia forzada
- 4.- La exposición voluntaria e involuntaria a la información.
- 5.- El rol de apoyo social

3.2 DEFINICION DE TERMINOS

Para la elaboración de su teoría, Festinger reemplaza la palabra inconsistencia con un término que él llama "Disonancia", de igual forma reemplaza la palabra consistencia con un término al que llama "Consonancia".

"La disonancia es la existencia de relaciones inadecuadas entre cogniciones; es un factor motivante en sí mismo". (18). La disonancia puede ser concebida entonces como una entidad motivacional básica en el ser humano, tal como el hambre, el cual "es un impulso que lleva a una actividad orientada hacia la reducción del hambre". (18). De la misma manera la existencia de disonancia impulsará al organismo a una actividad orientada hacia la reducción de la misma. Concebida así, la disonancia cognoscitiva, se supone entonces que las consecuencias de su existencia pueden ser observadas en una amplia variedad de contextos. Es así, que sus manifestaciones no se excluyen de las conductas observadas en los centros laborales.

Para los propósitos de la teoría de la disonancia cognoscitiva, Festinger considera a las cogniciones en un contexto amplio, es decir, al mencionar que las cogniciones son en esencia, las cosas que una persona conoce de sí misma, de su conducta o del medio ambiente, aparece paralelamente el término conocimiento, en el cual se han incluido cosas a las cuales la palabra no se refiere, sin embargo, hay que considerar el hecho, de que es en base a estos conocimientos que se constituyen lo que nosotros llamamos, opiniones, valores y actitudes. Es así que finalmente para propósitos de definición, los llama "elementos de cognición", los cuales pueden establecer relaciones de consonancia y disonancia.

Las actitudes como elemento de cognición, son las que para el presente estudio, se han considerado como particularmente importantes, dada la importancia y trascendencia que a ellas le ha dado la investigación psicosocial, sin embargo no se puede dar por olvidado la estrecha relación que existe entre las actitudes y las opiniones.

Una cuestión importante que concierne a estos elementos es, como se forman, y que determina su contenido. Llamese realidad al factor más importante que determina los contenidos de estos elementos. Estos elementos de cognición son responsivos de la realidad (en el capítulo anterior fué analizado ya con más detalle las percepciones y las actitudes). En general, ellos reflejan o mapean la realidad. Esta realidad puede ser física, social o psicológica, sin embargo esta realidad puede ser deformada dependiendo de las relaciones que entre los elementos cognitivos se establezcan. Festinger delimita estas relaciones de la siguiente manera:

"Los pares de elementos pueden existir en irrelevancia, consonancia o en relación disonante".

- Dos elementos cognoscitivos están en relación irrelevante, si ellos no tienen ninguna relación el uno con el otro. Esto es, bajo tales circunstancias -- donde un elemento cognoscitivo no implica ninguna relación con algún otro elemento, entonces esos dos elementos son irrelevantes entre sí.
- Dos elementos cognoscitivos están en relación consonante, si considerando estos dos elementos, sólo un elemento se sigue o implica la existencia del otro.
- Dos elementos cognoscitivos están en relación disonante, si, por una razón u otra no se adecuan, la observación de un elemento implica la negación del otro.

A partir de estas definiciones, un gran número de situaciones han sido identificadas como implicación de la existencia y persistencia de la disonancia cognoscitiva. No todas las relaciones de disonancia son de igual magnitud, de tal manera que es necesario determinar los grados de disonancia y cuál es el alcance que toman las relaciones disonantes.

No se puede afirmar, que salvo casos excepcionales exista una persona cuyas relaciones entre cogniciones sean más consonantes que disonantes, de hecho la condición de disonancia proviene de dos situaciones comunes.

1.- Cuando nuevos eventos pueden suceder o nueva información puede ser conocida por una persona, creando cuando menos momentáneamente un mínimo de disonancia con los conocimientos existentes, opiniones o cogniciones concernientes a la conducta, ya que una persona no tiene completo y perfecto control de la información que llega a él y de los eventos que ocurren en su medio ambiente.

Imaginemos lo que sucede cuando una persona trabaja en una empresa, en la que piensa que la misma sabe corresponder a sus deseos e intereses, y su conducta se ve manifiesta por una adecuada actividad y dinamismo en cada una de las acciones que él desarrolla. Este es un estado psicológicamente confortable, pero, ¿Qué es lo que sucede, cuando hasta él llega información que hace saber lo contrario?, cuando alguien llega y le dice -- que esta en un error, que la empresa no ve por satisfacer sus intereses, que no reconoce su trabajo, que sólo explota sus habilidades. Estas opiniones, lo más probable es que no chequen con sus cogniciones existentes y que lo más probable es que las rechace, sin embargo él ya tiene conocimiento de esa información que discuerda con sus actitudes sustentadas y, quizás se produzca un estado psicológico que sea inconfortable, en el cual exista una relación inadecuada entre las cogniciones, es decir, una disonancia.

2.- Igualmente en la ausencia de nuevos eventos imprevistos o información, la existencia de disonancia es indudablemente una condición diaria, muy pocas cosas son todas negras o todas blancas, muy pocas situaciones son de bastante clara hechura como para que las opiniones o conducta no sean tan buena extensión de una mezcla de contradicciones.

3.3 LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es un proceso al que día a día tenemos que enfrentarnos no sólo en el campo laboral sino en cualquier aspecto de la vida cotidiana, y a pesar de que este acto lo realizamos frecuentemente, casi siempre existe duda con respecto a si la elección fue la correcta, debido a que existen en el medio ambiente infinidad de eventos que de una u otra forma pueden afectar nuestra decisión.

Quando se tiene que tomar una decisión, se entra en conflicto y la magnitud de éste va a depender de la importancia que tenga la decisión que en ese momento se tomará y, del número de alternativas de que se disponga, así como también lo atractivo que resulte cada una de ellas.

De esta manera cuando se presentan dos posibles alternativas de elección y si estas son igualmente atractivas, la decisión que se tome, estará en función de un análisis que se realice de ellas y de alguna manera de la comparación de cada una de las mismas analizando sus elementos cognoscitivos favorables y los no favorables y, así al elegir una de las alternativas se estará simultáneamente rechazando a la otra.

Aún cuando el conflicto y la disonancia están en estrecha relación el uno con el otro, es necesario entonces, establecer la clara diferencia que existe entre ellos, de tal manera que al tratar de interpretar la teoría de la disonancia no se caiga en el error de confundirlos.

Festinger menciona que tanto el conflicto como la disonancia son dinámicamente diferentes en sus efectos. Las personas están en una situación conflictiva antes de tomar una decisión, -- pues es un hecho que tiene que elegir sólo un alternativo curso de acción a seguir, pero una vez que él ha tomado su decisión, por de cirlo así, él ya no está en conflicto; él ha hecho su elección y ahora está preocupado en la forma en como llevará a cabo las acciones correspondientes. Para establecer la distinción, Festinger lo

ejemplifica de esta manera:

"Examinemos una predecisión y una situación de post-decisión para clarificar esta distinción.

Imagine a una persona que tuvo dos ofertas de trabajo. Todos los elementos cognoscitivos correspondientes a las características favorables del trabajo A y las características infavorables del trabajo B (llamemos a este grupo cognoscitivo A) lo conduce en la dirección de tomar el trabajo A. El grupo cognoscitivo B, elementos correspondientes a las características favorables de B e infavorables características del trabajo A la conducen en la dirección de tomar B. Entonces el trabajo A y el trabajo B son mutuamente excluyentes, él no puede tomar ambos, él está en un conflicto. Pero es necesario además, especificar donde el conflicto miente. No está entre grupos cognoscitivos A y grupos cognoscitivos B. Esto es, no hay conflicto entre conociendo que el trabajo A es bueno y también que el trabajo B es bueno. En un nivel cognoscitivo este podría simplemente añadir a su agradable y rosacea impresión del mundo. Ello no es oposición entre simpatizar por una cosa y simpatizar por otra. El conflicto proviene porque uno debe de escoger entre los dos posibles cursos de acciones.

La persona es empujada en dos direcciones opuestas a la vez. Pronto o tarde la persona tomará la decisión y elegirá el trabajo "A". Ahora él ya no está siendo empujado en dos direcciones opuestas; él ha elegido una de las alternativas y ya no está en conflicto. Pero ahora el grupo cognoscitivo "B" está en disonancia con sus conocimientos en la dirección en la cual se esta moviendo. Esta disonancia existe en un nivel cognoscitivo, pero no hay todavía, necesariamente una relación entre los dos grupos cognoscitivos, pero mientras el grupo cognoscitivo A es consonante con la decisión, el grupo B es disonante con ella.

La persona ahora se mueve en una dirección y tiende a reducir la disonancia cognoscitiva", (18)

Una vez tomada la decisión se presentará la disonancia, cuya magnitud estará en función de las siguientes variables conceptuales:

- 1.- La importancia de cada uno de los elementos cognoscitivos.
- 2.- El número de cogniciones consonantes y disonantes - que existen en un momento dado.
- 3.- La equivalencia funcional de los objetos representados por cada cognición.

Las bases que sustentan el establecimiento de la disonancia cognoscitiva posterior a la decisión parten del análisis que Festinger realizó de los antecedentes que Lewin (30) establece en sus declaraciones; el hecho de que en el individuo al haber elegido una alternativa y rechazado la otra, experimenta un estado inconfortable y el surgimiento de los procesos que tienden a estabilizar la decisión que ha sido tomada.

Los postulados que Lewin (30) y Hovland (26) establecen del análisis de la decisión o situación de conflicto, sirven de marco de referencia a Festinger para desarrollar su exposición y, es así, como él expresa las relaciones de disonancia que se establecen en base a tres situaciones particulares:

1.- Cuando una persona tiene que tomar una decisión entre dos alternativas completamente negativas tenderá a tomar los aspectos más favorables a sus cogniciones y hará una elección forzada por alguna de ellas, y dependiendo de el número de elementos cognoscitivos disonantes a los de la persona, será la magnitud de la disonancia que se presente. Este tipo de alternativas es poco frecuente, sin embargo puede llegar a ocurrir.

2.- Es probablemente la situación más usual en la toma de decisiones en la que se tiene que elegir entre dos alternativas, las cuales tienen aspectos negativos y positivos.

3.- Puede existir también que se presenten más de dos al

ternativas, es decir, muchas posibilidades pueden presentarse inicialmente las cuales la persona puede aceptar o descartar de acuerdo a sus compromisos, a su modo de acción o a sus gustos.

Una vez que se presenta la disonancia al tomar la decisión, se manifestará un apresuramiento para reducirla, ya sea incrementando los atractivos de las alternativas o decrementando los aspectos negativos de las mismas, así como también no exponiéndose a una nueva información que rechace la elección y a la vez tomando información que confirme la elección, o bien revocando psicológicamente la decisión.

Festinger habla de que los mecanismos de reducción de la disonancia y la rapidez con que tales mecanismos se desencadenan, habiendo existido un período previo a la decisión y un análisis suficiente de las alternativas, el surgimiento de esos mecanismos se registrará inmediatamente después de tomada la decisión.

Refiriéndose al período inmediatamente posterior al surgimiento de la disonancia puede existir un fenómeno llamado "del arrepentimiento ulterior a la decisión".

La magnitud de la disonancia psicológica estará en función directa de lo que la persona tiene que escoger, comparándolo con lo que rechaza y así la disonancia se incrementa con el número de alternativas entre las cuales el sujeto escogerá, dicha disonancia también se incrementará cuando las diferencias cualitativas entre las operaciones también se incrementen.

Podemos citar un ejemplo en el que un trabajador tiene que tomar una decisión, entre dejar su actual empleo e ingresar a otro, en ese momento la persona se encuentra en conflicto al tener que tomar una decisión; una vez que la persona eligió ingresar al nuevo empleo, simultáneamente esta rechazando la alternativa de quedarse en su actual empleo y una vez que tomó esta decisión surge la disonancia, la cual se apresurará a reducir diciendo que su nuevo empleo es mejor debido a que tiene mejor salario, prestaciones y mayor posibilidad de superación, asimismo buscará personas que afirmen lo que él dice o piensa de haber cambiado de empleo, de igual manera se alejará de las personas que opinen lo contrario.

De esta manera cuando la persona disminuye la disonancia, reduce la tensión y restablece su equilibrio, es decir, su estado será más consonante.

La disonancia post-decisional surge después de haber escogido ya entre dos alternativas y aún existen malos rasgos de la alternativa elegida y las buenas cualidades de la alternativa rechazada, al tratar de reducir la disonancia post-decisional se pueden utilizar tres medios:

- 1.- Cambiando o revocando la decisión
- 2.- Cambiando los atractivos de las alternativas involucradas.
- 3.- Estableciendo cogniciones encubiertas acerca de -- las alternativas involucradas en la elección.

De acuerdo al análisis de Festinger, al llevar al máximo elementos consistentes con las decisiones se estará motivando a reducir la disonancia.

Volviendo al ejemplo anterior la post-decisión es haber escogido ya entre dos empleos, sin embargo, aún existen los malos rasgos del empleo elegido y las buenas cualidades del empleo rechazado, y su existencia esta creando disonancia; las malas características con el conocimiento de que escogió ese empleo; las buenas cualidades con el hecho de haberlas rechazado. Al llevar al máximo elementos consonantes con las decisiones, se estará motivando para reducir la disonancia y de esta manera puede buscar a alguien que se ha dicho tiene el mismo problema de haber cambiado su empleo y buscar características positivas de su nuevo empleo y si aún después de esto sigue existiendo disonancia puede revocar su elección y optar por dejar el empleo y si es posible regresar al anterior, y de no ser posible buscar otro que tenga las características del empleo que inicialmente había rechazado.

Cuando la persona trata de reducir la disonancia puede -- modificar algunos componentes de su sistema de creencias y hacer-- las compatibles con sus auto-percepciones hasta lograr la consonancia.

3.4 LA OBEDIENCIA FORZADA

Existen ocasiones en las que las personas se comportan en forma contraria a sus opiniones y pueden llegar a manifestarlas públicamente a pesar de que ellas no esten convencidas de las mismas, y esto se puede deber a presiones, ya sea de alguna amenaza de castigo o al ofrecimiento de alguna recompensa, y una vez que la persona actúa con obediencia forzada se presenta la disonancia entre su conducta manifiesta y su opinión personal, durante este estado habrá un apresuramiento para reducirla y esto ocurre a medida que disminuye la desproporción entre el número de elementos disonantes y consonantes. De esta manera el ofrecimiento de una recompensa hará que el número de elementos consonantes aumente y así, disminuya la disonancia.

