



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

"SUJETOS CONFLICTIVOS EN EL
AMBIENTE LABORAL"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

DE LOS SANTOS GUTIERREZ BLANCA JEANNETTE



FACULTAD DE PSICOLOGIA

MEXICO, D. F.

AGOSTO DE 1986

11-6015814



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.

Pg - 4049

INDICE

INTRODUCCION	PAGINA
Capitulo I	
ANTECEDENTES	
1.1 Las Relaciones Humanas.....	4
1.2 Interacción humana.....	10
1.2.1 Tipos de Interacción.....	13
1.2.2 Interacción en el trabajo.....	14
1.3 ¿ Qué es un conflicto ?.....	18
1.3.1 Diferentes concepciones del conflicto.....	20
1.3.2 El conflicto laboral.....	25
1.4 ¿ Cómo se han resuelto los conflictos?.....	31
1.4.1 Modelos clásicos del conflicto.....	34
1.4.2 Comentarios.....	45
1.5 Desarrollo de conflictos laborales en México..	46
1.5.1 Resumen.....	79
1.5.2 Comentarios.....	80
1.6 "Una alternativa en la solución de conflictos",	81
1.6.1 Modelo de Interacción Humana.....	83
1.6.2 Estudios Relevantes.....	86

CAPITULO	II	PAGINA
METODOLOGIA		
Objetivo.....		90
Sujetos.....		90
Escenario.....		90
Materiales.....		90
Variables.....		92
Procedimiento.....		94
Resultados.....		103

CAPITULO IIII

Conclusiones.....		111
-------------------	--	-----

Anexos

Bibliografia

Con Gran Cariño y Respeto

A MIS PADRES

Teodoro y Amalia.

A DIEGO

Por ser uno de los mejores sucesos en mi vida
Por su gran amor, comprensión y paciencia.

A Mis Hermanos:

Ismael, Araceli, Mario y Ross Maria.

Con mucho Cariño a mis Hermanitos:

Iván y Alex.

Con especial Agradecimiento por sus enseñanzas :

Al Lic. Alvaro Jiménez Osorio.

A mis amigas, y compañeros de trabajo.

Con gran Admiración :

Al Dr. Gutierre Tibón.

INTRODUCCION

"Una vez contratado el trabajador (cualquiera persona que labora, obrero, oficinista ó ejecutivo), van a iniciarse una serie de relaciones entre él y la Organización. Frecuentemente estos nexos no serán solo individuales sino colectivos."

1

De ahí nacen los contactos con los compañeros de trabajo, con los jefes, directivos, gerentes, supervisores, etc., para tratar asuntos relacionados con las mismas unidades de trabajo para lo que fueron contratados. Esta serie de interacciones desarrolladas en el ambiente laboral, ofrece diversas alternativas en el desenvolvimiento de las Relaciones Humanas, entre trabajadores y Organización, lo que muchas veces crea discrepancias entre los intereses de ambos.

De igual forma surgen entre los trabajadores, relaciones interpersonales, que muchas veces se ve matizados de diferencias de carácter personal, cultural, político, religioso, que traerá como consecuencia un choque entre dichos sujetos.

Dentro de las Organizaciones y lugares de trabajo, como es sabido surgen innumerables conflictos, entre los trabajadores y con la Organización misma . El conflicto dentro de las relaciones humanas, crea innumerables situaciones que procrean en el ambiente hostilidades, que se traducen posteriormente en verdaderos caos para la Organización total o parcialmente, dañando de ésta manera el trabajo y creando grupos antagónicos.

"Las innumerables interdependencias inherentes a las Organizaciones hacen inevitables los conflictos. Aunque se creyera descabido, no sería posible crear Organizaciones libres de conflictos interpersonales. Pero se pueden crear capacidades dentro de las Organizaciones, que hacen posible la solución de un mayor número de tales conflictos y la disminución de los costos de los conflictos que no se puedan resolver prontamente.

A fin de mejorar las capacidades de la Organización, para la solución del conflicto, deben tomarse en cuenta varias tendencias personales y Organizacionales que suelen limitar relativamente las aproximaciones directas de manejo de los conflictos".

2

"En el pasado la gerencia, dirección, etc., medía frecuentemente su efectividad, solamente en términos de que tan bien estaba repitiendo su historia".

3

Actualmente el interés de la Psicología por presentar alternativas adecuadas a la resolución de estos problemas, encuentra en el Análisis Experimental de la Conducta, una alternativa eficaz en la solución del conflicto. Por lo que el objetivo de este trabajo es presentar una alternativa de solución en los conflictos interpersonales, basado en el modelo de "INTERACCION HUMANA", propuesto por Jiménez Osornio Alvaro.

4

Todos los pasos de este modelo, permiten cambios continuos en los convenios y actividad permanente sobre las interacciones humanas en el trabajo, lo que resulta ventajoso, pues con demasiada frecuencia, se presentan cambios a los que los sujetos deben ajustarse o dedicarse a modificar.

Ahora bien el modelo propuesto en la realización de este trabajo, está basado sobre los principios del Análisis Experimental de la Conducta, teniendo como ventaja principal la eliminación de la subjetividad de la conducta, lo que quiere decir, que existe una definición operacional de las mismas, a fin de identificar que acciones del individuo deben ser medidas.

Otra de las ventajas presentadas, es que hace uso de instrumentos de medición válidos, ya que éstos se basan sobre técnicas científicas, lo que facilita al observador, la experimentación y manipulación de cualquiera de las partes de una conducta, ya sea en su antecedente, la conducta, o el consecuente.

"Otro aspecto importante a considerar en la Interacción Humana es el proyectar arreglos de contingencias que fortalezcan la adquisición de reglas, pues un sujeto será más humano en su trabajo, en tantos más repertorios conductuales posea ".⁶

Por lo que el "Análisis de la Conducta aplicada se realiza en ambientes naturales, de la vida real. Se hace incapie en la modificación de la conducta mediante la manipulación de las consecuencias ".⁷

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Introducción al Estudio del trabajo
Oficina Internacional del trabajo
Ginebra Suiza 1980
- 2.- Arias Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos . Trillas 1973
- 3.- Diccionario de la lengua Académica Española
Real Academia Española . Madrid 1976
- 4.- Coser L.
Funciones del conflicto social.
- 5.6.7. Del Campo Juan F. y Colbs.
Diccionario de Ciencias Sociales
Comité editorial Salustiano. UNESCO Madrid 1975.
- 8.- Laplanche Jean
Definiciones de Psicoanálisis.
- 9.- García Hoz Víctor
Diccionario de Pedagogía
- 10.- Arnol Wilhem
Definiciones en Psicología.
- 11.- Dorsh. F.
Diccionario de Psicología
- 12.13.14.- Jiménez Osornio Alvaro
Apuntes de Programación de Ambientes Laborales 1982
- 15.- Walton Richard E.
Desarrollo Organizacional Interamericana 1973
- 16.17.18.19.20.- Elton Borbanck Mc. Neil
Naturaleza del conflicto humano 1976.

CAPITULO I
ANTECEDENTES

1.1 LAS RELACIONES HUMANAS

En el lenguaje administrativo se señala que las Relaciones Humanas son " Todo contacto humano en y por motivo del trabajo y también se designa con éste término al estudio de las técnicas aplicables para mejorar los contactos humanos, para obtener el objetivo de apoyo de los demás y buscar la reunión de esfuerzos para el logro de objetivos comunes" ¹

Otro aspecto que favorece las Relaciones Humanas es la que se establece en la supervisión del trabajo, idealmente ésta ayuda a madurar el aprendizaje y completar los conocimientos e ideas. " La supervisión debe tender a hacerse menos necesaria contribuyendo a que la gente logre seguridad en sí misma, sea productiva y creativa. Desde luego, hay muchas personas que no quieren madurar, tanto porque tienen miedo a la responsabilidad, como porque no les interesa mucho ser independientes ó creativos ". ²

"Las Relaciones Humanas pueden ser definidas como el estudio concerniente a los vínculos, al trato y a las conexiones que se establecen entre las personas, grupo de personas y entre los grupos y las personas" ³ . Bajo ésta definición de Relaciones Humanas podemos entonces ver que nuestro vivir cotidiano está formado de conexiones de éste tipo.

Otto Klínenberg, las define como: " el estudio científico de las actividades del individuo con otros individuos ". 4

Marvin Dunnette (1972)" considera que las relaciones humanas son todo tipo de relaciones interdependientes formales e informales entre persona y persona, grupo a grupo y persona a grupo. "

5

Es así como el hombre, diariamente mantiene vínculos estrechos con sus semejantes dentro del medio ambiente, ya sea en el hogar, en el trabajo o cualquier otro medio, se ve obligado a establecer "relaciones humanas", como vía en la adquisición de satisfactores para él y sus semejantes.