Imaginemos una situación en la que un trabajador después de varios años de estar prestando sus servicios en una empresa pasa a ocupar un puesto de supervisor, y si sus actitudes y opiniones como trabajador eran que la empresa exigía siempre mayor número de producción para enriquecerse y que a través de sus supervisores era explotado para beneficio de la empresa; puede ocurrir que el trabajador, ahora supervisor, presente un estado de disonancia, debido a que su opinión personal acerca de la empresa no es la que usualmente debe tener un supervisor, pero el ofrecimiento del nuevo puesto que ocupará y el aumento de salario que obtendrá, actuarán como una importante recompensa que produce elementos consonantes adicionales, lo cual reducirá la disonancia y de esta manera, el ahora supervisor puede cambiar sus actitudes y opiniones acerca de la empresa y adoptar ahora la conducta usual de un supervisor.

Existen también personas que por lo general se niegan a adoptar una conducta contraria a sus actitudes. De acuerdo a Festinger si un individuo se mantiene firme en sus convicciones, no deja de experimentar una disonancia, cuya magnitud dependerá de la cantidad de castigos o recompensas resultantes o de la importancia de la conducta a modificar.

Imaginemos una situación en la que una persona funge como representante sindical en una empresa, al cual le han ofrecido un puesto de trabajo como empleado de confianza, si él acepta, él tendrá que adoptar una conducta en favor de la empresa, y en cierto modo en contra de los intereses sindicales. El ofrecimiento de un puesto jerárquicamente mucho más alto al que actualmente ocupa y un salario mucho mayor al que tiene le hará experimentar una mayor magnitud de disonancia que si el puesto ofrecido fuera jerárquicamente inferior o la remuneración ofrecida fuera menor.

Basándonos en las consideraciones anteriores se puede deducir que para efectos de reducir la disonancia creada por la resistencia de la persona, ella puede optar por aumentar la importancia de la opinión o conducta discrepante o reducir psicológicamente la magnitud de la recompensa o del castigo.

La amenaza de castigo o el ofrecimiento de recompensa -- son evocadores en alguna forma, ya sea en mayor o menor grado de disonancia y consecuentemente se puede usar a priori estas condiciones de recompensa o castigo para inferir la existencia de la misma.

Ahora bien cuando la persona se encuentra en una situación de obediencia forzada, podemos suponer la existencia de un estado disonante como resultado de esas condiciones, cuya magnitud es en mayor o menor grado, una consecuencia inevitable de la obediencia forzada y que la magnitud de la disonancia estará en función del monto específico de recompensa o castigo. Asimismo se pueden considerar dos formas por medio de las cuales se puede eliminar la disonancia:

- 1.- Cambiando nuestra opinión privada para así hacerla consonante con la conducta manifiesta.
- 2.- Elevando la recompensa o el castigo hacia el incremento de la consonancia con la conducta de obediencia manifiesta.

3.5 EXPOSICIÓN A LA INFORMACIÓN VOLUNTARIA E INVOLUNTARIA

Quando existe mayor grado de disonancia las personas se dedican a buscar activamente nueva información y de esta manera, encontrar elementos consonantes que establezcan su relación.

Quando el grado de disonancia es menor, existe una búsqueda de mínima de información y también una tendencia a evitar la información que pudiera aumentar la disonancia.

Al recordar nuevamente la situación en que se encuentra una persona que eligió un nuevo empleo, el cuál ofrece un mejor salario, prestaciones, etc. y después de una difícil elección que lo llevo a tomar una decisión, conserva aún algunas cogniciones disonantes, causadas por algunas ventajas del empleo anterior, y según la magnitud de la disonancia, buscará información favorable acerca del empleo que eligió evitando el mismo toda información que favorezca a su empleo anterior a fin de reducir su disonancia.

La clase o tipo de conducta que se manifieste, podrá depender de la magnitud de disonancia que el individuo experimente y entre varias posibilidades se puede destacar como las principales, -- las que a continuación se mencionan:

- 1.- Cuando existe poca o nada disonancia, no hay motivación para buscar nueva información y se evitará cualquier fuente de información, para que de esta manera no se introduzca disonancia.
- 2.- Cuando existe la presencia de moderada disonancia, la persona buscará información la cual sea consonante -- con sus cogniciones y evitará la información que que da incrementar su disonancia.
- 3.- Puede ocurrir que la disonancia sea muy alta y la persona tenga que buscar activamente información disonante, puede llevar la disonancia hasta su límite provocando que el elemento menos disonante cambie, logrando así una reducción en la disonancia.

Leinich (42), cita al respecto el siguiente ejemplo: "Considerase a un hombre firmemente convencido de que se debe tratar con justicia a todo el mundo. Si su trabajo lo coloca en una situación tal que necesita sosegar la posición de otras personas para poder ascender, hay una disonancia muy alta. Entonces puede ser que busque informa

ción relativa a la eficiencia de la competencia, la necesidad de que ascienda para el bien de su familia, etc., con el fin de llevar la disonancia hasta su límite, en este caso el elemento menos resistente (su creencia en la obligación de tratar a todos con justicia) se modificará, y la disonancia disminuirá".

En muchas ocasiones las personas buscan activamente evitar la disonancia incrementando la información, pero existen muchas circunstancias que exponen a la persona involuntariamente a nueva información, tales circunstancias son las que a continuación mencionaremos.

3.5.1.- Exposición accidental a la información:

Puede existir un sistema de elementos cognoscitivos relevantes que esté caracterizado por una total ausencia de disonancia, sin embargo, no siempre se puede seleccionar la información a la que se está expuesto y tal información puede producir o reducir la magnitud de disonancia; (la exposición a información irrelevante.)

Una persona puede exponerse por él mismo a fuentes potenciales de nuevas cogniciones, las cuales pueden ser irrelevantes y no afectar de ningún modo sus cogniciones ya existentes. Puede ocurrir el caso de que una elección o decisión no constituyan una condición necesaria para que se presente la disonancia, debido a que las personas simplemente se encuentran expuestas a situaciones que contradicen sus cogniciones previas, esto puede ocurrir cuando por ejemplo, se escucha la radio o se ve la televisión; existen en este caso mecanismos por medio de los cuales es evitada la disonancia, los cuales consisten en interpretar de manera diferente la información que se está recibiendo, considerandola como consonante a las propias opiniones; otra forma puede ser poner en duda la credibilidad de lo que está hablando el expositor; o puede ser también otra alternativa, apagar la radio o el televisor, alejando de esta manera la fuente de información o simplemente modificar las opiniones.

De esta manera podemos considerar como ejemplo la situación que se presentaría cuando un trabajador aborda un autobús para

dirigirse a su trabajo y en el transcurso de éste, un grupo de trabajadores de otra empresa aborda el mismo autobus y reparte volantes en los cuales se presenta la información de que X empresa se encuentra en huelga debido a una demanda salarial, la cual la empresa se niega a dar y los malos tratos que dicha empresa da a sus trabajadores, estas nuevas cogniciones que recibe el trabajador, pueden tanto aminorar, así como incrementar su disonancia, es decir, si el trabajador hace tiempo esta inconforme con el salario que percibe y piensa que es injusta la posición de la empresa al no darles un incremento salarial a pesar de su buena colaboración que tiene con la empresa y ésta no ve por los intereses de él, así cuando el trabajador recibe estas nuevas cogniciones que seran consistentes con sus opiniones, podran disminuir su disonancia, debido a que otro grupo de personas tienen cogniciones consistentes con las de él. Pero si ocurriera el caso contrario, en el que, el trabajador esta conforme con su empleo y al recibir nuevas cogniciones, las cuales no son consonantes a las que el tiene, se produzca la disonancia y al fin de reducirla puede platicar con sus compañeros de trabajo sobre sus nuevas cogniciones y llegar al punto de cambiar su opinión de que tiene un buen salario y pedir un incremento del mismo, así como mejoras a las prestaciones que actualmente tiene y él a su vez creará disonancia con sus compañeros de trabajo creando así conflictos dentro de la organización laboral.

Algo similar puede ocurrir cuando un trabajador ve la pintura de paredes o autobuses en las que se proclaman aumentos de salarios, prestaciones, etc..

Existen también grupos bien organizados de personas universitarias que se dedican a transmitir información a todo lo largo del país en proclama de mejores tratos al trabajador, esto lo pueden hacer a través de canciones, en las que se denuncia injusticias de las que son victimas los trabajadores, y la forma en la que el patrón abusa del trabajador enmarcando claramente las diferencias que existen entre la clase trabajadora y la clase burguesa, enfocando --

por así decirlo la miseria y la opulencia, puede ser también a través de poesías, obras teatrales, etc., y es muy posible que este tipo de protesta encierre un fondo político que probablemente cuando los trabajadores escuchen tal información la disonancia se presentará.

3.5.2.- Exposición forzada a la información.

Aquí podemos hablar de que cuando en ocasiones nueva información portadora de nuevos elementos cognoscitivos se introducen a nuestro sistema, se provocará disonancia, en donde de alguna manera nos veremos obligados a emitir una conducta la cual podrá ser seguida tanto por consecuencias gratificantes como aversivas y en donde se puede mostrar una actitud contraria a la propia, provocada -- por las condiciones de recompensa o castigo a las que se está expuesto.

3.5.3.- La interacción con otras personas.

Un individuo puede recurrir a un grupo de personas con la finalidad de encontrar nuevos elementos consonantes, después de haber tomado su decisión, pero ocurre frecuentemente que este tipo de exposición a la información puede producir una mayor disonancia, este proceso juega un papel muy importante en la credibilidad que se tenga del grupo con el cual se intenta obtener nuevos elementos cognoscitivos, pero de igual forma el individuo se verá obligado a reducir la disonancia que se presente ya sea cambiando su opinión o intentando influir en la opinión de las otras personas, asimismo -- puede reforzar la percepción de que las otras personas son necias aburridas o prejuiciosas.

3.5.4.- Influencia de los medios masivos de comunicación.

Este tipo de influencia está muy generalizado en la actualidad y por lo tanto resulta casi imposible predecir, controlar y evitar la información con lo que ya se está en contacto y esta información puede tanto producir, así como reducir la disonancia.

3.6

EL ROL DE APOYO SOCIAL

El estudio de los fenómenos sociales, también se ha visto favorecido con las implicaciones que a nivel social ha aportado la teoría de la disonancia cognoscitiva. Festinger resalta la importancia que el grupo social tiene como fuente generadora de la disonancia cognoscitiva, así como también señala que es el grupo social el principal vehículo para la eliminación y reducción de la disonancia. Por un lado, la información y opiniones que son comunicados a una persona por otras, podría introducir nuevos elementos, los cuales son disonantes con las cogniciones ya existentes. Por otra parte se puede suponer que una persona que se encuentra en disonancia, buscará tratar de reducirla, descargando elementos cognoscitivos en favor de otros, sea que estos concuerden o no con las cogniciones que él tiene o que trata de modificar.

De esta manera Festinger propone que los procesos de comunicación social y de influencia social están intrínsecamente ligados con los procesos de creación y reducción de disonancia.

3.6.1 El rumor en la comunicación social

De la comunicación social sabemos que muchas de las veces la información se ve transformada de una persona a otra, los mensajes no son transmitidos tan claros y nitidos como pudiera esperarse. Las personas están expuestas a una gran cantidad de información la cual en su mayoría es difícil de predecirla y controlarla. Uno de los fenómenos que a menudo se presente en los grupos sociales, con referencia a la comunicación, es el llamado rumor.

La palabra rumor es usualmente utilizada en conexión con mensajes de información, los cuales son transmitidos verbalmente de persona a persona. Frecuentemente, existe la connotación en la palabra rumor de que ésta información así transmitida es falsa. En los medios laborales, los rumores están a la orden del día, la información pasa de boca en boca, sin embargo nunca se puede esta-

blecer la verdad o falsedad de la información y difícilmente se encontrará la fuente de donde proviene, un número de tales condiciones pueden ser claros y obvios. Algunos de los contenidos de los mensajes de información existen en algunas cogniciones. Las personas están en constante comunicación, necesariamente los mensajes emitidos están cargados de la información a que han estado exuestas últimamente, ello dirigirá a esta persona a decirlo en alguna forma a otras personas. El rumor continuará extendiéndose y llegará a ser difundido, es además necesario que un suficiente número de oyentes de el rumor se sientan impulsados a decirlo a otros. Es entonces claro que para que el rumor se propague ampliamente un gran número de personas en directo o indirecto contacto con uno u otro deberá estar en similares circunstancias; que ⁽¹⁾es, ellos serán similarmente afectados por el mensaje de información con respecto a lo que dicen otros de él. Bajo tales circunstancias, no se intenta explicar que ésta sola condición bastará para que los rumores se propaguen ampliamente en la existencia de una disonancia — uniforme acerca de un gran número de gente. Verdaderamente es indudable que existen otros factores, los cuales pueden ser causa de que los rumores se extiendan ampliamente, tales como la extensiva incertidumbre acerca de la gente, quién está en similares circunstancias.

El propósito sin embargo, demostrar que la existencia de difusión, de disonancia uniforme es una circunstancia que dará origen a rumores los cuales se difundirán ampliamente y, que además, estos rumores aparecerán y se difundirán para procurar reducir la disonancia, uno puede predecir ciertas cosas acerca de la naturaleza y contenido de los rumores.

Examinemos este ejemplo: imaginemos que cierta información sobre los planes que tiene para el futuro una empresa ha incidido en las cogniciones de alguna gente, creándole cierta disonancia, entre los elementos cognitivos correspondientes a esta información y alguna opinión o creencia el cuál tenía. El iniciará la

difusión de la información, comentándola con otra persona, como un medio de reducir su disonancia y la propagación del rumor iniciará su proceso de difusión, generando disonancia en todos ellos. Si la opinión o creencia no es muy resistente al cambio, puede ser simplemente descartada en favor de una opinión diferente, así eliminando la disonancia. Si por el contrario es difícil vencer la resistencia al cambio de creencia, entonces existen dos formas por medio de las cuales la disonancia puede ser reducida. La persona puede tender a cambiar los elementos cognitivos correspondientes a la nueva información (en esencia negando la validación de la misma) o puede tender a adquirir cogniciones consonantes con la creencia en cuestión. El apoyo social facilita las nuevas cogniciones, las cuales son consonantes con la creencia que será aceptada por las personas, así reduciendo la disonancia. El contenido de estas cogniciones, transmitido de esta manera, puede extenderse.