De ésta manera observamos que las relaciones, tienden a ser mucho más frecuentes con una ó varias personas, y que éste "hombre", mantendrá un contacto interpersonal casi ilimitado. El interés creciente de los estudiosos de la conducta humana, han observado que el hombre se mantiene en constante cambio, y que sus conductas se ven matizadas por un sin número de respuestas acordes al ambiente social en el que se desenvuelve.

Ahora bien el concepto de "hombre ha variado significativamente, ya que desde su punto de vista tradicional, se le consideraba a éste como un ser biológico dotado de inteligencia y una necesidad de relacionarse con el grupo social quien lo matiza y le da su diferenciación". 6

Si tomamos el contenido esencial de la escuela de Harvard o de las Relaciones Humanas, encontramos que el "hombre es una unidad biopsicosocial y esto nos llevaría a preguntarnos: ¿qué debemos entender por tal unidad en virtud de que éste concepto, más que unificador resulta desarticulador de una idea de hombre, pues lo que cada autor entiende por esfera biológica humana, esfera psicológica humana y esfera social, resulta no solo incongruente sino, en la mayoría de los casos antagónica".⁷

En suma podrá decirse que la concepción de "hombre", no podrá encontrarse en libros ni legados históricos, por lo nos vemos encaminados a buscar una definición que se aproxime más a la concepción científica que se tiene de hombre. Antes de iniciar esta definición, anotaremos otro de los puntos tradicionales en los que dice que "el hombre tiene las características mentales y espirituales en su forma de actuar, en su medio ambiente que virtualmente puede diferenciarlo de otros organismos, lo que le proporciona el carácter de única, ya que el intercambio de estas interacciones los realiza con miembros de su misma especie".⁸

Para los fines que persigue el presente trabajo definiremos al hombre como "Un organismo biológico que interacciona en forma particular con su medio ambiente, siendo estas interacciones de carácter observable con organismos de su misma especie"; lo que nos permite diferenciarlo de los demás organismos vivos/presentando esta como una definición funcional nos es permitido establecer la precisión que es requisito indispensable en toda ciencia".⁹

Ahora bien, en los puntos tradicionales de las Relaciones Humanas, tenemos que Elton Mayo y Colbs., sostenían que, además de encontrar los mejores métodos tecnológicos para mejorar la producción, era beneficio para la Administración ocuparse de los problemas humanos. Afirmaban " que los verdaderos centros de poder dentro de una Organización eran las Relaciones Interpersonales que se desarrollaban en la Unidad de trabajo"¹⁰

Para ello la Administración debía tomar en cuenta las actitudes y sentimientos humanos.

Desde el punto de vista del Análisis Experimental de la Conducta, la conducta social entendida como las Relaciones Humanas puede definirse: " como la que mantienen dos ó más personas cuando interactúan, o las que mantiene un grupo de personas en sus relaciones con un medio ambiente común. Skinner considera que " la conducta surge porque un organismo es importante para otro como parte del medio ambiente. Por tanto el primer paso consistirá en un análisis del medio ambiente social y cualquiera de sus posibles rasgos distintivos" ¹¹

Para el estudio de las Relaciones Humanas Skinner considera necesario el análisis de los siguientes puntos:

REFUERZO SOCIAL.- Muchos refuerzos requieren la presencia de otras personas. No podemos describir el refuerzo sin hacer referencia a otros organismos. Pero el refuerzo social suele ser un problema de intervención personal. En el campo de la conducta social, se pone énfasis especial en el refuerzo obtenido mediante atención, aprobación, afecto y sumisión. La conducta verbal implica siempre un refuerzo social y sus propiedades características derivan precisamente de este hecho.

Estos importantes refuerzos generalizados son sociales por que el proceso de generalización requiere a menudo, la mediación de otro organismo. El refuerzo social varía de un momento a otro, dependiendo de las circunstancias de la instancia que refuerza. Por tanto, respuestas distintas pueden conseguir efectos diferentes, según la ocasión. Como resultado de ello la conducta social es más extensa que una conducta comparable en un ambiente no social. Es también más flexible en el sentido de que el organismo pueda pasar con más facilidad de una respuesta a otra, cuando su conducta no es eficaz" 12

ESTIMULO SOCIAL.- Un estímulo social como cualquier otro estímulo, llega a tener importancia para controlar la conducta, a causa de las contingencias en las que participa. Los estímulos sociales están determinados por la cultura y por la historia particular de cada individuo. Los estímulos sociales son relevantes, porque son importantes los refuerzos con los que están correlacionados. Además los estímulos sociales son importantes para quienes el refuerzo social es importante. 13

EPISODIO SOCIAL.- Podemos analizar un episodio social, considerando cada organismo separadamente. Entre las variables que tenemos que tener en cuenta al estudiar un organismo, estas se encuentran generadas por un segundo organismo, consideraremos entonces la conducta del segundo organismo, dando por supuesto que el primero es una fuente de variables. Al reunir los análisis, reconstruiremos el episodio. La descripción será completa si comprende todas las variables necesarias para describir la conducta del individuo. 14

EPISODIOS VERBALES.- La conducta verbal proporciona muchos ejemplos en los cuales se dice que una persona influye sobre otra más allá del alcance de una ciencia física. Se dice que hay palabras que "simbolizan" ó "expresan", ideas o significados que son luego "comunicados" al que escucha. 15

INTERACCION INESTABLE.- Aunque muchos de estos sistemas sociales interconectados son estables, otros muestran un cambio progresivo. Ejemplo de ello lo constituye la conducta de un grupo de personas que entran en una habitación que no les es familiar donde hay carteles en los que se lee "SILENCIO POR FAVOR". Un estímulo verbal de este tipo es generalmente eficaz, solo en la combinación de la conducta de otros miembros del grupo. Si muchas personas están hablando fuerte, es posible que los carteles tengan muy poca o ningún efecto. 16

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Arias Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos Trillas 1972
- 2.- Walton Richard E.
Desarrollo Organizacional. Fondo Interamericano 1973
- 3.- Arias Galicia Fernando
Administración de recursos Humanos. Trillas 1973
- 4.- Jiménez Osornio Alvaro
Ensayo sobre Interacción Humana . Próxima edición
- 5.- Curso de prácticas UNAM 3º nivel
Facultad de Psicología 1980
- 6.- Jiménez Osornio Alvaro
Apuntes de Programación de Ambientes Laborales 1982
- 7.- Luthans Fred y Robert Kreime r
Modificación de Conducta Organizacional . Trillas 1979

1.2 INTERACCION HUMANA

Los empleados interactúan unos con otros, esa interacción cada vez mayor, crea sentimientos favorables hacia los colegas y miembros del grupo. A su vez esos sentimientos pasan a ser la base para una variedad cada vez mayor de actividades, muchas de las cuales no están especificadas en el puesto de trabajo.

Kantor (1924), afirma que las respuestas interpersonales se caracterizan por la espontaneidad dinámica con que son emitidas y que dicha espontaneidad de la conducta, depende de que el " objeto - estímulo ", sea una persona u objeto dotado de un gran número de funciones estimulantes. Escencialmente las reacciones interpersonales son respuestas que ocurren cuando los individuos tienen influencias mutuas".¹

Por otro lado Kantor hace énfasis sobre las contingencias, las que le dan a la conducta las características de espontaneidad y dinamismo. Por lo tanto la conducta interpersonal es aquella en la que el individuo está constantemente adquiriendo nuevos modales de acción, en base a su equipo y a las circunstancias existentes estimulantes, haciendo incepto en la interacción mutua de los individuos".²

Además este autor afirma que un punto importante en la descripción de la conducta interpersonal humana, " es aquel en el que dos o más individuos se involucran y pueden deliberadamente asumir ciertas características para elicitarse la respuesta deseada en otra persona.

Y agrega que es común observar como la mayoría de las interacciones íntimas de algunos individuos estén basadas en modelos culturales y convencionales.

Kantor distingue cuatro tipos de conducta interpersonal:

- 1.- Conducta Interpersonal Autógena.- En este tipo de conducta las respuestas son estimuladas por el mismo individuo. Un ejemplo de ello es el caso en el que un sujeto interactúa con un dios como estímulo, esta conducta la desempeñan con frecuencia los niños.
- 2.- Conducta Interpersonal Homógena.- Este tipo de conducta se caracteriza porque el individuo actúa consigo mismo, dotándose con varios tipos de propiedades estimulantes, ya que la persona pueda autoestimularse y emitir actividades espontáneas que constituyen la característica esencial de la conducta interpersonal. Un ejemplo son las actividades de crítica y acusación a sí mismo, las cuales son emitidas por el sujeto a través de su propia estimulación.
- 3.- Conducta Interpersonal Heterógena.- En esta variedad la estimulación de los individuos en su mayor parte depende de otras personas, Las funciones heterógenas estimulantes necesitan ser desconocidas por el individuo que está de ahí que los estímulos pueden ser tanto personas animales.