Imaginemos una situación en la cual un grupo de trabajadores se levantan en huelga exigiendo un 100% de incremento a sus salarios, creyendo que existen las condiciones suficientes para que la empresa pueda satisfacer sus peticiones, ha ocurrido en muchas ocasiones que las empresas tienen que cerrar, declararse en quiebra y liquidar a su personal porque un incremento de esa magnitud no está dentro de su realidad, y de hecho al verse los trabajadores sin haber logrado su propósito y sin trabajo, lo más probable es que sientan gran cantidad de decepción. Este ejemplo se da con bastantes propósitos intencionales, porque, se enfatizó el por qué nosotros estamos discutiendo un fenómeno que ocurre en personas que están en buen contacto con la realidad. Esto es, el impacto de la realidad es muy duro, ejerce poderosa presión en las cogniciones que corresponden verídicamente. Para tales personas es muy difícil mantener opiniones y creencias que son contradichas por la realidad, además imaginemos que en cuanto ocurre e incide en las cogniciones de las personas creando una fuerte disonancia con las cogniciones existente. Si bajo tales circunstancias, la

tentativa de reducción de disonancia por la adquisición de nuevos elementos cognitivos consonantes con la cognición original son desairados, uno esperará y tentativamente negará la validación de -- los eventos los cuales daran elevación de la disonancia. Esto, -- sin embargo, es difícil de hacer si la realidad es bastante inequívoca e incide directamente en las cognisciones de las personas.

3.7

RESUMEN

Sumandose a las teorías de la congruencia, Festinger propone su teoría de la disonancia cognoscitiva, considerando a la disonancia como un factor motivante por sí mismo. Parte de dos hipótesis básicas; a) La existencia de disonancia motivará a la persona a tratar de reducirla y alcanzar la consonancia. b) Cuando la disonancia esta presente, la persona evitará situaciones e información que probablemente puedan incrementar la disonancia. Festinger concibe a la disonancia como una existencia de relaciones inadecuadas entre cogniciones, y por elementos cognoscitivos en un contexto - amplio, como aquellas cosas que una persona conoce de sí misma, de su conducta o del medio ambiente.

Una condición diaria que se presenta a todo ser humano es la toma de decisiones, y Festinger realiza un análisis minucioso de este proceso estableciendo una clara diferencia entre conflicto y disonancia; el conflicto se presenta antes de tomar la decisión y la disonancia es posterior a la misma.

En ocasiones las personas se encuentran ante diversas situaciones que son generadoras de disonancia, una de ellas es aquella en la cual las personas son obligadas a manifestar opiniones o actitudes que son contrarias a las sustentadas. En otras ocasiones las personas se exponen ante información voluntaria o involuntaria, mediante la cual sus elementos cognoscitivos pueden ser modificados o reafirmados. Un individuo no tiene un control absoluto de la información que a él llega, dentro del proceso selectivo de la información, sólo elige aquellos elementos que le permiten reducir su estado disonante. El individuo en su interacción diaria con sus semejantes y, con la finalidad de establecer su equilibrio interno, se afiliará a aquellos grupos cuyos integrantes tengan elementos cognoscitivos semejantes a los que el tiene, por otra parte cuando los elementos cognoscitivos no coincidan, se alejara de los mismos, tratará de influenciar a las personas para que acepten su posición o -

cambiará sus cogniciones a las que mantiene el grupo.

El grupo es una fuente generadora de disonancia cognoscitiva, y también es el principal vehículo para la eliminación y reducción de la misma, la persona en grupo tratará de adquirir la consonancia, disminuyendo su disonancia, y en este sentido la comunicación social juega un papel importante, ya que es el medio mediante el cual se generan una serie de informaciones que permitiran a la persona lograr su objetivo.

Se ha identificado al rumor como un factor muy importante, determinante en la creación de estados de disonancia, debido a que la información recibida de esta forma tiende a distorsionarse, este factor es facilmente identificable en los medios laborales, en donde se propaga rapidamente principalmente dentro de la organización informal.

Capítulo IV ESTUDIO DE CAMPO EXPLORATORIO

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Nuestro estudio trata de identificar las variables que -
están relacionadas en un fenómeno particular; el conflicto en las
relaciones laborales. Poco se ha estudiado al respecto, sobretudo
porque lo que se ha escrito es a un nivel descriptivo de los he-
chos y casi nada realizado en investigación. Dada esta situación
y después de la revisión bibliográfica, nuestro primer contacto --
con el fenómeno en cuestión lo establecimos a través de un estudio
de campo exploratorio en un grupo natural, en él observamos las --
conductas que se daban entre los miembros de la organización, pero
¿a que obedecían tales conductas?, ¿cuáles eran los motivos de --
los individuos que los hacían actuar de esa manera?. En el curso
de nuestras observaciones, nos dimos cuenta que había una relación
estrecha en las actitudes emitidas y la conducta manifiesta, es de
cir, observamos conflictos entre personas y grupos con actitudes -
contrarias e incompatibles hacia un objeto psicológico; "La Empre-
sa" pareciera ser que las actitudes en los grupos tienden a homoge-
neizarse, ¿que es lo que sucede en los individuos y en los grupos
para que se conforme esta situación?, una explicación teórica que
nos pareció aproximarse fué la teoría de la Disonancia Cognosciti-
va, para entender el porqué de la formación, establecimiento y --
cambio de las actitudes observadas. De esta forma, en el presente
estudio se consideró como variable central, las actitudes hacia la
empresa sustentadas por los individuos en los diferentes grupos --
que conforman la organización laboral.

Nuestro estudio trata de identificar las variables que -
están relacionada con el conflicto en que se manifiesta el factor
motivacional identificado como disonancia cognoscitiva, sin ember-
go este elemento psicológico plantea serias dificultades para su -
observación y su medición, por lo que al considerar que las actitu-
des son elementos cognoscitivos fundamentales constitutivos de las

estructuras que conforman la disonancia cognoscitiva, nuestra medición se considera como indirecta, es decir, a través de la medición de las actitudes hacia la empresa que sustentan los empleados en los diferentes sectores o grupos que se identifican dentro de la estructura organizacional, trataremos de evidenciar la existencia de disonancia, así como considerando el comportamiento conductual de ellas, definiremos no sólo las acciones sino la actitud como tendencia de acción y su observación contraria e incompatible.

4.2 PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

- HO. No existe diferencia significativa en la actitud sustentada por los tres diferentes grupos que son identificados dentro de la estructura general de la organización.
- HI. Existe diferencia significativa en la actitud sustentada entre los tres diferentes grupos que son identificados dentro de la estructura general de la organización.

4.3 MUESTRA Y MÉTODOS DE MUESTREO

La población que se eligió para este estudio fue del tipo no probabilístico, pues se trata del estudio de un grupo natural; el conjunto de sujetos que laboran en una empresa del sector privado, cuyo giro es la fabricación e impresión de película de polietileno. se escogió este grupo natural por dos razones principales.

- 1a.- Los dos observadores ya forman parte del grupo, es decir, están ya familiarizados con los elementos que conforman al grupo, y el grupo con los observadores.
- 2a.- La disponibilidad de la organización para dar facilidades a los investigadores para la realización del trabajo de tesis.

La población total consta de un total de 215 sujetos los cuales se distribuyen de acuerdo al organigrama de la empresa (Fig. 1) en 20 departamentos que se ubican en tres áreas bien delimitadas de acuerdo a la característica de actividad, tabla (1).

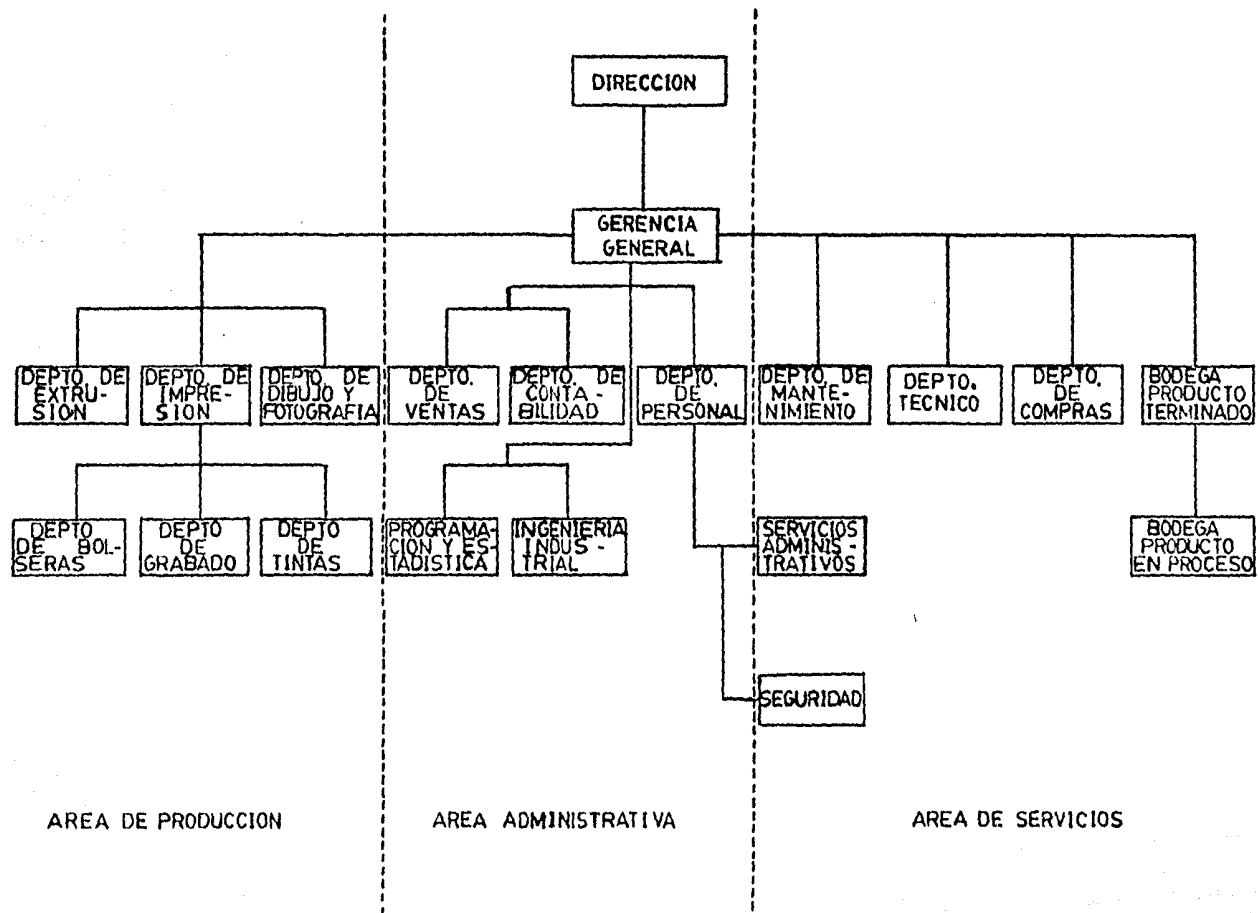


FIGURA N°1 : ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

CONDICION LABORAL					
DEPARTAMENTOS		SUJETOS SINDICALIZADOS	SUJETOS NO SINDICALIZADOS	TOTALES	
III ADMINISTRATIVOS	1	DIRECCION	0	1	22
	2	GERENCIA	0	3	
	3	PERSONAL	0	3	
	4	CONTABILIDAD	0	7	
	5	VENTAS	0	3	
	6	PROGRAMACION Y ESTADISTICA	0	3	
	7	INGENIERIA INDUSTRIAL	0	2	
II SERVICIOS	8	MAINTENIMIENTO	12	3	50
	9	AREA TECNICA	0	2	
	10	COMPRAS	0	4	
	11	BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO	7	7	
	12	BODEGA DE PRODUCTO EN PROCESO	6	1	
	13	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	0	2	
	14	SEGURIDAD	0	6	
I PRODUCCION	15	EXTRUSION	44	6	143
	16	IMPRESION	50	11	
	17	DIBUJO Y FOTOGRAFIA	0	6	
	18	BOLSERAS	8	2	
	19	GRABADO	12	2	
	20	TINTAS	1	1	
			140	75	

TABLA No. 1 DISTRIBUCION DE EMPLEADOS POR AREA, DEPARTAMENTO Y CONDICION LABORAL

4.3.1 MÉTODO DE MUESTREO

Para seleccionar la muestra a la cual le sería aplicada la escala de actitudes se utilizó el muestreo estratificado, considerando el principio básico de su utilización; cuando la población o universo ya está naturalmente subdividida en estratos, categorías o grupos, o bien pueden ser divididos para fines de la investigación, cuando por razones teóricas o empíricas presentan diferencias entre ellos.

Esto es, se estratificó de acuerdo a la división de grupos formales que están bien identificados dentro de la estructura formal, de acuerdo a su interés teórico de análisis, para los propósitos de investigación se identificaron las siguientes unidades:

- GRUPO 1.- AREA DE PRODUCCION
- GRUPO 2.- AREA DE SERVICIOS
- GRUPO 3.- AREA ADMINISTRATIVA

Siendo el número total de sujetos: $N = 215$

Se procedió entonces a establecer una proporción de acuerdo a el número de sujetos de cada área, haciendo una tabla de acuerdo a como lo propone Festinger (19)

SÍMBOLO	GRUPO	GRUPO	GRUPO	
No. del estrato	1	2	3	
Cantidad de Empleados	143	50	22	$N \text{ total} = 215$
Fonderación Relativa n_h/N	0.67	0.24	0.09	
Cantidad de Empleados que se seleccionaron n	67	24	9	

TABLA No. 2 = Cantidad de empleados que fueron seleccionados para la muestra.

Dado que la empresa disponía de listados elaborados por computadora de los empleados clasificados por área específica, y los mismos tenían asignado un número, se procedió finalmente a la utilización de la tabla de números aleatorios (28) para seleccionar a los sujetos a los que les sería aplicada la escala de actitudes.

4.4 VARIABLES

a) Conflicto.

Definición conceptual.

Es un estado particular que se presenta en el interior de una estructura determinada, producto de la presencia simultánea de acciones o tendencias de acción contrarias e incompatibles, bien sea que estas sean manifiestas o percibidas.

Definición operacional.

Toda conducta de los individuos o los grupos, que manifieste incompatibilidad en sus acciones o tendencias de acción.

b) Actitud hacia las acciones de la empresa.

Definición conceptual.

Entendiendo la actitud según Thurstone (1946), como el grado de afecto positivo o negativo, asociado con algún objeto psicológico.

Definición operacional.

Calificación que obtienen los sujetos en una escala elaborada siguiendo los lineamientos de Lichert para medir actitudes.

En el presente caso para medir la actitud hacia las acciones de la empresa.

4.5 DISEÑO DE INVESTIGACION.

De acuerdo a las características de la población de estudio y su distribución natural en subgrupos, decidimos elegir un diseño multigrupos, esto es un diseño con tres grupos correlacionados. De acuerdo a ciertos principios básicos de la investigación científica; primero, tratamos de determinar cuál de las muchas variables dependientes suadas y segundo, cuando se han identificado una o más variables independientes que influyen sobre la variable dependiente, intentamos establecer la relación precisa entre ellas.

A este respecto McGuigan (32), menciona lo siguiente:

"Aún cuando un diseño de dos grupos lleve a cabo el primer propósito, sería imposible que llevara a cabo el segundo. Ya que una relación adecuada generalmente no puede ser establecida con sólo dos valores de la variable independiente (y por lo tanto, también sólo -- dos valores de la variable dependiente)".

Por otra parte también consideramos otro principio básico de los diseños de grupos correlacionados, el cual señala Kerlinger (28), diciendo que hay una varianza sistemática en las medidas de la variable relacionada con la variable dependiente.

4.6 INSTRUMENTOS Y TECNICAS UTILIZADAS

En el presente estudio se utilizaron dos tipos de instrumentos, el primero fué una observación de campo y el segundo una escala de actitudes tipo Lickert.

La investigación de campo se realizó con un grupo natural, a través de un estudio de tipo sincrónico, es decir, se estudió un fenómeno en el momento en que se desarrolló el estudio; el estudio lo realizaron dos investigadores, uno de ellos lo realizó en las -- instalaciones de planta y el otro en el área de oficinas, las observaciones y registros de la información que se recopiló se hicieron por medio de la observación directa "observación-participante", mediante el asentamiento de los datos recopilados en un "diario", los datos registrados en dicho diario fueron las conductas manifiestas de los individuos ante diversas situaciones (ver apéndice I).

Este tipo de datos se registraron durante un período de tres meses, los cuales se utilizaron posteriormente para la construcción de la escala de actitudes tipo Lickert, la cual fué aplicada a una muestra de la población total, compuesta por cien sujetos de la empresa; sesenta y cinco de los cuales eran trabajadores sindicalizados y treinta y cinco trabajadores no sindicalizados.

4.6.1 CONSTRUCCIÓN DE UNA ESCALA TIPO LICKERT

Una vez terminado el registro por observación directa - de los datos registrados en nuestra bitácora, procedimos a construir una escala de actitudes tipo Lickert, la cual definimos claramente como objeto de actitud el concepto especificado como la - actitud hacia las acciones de la empresa.

OSTENSION Y FORMULACION DE DECLARACIONES.

Una vez que obtuvimos la información registrada en nuestra bitácora, a través de la observación directa, elaboramos las declaraciones referentes a nuestro objeto de estudio, las cuales fuimos seleccionando hasta que obtuvimos las que mejor delimitaban nuestro universo de interés.

Una vez elaboradas las declaraciones, fueron tratadas mediante el método de rachas(45), para determinar si el orden en que iban a ser presentadas a los trabajadores era al azar.

Una vez que se estableció el orden de presentación de - las declaraciones, se procedió a la impresión de la escala en forma de cuestionario.

Inicialmente la escala quedo compuesta por 21 declaraciones favorables hacia el objeto psicológico, y por 21 declaraciones desfavorables hacia el mismo, distribuidas aleatoriamente, las 42 declaraciones en un solo cuestionario (ver apéndice II).

APLICACION DE LA ESCALA PRELIMINAR

La aplicación se llevo a cabo en dos grupos de personas en una empresa de la iniciativa privada; Nacional de Envases Plasticos, S.A., elegida debido a las facilidades que prestó la empresa, se eligieron los sujetos al azar; posteriormente se procedió a la aplicación de dicha escala.

Inicialmente se hizo la presentación del investigador y en seguida se procedió a dar las instrucciones.

INSTRUCCIONES

"Quisiera que me hicieran favor de contestar un cuestionario, que forma parte de una investigación acerca del trabajo; -- consta de 34 preguntas, las cuales deben ser contestadas con la mayor veracidad, según sea su forma de pensar, es muy importante que se resuelva en forma individual, por lo que se pide no copiar.

Es importante también no dejar ninguna declaración sin contestar, se les suplico lo revisen al finalizar. Este cuestionario tiene fines de investigación y no es obligatorio contestarlo, si alguien no desea hacerlo, digamelo. Debe ser completamente -- anónimo, por lo que no deben poner su nombre.

Las instrucciones de la forma como se debe contestar estan en la primera página, si tienen alguna duda pueden preguntar. No existe límite de tiempo para terminar".

Una vez dadas las instrucciones se repartieron los cuestionarios, los cuales fueron resueltos en un tiempo aproximado de 20 minutos, se recogieron y se les dieron las gracias por su cooperación.

El control de aplicación, fue no copiar y el que se resolviera en forma individual, esto se obtuvo realizando una constante vigilancia impidiendo que se realizara cualquier tipo de con

sulta entre los participantes; la aplicación se realizó sin ningún problema, debido a que cada una de las personas se mostraron dispuestas a colaborar.

Después se calificaron las escalas, conforme a Likert. A continuación se ordenaron las escalas en orden descendente, según las sumas de las calificaciones obtenidas, una vez ordenadas, se formó un grupo de calificaciones altas y el otro en calificaciones bajas.

Posteriormente se tabularon las calificaciones obtenidas en cada una de las declaraciones de todas las escalas, y se continuó con el análisis de las declaraciones de dichos grupos, obteniendo el valor "t" de cada una de las mismas, para obtener su valor discriminativo.

ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LAS RESPUESTAS; PRUEBA "t" PARA GRUPOS AL AZAR.

Para evaluar las respuestas de los grupos alto y bajo, de cada una de las declaraciones, es necesario, primero encontrar la relación o proporción entre ellos, para lo cual se usa la prueba "t", y en base a esto, se acepta o no como discriminativo.

El valor "t" es una medida de grado de proporción de la diferencia entre las medias de los grupos alto y bajo, el error -- standard de esta diferencia. (Ver apéndice II)

4.7 ANALISIS ESTADISTICO DE LOS DATOS

Para el análisis estadístico de los datos partimos de los principios básicos establecidos en el curso de la investigación -- que elegimos, se infiere entonces la existencia de la varianza sistemática en cada una de las tres unidades (grupos), con respecto a la variable dependiente.

De acuerdo a los puntajes obtenidos y con el propósito de identificar la varianza en las series de cada uno de los grupos, se realizó como primer procedimiento estadístico, un análisis de varianza, considerando de antemano que los datos que tanto se cumplieran los requisitos para la utilización de esta prueba estadística. Sin embargo el análisis de varianza solamente nos indicó que sí había diferencias significativas, pero sin hacer referencia a la dirección de las mismas.

Es así como procedimos a utilizar una segunda prueba estadística, la prueba de Scheffé, cuya función es la de contrastar e interpretar los resultados obtenidos en el análisis de varianza, -- permitiéndonos precisar la dirección y fuerza que poseían las diferencias obtenidas, es decir determinar las fuentes de varianza.

No conformándonos con estos resultados obtenidos, al identificar que existía una varianza sistemática de la variable dependiente en dos de los grupos, consideramos que esto también podría deberse a la influencia de una covariable, esto es, una variable -- que guarda correlación con la variable dependiente. El análisis de covarianza es importante por lo que respecta al estudio de los cambios relativos a los efectos de la covariable (Ver apéndice III).

4.8 DISCUSION DE RESULTADOS

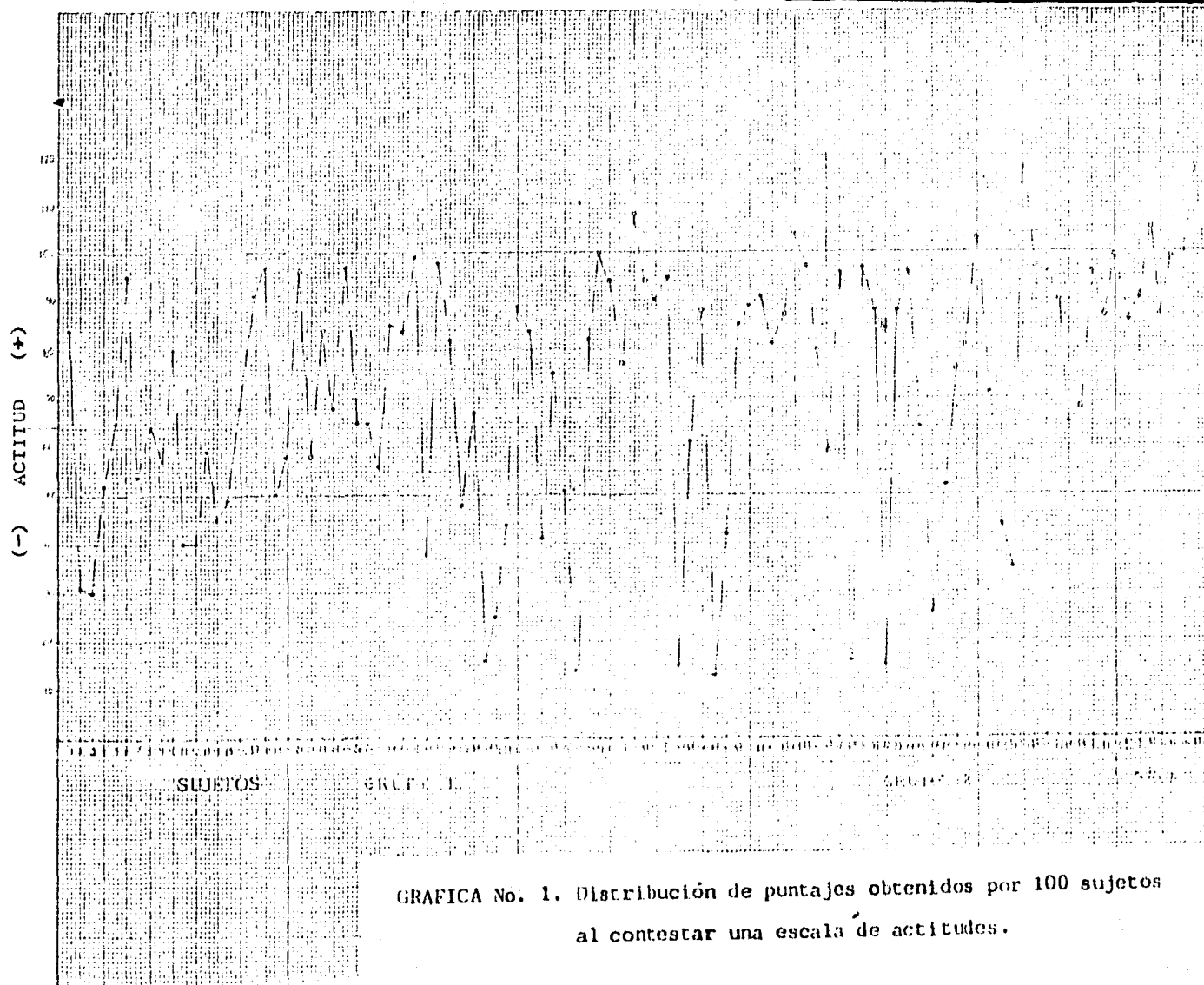
El análisis cualitativo de la información recopilada, en base a la observación de los conflictos en los diversos grupos que integran la estructura de la organización laboral nos arrojó como primeros resultados los siguientes:

- 1.- En los grupos formales de trabajo las conductas conflictivas diferían en cuanto a magnitud y frecuencia de aparición.
- 2.- En los grupos del área de producción observamos una mayor conflictiva, siendo actores de la misma: Jefes de Departamento, supervisores y trabajadores sindicalizados. Los sujetos participantes en el conflicto manifestaban actitudes diferenciales hacia la Empresa.
- 3.- La manifestación de actitudes más negativas hacia la Empresa provenían de los grupos de trabajadores sindicalizados.

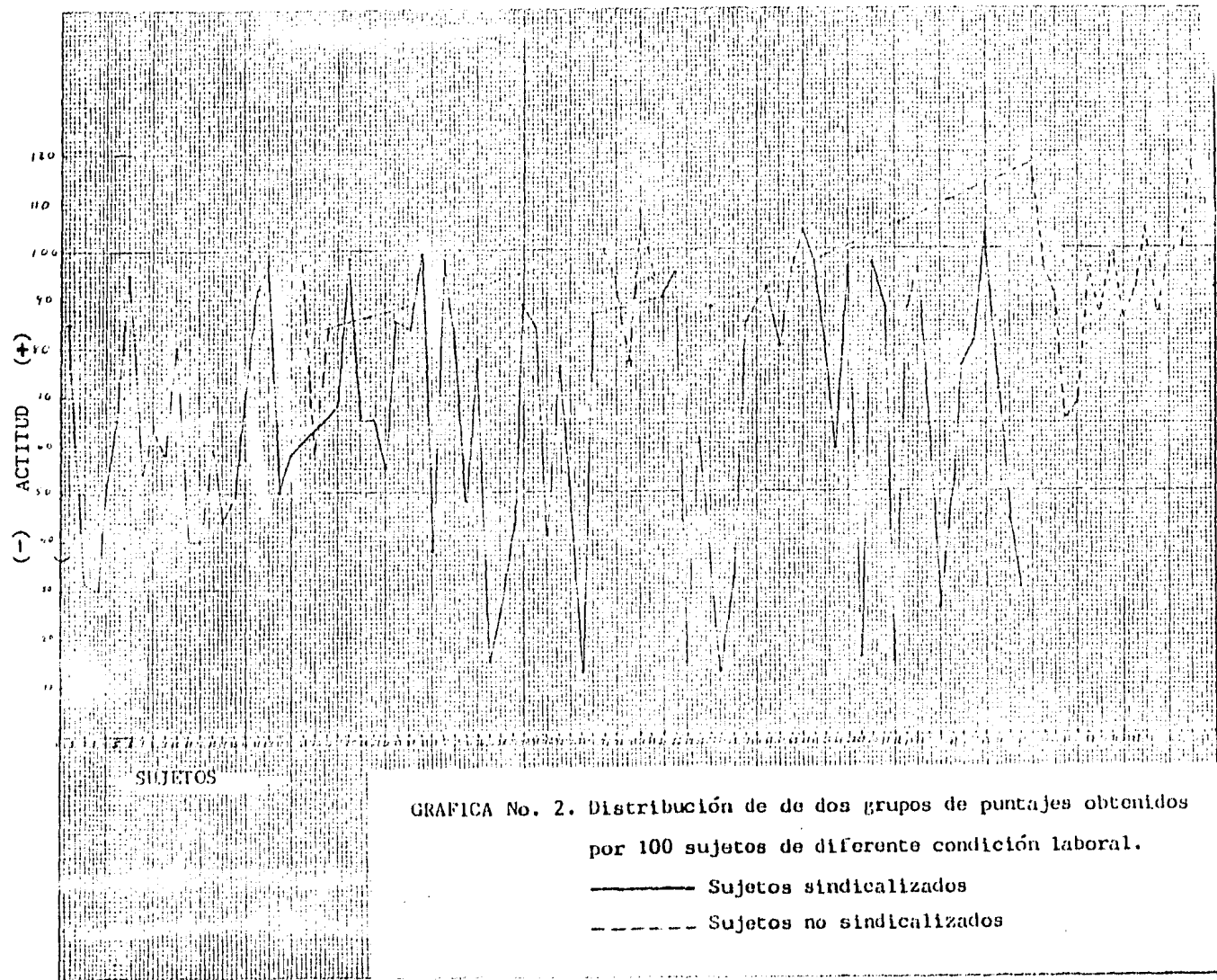
De acuerdo a estos primeros resultados cualitativos nos dieron evidencia para establecer la relación existente entre actitudes y conflictos. asimismo y en base a la obtención de los puntajes obtenidos, producto de la aplicación de la escala de actitudes, cuantificamos las diferencias de actitud hacia la empresa existentes en cada uno de los tres grupos determinados en parte por el grupo en que se encontraban y la condición de afiliación sindical.