4.- Conducta Interpersonal Recíproca.- La característica principal de este tipo de conducta, es el mutuo intercambio de estímulos y respuestas. Al relacionarse dos individuos, ambos están conscientes de ellos mismos como fuente de estimulación para el otro, y como respuesta a la estimulación de cada uno. Esta puede considerarse como la más típica de todas, ya que opera en una gran diversidad de situaciones y pueden considerarse situaciones como sentimientos, decisiones, etc.

Finalmente Kantor afirma que en situaciones interpersonales complejas, los diferentes tipos de conducta operan combinándose unas con otras. " 3

1.2.1 TIPOS DE INTERACCION

Existen dos tipos de interacciones las cuales se presentan a menudo en el escenario laboral:

1.- Interacciones Directas.- Es cuando el estímulo se presenta en una forma contingente a la conducta emitida, a esto Skinner la denomina controlada por contingencias. Y se encuentran ejemplificadas en la vida del trabajo por las juntas, asambleas y todo contacto cara a cara, para dar o recibir una orden o para solicitar o dar información.

2.- Interacciones Indirectas .- Es cuando la conducta es mantenida por contingencias autoimpuestas, también es conocida como controlada por reglas. Estas se observan cuando realizamos un trabajo donde nosotros determinamos nuestro ritmo de ejecución y las consecuencias demoradas, que serán administradas ó nos administraremos nosotros mismos.4

1.2.2 INTERACCIONES EN EL TRABAJO

" Si tomamos como punto de partida para la clasificación de las interacciones humanas en el trabajo al sujeto y sujeto de interacción, tendremos en primer término a las interacciones individuales, en segundo término a las interacciones con el jefe, en tercero y cuarto términos a las interacciones con los compañeros de trabajo y aquellos con los clientes y proveedores respectivamente.

1.- Interacciones Individuales.- Las interacciones más importantes de la vida en el trabajo lo son, sin lugar a duda, las que se dan con uno mismo, si estas no se manejan adecuadamente, el intento por mejorar nuestra interacción con otros sujetos resulta improbable. Por ejemplo la Conducta voluntaria que matiza y hace eficiente la "toma de decisiones". Toda conducta voluntaria involucra mínimo dos alternativas de acción, aún cuando es una situación compleja, habrá muchas o posibilidades que serán rechazadas o inhibidas para mostrar solamente una. La conducta preferencial, hace énfasis en alguna parte del segmento conductual, ya que cuando actuamos preferencialmente hacia algo están implícitas condiciones de nuestro entrenamiento cultural y nuestras relaciones son los estímulos involucrados en el momento de la elección simultáneamente. Para lograr que los eventos de interacción personal ó privada en los individuos en condiciones de trabajo se ha desarrollado una amplia estrategia de intervención a la que se le conoce con el nombre genérico de auto - control.

Y en la que se pretende habilitar al sujeto en elegir conductas de baja probabilidad, establecer sus criterios de ejecución y establecer sus consecuencias para generar un comportamiento voluntario/ preferencial, que resulte funcionalmente adaptativo a las situaciones que el sujeto debe confrontar para consigo mismo.

2.- Interacción con el jefe.- Este tipo de interacción tiene graves problemas en las Empresas Mexicanas y para identificarlos, algunos autores como Díaz Guerrero, Santiago Ramírez, Octavio Paz entre otros, han deducido los comportamientos anómalos en este renglón de la historia cultural de nuestro pueblo, principalmente en el aprendizaje que tuvimos y hemos tenido en las figuras de autoridad agresivas y coercitivas que dañan una interacción constructiva hacia las actividades convenidas. Algunos de los puntos donde de acuerdo a la experiencia recopilada (Jiménez Osornio "Interacción Humana") se agudizan los problemas entre jefe subordinado:

- a) Tanto el jefe como el subordinado carecen de un repertorio verbal coherente con los objetivos de la interacción.
- b) Autoridad y jefe son identificados como un mismo evento para ambos miembros de la interacción(jefe - subordinado)
- c) Las funciones límites de la autoridad son poco específicas para ambos.

d) La toma de decisiones es poco exitosa pues falta experiencia e información sobre objetivos, políticas y condiciones de los recursos.

e) El liderazgo no se ejerce porque la mayoría de los jefes no cuenta con estímulos positivos o no aplican convenientemente los disponibles.

De lo anterior se deduce que si deseamos intervenir para mejorar la interacción jefe - subordinado, requeriremos de arreglar contingencias que permitan resolver los renglones expuestos.⁶

3.- Interacción con los compañeros.- La propaganda organizacional ha tratado de condicionar en los miembros de la Empresa la respuesta de amistad, hermandad, cooperación, integración etc., Por lo que todo trabajador aparentemente busca modelos conductuales de padre, madre, hermano, etc., que en la inmensa mayoría de los casos no le es dable encontrar, dando origen esta búsqueda fallida al surgimiento del comportamiento de frustración, que se manifiestan en conductas tales como: "agresividad", "resentimiento", "chisme", etc., La intervención en este caso sería para replantear los roles de integración en términos funcionales para que a partir de ahí se puedan establecer los convenios conductuales con los sujetos de igual nivel jerárquico y, porque no, con personal de diferentes jerarquías.⁷

4.- Interacción con los clientes, proveedores y usuarios.- Fuerte es la propaganda sobre la presentación ó "primera impresión" en las entrevistas de negociación, como síe de ello dependiera la opción de celebrar ventajosamente una transacción. Todo mejoramiento de estas interacciones deberán basarse en los mutuos beneficios tratados en la entrevista con honestidad.

En suma : " los tipos de interacción humana en el trabajo presentan como principal problema la inexistencia de objetivos claramente explicados, aunados a una falta de especificación de comportamientos que conlleven a una más eficiente realización de las actividades convenidas". 9

BIBLIOGRAFIA

1.2.3.- Ibarra Martínez María Guadalupe

"Importancia del repertorio social sobre las relaciones
Interpersonales dentro del escenario laboral"

Tesis Profesional UNAM 1978

4.5.6.7.8.9.- Jiménez Osornio Alvaro

Ensayo sobre Interacción humana. Próxima Edición

1.3 ¿ QUE ES UN CONFLICTO ?

Como en cualquier escenario de trabajo hay necesidades de incrementar y optimizar las Relaciones Humanas, ya que el hombre en el trabajo desarrolla un sin número de interacciones necesarias para el logro de su unidad de trabajo.

Esta interacción cotidiana conlleva a situaciones en las que este hombre decidirá, ordenará, ejecutará, etc., lo que hace posible la existencia de diferencias en las ejecuciones de estas actividades. El intercambio entre las interacciones, muchas veces procrea fricciones en los trabajadores por "x" ó "y" causa, las cuales al no ser requeridas en su momento, originan resultados de difícil solución.

Por extensión se llama "conflicto a cualquier grado de la competencia como manifestaciones violentas, aunque la finalidad última no sea la eliminación del competidor, sino solamente su subordinación".₁

De esta forma observamos que el "conflicto" matiza muchas de las actividades cotidianas y/o laborales del hombre, por lo que éste queda claro en cualquiera de sus formas de expresión.

Las diversas teorías del conflicto que se corresponden con los distintos significados de la palabra, pueden clasificarse en dos amplios grupos:

A.- De un lado las que consideran el conflicto como un estado patológico y tratan de investigar sus causas y establecer su tratamiento.

B.- En el otro encontramos, a las que aceptan el conflicto como un hecho consumado, y estudian el comportamiento a que dan lugar. Dentro de este último grupo cabe distinguir a su vez los que analizan en toda su complejidad a los que participan en el conflicto, respecto a la conducta.

1.3.1 DIFERENTES CONCEPCIONES DEL CONFLICTO

Arias Galicia (1977), menciona que los conflictos surgen cuando existe incompatibilidad entre dos ó más situaciones que tienen la misma fuerza o motivación para la persona. En el ciclo de vida del ser humano existen momentos en los cuales sus motivaciones pueden chocar contra aquellos de otros elementos del grupo, siendo este factor el que origina el conflicto.²

La palabra "conflicto", proviene del latín "conflictus" m., lo que quiere decir lo más recio de un combate, punto en que aparece incierto un relato de la pelea, un apuro, una situación desgraciada y de difícil salida.³

Dentro de la dinámica social se denomina "conflicto", a un estado extremo de la competencia, cuya finalidad última es la eliminación del competidor. Según Ratzenhofer y Gumpowics, el "conflicto" es inherente a la naturaleza del hombre, que se veía así inserto en el proceso social, por medio de la llamada "lucha por la existencia". Se miró en su tiempo a esta teoría como el más importante principio generalizador del siglo XIX. Con Darwin se llega al máximo extremismo, infravalorando el papel de la cooperación de modo evidente.