Es posible quizá inferir una relación más clara entre actitudes y conflictos, si se observa en las gráficas 1 y 2 que en los grupos en donde se observó mayor aparición de conflictos las puntuaciones de los sujetos no son homogéneas.

Así, las puntuaciones observadas nos indican que no existe homogeneidad de actitudes en los grupos 1 y 2, como se observa en la distribución de puntuaciones de la gráfica 1, no obstante esta homogeneidad de actitudes parece manifestarse en el grupo 3 en donde se observa un menor índice de conflictos. Asimismo se observa en la gráfica No. 2 que el grupo de trabajadores no sindicalizados tiende a tener una actitud más positiva y homogénea a diferen--



GRAFICA No. 1. Distribución de puntajes obtenidos por 100 sujetos al contestar una escala de actitudes.



GRAFICA No. 2. Distribución de de dos grupos de puntajes obtenidos por 100 sujetos de diferente condición laboral.

———— Sujetos sindicalizados
 - - - - - Sujetos no sindicalizados

cia de los grupos de trabajadores sindicalizados, en los cuales se observan actitudes heterogeneas hacia la Empresa.

Estos resultados contrastan en parte con los supuestos teóricos revisados en el capítulo 2, en los que se habla de que -- las actitudes en los grupos tienden a homogeneizarse. Pudiera pensarse que es dentro de la estructura organizacional informal la -- que es homogénea en sus actitudes a diferencia de la organización formal.

Realizamos una búsqueda en la literatura psicológica, pero no encontramos un estudio con características similares el nuestro para poder comparar los resultados encontrados, el que más parecía aproximarse fué el realizado por Lieberman y que citamos en el capítulo 2, Lieberman encontro que las diferencias de actitud -- entre los supervisores y dirigentes sindicales eran atribuidas a -- que estas eran adquiridas a medida que el trabajador avanzaba en -- su jerarquía respectiva esto es, si la posición del trabajador estaba en la base de la estructura, su actitud era más negativa, y -- si el trabajador tenía una jerarquía más alta, como la de supervisor su actitud era más favorable hacia la empresa.

Pareciera ser que estos datos se confirman en nuestro estudio, porque los trabajadores que laboran en los departamentos de producción y servicios, dentro de la estructura organizacional estan en la base.

De hecho podría decirse que dadas las características de nuestro estudio no se puede llegar a generalizar en extremos los -- resultados obtenidos pues estos nos dan en primera instancia una -- orientación más sistematizada de los variables que estan relacionadas con el fenómeno de estudio.

Si bien identificamos y dimos mayor relevancia a la actitud como variable independiente para el estudio del conflicto, -- nuestras observaciones nos hicieron pensar en la posibilidad de relacionar como variables independientes: el nivel intelectual y educativo de las personas, ya que pudiera pensarse que muchas de las

actitudes dependen de como sea procesada la información (a niveles cognoscitivos), de los diversos estímulos recibidos, es decir, es probable que una persona de un nivel intelectual y educativo más alto, procese la información percibida haciendo un análisis de la misma, mientras que una persona de un nivel intelectual más bajo no realice o realicen de una manera muy somera el procesamiento de la información, y de esta forma sus percepciones de los estímulos sean "totalmente crudas", estos factores no fueron considerados en el presente estudio, por lo cual sugerimos que estos datos pudieran ser importantes para futuras investigaciones.

4.9

CONCLUSIONES

La presente investigación nos permitió en primer término poder sistematizar el conocimiento empírico que se tenía con referencia a ciertas variables (actitudes, conflicto y disonancia), -- que en cierta forma se pensaba que se relacionaban con el conflicto laboral.

Si bien es cierto que dadas las características del estudio no se puede llegar a generalizar en extremo los resultados obtenidos a una gran población, estos nos dan una orientación más -- sistematizada para abordar de manera experimental los problemas de la organización laboral.

Considerando el hecho, de que los conflictos forman parte de nuestra vida cotidiana, y éstos tienen sus repercusiones en las relaciones laborales ya que no se puede decir con exactitud -- que no exista dentro de una estructura grupos antagónicos. El conflicto está latente a niveles cognoscitivos, aún cuando estos no -- lleguen a desencadenarse en conductas hostiles o agresivas, esto -- se debe en gran parte a que cada una de las personas presentan diferentes actitudes. Por esto es importante identificar las relaciones existentes entre las variables conductuales y cognoscitivas.

Siendo tan compleja la conducta humana, el hecho de establecer sólo una relación entre la actitud como variable cognoscitiva y las conductas hostiles o agresivas de los conflictos laborales, no nos da una explicación completa del fenómeno estudiado.

La actitud es un elemento cognoscitivo que no es estable ni homogéneo en los individuos que conforman un grupo u organización formal, y quizás, si de algún modo pudiera llegarse a una homogeneidad de actitudes entre los individuos de una estructura, -- los conflictos disminuirían notablemente.

Suponemos que la existencia de disonancia que experimenta un individuo será mayor, cuantas más sean las fuentes de información a que esté expuesto el mismo, sobre todo si estas fuentes -- son antagónicas.

Un trabajador sindicalizado recibe información múltiple, tanto interna como externa y algunas veces antagonicas; la proporcionada por la organización Vs., la proporcionada por el sindicato, la que recibe de sus jefes Vs., la información de sus compañeros, - la propaganda empresarial Vs., la propaganda de protesta en medios informales (reuniones en bares y en sesiones, voluntades huelguísticas, etc.). La actitud positiva o negativa entonces, reflejará de alguna manera que tanto el individuo se encuentra, en una posición disonante con respecto a los nuevos elementos cognoscitivos que se le presentan, siendo que tratará de establecer una congruencia cognoscitiva en sí mismo. Los fenómenos de influencia en los grupos laborales, el rumor especialmente como medio de reducir la disonancia, es fuente importante para que los elementos cognoscitivos: como por ejemplo las actitudes, tienden a homogeneizarse en los grupos. En una estructura determinada, pueden encontrarse grupos de individuos con actitudes diferentes y antagonicas, de tal forma que se sucederan los conflictos laborales.

Es dentro de la organización informal en donde los grupos se conforman libremente de acuerdo a la forma de pensar de cada una de las personas así como de acuerdo a sus ideales, intereses, deseos o gustos, este tipo de organización informal se puede observar claramente en los grupos que se forman dentro de las organizaciones, ya sea con fines deportivos, sociales, religiosos o políticos y es precisamente por esto que al afiliarse libremente - sus actitudes son más homogéneas.

RECOMENDACIONES

Como hemos reseñado en capítulos anteriores, la intención del presente estudio tenía como objetivo principal el ser una primera aproximación a la investigación del conflicto en las relaciones laborales a través de un estudio de campo exploratorio, el cual por sus mismas características nos permitió la posibilidad de identificar algunas relaciones entre las muchas variables que interactúan para determinar este complejo fenómeno. Y es así que a partir de nuestras propias conclusiones proponemos que este trabajo sea utilizado como un estudio básico para futuras investigaciones dentro de un plan experimental. Como puntos referenciales que consideramos de interés para un mayor desarrollo del conocimiento de este tema, y que por razones de extensión no ahondamos es conveniente considerar lo siguiente:

- Debido a la complejidad de las relaciones humanas, en las diversas formas de pensar y de actuar o a las diferentes formas en que se percibe al mundo y al como se expresa la experiencia en él es de suma importancia considerar con amplitud los complejos procesos cognoscitivos en el individuo y su relación con la conducta observable.
- La conformación de las estructuras de personalidad entre los individuos difiere notablemente y por este hecho algunas variables internas de los propios sujetos podrían ser consideradas como relevantes para una explicación que pueda aportar una más amplia generalización de los datos obtenidos.
- La explicación teórica producto de las aportaciones de Festinger en su teoría de la Disonancia Cognoscitiva nos conducen a comprender sólo en parte la gran variedad de procesos de comunicación y de influencia que se da en los grupos sociales y -- por lo tanto su revisión deberá de ser más exhaustiva.
- Finalmente y después de considerar estos elementos señalados cabría la posibilidad de elaborar programas que prevengan la ocurrencia de los conflictos laborales de gran magnitud, pues implícitamente se estaria buscando la mejor forma de conducir las relaciones laborales en las diversas estructuras organizacionales independientemente del sistema socio-económico prevaliente.

A P E N D I C E

I

VIERNES 31 DE DICIEMBRE DE 1983.

Un trabajador sindicalizado de el departamento de extrusión que actualmente esta asignado por sus compañeros como delegado sindical de la comisión mixta de seguridad e higiene se presento en una actitud de cierta molestia a las oficinas de el departamento de personal protestando porque "La Empresa" había anunciado mediante un memorandum que el día 30 de Diciembre se trabajarían - los tres turnos, es decir, los trabajadores de los departamentos - de extrusión e impresión que laboraban durante esta semana en el - tercer turno tendrían que trabajar de las 22:00 horas del día 30 - de Diciembre a las 6:00 a.m. del día 31 de Diciembre de 1983 (día festivo, no laborable). Mencionó el trabajador que todos los trabajadores se encontraban molestos por esta decisión de la dirección de la empresa porque el día 31 de Diciembre era día festivo y no era posible que se les citará a trabajar, siendo que la semana anterior que se presentó una situación similar la planta de producción había dado por terminadas sus labores a las 18:00 horas de el día anterior al día festivo. Mencionó el trabajador que en general todos los trabajadores del tercer turno no estaban de acuerdo con la decisión y que habían mencionado entre ellos que no se presentarían a trabajar.

La determinación de que se trabajaran los tres turnos no fué dictada por la gerencia de la empresa, fue decisión de el departamento de programación, ellos indicaron a los responsables de cada departamento que anunciaran mediante un memorandum que se tendría que trabajar los tres turnos en los departamentos mencionados por la necesidad de producción que había en ese momento, la cual - no era la misma situación de la semana anterior.

Por otra parte, uno de los responsables del departamento de extrusión colocó el memorandum de aviso de trabajo el jueves 29 del presente en el lugar en donde se encuentra el reloj checador, a fin de que los trabajadores se dieran por enterados. El servi--

cio de vigilancia respecto el viernes 31 del presente que algún trabajador había quitado el memorandum del departamento de extrusión en el transcurso de la noche y que posteriormente lo habían encontrado estragado y hecho bolita en el piso de un corredor. El responsable en ese momento del funcionamiento del departamento de extrusión, al enterarse de que habían quitado el memorandum de aviso se irritó, según menciona el mismo por la mala acción de los trabajadores, hasta el grado de sentirse mal de su organismo. Otra era la situación en el departamento de impresión, pues el responsable de ese departamento reportaba que el supervisor de ese turno había hablado con su grupo de trabajo y que los mismos habían mencionado que sí se presentarían a trabajar.

Un punto importante en todo esto es que por lo general -- en el último día de trabajo del año viejo los trabajadores hacían su ritual de fin de año con algún bocadillo y bebidas alcoholicas durante la jornada de trabajo, los grupos informales suspendían -- sus labores y participaban en el rito a tal grado de ponerse -- -- -- ebrios, sobre todo en la noche y seguir la fiesta en adelante hasta terminar la jornada y posteriormente irse a algun lugar en pequeños grupos para seguir bebiendo y festejando la finalización -- del año.

Por ese motivo la empresa había notificado a todo el personal, desde el día 20 de Diciembre que no se toleraría ningún intento de ritual para que no se suspendieran las labores y no se introdujeran bebidas alcoholicas.

La tarde transcurrió normalmente y sin alteraciones en el orden de trabajo, sólo se mencionó que había descontento entre los trabajadores de el segundo turno en el departamento de extrusión.

El día 18 de noviembre de 1953 la Dirección de la Empresa cito a junta a un grupo de trabajadores no sindicalizados con el propósito de discutir temas relacionados con la productividad en la producción. Estas juntas se habían planeado para realizarse una vez por mes y se había citado a todos aquellos que de alguna manera estaban ligados con la administración y supervisión de los recursos tanto humanos como materiales de la organización. Durante el tiempo que los empleados permanecieron en la junta se mostraron interesados, cooperadores y al parecer se sentían satisfechos de su participación en las actividades que ahí se realizaban pues las opiniones al respecto eran favorables, sin embargo al salir de esta reunión en forma informal varios de los asistentes intercambiaban comentarios cuando decía que en esta sesión solo se había perdido el tiempo, pues consideraban que los dirigentes de la Empresa intencionalmente trataba de "lavarles el cerebro" para que trabajaran más y de esta manera incrementar su riqueza.

A P E N D I C E

II

ESCALA PRELIMINAR

FICHA

DEPTO. _____

INSTRUCCIONES:

Lea cuidadosamente cada declaración y señale con una "x" dentro del paréntesis correspondiente la alternativa que exprese mejor su sentir acerca de lo que le dice.

En la mayoría de los casos, bastará su propia experiencia para determinar la elección de sus respuestas, en otros, conteste simplemente según su parecer.

Ejemplo:

"No hay mal que por bien no venga".

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

(x)
 { }
 { }
 { }
 { }

Las siguientes declaraciones, se refieren exclusivamente a lo que piensa o le parece. Responda a cada declaración lo más sinceramente que pueda.

Por favor no deje ninguna declaración sin contestar.

GRACIAS.

1.- "El objetivo que persigue la empresa al contratar más personal de confianza, es tener personal preparado para supervisar el trabajo".

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indeciso

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

{ }
{ }
{ }
{ }

2.- "La empresa le interesa mucho el bienestar de todos sus trabajadores y por eso pide que se trabaje con seguridad".

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indeciso

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

{ }
{ }
{ }
{ }

3.- "En cuestiones de seguridad, la empresa sólo cumple con aquello que la exige la ley, no es por su voluntad".

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indeciso

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

{ }
{ }
{ }
{ }

4.- "La empresa sólo ayuda y coloca en mejores puestos a quienes están con ella".

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indeciso

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

{ }
{ }
{ }
{ }

5.- "La empresa trata de que los trabajadores se den cuenta de los errores que se cometen para que los superen y sean mejores trabajadores".

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indeciso

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

{ }
{ }
{ }
{ }

6.- "Las intenciones de la empresa son el no capacitar al trabajador para que se espere salarios".

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Indeciso
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

{
{
{
{
{

7.- "La empresa sólo espera que un trabajador cometa un error para despedirlo".

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Indeciso
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

{
{
{
{
{

8.- "Casi todas las políticas de la empresa van en contra de los intereses de los trabajadores".

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Indeciso
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

{
{
{
{
{

9.- "El jefe se despide a alguien siempre y cuando haya motivos que lo justifiquen".

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Indeciso
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

{
{
{
{
{

10.- "Una de las veces que se reúnen los jefes es para hablar mal de los trabajadores".

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Indeciso
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

{
{
{
{
{

1.- "La empresa no hace nada por mejorar las condiciones de trabajo".

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2.- "La empresa trata de evitar los accidentes con la intención de que no haya personas lesionadas".

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3.- "La mayoría de las veces la empresa trata más de amolar al trabajador, que de ayudarlo".

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4.- "La empresa siempre responde de la mejor forma a las personas que ponen dedicación, empeño y esfuerzo en el trabajo".

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5.- "La empresa siempre hace esfuerzos porque todo marche bien y podamos tener un empleo seguro".

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

16.- "La empresa contrata personal eventual porque no le conviene que haya muchos trabajadores de planta".

Totalmente de acuerdo	}	}
De acuerdo		
Indeciso		
En desacuerdo		
Totalmente en desacuerdo		

17.- "Una persona que trabaja por estos tiempos, la empresa tiene que darle un trato de preferencia, perdonarlo y ayudarlo".

Totalmente de acuerdo	}	}
De acuerdo		
Indeciso		
En desacuerdo		
Totalmente en desacuerdo		

18.- "Al liquidar a algún representante sindical, la empresa lo hace porque es un trabajador problemático".

Totalmente de acuerdo	}	}
De acuerdo		
Indeciso		
En desacuerdo		
Totalmente en desacuerdo		

19.- "Si la empresa no otorga mejoras salariales, es porque no está en posibilidad de hacerlo".

Totalmente de acuerdo	}	}
De acuerdo		
Indeciso		
En desacuerdo		
Totalmente en desacuerdo		

20.- "Toda vez que la empresa liquida a un trabajador, es por que él mismo lo esta provocando".

Totalmente de acuerdo	}	}
De acuerdo		
Indeciso		
En desacuerdo		
Totalmente en desacuerdo		

21.- "Los trabajadores están limitados en sus aspiraciones personales por todas las condiciones que impone la empresa".

Totalmente de acuerdo	{	}
De acuerdo	{	}
Indeciso	{	}
En desacuerdo	{	}
Totalmente en desacuerdo	{	}

22.- "La empresa sólo busca satisfacer sus intereses y olvida satisfacer aquellos de los trabajadores".

Totalmente de acuerdo	{	}
De acuerdo	{	}
Indeciso	{	}
En desacuerdo	{	}
Totalmente en desacuerdo	{	}

23.- "Cuando los jefes se acercan a saludar, lo hacen con la intención de ver lo que estamos haciendo".

Totalmente de acuerdo	{	}
De acuerdo	{	}
Indeciso	{	}
En desacuerdo	{	}
Totalmente en desacuerdo	{	}

24.- "Las prestaciones no son voluntad de la empresa, son producto de las conquistas sindicales".

Totalmente de acuerdo	{	}
De acuerdo	{	}
Indeciso	{	}
En desacuerdo	{	}
Totalmente en desacuerdo	{	}

25.- "La empresa al dar oportunidad de que se trabajen horas extras lo hace con la finalidad de que se obtenga un mejor salario".

Totalmente de acuerdo	{	}
De acuerdo	{	}
Indeciso	{	}
En desacuerdo	{	}
Totalmente en desacuerdo	{	}

6.- "La empresa debe evitar el despido por causas ajenas al trabajador".

Totalmente de acuerdo	}	}
De acuerdo		
Indeciso		
En desacuerdo		
Totalmente en desacuerdo		

7.- "La empresa evita el alcoholismo al suspender los festejos de fin de año".

Totalmente de acuerdo	}	}
De acuerdo		
Indeciso		
En desacuerdo		
Totalmente en desacuerdo		

8.- "Los jefes sólo ven los errores que el trabajador comete sin recordar todo lo bueno que se hace en el trabajo".

Totalmente de acuerdo	}	}
De acuerdo		
Indeciso		
En desacuerdo		
Totalmente en desacuerdo		

9.- "La empresa capacita al personal sólo para el beneficio de la misma, y no para ayudar al trabajador".

Totalmente de acuerdo	}	}
De acuerdo		
Indeciso		
En desacuerdo		
Totalmente en desacuerdo		

10.- "Los representantes de la empresa siempre tratan a los trabajadores con equidad porque los aprecian y valoran".

Totalmente de acuerdo	}	}
De acuerdo		
Indeciso		
En desacuerdo		
Totalmente en desacuerdo		

31.- "Las juntas que hacen los jefes con su personal, sólo son para llevar al cabo el trabajo".

Totalmente de acuerdo	{	}
De acuerdo	{	}
Indeciso	{	}
En desacuerdo	{	}
Totalmente en desacuerdo	{	}

32.- "Al aumentar el número de vigilantes en la empresa, la idea es que haya más seguridad para todos".

Totalmente de acuerdo	{	}
De acuerdo	{	}
Indeciso	{	}
En desacuerdo	{	}
Totalmente en desacuerdo	{	}

33.- "Las intenciones de la empresa son buenas cuando dice que es necesario trabajar más para lograr mejores utilidades".

Totalmente de acuerdo	{	}
De acuerdo	{	}
Indeciso	{	}
En desacuerdo	{	}
Totalmente en desacuerdo	{	}

34.- "La empresa quiere que estemos pagados a nuestro trabajo y que no tengamos distracciones con la finalidad de evitar accidentes".

Totalmente de acuerdo	{	}
De acuerdo	{	}
Indeciso	{	}
En desacuerdo	{	}
Totalmente en desacuerdo	{	}

35.- "El objetivo que persigue la empresa al contratar más personal de confianza, es tener personal preparado para supervisar el trabajo".

Totalmente de acuerdo	{	}
De acuerdo	{	}
Indeciso	{	}
En desacuerdo	{	}
Totalmente en desacuerdo	{	}

66.- "La empresa siempre está dispuesta a entregar un buen reporte de utilidades, aún cuando la producción sea baja".

Totalmente de acuerdo	{	}
De acuerdo	{	}
Indeciso	{	}
En desacuerdo	{	}
Totalmente en desacuerdo	{	}

67.- "Cuando los jefes se preocupan a saltar, lo hacen por hipocresía".

Totalmente de acuerdo	{	}
De acuerdo	{	}
Indeciso	{	}
En desacuerdo	{	}
Totalmente en desacuerdo	{	}

68.- "Cada vez la empresa quiere más y más de los trabajadores".

Totalmente de acuerdo	{	}
De acuerdo	{	}
Indeciso	{	}
En desacuerdo	{	}
Totalmente en desacuerdo	{	}

69.- "La empresa trata por todos los medios de sacarle más provecho a los trabajadores".

Totalmente de acuerdo	{	}
De acuerdo	{	}
Indeciso	{	}
En desacuerdo	{	}
Totalmente en desacuerdo	{	}

70.- "La empresa no se fija en las verdaderas necesidades de los trabajadores".

Totalmente de acuerdo	{	}
De acuerdo	{	}
Indeciso	{	}
En desacuerdo	{	}
Totalmente en desacuerdo	{	}

11.- "La empresa trata de ver por el beneficio de todos los que en ella trabajan".

Totalmente de acuerdo	{	}
De acuerdo	{	}
Indeciso	{	}
En desacuerdo	{	}
Totalmente en desacuerdo	{	}

12.- "Si no existiera la ley Federal del trabajo, la empresa cometería muchos abusos con el trabajador".

Totalmente de acuerdo	{	}
De acuerdo	{	}
Indeciso	{	}
En desacuerdo	{	}
Totalmente en desacuerdo	{	}

ANALISIS ESTADISTICO DE LAS RESPUESTAS; Prueba "t" para grupos al azar para evaluar las respuestas de los grupos alto y bajo de cada una de las declaraciones, es necesario primero encontrar la relación o proporción entre ellos, para lo cual se usa la prueba "t", y en base a esto se acepta o no como discriminativa.

El valor "t" es una medida de grado de proporción de la diferencia entre las medias de los grupos alto y bajo, al error estandar de esta diferencia.

.....(Edwards p. 153). Con 25 o más declaraciones en cada grupo, el criterio para aceptar una declaración como significativamente diferente es igual o superior a cualquier valor $t=1.75$, en este caso se trabajo con:

$$n = 50 \text{ por cada grupo, y}$$
$$gl = 2 (50-1) = 2 (49) = 98$$
$$gl = R (n-1)$$

donde

R= número de grupos
n= número de sujetos para cada grupo

Area de rechazo:

Probabilidad		
α	.05	0.01
95	1.980	2.617

$$p. 05 < p. 01 < t.$$

En seguida se expone el tratamiento estadístico que se siguió para la declaración No. 2. "A la empresa le interesa mucho el bienestar de sus trabajadores y por eso pide se trabaje con seguridad". El mismo tratamiento se utilizó en todas las declaraciones:

Formula $t = \frac{\bar{X}_a - \bar{X}_b}{\sqrt{\frac{S_a^2}{n_a} + \frac{S_b^2}{n_b}}}$

Donde:

$$\bar{X}_a = \text{media del grupo alto} = \frac{\sum fX_a}{n_a}$$

$$\bar{X}_b = \text{media del grupo bajo} = \frac{\sum fX_b}{n_b}$$

S_a^2 = varianza de la distribución de las respuestas del grupo alto.

$$\frac{\sum fx^2}{na-1} \quad \text{ó} \quad \frac{fxa^2 - \frac{(\sum X)^2}{na}}{na-1}$$

S_b^2 = varianza de la distribución de las respuestas del grupo bajo, la fórmula es exactamente igual a la anterior.

n_a = número de sujetos del grupo alto.

n_b = número de sujetos del grupo bajo.

Quando el número de sujetos es igual para los dos grupos, como en este caso, la fórmula t puede ser transformada en esta otra:

$$t = \frac{DM}{\frac{S^2 M}{N-1} + \frac{S^2 M^2}{N_2-1}}$$

DONDE

$$DM = \bar{X}_a - \bar{X}_b$$

$$S^2 M = x_a - \bar{X}_a$$

$$S^2 M^2 = x_b - \bar{X}_b$$

$$N - 1 = n_a - 1$$

$$N_2 - 1 = n_b - 1$$

Para ilustrar de este modo como se calculó t en terminos de la fórmula anterior se presenta el siguiente cuadro:

PUNTAJES BAJOS				PUNTAJES ALTOS		
$f_x(x)$	fX	f	X	f	fX	$f_x(x)$
0	0	4	0	0	0	0
11	11	11	1	1	1	1
12	6	3	2	3	6	12
45	15	5	3	14	42	126
32	8	2	4	7	28	112
<u>100</u>	<u>40</u>	<u>25</u>		<u>25</u>	<u>77</u>	<u>251</u>

RESULTADOS VALOR t Y NIVEL DE SIGNIFICANCIA PARA CADA DECLARACION.
 A continuación se presentan los resultados, ordenados de mayor a -
 menor de los valores " t " de las declaraciones evaluadas.

34	11.34	24	3.2667
31	7.4870	36	3.23
19	6.6877	14	3.1280
28	6.5173	32	2.9797
41	5.7096	25	2.8939
13	5.6136	8	2.83
23	5.4982	10	2.7096
22	5.0946	2	2.6370
40	4.993	26	2.160
39	4.78	17	2.1491
29	4.5845	4	2.1468
16	4.1569	20	2.1090
21	4.1128	12	1.8024
5	4.0458	1	1.6753
9	4.0091	42	1.63
35	3.8505	38	1.62
3	3.9860	33	1.3937
7	3.7558	27	-0.5310
15	3.7453	11	-1.0572
6	3.6104	18	-2.0223
30	3.3485	37	-6.89

Los números que aparecen a la izquierda de cada valor " t " son los -
 que representan la presentación que se le dió en la escala.

Se exige un valor $t=1.75$ como mínimo a un nivel de significancia
 de 0.05, con 25 o más sujetos en cada grupo.

ESCALA DEFINITIVA, SELECCION DE LAS DECLARACIONES.

De las declaraciones que obtuvieron una diferencia significativa, se escogieron para la construcción de la escala 34 declaraciones, diecisiete positivas y diecisiete negativas al objeto de actitud en estudio.

Aquí aparecen las 34 declaraciones seleccionadas y en el mismo orden en que fueron presentadas en la escala definitiva, se indica además el valor "t" y la favorabilidad (+) ó desfavorabilidad(-).