Sin embargo, mientras cooperación y competencia, son fenómenos naturales del grupo que nunca pueden faltar sin poner en peligro la existencia del mismo conflicto, es a todas luces un caso claro de desajuste social.

En general las distintas definiciones del conflicto social difieren según se acentuen en la misma funcionalidad o disfuncionalidad .⁴

En el primer caso habrá que considerar la visión marxista del conflicto en su lucha de clases. Así mismo G. Simmel, ve en el conflicto una forma de sociedad, encarnizada a la solución de dualismos divergentes.

Por su parte L.A. Coser, define el conflicto como "lucha y demanda de status, poder y recursos escasos, neutralizando las pretensiones del adversario, o dañando y eliminando a los rivales"⁵

Danrendorf lo define así: "cualquier relación de elementos caracterizada por oposición objetiva ó subjetiva., será social, si se deriva de la estructura de unidades sociales. La función del conflicto social, consistirá en mantener y promover el cambio de la sociedad global y de sus partes" . En el caso de disfuncionalidad se subraya, los elementos desunificadores del conflicto, aunque se admita su funcionalidad dentro de los límites considerados "normales" - o no anómicos - (E. Durkheim y otros, que tienen que tratar el conflicto como categoría residual).⁶

Así el conflicto social, se emplea para designar las manifestaciones violentas de la lucha entre trabajadores y patronos. Un sentido aún más alto lo haría "cualquier fricción susceptible de producirse en las relaciones de trabajo". Sin embargo, la expresión parece debe reservarse para manifestaciones de tipo colectivo, que pongan en peligro la paz social. (terminología empleada por la Organización Internacional del Trabajo).

Dentro del campo laboral cabe la clasificación del conflicto en :

- a).- Individuales - Motivados por un litigio en torno a las condiciones de un contrato de trabajo.
- b).- Colectivos - Motivados, por lo general, en torno a una norma de aplicación extensiva. 3

La teoría del psicoanálisis, habla del "conflicto", cuando en el sujeto, se oponen exigencias internas contrarias. El conflicto puede ser manifiesto. Por ejemplo entre un deseo y una exigencia moral, ó entre dos sentimientos contradictorios. El Psicoanálisis considere el conflicto como constitutivo del ser humano y desde diversos puntos de vista:

- conflicto entre el deseo y la defensa
- conflicto entre los diferentes sistemas o instancias
- conflicto entre los instintos
- conflicto edípico.

8

Desde el punto de vista Psico-Pedagógico, el "conflicto", se entiende como el estado de la persona, sometida a la acción de motivaciones nuevas. Esta postura dice que el conflicto puede estar motivado por:

- a).- Presiones espontáneas del ambiente
- b).- Presiones de una educación familiar y escolar injusta o coartante, castigos, exigencias injustificadas, incomprensión, trabajo excesivo. Estas circunstancias son muy frecuentes, sobre todo en determinadas clases sociales y en la adolescencia.

e).- Conflictos internos por maduración. 9

Para la Psicología, el "conflicto", aparece en un organismo cuando están presentes dos impulsos al mismo tiempo; pero Ha ner y Brown (1955), han indicado que esto es ilógico, puesto q ue los estados de impulso estarán en conflicto, solamente cuando existen posibilidades de acción alternativa. El conflicto se puede definir más lógicamente " como cualquier modelo de estímulo presentado a un organismo que tiene el poder de producir dos ó más respuestas incompatibles, cuya fuerza funcional es la misma" (Maher 1966, p. 136). 10

Otro de los puntos de vista se la Psicología sobre los con flictos dice que, existen dos tipos de conflicto:

CONFLICTOS EXTERNOS- tienen su origen en hechos exteriores de la persona y los CONFLICTOS INTERNOS se basan en la presencia de tendencias opuestas en el interior del individuo. La oposición entre dos tendencias, no desaparece, no hay una decisión que suprima una de las tendencias opuestas, ya que presisamente la base del conflicto radica en la incapacidad de decidir, incapaci dad que inhibe la solución.

No solamente el hombre está expuesto a conflictos, sino que tienden a producirse en él, con no poca frecuencia. Entre las principales situaciones de conflicto figuran : las de autoridad, de competición, los sexuales, toda la problemática profesional, la oposición entre generaciones, la rivalidad, entre otros. 11

Actualmente el estudio Experimental del conflicto es un método elaborado para la investigación de dicha conducta "conflictiva", la que reporta grandes avances en este campo de la Psicología. Así que de acuerdo a las definiciones planteadas por el Análisis Experimental de la Conducta, tomaremos como "conflicto" a " la diferencia de intereses entre patronos y trabajadores" ¹²

De esta manera observamos que en el ambiente laboral surgen sujetos con conductas disyuntivas a los intereses de la Organización, lo que les hace denominarlos como " conflictivos".

1.3.2 EL CONFLICTO LABORAL

La historia del hombre a través de mucho tiempo se ha visto matizada por una serie de acontecimientos que le conducen a lo que muchos autores denominan " como una época de crisis en la humanidad" ¹³. Estudiosos de la conducta han propuesto hipótesis alternativas, etc., que permitan que el hombre pueda resolver la problemática que le aqueja.

Siendo uno de los factores primordiales el mejoramiento de la existencia humana, entre los individuos que le rodean y el medio como parte esencial. El concepto de hombre ha variado mucho de acuerdo al desenvolvimiento histórico, ideas políticas, religiosas, culturales, económicas, etc. por lo que en diferentes lugares esta concepción varía de acuerdo al tiempo y desarrollo tecnológico, industrial, moral y político.

Al respecto Carlos Medina López (1975), señala " La situación surge conflictiva cuando hemos de analizar al trabajador como un sujeto rodeado de problemas económicos, sociales, familiares, personales y los implícitos que se derivan de sus relaciones ambientales en el trabajo, sintiendo el rechazo, la falta de oportunidad, la ausencia de elementos necesarios para su correcta producción y la incomprensión a su afán cooperacionista en los métodos de trabajo, el conflicto en tales situaciones se vuelve moral y material. ¹⁴

El legado histórico del hombre es grande y vasto, en experiencias sobre el manejo del conflicto humano, por lo que cada nuevo ser humano al iniciar su interacción con otros miembros deberían acercarse cada vez más a una era de relaciones interpersonales pacíficas, cosa que a través del tiempo se ve más alejada a pesar de las costosas lecciones de su experiencia.

Esta herencia que hemos recibido cada nueva generación, pareciera un rompecabezas del conflicto, con piezas de enorme complejidad y que los esfuerzos realizados por nuestros antecesores fueron desvanecidos como una ilusión peculiarmente humana, por lo que el conflicto sigue vigente y es de urgente necesidad buscar estrategias para enfrentar el enigma del conflicto existente, evitando los errores pasados:

"La importancia de adentrarnos cada vez más en la naturaleza del conflicto y la certeza de que sus causas son numerosas, dan a entender que la búsqueda de una solución no debe dejar sin explorar ninguna posibilidad".¹⁵

El interés que ha demostrado el hombre por conocer la naturaleza del conflicto, ha hecho atribuible a un sin número de fenómenos y múltiples explicaciones de la relación existente entre la causa originaria y de los hechos que confrontan el conflicto. De esta manera investigadores del comportamiento han reportado los resultados de sus trabajos y observaciones, en parte del comportamiento y del componente de la conducta conflictiva manifestada.

Para tales fines, los trabajos que se han llevado a cabo, la mayor parte de ellos realizados con animales, ponen de manifiesto en cierta manera la relación de los comportamientos animales y humanos en situaciones similares.¹⁶

Como los trabajos realizados por E.F.M. Durben y J. Bowlby (1950), en las que hacen algunas comparaciones precisas entre la conducta de los primates y la conducta humana, cuando se liquidan las ataduras de la civilización. Un fascinante ejemplo de ello se encuentra en la historia de la colonia de marinos ingleses amotinados del H. M.S. Bountry establecida en la Isla Pitcairn. "Mientras las fuerzas de la armada Británica los perseguían como sabuesos, nueve marinos ingleses, seis hombres aborígenes, y once mujeres nativas, huyeron de Tahití a la Isla Pitcairn, donde vivieron pacíficamente los dos primeros años. Luego al igual que en la colonia de monos, se inició una disputa por la posesión de una de las mujeres. Después de diez años en la Isla doce de los quince hombres, habían sido asesinados y solo reinó la paz cuando la población se redujo a un solitario hombre blanco, nueve nativas y veinte y cinco niños "¹⁷

Lo que puede decir que reacciones de este tipo son producto de una agresión impulsada por la territorialidad, posesión de un objeto, o en defensa de sus propios intereses.