- 2.- "A" la empresa le interesa mucho el bienestar de sus trabajadores y por eso pide se trabaje con seguridad"
(+) 2.6370
- 3.- "En cuestiones de seguridad, la empresa sólo cumple con aquello que marca la ley, no es por su voluntad"
(+) 3.9860
- 4.- "La empresa sólo ayuda y coloca en mejores puestos a quienes están con ella".
(-) 2.1418
- 5.- "La empresa trata de que los trabajadores se den cuenta de los errores que cometen para que los superen y sean mejores trabajadores"
(+) 4.0458
- 6.- "Las intenciones de la empresa son el no capacitar al trabajador para no pagar mejores salarios"
(-) 3.6104
- 7.- "La empresa sólo espera que un trabajador cometa un error para despedirlo"
(-) 3.7558
- 8.- "Casi todas las políticas de la empresa van en contra de los intereses de los trabajadores"
(-) 2.83
- 9.- "La empresa despide a alguien siempre y cuando haya motivos que lo justifiquen".
(+) 4.0091

- 10.- "Cada vez que se reunen los jefes es para hablar mal de los tra**ba** bajadores"
(-) 2.7096
- 12.- "La empresa trata de evitar los accidentes con la intención de que no haya personas lesionadas"
(+) 1.8024
- 13.- "La mayoría de las veces la empresa, trata más de amolar al tra**ba** jador, que de ayudarlo"
(-) 5.6136
- 14.- "La empresa siempre responde de la mejor forma a las personas - que ponen dedicación, empeño y esfuerzo en el trabajo"
(+) 3.1280
- 15.- "La empresa siempre hace esfuerzos porque todo marche bien y po**da** mos tener un empleo seguro"
(+) 3.7453
- 16.- "La empresa contrata personal eventual porque no le conviene -- que haya muchos trabajadores de planta"
(-) 4.1569
- 17.- "Aun cuando un trabajador cometa errores, la empresa siempre es**ta** dispuesta a comprenderlo, perdonarlo y ayudarlo"
(+) 2.1491
- 19.- "Sí la empresa no otorga mejores salarios, es porque no esta en posibilidades de darlos"
(+) 6.6877
- 20.- "Toda vez que la empresa liquida a un trabajador, es porque él mismo lo esta provocando"
(+) 2.1090
- 21.- "Los trabajadores estan limitados en sus aspiraciones persona-- les por todas las condiciones que impone la empresa"
(-) 4.1128
- 22.- "La empresa sólo busca satisfacer sus intereses y olvida sa**ti** facer aquellos de los trabajadores"
(-) 5.0946

- 23.- "Cuando los jefes se acercan a saludar, lo hacen con la intención de ver lo que estamos haciendo"
(-) 5.4982
- 24.- "Las prestaciones no son voluntad de la empresa, son producto de las conquistas sindicales"
(-) 3.2667
- 25.- "La empresa al dar oportunidad de que se trabajen horas extra lo hace con la finalidad de que se obtenga un mejor salario".
(+) 2.8939
- 26.- "La empresa pide que no haya tanto desperdicio para que ellos ganen más dinero"
(-) 2.160
- 28.- "Los jefes sólo ven los errores que el trabajador comete sin reconocer todo lo bueno que se hace en el trabajo"
(-) 6.5173
- 29.- "La empresa capacita al personal sólo para el beneficio de la misma, y no para ayudar al trabajador"
(-) 4.5845
- 30.- "Los representantes de la empresa siempre tratan a los trabajadores con amabilidad porque los aprecian y los estiman"
(+) 3.3485
- 31.- "Las juntas que hacen los jefes con su personal, sólo son para lavarles el cerebro"
(-) 7.4870
- 32.- "Al aumentar el número de vigilantes en la empresa, la idea es que haya más seguridad para todos".
(+) 2.9797
- 34.- "La empresa quiere que estemos pegados a nuestro trabajo y que no tengamos distracciones con la finalidad de evitar accidentes"
(+) 11.34
- 35.- "El objetivo que persigue la empresa al contratar más personal de confianza, es tener personal preparado para supervisar el trabajo"
(+) 3.8505

- 36.- "La empresa siempre esta dispuesta a entregar un buen reparto de utilidades, aún cuando la producción sea baja".
(+) 3.23
- 39.- "La empresa trata por todos los medios de sacarle más provecho a los trabajadores"
(-) 4.78
- 40.- "La empresa no se fija en las verdaderas necesidades de los -- trabajadores"
(-) 4.993
- 41.- "La empresa trata de ver por el beneficio de todos los que en ella trabajan".
(+) 5.7096

ESCALA DEFINITIVA.

FECHA

D.PTO.

INSTRUCCIONES:

Lea cuidadosamente cada declaración y señale con una "X" dentro del paréntesis correspondiente la alternativa que exprese mejor su sentir acerca de lo que se dice.

En la mayoría de los casos, bastará su propia experiencia para determinar la elección de sus respuestas, en otros, contes simplemente según su parecer.

Ejemplo:

"No hay mal que por bien no venga".

Totalmente de acuerdo	(x)
De acuerdo	()
Indeciso	()
En desacuerdo	()
Totalmente en desacuerdo	()

Las siguientes declaraciones, se refieren exclusivamente a lo que piensa o le parece. Responda a cada declaración lo más sinceramente que pueda.

Por favor no deje ninguna declaración sin contestar.

GRACIAS.

1.- "La empresa trata de evitar los accidentes con la intención de que no haya personas lesionadas".

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	{ }
Indeciso	{ }
En desacuerdo	{ }
Totalmente en desacuerdo	()

2.- "Cada vez que se reúnen los jefes es para hablar mal de los trabajadores".

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	{ }
Indeciso	{ }
En desacuerdo	{ }
Totalmente en desacuerdo	()

3.- "Las intenciones de la empresa son el no capacitar al trabajador para no pagar mayores salarios".

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	{ }
Indeciso	{ }
En desacuerdo	{ }
Totalmente en desacuerdo	()

4.- "La empresa despide a alguien siempre y cuando haya motivos que lo justifiquen".

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	{ }
Indeciso	{ }
En desacuerdo	{ }
Totalmente en desacuerdo	()

5.- "En cuestiones de seguridad, la empresa sólo cumple con aquello que le marca la ley, no es por su voluntad".

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	{ }
Indeciso	{ }
En desacuerdo	{ }
Totalmente en desacuerdo	()

6.- "Los representantes de la empresa siempre tratan a los trabajadores con amabilidad porque los aprecian y los estiman".

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	{ }
Indeciso	{ }
En desacuerdo	{ }
Totalmente en desacuerdo	()

7.- "Las prestaciones no son voluntad de la empresa, son producto de las conquistas sindicales".

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	{ }
Indeciso	{ }
En desacuerdo	{ }
Totalmente en desacuerdo	()

8.- "la empresa contrata personal eventual porque no le conviene que haya muchos trabajadores de planta".

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	{ }
Indeciso	{ }
En desacuerdo	{ }
Totalmente en desacuerdo	()

9.- "Aun cuando un trabajador cometa errores, la empresa siempre esta dispuesta a comprenderlo, perdonarlo y ayudarlo".

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	{ }
Indeciso	{ }
En desacuerdo	{ }
Totalmente en desacuerdo	()

10.- "A la empresa le interesa mucho el bienestar de todos sus trabajadores y por eso pide que se trabaje con seguridad".

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	{ }
Indeciso	{ }
En desacuerdo	{ }
Totalmente en desacuerdo	()

- 11.- "La empresa sólo ayuda y coloca en mejores puestos a quienes están con ella".
Totalmente de acuerdo ()
De acuerdo ()
Indeciso ()
En desacuerdo ()
Totalmente en desacuerdo ()

- 12.- "La empresa quiere que estemos pegados a nuestro trabajo y que no tengamos distracciones con la finalidad de evitar accidentes".
Totalmente de acuerdo ()
De acuerdo ()
Indeciso ()
En desacuerdo ()
Totalmente en desacuerdo ()

- 13.- "La empresa siempre esta dispuesta a entregar un buen reporte de utilidades, aún cuando la producción sea baja".
Totalmente de acuerdo ()
De acuerdo ()
Indeciso ()
En desacuerdo ()
Totalmente en desacuerdo ()

- 14.- "La empresa siempre responde de la mejor forma a las personas que ponen dedicación, empeño y esfuerzo en el trabajo".
Totalmente de acuerdo ()
De acuerdo ()
Indeciso ()
En desacuerdo ()
Totalmente en desacuerdo ()

- 16.- "Si la empresa no otorga mejores salarios, es porque no esta en posibilidades de darlos".
Totalmente de acuerdo ()
De acuerdo ()
Indeciso ()
En desacuerdo ()
Totalmente en desacuerdo ()

16.- "Toda vez que la empresa liquida a un trabajador, es por que él mismo lo esta provocando".

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	{ }
Indeciso	{ }
En desacuerdo	{ }
Totalmente en desacuerdo	()

17.- "Cuando los jefes se acercan a saludar, lo hacen con la intención de ver lo que estamos haciendo".

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	{ }
Indeciso	{ }
En desacuerdo	{ }
Totalmente en desacuerdo	()

18.- "La empresa capacita al personal sólo para el beneficio de la misma, y no para ayudar al trabajador".

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	{ }
Indeciso	{ }
En desacuerdo	{ }
Totalmente en desacuerdo	()

19.- "La empresa no se fija en las verdaderas necesidades de los trabajadores".

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	{ }
Indeciso	{ }
En desacuerdo	{ }
Totalmente en desacuerdo	()

20.- "Al aumentar el número de vigilantes en la empresa, la idea es que haya más seguridad para todos".

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	{ }
Indeciso	{ }
En desacuerdo	{ }
Totalmente en desacuerdo	()

21.- "La empresa siempre hace esfuerzos porque todo marche bien y podamos tener un empleo seguro".

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	{	}
Indeciso	{	}
En desacuerdo	{	}
Totalmente en desacuerdo	()

22.- "La empresa sólo espera que un trabajador cometa un error para despedirlo".

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	{	}
Indeciso	{	}
En desacuerdo	{	}
Totalmente en desacuerdo	()

23.- "Las juntas que hacen los jefes con su personal, sólo son para lavarles el cerebro".

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	{	}
Indeciso	{	}
En desacuerdo	{	}
Totalmente en desacuerdo	()

24.- "La empresa trata de que los trabajadores se den cuenta de los errores que cometen para que los superen y sean mejores trabajadores".

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	{	}
Indeciso	{	}
En desacuerdo	{	}
Totalmente en desacuerdo	()

25.- "Los trabajadores están limitados en sus aspiraciones personales por todas las condiciones que impone la empresa".

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	{	}
Indeciso	{	}
En desacuerdo	{	}
Totalmente en desacuerdo	()

26.- "Los jefes sólo ven los errores que el trabajador comete sin reconocer todo lo bueno que se hace en el trabajo".

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	{	}
Indeciso	{	}
En desacuerdo	{	}
Totalmente en desacuerdo	()

27.- "Casi todas las políticas de la empresa van en contra de los intereses de los trabajadores".

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	{	}
Indeciso	{	}
En desacuerdo	{	}
Totalmente en desacuerdo	()

28.- "La empresa pide que no haya tanto desperdicio para que ellos ganen más dinero".

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	{	}
Indeciso	{	}
En desacuerdo	{	}
Totalmente en desacuerdo	()

29.- "La empresa al dar oportunidad de que se trabajen horas extras lo hace con la finalidad de que se obtenga un mejor salario".

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	{	}
Indeciso	{	}
En desacuerdo	{	}
Totalmente en desacuerdo	()

30.- "La mayoría de las veces la empresa, trata de amolar al trabajador, que de ayudarlo".

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	{	}
Indeciso	{	}
En desacuerdo	{	}
Totalmente en desacuerdo	()

31.- "La empresa trata de ver por el beneficio de todos los que en ella trabajan".

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	{ }
Indeciso	{ }
En desacuerdo	{ }
Totalmente en desacuerdo	()

32.- "La empresa sólo busca satisfacer sus intereses y olvida satisfacer aquellos de los trabajadores".

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	{ }
Indeciso	{ }
En desacuerdo	{ }
Totalmente en desacuerdo	()

33.- "El objetivo que persigue la empresa al contratar más personal de confianza, es tener personal preparado para supervisar el trabajo".

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	{ }
Indeciso	{ }
En desacuerdo	{ }
Totalmente en desacuerdo	()

34.- "La empresa trata por todos los medios de sacarle más provecho a los trabajadores".

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	{ }
Indeciso	{ }
En desacuerdo	{ }
Totalmente en desacuerdo	()

A P E N D I C E

III

			f	fa	x'	fx'	fx' ²	f(x'+1) ²
112	-	118	2	100	3	16	128	131
105	-	111	3	98	7	21	147	192
98	-	104	9	95	6	54	324	441
91	-	97	17	86	5	35	425	612
84	-	90	17	69	4	63	272	425
77	-	83	7	52	3	21	63	112
70	-	76	3	45	2	6	12	27
63	-	69	10	42	1	10	10	40
56	-	62	6	32	0	0281	0	6
49	-	55	7	26	-1	-7	-7	0
42	-	48	5	19	-2	-10	20	5
35	-	41	4	14	-3	-12	36	16
28	-	34	2	10	-4	-8	32	18
21	-	27	2	8	-5	-10	50	32
14	-	20	5	6	-6	-30	180	125
7	-	13	1	1	-7	-7	49	36

$$\Sigma fx' = 197 \quad \Sigma fx'^2 = 1755 \quad \Sigma f(x'+1)^2 = 2249$$

TABLA No. 3

Distribución de las puntuaciones del total de la muestra

DATOS AGRUPADOS

N=100

F=100

Calculo de la media

Siendo M' = origen o punto de referencia arbitraria

$$\bar{X} = \frac{M' + \Sigma fx'(i)}{N}$$

i = amplitud del intervalo de -- clase

$$\bar{X} = 59 + \frac{197}{100} (7) = 72.79$$

Comprobación de Charlier: $\Sigma f(x'+1)^2 = \Sigma fx'^2 + 2\Sigma fx' + \Sigma f$

$$2249 = 1755 + 2(197) + 100$$

	GRUPO A PRODUCCION	GRUPO B SERVICIOS	GRUPO C ADMINISTRATIVOS
112 - 118		1	1
105 - 111	1		1
98 - 104	5	3	3
91 - 97	10	3	2
84 - 90	12	4	1
77 - 83	5	2	
70 - 76	1	2	
63 - 69	7	3	
56 - 62	5		1
49 - 55	6	1	
42 - 48	4	1	
35 - 41	4	1	
28 - 34	2		
21 - 27	1	1	
14 - 20	3	2	
7 - 13	1		
	57	24	9

TABLA No. 4

DISTRIBUCION DE PUNTUACIONES OBTENIDAS EN LA ESCALA DE APTITUDES
EN CADA UNO DE LOS TRES GRUPOS

	X	GRUPOS			GRUPOS		
		A f(X)	B f(X)	C f(X)	A f(X)	B f(X)	C f(X)
112 - 118	115	0	1	1	00000	13225	13225
105 - 111	108	1	0	1	11664	00000	11664
98 - 104	101	5	3	3	51005	30603	30603
91 - 97	94	10	3	2	88360	26508	17672
84 - 90	86	12	4	1	90828	30276	07569
77 - 83	80	5	2	0	32000	12800	00000
70 - 76	73	1	2	0	05329	10658	00000
63 - 69	66	7	3	0	30492	13068	00000
56 - 62	59	5	0	1	17405	00000	03481
49 - 55	52	6	1	0	16224	02704	00000
42 - 48	45	4	1	0	08100	02025	00000
35 - 41	38	4	1	0	05776	01444	00000
28 - 34	31	2	0	0	01922	00000	00000
21 - 27	24	1	1	0	00576	01444	00000
14 - 20	17	3	2	0	00867	00578	00000
7 - 13	10	1	0	0	00100	00000	00000

ΣX 4618 1785 860 360648 144465 84214

\bar{X} = 68.92 74.34 95.55
 \bar{X}_t = 79.60

Tabla No. 5 Clasificación de datos en tres grupos, y suma de cuadrados de las puntuaciones resultantes en la escala de actitudes.

Calculo de la desviación tónica

$$\begin{aligned} \sum x^2 &= i^2 \left[\sum fx^2 - \frac{(\sum fx)^2}{N} \right] \\ &= (7)^2 \left[1755 - \frac{(197)^2}{100} \right] \\ &= 49 \left[1755 - \frac{38807}{100} \right] \\ &= 49 \left[1755 - 388.07 \right] \\ &= 66973 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} S &= \sqrt{\frac{\sum x^2}{N}} \\ S &= \sqrt{669.73} \\ S &= 25.88 \end{aligned}$$

SUMA TOTAL DE CUADRADOS

$$\begin{aligned} \sum x^2_{\text{t}} &= 360\ 643 + 144\ 465 + 34\ 214 - \frac{(4613 + 1735 + 360)^2}{100} \\ &= 539\ 327 - 527\ 511.69 \\ &= 61\ 815.31 \end{aligned}$$

SUMA DE CUADRADOS « ENTRE » GRUPOS

$$\begin{aligned} \sum x^2_{\text{e}} &= \left[\sum \frac{(\sum X)^2}{n} \right] = \frac{(\sum X_{\text{T}})^2}{N} \\ &= \frac{(4613)^2}{67} + \frac{(1735)^2}{24} + \frac{(360)^2}{9} - \frac{(7263)^2}{100} \\ &= 313\ 297.37 + 132\ 759.37 + 32\ 177.77 - 527\ 511.69 \\ &= 533\ 234.51 - 527\ 511.69 = 5722.82 \end{aligned}$$

SUMA DE CUADRADOS « DENTRO » DE LOS GRUPOS
PARA EL GRUPO A

$$\begin{aligned} \sum x^2 &= \sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N} \\ &= 360\ 643 - 313\ 297.37 \\ &= 42\ 350.63 \end{aligned}$$

PARA EL GRUPO B

$$\begin{aligned} \sum x^2 &= 144\ 465 - 132\ 759.37 \\ &= 11\ 705.63 \end{aligned}$$

PARA EL GRUPO C

$$\begin{aligned} \sum x^2 &= 34\ 214 - 32\ 177.77 \\ &= 2\ 036.23 \end{aligned}$$

SUMANDO LOS TRES GRUPOS

$$42\ 350.63 + 11\ 705.63 + 2\ 036.23 = 56\ 092.47$$

Otra forma de calcular la suma de cuadrados dentro de los grupos es: La suma de cuadrados "dentro de los grupos más la suma de cuadrados "entre" grupos es igual a la suma de cuadrados "total"

$$\sum x^2_d = \sum x^2_t - \sum x^2_e$$

$$\sum x^2_d = 61815.31 - 5722.82$$

$$= 56\ 092.49$$

GRADOS DE LIBERTAD

En el problema que se considera existen 100 casos, con lo que el número de grados de libertad, N-1 es 99. En el grupo A existen 67 casos; por consiguiente, hay 66 gl, en el grupo B existen 24 casos: -- por consiguiente hay 23 gl. respectivamente, en el Grupo "C" existen 9 casos; por consiguiente hay 3 gl.

El número de grados de libertad del total de grupos es, pues, 97

Por otra parte existen tres grupos, hay 2 gl entre los grupos

Por lo tanto; gl del total de grupos = 99

gl "entre grupos = 2

gl "dentro" de los grupos=97

ANALISIS DE LA VARIANZA PARA LOS DATOS:

ORIGEN DE LA VARIACION	gl	SUMA DE CUADRADOS	CUADRADOS MEDIOS
"entre" grupos	2	5722.32	2861.41
"dentro" de los grupos	97	56 092.49	578.27
Total	99	61 815.31	

Tabla 6: ANALISIS DE LA VARIANZA PARA LOS DATOS DE LA TABLA 5

En la tabla 6, se observa en las distintas columnas el número de grados de libertad, la suma de cuadrados para cada una de las tres categorías y los cuadrados medios. Estos últimos se obtienen divi

diendo cada una de las sumas de cuadrados por el número de grados de libertad correspondiente.

"Los cocientes son auténticas varianzas. Los cuadrados medios «entre» y «dentro» los grupos constituyen, por tanto, sendas estimaciones de las varianzas de la población", Downie (1960).

CONTRATE DE LA F DE SNEDCOR

$$F = \frac{\text{cuadrado medio «entre» grupos}}{\text{cuadrado medio «dentro» de los grupos}}$$

$$= \frac{2861.41}{573.27}$$

$$= 4.94$$

El valor obtenido de F se interpreta mediante la tabla de la distribución F de Snedecor para el nivel de 5 por 100

En el problema dado estos valores son 97 y 2, respectivamente en la tabla se aproxima al valor de 100 en la columna de la izquierda y se identifica el 2 en la fila superior

Se lee el número 3.09 que en el valor de F significativo al nivel 5 por 100, fijo en esta tabla. Como el valor calculado de F es superior a 3.09, se rechaza la hipótesis nula, esto es, existe una diferencia significativa de las medias al nivel 5 por 100.

Al comprobar que existe una diferencia significativa entre las medias, el paso siguiente consiste en investigar donde se encuentran la diferencia o diferencias. Se utilizó el método de contraste de Scheffé (1957).

En el problema hay tres medias; por tanto se pueden hacer tres comparaciones

- \bar{A} con \bar{B}
- \bar{A} con \bar{C}
- \bar{B} con \bar{C}

En primer lugar, y dentro de cada grupo, se calcula la razón F siguiente

$$F = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2)^2}{s_d^2 (N_1 + N_2) / N_1 N_2}$$

En el caso de las distribuciones A y B

$$F = \frac{(63.92 - 74.34)^2}{(575.27)(91)/1608} = \frac{(5.42)^2}{52622.57 / 1608} = \frac{29.37}{32.72} = 0.90$$

En el caso de las distribuciones A y C

$$F = \frac{(63.92 - 95.55)^2}{(575.27)(76)/603} = \frac{(36.63)^2}{43948.52/603} = \frac{709.16}{72.88} = 9.73$$

En el caso de las distribuciones B y C

$$F = \frac{(74.34 - 95.55)^2}{(575.27)(33) / 216} = \frac{(-21-21)^2}{19062.91 / 216} = \frac{449.56}{58.34} = 5.09$$

Como señalamos antes, al nivel 5 por 100 con $gl = 2$ y 97, el valor de F es 3.09, este número se multiplica por $(K-1)$, siendo K el número de grupos o tratamientos. En este caso, $(3-1)(3.09)$, esto es $(2)(3.09)$ igual a 6.18

Cada una de las tres F calculadas se compara con 6.18

Sólo una de ellas, la F calculada entre los grupos A y C (9.73), es mayor que 6.18. Por tanto la media de A difiere significativamente de la media de C al nivel 5 por 100 y no existe diferencia significativa alguna en las otras dos comparaciones.

ANOVA 1-VI CON 1 COVARIANTE
 FILE NEPSA

***** ANALISIS DE VARIANZA *****

ACTITUD = GRADO DE AFECTO + 0 - HACIA UN OBJETO PS.

POR AREA = UBICACION DENTRO DE LA EMPRESA

CON CONDICION = CONDICION LABORAL

FUENTES DE VARIACION	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	CUADRADOS MEDIOS	F	SIGNIF. DE F
COVARIANTE	16 839.521	1	16 839.521	32.130	0.000
CONDICION	16 839.521	1	16 839.521	32.130	0.000
PRINCIPALES EFECTOS	821.417	2	410.708	0.784	0.460
AREA	821.417	2	410.708	0.784	0.460
VARIANZA EXPLICADA	17 660.938	3	5886.979	11.232	0.000
RESIDUO	50 314.372	96	524.108		
TOTAL	67 975.310	99	586.619		

P (F) = 0.000001

P (F) = 0.46

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Aaron, E., & Wederburn, K. W., Industrial Conflict, Crane,--
Russak & Company, Inc., New York, 1972.
- 2.- Almeyra, G. Polonia: Obreros, Burócratas, Socialismo, México,
Jua Pablos Editor, 1981.
- 3.- Allport, G.W., Attitudes. En Murcison, C. (DIR), A Handbook --
of Social Psychology, Worcester, Mass: Clark Uni--
versity Press, 1935. En Rodríguez, A., Psicología
Social, México, Trillas, 1976.
- 4.- Arias, G.F., Administración de Recursos Humanos, México, Tri--
llas, 1980.
- 5.- Bischof, L.J., Interpreting Personality Theories, Harper & Row,
New York, 1964, en Cueli, J., Teorías de la perso--
nalidad, México, Trillas, 1976.
- 6.- Brown, J.A.C., La Psicología Social en la Industria, México: F.
C.E., 1980.
- 7.- Brown, R., Psicología Social, México: Siglo XXI Editores, 1974.
- 8.- Bruner, J., Social Psychology and Perception. En Maccoby, E., --
Newcomb, T.M. & Hartley, E., (DIRS) Readings in So--
cial Psychology, New York: Holt Rinehart & Winston,
1958, en Rodríguez A., Psicología Social, México, --
Trillas, 1976.
- 9.- Casado, D., Organización, Conflicto y Estrategias de Negocia--
ción, España: Marova, 1975.
- 10.- Cofer, G.N., Psicología de la Motivación, México: Trillas, --
1975.
- 11.- Coser, L., Nuevos aportes a la Teoría del Conflicto Social,--
Buenos Aires: Amorrortu, 1967.

- 12.- Covarrubias, T.A., La importancia de la información en el proceso de Negociación. Una aportación a la Psicología del Conflicto Social, México: Tesis U.N.A.M., 1975.
- 13.- Cueli, J., Teorías de la personalidad, México: Trillas, 1976.
- 14.- Deutsch, M., The Resolution of Conflict. Constructive & Destructive processes. Yale University Press, New Haven, London, 1973. En Covarrubias, T.A., La importancia de la información en el proceso de Negociación. Una aportación a la Psicología del Conflicto Social, México: Tesis U.N.A.M., 1975.
- 15.- Downie, N.M., Métodos Estadísticos Aplicados, México: Harla, 1973.
- 16.- Edwards, A.L., Techniques of Attitudes Scale Construction - New York: Appleton Century-Crofts, Inc., 1957.
- 17.- Festinger, L.A., Conflict, Decision & Disonance, Stanford, Stanford University Press, California 1957.
- 18.- Festinger, L.A., A Theory of Cognitive Disonance, Stanford, Stanford University Press, 1957.
- 19.- Festinger, L. y Katz, D., Los métodos de investigación en las Ciencias Sociales, Buenos Aires: Paidós, - 1953.
- 20.- Forgas, R.H., Percepción, Proceso básico en el desarrollo cognoscitivo, México: Trillas, 1979.
- 21.- Freud, S., The origin and development of psychoanalysis. - Amer. J. Psychol. 21, en Cofer, C.M., Psicología de la Motivación, México: Trillas, 1975.

- 22.- Geldard, F., Fundamentos de Psicología, México: Trillas, 1979.
- 23.- Haire, M., Role-Perceptions in Labor Management Relations; - and experimental Approach. Industrial Labor Relations Review, VIII (1955, 204-26), en Mcneil, E.E. La Naturaleza del Conflicto Humano, México, F.C.E. 1973.
- 24.- Hawkins, K., Conflict and Change; Aspects of Industrial Relation, London: Holt Rinehart & Winston, 1972.
- 25.- Heider, F., The psychology of interpersonal relations. Unpublished manuscript. En Festinger, L., A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford, Stanford University Press, 1967.
- 26.- Hovland, C., & Sears, R.R., Experiments on Motor Conflicts. I Types of conflict and modes of resolution. Journal of Experimental Psychology, 1943, en Festinger, L. A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford, Stanford University Press, 1967.
- 27.- Katz, D. & Stotland, E., A preliminary statement to a Theory of Attitude structure and change. En Koch, S. (DIR) Psychology a study of a Science vol. III, en Rodríguez, A., Psicología Social, México: Trillas, 1976.
- 28.- Kerlinger, F.W., Investigación del Comportamiento. Técnica y Metodología, México: Nueva Editorial Interamericana, 1975.
- 29.- Leiserson, E., The Economics of Restrictions of output. En Aaron, B. & Wederburn, K.W., Industrial Conflict, - Crane, Russak & Company, Inc., New York, 1972.

- 30.- Lewin, K., A Dynamic Theory of personality. New York: Mc Graw Hill, 1935. En Festinger, L., A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford, Stanford University Press, - 1957.
- 31.- Lieberman, S., The effects of changes in roles on the attitudes of role occupants. Hum. Rel., 1956. En Tannenbaum, A.S., Psicología de la Organización Laboral, México: Continental, 1970.
- 32.- Mc Guigan, F.J., Psicología Experimental, Enfoque Metodológico, México: Trillas, 1980.
- 33.- Mc Neil, E.B., Naturaleza del Conflicto Humano, México; Fondo de Cultura Económica, 1975.
- 34.- Neisser, U., Psicología Cognoscitiva, México: Trillas, 1970.
- 35.- Newcomb, T. M., Thurner, R.H., Converse, P. E., Social Psychology: The Study of Human Interaction, New York: -- Holt, Rinehart & Winston, 1965. En Rodríguez, A., Psicología Social, México: Trillas, 1976.
- 36.- Nie, N. et al., Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), New York: Mc Graw Hill, 1975.
- 37.- Osgood, C.E., & Tannenbaum, P., The principles of congruity and The prediction of attitude change, Psychological Review, 1945. En Festinger, L., A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford, Stanford University Press, 1957.
- 38.- Padúa, J., Técnicas de investigación aplicada a las ciencias sociales, México: Fondo de Cultura Económica, 1979.
- 39.- Pick de Weiss, S. y López V.A., Como investigar en Ciencias - Sociales, México: Trillas, 1982.

- 40.- Arduinachi, Ken y Flatorov, Psicología Social. Buenos Aires: Ediciones del Hombre, 1977.
- 41.- Raven y Kruplansky., En Swingle ed the Structure of Conflict. Academic Press, N. Y. London, 1970. En Covarrubias, T. A. C., La importancia de la Información en el proceso de negociación. Una aportación a la Psicología del Conflicto Social, México: Tesis U.N.A.M., 1975.
- 42.- Reica, B., Valores, Actitudes, y Cambio de Conducta, México: Continental, 1960.
- 43.- Rodríguez, A., Psicología Social, México: Trillas, 1976.
- 44.- Ross, S., La Naturaleza del Conflicto Humano, México: Fondo de Cultura Económica, 1975.
- 45.- Salazar, J. H., Psicología Social, México: Trillas, 1960.
- 46.- Siegel, S., Estadística no paramétrica, México: Trillas, 1979.
- 47.- Summers, G., Medición de Actitudes, México: Trillas, 1976.
- 48.- Swingle., The structure of Conflict, Academic Press, N. Y., - London, 1970. En Covarrubias, T.A.C., La importancia de la Información en el Proceso de Negociación . Una aportación a la Psicología del Conflicto Social, México: Tesis U.N.A.M., 1975.
- 49.- Tannenbaum, A. S., Psicología de la Organización Laboral, México: Continental, 1970.
- 50.- Thorestein, V., n Sabotage, The Engineers and the Price System, New York, 1921. En Aron, B., & Wederburn, E. V., Industrial Conflict, Crane, Russak & Company, Inc., New York, 1972.
- 51.- Torrés, Ch. A., Curso de Prácticas 4o. nivel, Social Unidimensional, México: Coordinación de Laboratorios Facultad de Psicología U.N.A.M., 1981.