La agresión ha sido vista como una fuente de conflicto, "la mayor parte de la agresividad humana se puede rastrear directamente en el sentido de la frustración de sus necesidades, porque la sociedad insiste, en que debe aprender a satisfacer sus necesidades en momentos específicos, mediante técnicas específicas y

en relación solamente a objetos específicos. Esta intervención sistemática en las necesidades de sus miembros parece una condición necesaria de la vida en grupo, porque hace de la conducta de los demás un acontecimiento confiable y predecible y permite la planeación del bien común".¹⁸

Es en este marco donde se forjan algunas de las características de personalidad fundamentales del individuo, y su éxito ó fracaso en el dominio de la frustración tiene la máxima importancia para la agresividad con la que manejará su vida futura.

La frustración implica una interferencia en la recompensa de un motivo, necesidad ó inclinación. Estas fuentes pueden ser percibidas como externas o internas. "Como tantas de nuestras relaciones laborales y sociales están organizadas en términos de empleadores y empleados, paladines y seguidores la frustración puede originarse directamente de un liderazgo insatisfactorio, que impide la gratificación de las necesidades de los demás".¹⁹

La interpretación de lo que constituye la frustración, es un asunto altamente personal e individual y depende casi completamente de la percepción que uno tenga de sí, la recompensa está siendo ó no obtenida. Así mismo todos los individuos a lo largo de su vida adquieren experiencias y aprenden de los demás como controlarlos y lograr lo que quieren por medio de reforzadores o situaciones apremiantes para el individuo, logrando mediar la agresividad y hostilidad, siendo entonces maleable el conflicto.

Otro de los campos en los que el conflicto y la agresividad ha dejado honda huella en el progreso cultural, siendo los obstáculos más poderosos para la formación de una cultura que pueda dedicar sus energías a esfuerzos constructivos. "El proceso cultural analiza la agresión en direcciones que se acomodan a sus propósitos de lograr el bien de la sociedad, pueda ser útil por mucho tiempo, pues pasará de generación en generación, quedando bien formadas las normas que regulen los impulsos agresivos".²⁰

El conflicto ha sido a través de innumerables situaciones, un componente casi inevitable en los lugares de trabajo, por lo que personas interesadas en las posibles soluciones, han encaminado sus recursos hacia aquellos instrumentos, técnicas, o estrategias que benefician si no del todo, sí a una mejor confrontación del problema.

Los conflictos al igual que el trabajo son un componente esencial que se presentan continuamente al igual que la materia para la elaboración de productos de consumo, y que se van presentando de forma encadenada hasta obtener el producto final. Sabido es que la interrupción en cualquier proceso de la producción implica pérdidas vistas desde cualquier ángulo; por lo que el conflicto presentado dentro de la Empresa u Organización, representa pérdidas poco cuantificables debido a su subjetividad, cuando éste se presenta a nivel interpersonal.

Más presentado a grandes niveles como lo son las huelgas, pa_
res, etc., los perjuicios producidos son mayores.

Por lo que la preocupación de Empresas y Organizaciones, se _
ve incrementada, buscando los recursos necesarios para que este _
fenómeno del conflicto sea minorizado en el área laboral. Actual_
mente el entrenamiento y capacitación, han cobrado la importan_
cia debido al ritmo actual. Y algunos de sus métodos ofrecen al_
ternativas eficaces a ésta problemática.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Dubin Robert
Relaciones Humanas en la Administración. CECSA 1978
- 2.- Tiffin Joseph y Ernest JMc. Comick
Psicología Industrial . Diana 1974
- 3.- 4.- Villegas Ramírez Roxana
"Aproximaciones y teorías sobre las Relaciones Humanas"
Tesis Profesional UNAM 1978
- 5.- Dunnette Marvin D. Wayne K. Kirchner
Psicología Industrial. Trillas 1979
- 6,7,8.- Jiménez Osornio Alvaro
Ensayo sobre Interacción Humana . Prox. edición .
- 10.11.12.13.14.15.16.- Skinner B.F.
Ciencia y Conducta Humana . Fontanela
1979

1.4 ¿ COMO SE HAN RESUELTO LOS CONFLICTOS ?

Hay muy pocos programas de entrenamiento sobre Relaciones Humanas que no incluyan alguna forma de dramatización. Esta técnica también ha infiltrado en el entrenamiento sobre la toma de decisiones, gerencia, entrevistas y cualquier otro tema en el que sea necesario mejorar la participación de los sujetos en el grupo y su efectividad en tratar unos con otros".¹

Los autores Carsini, Idreu y Blake, definen este método englobando la gama de situaciones aplicables como el método de interacción humana, que utiliza conducta realista con situaciones imaginarias. La dramatización ha sido ampliamente utilizada en sus dos modalidades, tanto la dramatización estructurada, como la espontánea. Siendo ambas recomendadas para su uso en la adquisición de aquellas habilidades conectadas con las Relaciones Humanas".²

La dramatización se utiliza para actuar como procesos instructivos y dar a los entrenados experiencias realistas, a tratar directamente los problemas que se están considerando. La idea básica de las sesiones (dramatización planeada), es que la gente aprende mejor experimentando, que discutiendo un principio ó una técnica, y que el aprendizaje es más profundo cuando los miembros ponen a prueba la técnica en la que experimentan al principio.

Un ejemplo de la utilización de éste método, es el de la confrontación del conflicto, en el manejo de quejas. El instructor puede desear subrayar la idea de que es generalmente muy recomendable, dejar que el empleado que tiene una queja hable y se desahogue expresando sus sentimientos antes de que el supervisor sugiera cierta acción o toma de decisión." 3

Otro de los métodos utilizados exitosamente en los problemas de Relaciones Humanas, es el entrenamiento conocido como entrenamiento de laboratorio ó entrenamiento de la sensibilidad, es una respuesta a la demanda social del uso más adecuado de los conocimientos de la conducta humana, especialmente de los pequeños grupos mediante los cuales se realiza gran parte del trabajo de cualquier Compañía, y en las Organizaciones que proveen el contexto en que se relacionan los pequeños grupos, ya sea en competencia ó en colaboración. 4

El objetivo principal en éste entrenamiento es el cambio de conducta, en lugar de entrenar modos de enseñar hechos, pretende analizar las condiciones que el individuo cambia, los requisitos para ayudarlo a cambiar y la clase de apoyo que necesita para mantener el cambio constantemente. Los objetivos de este entrenamiento incluyen el de entenderse a sí mismo y ser sensitivo a los otros, ser capaz de escuchar, de comunicar, de entender y diagnosticar los problemas del grupo y de la Organización. 5

Así mismo este entrenamiento se ha utilizado para situaciones particulares, pero también hay características genericas de empleo.

Dentro de la experiencia que se ha reportado, de este tipo se entrenamiento encontramos los de la National Training Laboratories (iniciado este método en 1947, teniendo como presidente a Leland P. Braelford, Universidad de Michigan, siendo Kurt Levin su iniciador), que ha programado laboratorios sobre cambios Organizacional, manejo de conflictos, entrenamiento en equipo, innovación en la enseñanza, etc. 6

1.4.1 MODELOS CLASICOS DEL CONFLICTO

Pues bien el conflicto de relaciones interpersonales se ha visto atacado de varios puntos de vista, y de entre los cuales Richard E. Walton, propone un modelo para poder actuar sobre la conciliación de conflictos interpersonales; siendo el papel principal la función atribuida a los mediadores o gente entre nada para actuar entre ambas partes en el conflicto.

El mediador siendo la figura más importante entre la confrontación de un conflicto, debe cumplir con ciertas estrategias que le permitirán una participación exitosa, que se basa en los siguientes aspectos:

- 1.- Mutua motivación
- 2.- Equilibrio entre los poderes situacionales de los dos protagonistas.
- 3.- Sincronización de sus esfuerzos de confrontación
- 4.- Apropiado ritmo de las fases de diferenciación y unificación de un diálogo.
- 5.- Condiciones favorables para la franqueza en un diálogo.
- 6.- Signos comunicadores en los que pueda confiar.
- 7.- Tensión óptima en la situación.

Según Walton, estas fases se deben desarrollar en cada sesión de confrontación, logrando por ambas partes del conflicto que la situación no se torne agresiva, sino que el moderador, debe regular de forma eficaz la situación para que ante la exposición de los problemas y puntos de vista, las partes concienticen y se llegue a un acuerdo o a la total resolución del conflicto.

Ahora bien, la principal fundamentación de este modelo propuesto por Walton es lo que denomina como "negociación por medio de la confrontación". Dentro de los cuales citaremos el caso de Alberto - Jorge, negociación de un conflicto intensamente sentido:

"El conflicto presentado ocurrió entre el contralor y el subdirector de un departamento de fabricación de equipo de una gran Compañía. Jorge (contralor), mientras que Alberto (subdirector), de la misma Compañía. El lugar donde se desarrollaron los acontecimientos fué en el grupo gerencial de la Compañía encargada de las operaciones en Indianapolis, teniendo la principal sede en Detroit. El conflicto tuvo facetas interpersonales e interdepartamentales . Sin embargo, las cuestiones ó problemas y en particular las emocionales son relativamente más sobresalientes en este conflicto.

El problema tiene sus orígenes en los ascensos realizados por la Compañía, y en este caso Jorge fué ascendido a control, aunque el cargo le fuera desagradable/. Anteriormente Jorge se había encargado de "X" proyecto, y la ejecución estuvo a cargo de Alberto, lo que acarreó problemas interpersonales que se veían reflejados en cada junta gerencial que eran efectuadas. A pesar de los esfuerzos realizados por el Director, el problema continuó adelante;.

El mediador desempeñó un papel activo en las fases del conflicto ocurridas durante dos visitas a la Organización en un lapso de cuatro meses, llevandose a cabo de la siguiente manera:

- Primero : Las entrevistas del consultor con cada una de las dos partes antes de la confrontación interpersonal de estas.
- Segundo: El diálogo de ellas mientras tomaban cocteles, después del trabajo del miércoles.
- Tercero: El conflicto emocional (expuesto) en la reunión de la junta del jueves por la mañana.
- Cuarto: La fase improvisada y de descanso y recuperación en el club, ese mismo jueves por la tarde.
- Quinto: Los contactos del consultor antes de salir.
- Sexto: Ulteriores acontecimientos que incluyen una reconciliación de las partes.

El problema tiene sus orígenes en los ascensos realizados por la Compañía, y en este caso Jorge fué ascendido a control, aunque el cargo le fuera desagradable/. Anteriormente Jorge se había encargado de "X" proyecto, y la ejecución estuvo a cargo de Alberto, lo que acarreó problemas interpersonales que se veían reflejados en cada junta gerencial que eran efectuadas. A pesar de los esfuerzos realizados por el Director, el problema continuó adelante;.

El mediador desempeñó un papel activo en las fases del conflicto ocurridas durante dos visitas a la Organización en un lapso de cuatro meses, llevandose a cabo de la siguiente manera:

- Primero : Las entrevistas del consultor con cada una de las dos partes antes de la confrontación interpersonal de esas.
- Segundo: El diálogo de ellas mientras tomaban cocteles, después del trabajo del miércoles.
- Tercero: El conflicto emocional (expuesto) en la reunión de la junta del jueves por la mañana.
- Cuarto: La fase improvisada y de descanso y recuperación en el club, ese mismo jueves por la tarde.
- Quinto: Los contactos del consultor antes de salir.
- Sexto: Ulteriores acontecimientos que incluyen una reconciliación de las partes.

Con esta estrategia Walton hace constar que el papel del mediador ó consultor en este caso, demuestra que finalmente llegaron a la resolución final del conflicto existente en la Organización de Indianapolis. Esta forma presentada por Walton, en la resolución de conflictos sigue siendo uno de los intentos y alternativas, que hacen de las relaciones laborales más humanas y con mayor comprensión para el trabajador así como para que el ambiente laboral y las relaciones interpersonales sean más agradables. 8

Otro de los modelos que hablan de conflicto en la Organización, es el modelo de "Equilibrio" , desarrollado totalmente por Talcotl Parson y gran parte de su contenido deriva del concepto de homeostasis, elaborado particularmente por W.B.Cannon.

En esencia, el concepto de homeostasis, conjetura que si se introduce una perturbación fisiológica en el sistema humano, el cuerpo adopta inmediatamente, medidas para rectificar ó reducir en la medida de lo posible los efectos del cambio.

Los científicos del comportamiento, que trabajan sobre la base de este modelo de homeostasis de la Organización, sosteniendo que en una Organización intenta ajustes más o menos automáticos para restablecer sus equilibrios, cuando se ve perturbados por fuerzas internas ó externas. 9

Dentro del concepto de las Relaciones Humanas del conflicto, esta presenta un modelo simplista que se basa en las siguientes proposiciones:

- A - Por definición el conflicto es evitable, el supuesto es que todas las Organizaciones están formadas por una configuración más ó menos persistente de elementos, y que estos se encuentran bien integrados. Llegando a la negociación, por esto tiene el carácter de evitable.
- B - Las causas del conflicto se explican con referencias personales. De acuerdo con este criterio esencialmente individual, las personas que provocan el conflicto social son "perturbadores" , "agitadores", etc.
- C - Se atribuye gran importancia a las formas legalistas de autoridad que imponen ajustarse a los canales preestablecidos, o bien atenerse al reglamento existente. Generalmente pueden resolverse los problemas si se apela a la jerarquía que se posee, y se concibe a los subordinados como sujetos obligados a obedecer.
- D - Polarización de la percepción, los sentimientos y el comportamiento. Cuando ya no es posible continuar con la represión del conflicto, la beligerancia y la hostilidad, son tan manifiestas que es imposible ignorarlas, se advierte con claridad una polarización de la percepción, del sentimiento y el comportamiento.

E - Cuando se sucita el conflicto, este determina reacciones inadecuadas. Como ejemplo de ello tenemos la negación de la existencia de éste con frases como: "no pasa nada" , "todo está bien" , etc. (Walton 1973).

De los postulados que más se encuentran en las concepciones del conflicto, encontramos que una de las fuerzas que intervienen consiste en la oposición de los roles de "dominancia" y "sumisión".¹⁰ El origen potencial del conflicto procede en este caso, del grado o la ausencia de equilibrio entre el deseo de controlar y de dominar a la autoridad por una parte, y por otra el deseo igualmente poderoso de ser dominado y controlado por esos mismos representantes de autoridad.

El tema de la dominancia y la sumisión, pretende asegurar una posesión exclusiva, en ciertas figuras autoritarias que regulan y disponen las recompensas y castigos necesarios para la existencia. Otra fuerza del conflicto es la ausencia o grado de equilibrio entre la actividad y la pasividad. Por un lado el individuo innova y se impone en el medio ambiente. Por otro lado se limita a esperar que los demás actuen y obren en respuesta a estímulos externos.

A causa de la complejidad y de la naturaleza de las Organizaciones actuales, las comparaciones son inevitables, pero se comparan con mucha más frecuencia las diferencias que las semejanzas, por lo que aquí se encuentra otra fuente más de conflicto, sucediendo de igual forma entre los individuos de una Empresa en los cuales existe la competición libre.

Esto se explica fácilmente por el hecho de cada uno tiende a encontrar en las realizaciones de los demás, un obstáculo para la realización de sus propios objetivos, por lo que la existencia de los demás es considerada como una amenaza a la propia supervivencia. Visto desde este ángulo, la única alternativa que tiene el sujeto ó grupo, es la de provocar la derrota de los otros y para lograrlo, todos los medios son buenos.¹¹

"El conflicto interpersonal dentro del contexto de las Organizaciones, se da frecuentemente y estos pueden estar dislucidos por las diferencias entre compañeros, jefes de Departamento relacionados entre sí ó un gerente y un jefe. El conflicto se define ampliamente para incluir :

- desacuerdos interpersonales sobre cuestiones substanciales como diferencias sobre estructuras, políticas y prácticas Organizacionales.
- Antagonismos interpersonales, esto es diferencias más personales y emocionales que las anteriores, que surgen entre seres humanos interdependientes.

Comprenderemos cada vez más que la supresión del conflicto requiere un consumo de energía psicológica y social, que los conflictos que no se discuten abiertamente, pueden ser mantenidos de modos indirectos y destructivos y que las diferencias en que se funda el conflicto interpersonal, constituyen con frecuencia, una diversidad o complementariedad que puede tener gran valor para la Organización.¹²

Un sistema interpersonal u Organizacional que pueda reconocer y confrontar eficazmente sus conflictos internos, tiene mayor capacidad para innovar y adaptarse. Desgraciadamente el conocimiento de los métodos de confrontación y habilidad para emplearlos (métodos tradicionales), no están a la altura del creciente conflicto, son con frecuencia ineficaces ó inapropiados. La confrontación puede incrementar el conflicto y extremarlo, ó puede constituir el primer paso hacia la solución o mejor control del mismo.

La consultoría de mediación (de parte de miembros de la Organización o consultores de fuera), pueden ayudar de muchos modos a aumentar la posibilidad de que el conflicto tenga un resultado constructivo.

"En muchos casos, las diferencias interpersonales, la competencia, y otras formas de conflicto, tienen un valor positivo para los participantes y contribuyen a la eficacia del sistema social en el cual ocurren. Así un nivel moderado de conflicto interpersonal, puede tener las siguientes consecuencias constructivas:

- En primer lugar, puede aumentar la motivación y energía disponible para realizar tareas requeridas por el sistema social
- En segundo lugar el conflicto, puede incrementar la capacidad de innovación de los individuos del sistema, a causa de una mayor diversidad de puntos de vista, y una intensificada sensación de necesidad.
- En tercer lugar, cada persona puede adquirir una compensación cada vez mayor de su propia posición, porque el conflicto le fuerza a expresar sus puntos de vista y a poner de manifiesto todos los argumentos en los que se apoye.

- En cuarto lugar, cada parte puede lograr mayor consciencia de su identidad personal.
- En quinto lugar, el conflicto interpersonal, puede ser medio para manejar los propios conflictos internos del participante.

Por otra parte, el conflicto puede debilitar a los participantes, puede hacer rígido al sistema social en el que ocurre y puede llevar a grandes distorsiones de la realidad. Tanto la naturaleza de la interdependencia entre las partes como el nivel del conflicto determinarán la naturaleza de las consecuencias de las partes". 13

Puede distinguirse entre solución y control, como metas diferentes del conflicto en su manejo. Los propios jefes o gerentes o un mediador pueden tratar de conseguir una solución, de modo que las diferencias ó sentimientos originales de oposición desaparezcan, o puedan tratar meramente de conseguir un control del conflicto, de modo que las consecuencias negativas del conflicto disminuyan, aunque persistan las preferencias y los antagonismos.

Otro de los enfoques del conflicto tenemos:

- El conflicto es inevitable. Constituye un aspecto inherente a cualquier relación humana y es necesario reconocerlo. El conflicto y el cambio se perciben como fenómenos totalmente interconectados.

M.00138/9

El cambio social implica una redistribución del poder y del privilegio, por consiguiente unos se opondrán y otros se inclinarán a promoverlo, de ahí el conflicto.

- Deben buscarse las causas del conflicto en los factores estructurales que determinan la situación total, las cuales aparecen comunmente en los siguientes niveles:

1.- Nivel Individual.- se presume que las personas tienen cierto nivel de agresión, y esta, que no necesariamente es innata es más que nada una función de la frustración (aunque puede desarrollarse a partir de la imitación del comportamiento agresivo).

2.- Nivel grupo.- se cree que habrá una distribución asimétrica de la satisfacción de las necesidades entre miembros que no comparten el mismo sistema de valores. Este desequilibrio del grupo se verá contrapesado hasta cierto punto por la creación de determinados roles vinculados con la mediación.

3.- Nivel en la Organización.- puede anticiparse que habrá conflicto entre niveles y funciones, es decir entre la institucionalización de cierto proceso y la existente entre jefe - subordinados.

4.- Nivel Social.- se reconoce y regula el conflicto entre las clases y los grupos étnicos, con respecto a la redistribución de la riqueza.

5.- Se reconoce en el conflicto un factor imprescindible de cambio, es decir como parte integral del cambio en la sociedad y sus consecuencias.

1.4.2 COMENTARIOS

Hasta aquí se ha presentado en forma resumida, los "modelos clásicos", que han tratado desde sus diferentes y muy particulares puntos de vista al conflicto.

En forma general todos estos modelos presentan "pasos", y estrategias que de una u otra manera, tienen como objetivo final, la resolución de "conflictos interpersonales", dentro ó fuera del ambiente laboral.

Estas "técnicas" presentadas, adolecen de claridad, en lo que se refiere a la conducta "conflictiva", ya que no presentan un análisis de la conducta considerada como "conflictiva".

Así mismo conceptualizan al sujeto completo, como conflictivo sin observar las conductas disyuntivas del conflicto, que este demuestra.

Carecen de objetivos de cambio conductual, es decir, pretenden "eliminar", el conflicto sin aclarar la dirección de las conductas deseables.

Estos modelos tampoco, hacen referencia a los estímulos que mantienen dicha conducta, y no muestran interés en consideraciones futuras.

BIBLIOGRAFIA

1. 3.5.6. Craig I. Robert. Lester R. Bitell
Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal
Diana 1975

- 2.- Raymond Carsini, Malcolm Shaw y R. Blake
Role Playing in Business and Industry
The Free Press of Glencoe . New York 1961.

- 7.8.- Walton Richard E.
Desarrollo Organizacional.
Fondo Interamericano 1973.

- 9.- Joe Kelly
Relaciones Humanas en la Empresa
Ateneo 1979.

- 10.11.12.13.- Pierre Simon Lucian
Las Relaciones Interpersonales
Ed. Herrero Barcelona 1979.

- 14.- Joe Kelly
"Relaciones Humanas en la Empresa
"Ateneo 1979

1.5 DESARROLLO DE CONFLICTOS LABORALES EN MEXICO

La constante lucha y la "crisis económica", que ha devenido en nuestro país, ha hecho que innumerables situaciones recrudescan y surgan entre la clase laboral, el fantasma del "conflicto", que lleva consigo una interminable cadena de sucesos que uno por uno van presentándose, y que por inverosímil que parezca cada situación no se ven resueltos, ni los satisfactores más apremiantes del subsistir diario.

Este proceso histórico - social, ha creado en los estudios de la conducta humana una incertidumbre sobre el procedimiento ó estrategias a aplicar, que proporcione entre ambas partes en el conflicto equidad, para que tanto demandantes como demandados conlleven en situaciones futuras un ambiente armónico, evitando el conflicto.

Al respecto Marx señala que " la historia de todas las sociedades hasta nuestros días, es la historia de la lucha de clases. Hombres libres y esclavos, patricios y plebeyos, señores y siervos, maestros y oficiales, en una palabra opresores y oprimidos, se enfrentaron siempre manteniendo una lucha constante velada unas veces y otras franca y abierta " .₁

Esta lucha sigue imperando en nuestros días, con términos que han cambiado, pero la razón sigue siendo la misma. En la época actual no es común la utilización de terminología marxista pero es preferente y perfectamente entendido en el ambiente laboral que impera.

Para ello agregaremos lo que F.Engles., dice sobre los principales protagonistas de una lucha de clase:

" por burguesía se comprende a la clase de los capitalistas modernos, que son propietarios de los medios de producción social y emplean trabajo asalariado. Por proletario se comprende a la clase de trabajadores asalariados, modernos, que privados de medios de producción propios, se ven obligados a vender su fuerza de trabajo para poder existir" ²

"Clase aparece estrechamente relacionada con los conceptos de Industria y Democracia, y su uso de adopción definitiva implica que las modificaciones produce." ³

"Interés de clase, se define "objetivamente", con relación al rol real que a los miembros de una CLASE les corresponde como tales, en el proceso de producción y localización de bienes y servicios, y por tanto dentro del sistema de poder prevaliente. El interés de clase es independiente de toda determinación "subjetiva" " ⁴

Estas mismas fuerzas las encontramos en la Empresa, Organización, Instituciones modernas, que proporcionan al trabajador el medio de subsistencia para él y su familia, por lo que día con día se ve acrecentada esta lucha, por el poder adquisitivo, traducido a mayor reeducción económica. Es lo que nosotros tomaremos como punto de partida para considerar un interés de clase, la lucha de un conglomerado de trabajadores, a la obtención de mejores bienes y servicios.

Anotaremos que esta clase , en su continua persecución ha...
cia estos fines ha ocasionado entre las Empresas (patrón), y...
los trabajadores ó empleados, ciertas pugnas, tratando cada ...
uno de obtener lo mejor de cada cual. Estas discrepancias eni...
tre trabajadores y Empresa lo denominaremos "conflicto".

Generalmente la clase trabajadora se encuentra integrada ...
de una u otra forma, que le permita defender sus propios inte...
reses de clase trabajadora, y una de esas Organizaciones es el
Sindicato, que de una manera representativa, enarbola y defien...
de a sus agremiados, todo esto como referencia a un marco le...
gal, que al ser violados cualquiera de sus partes puede incu...
rrir a la demanda y llegar a las huelgas ó lo que es aún peor
crear conflictos interpersonales enfrentando individuo a indi...
viduo.

Para los fines que persigue el presente trabajo tomaremos...
la referencia de conflictos laborales, tomando en cuenta tan...
to los laborales como los interpersonales ó de carácter huma...
no. Estos son presentados a partir de enero de 1982 a junio...
de 1983.

Los conflictos presentados presentados a continuación han...
sido tomados de publicaciones del Distrito Federal, siendo al...
gunos de ellos seguidos a lo largo de su proceso de mediación
entre las partes en conflicto y observando el tipo de solu...
ción presentada. Cabe señalar, que la Secretaría del Trabajo
y Previsión Social "no permite publicaciones de confrontacio...
nes interpersonales, juzgadas de carácter confidencial". 5

Esta información será presentada de manera sistemática, en orden cronológico mes por mes. Así mismo serán presentadas gráficas correspondientes al desarrollo de los mismos. Es importante señalar que se transcriben los artículos publicados, y que se anotan las demandas hechas que procrean el conflicto.

ANOTACIONES

Conflicto de clase : _____

Conflicto Interpersonal ó de carácter humano : _____

Conflicto de clase e interpersonal: _____

BIBLIOGRAFIA

1.2.- Marx C. y F. Engles

Manifiesto Comunista . ed. Progreso Moscú 1973.

3.4.- Juan F. Marsal y José Garmendia

Diccionario de Ciencias Sociales

5.- Información obtenida de la Secretaría de Previsión Social

Enero 1982

Periodico Uno más Uno.

Transporte. - El vocal ejecutivo de la Comisión de vialidad y transporte urbano (COVITUR), Armando Loaliza Barquín, ha quien ha pedido los obreros que renuncie por el desajuste ocasionado con las modificaciones a las rutas de autobuses. El líder gani festó no temer nada, mencionó que la red otorgonal está bien estudiada y revisada, señaló y agregó que no "fué diseño de es critorio", sino el resultado de la experiencia, ejecutado por expertos en planeación y movilidad urbana. El sistema presentará atención a 14 millones de habitantes y 2.5 millones de vehí culos automotores, mencionó además que actualmente se trabaja al 50% de las unidades existentes.

Por otro lado la Unión de operadores, mecánicos ayudantes y si milares de la Rep. Mexicana, que agrupa cerca de 15 mil de e transpprtes urbanos de pasajes del D.F., anunció que el 4 del corriente, realizará un plantón en el Zócalo y posteriormente un paro el día 15. Expresó el secretario del comité ejecuti vo local que tales medidas fueron tomadas debido a las autori dades Del D.F.F., continuan ejerciendo presiones para que los empleados del transporte se enlisten en la C.T.M., tambien agre gó que las autoridades se han negado a revisar el contrato co lectivo respecto a un aumento del 50%. Camacho Barrera titular del comité informó que ha pesar de todo ha sido respetuoso del derecho de sindicalización y que en los últimos 15 días se han endurecido las políticas contra los empleados que rechazan ingresar a la C.T.M. - la política que ha seguido el gobierno - dice : está basada en amenazas de toda índole, despidos in justificados, robo de horas trabajadas, cobros ilegales, desa justes en los aguinaldos, faltas en el trabajo, etc. todo ello para pertenecer a la C.T.M.. Denunció que Ulises Vada ña en complicidad con Refugio Gutiérrez Ortega, líder de la C.T.M. firmaron un contrato ilegal y fraudulento, con el ob jeto de desconocer el que está en vigencia y rige las relacio nes obrero - patronales, creado por decreto presidencial deno minado " Auto transportes Urbanos de pasajeros ruta 100", agre gó por último que se les ha negado el derecho de huelga y que irán a ella si es necesario.

- Alrededor de 400 trabajadores de la Empresa Fibras Sintéticas

S.A. (FIBISA), sufren hasta la fecha las arbitrariedades de sus dirigentes de la Confederación de trabajadores y campesinos (C.T.C.), quienes al asumir estas funciones les prometieron, utilidades, aguinaldo, vacaciones y demás prestaciones, que hasta el momento no cumplen los líderes que encabeza Raúl Bonilla. Un trabajador despedido (que no dió su nombre por miedo a represalias), expresó que ante la situación que padece en la factoría, los obreros han optado por llevar a cabo varios paros de 2 a 3 hrs., sin embargo aquellos que se revelan por la actitud de los dirigentes se encuentran amenazados de ser cesados de sus labores, aseguró que 20 obreros se encuentran en ese dilema; en cuanto a los 70 despedidos, señaló no dejarán de demandar su reinstalación aunque haya trabas en el asunto. (4-I)

- El dirigente de la Asociación Sindical de transportistas de carga y Conexos del D.F. Adolfo Oscear Estrada, afirmó ayer que más de 4 mil camioneros podrían quedar detenidos en protesta por el alza de combustible y los abusos que cometen los elementos de la Policía Federal de Caminos, en tanto que la Dirección Gral., de Autotransportes Federal, anunció ayer mayor vigilancia en las carreteras en todas las épocas del año. Petroleos Mexicanos por su parte negó que el movimiento de paro de los transportistas, iniciado en Zacatecas, Jalisco, Aguas Calientes y Sonora, se origine por la escasez de combustible y que no han recibido queja alguna. De generalizarse el paro la Cd. de México no recibiría 40 mil toneladas de alimentos. (5-I-82).

- Miembros de la Unión de Obreros de Artes Gráficas se los talleres Comerciales Similares y Conexos, se posesionaron ayer del local sindical para demandar la realización de una Asamblea en la que decidirán la suerte de su secretario gral., de agrupación Pedro Almazán Díaz, a quienes los propios obreros acusan de malversación de más de 10 millones de pesos.

- El conflicto de los transportistas continua y en Guadalajara elementos de la Policía Judicial Estatal pretendieron inutilmente de desalojar esta tarde a los choferes de transportes de carga, que iniciaron un paro al sábado estacionando sus vehículos en el periferico de esta Cd. En la escena, hubo dos lesionados, uno de los cuales se ignora su paradero ya que lo subieron a una patrulla federal. Los choferes plantearon su negativa de moverse hasta recibir un representante del presidente, para resolver su problema. Entre sus demandas están la cancelación de cuotas que les exigen los retenes y casetas fiscales, así como elementos de la Policía Federal de Caminos y una mayor vigilancia en el tramo Culiacán Mazatlán contra asaltantes (6-I-82)

- La Empresa ARCEMEX fabricante de bicicletas y equipo para

motocicletas, ha despedido en los últimos tres años a 500 trabajadores entre ellos a tres comités ejecutivos completos, tres comisiones revisoras, 90 delegados sindicales, además de trabajadores de base, el próximo domingo estallará su tercera huelga, si no llega a un acuerdo con la Empresa, en la revisión del Contrato Colectivo, solicitando un aumento del 100% 40 hrs., de trabajo y el cese a la represión por parte de los Empresarios (8-I-82).

- El Comité Ejecutivo Seccional de Aeronautica Civil fué destituido por el comité Nacional de Comunicaciones y Transportes por haber exigido una explicación de las cuotas sindicales y protestar por el cambio arbitrario de 200 trabajadores al la Base militar de Santa Lucia, cuyas instalaciones de la mayor parte carecen de agua potable, teléfonos, luz electrica y servicio médico,

Febrero 1982

- En una investigación realizada por la FAT reveló que durante 1981 un total de 290 mil trabajadores estuvieron en huelga en 294 Empresas, indicando que el movimiento obrero está des-
pertando pero aún así "es un conjunto de luchas aisladas sin
estrategia común". El documento revela también que más de 4
mil trabajadores que intentaron organizarse en sindicatos fue-
ron despedidos por la iniciativa privada sin respetar la Ley
Federal del Trabajo.

- El día 15 fué declarada la huelga en Cervacería Modelo de

México, al romperse las pláticas entre el Sindicato y los re-
presentantes Empresariales. Benjamín de la Rosa, secretario
general del gremio agregó que los 4800 trabajadores piden au-
mento salarial del 40% y jornada laboral de 40hr.

- El día 28 los 438 trabajadores de Liberty Mexicana, levantan
su huelga de 42 días, luego que la parte patronal decidió dar
un aumento salarial del 38% y 5% en prestaciones.

- Cientos de trabajadores afiliados a diversos sindicatos real-
lizaron el día 3 una marcha en demanda a la solución de las
Huelgas de ARCEMEX y CARABELA, Fundidora de Hierro y Acero, Na-
visco Famosa y la Universidad Iberoamericana. Los trabajadores
de la primera Empresa demandarán del líder de la C.T.M., brin-
de todo su apoyo porque se solucione la Huelga que sostienen
desde el día 10 de enero. El punto central de las negociacio-
nes radica en que las Empresas quieran derogar la cláusula nú-
mero VII del contrato Colectivo de trabajo, argumentando que
los está llevando a la quiebra. El día 6 los trabajadores de
Arcemex, Carabela, Army Fundiciones de hierro y Acero Liberty
pidieron apoyo al Congreso del trabajo y la C.T.M., a fin de
que sean resueltas satisfactoriamente sus conflictos. Los tra-
bajadores de las anteriores Empresas realizaron una manifesta-
ción y un mitín frente a la STyPS., al concluir el mitín los
obreros decidieron efectuar un plantón que terminará hasta
que las autoridades laborales den respuesta a sus demandas.

- Cerca de 4 mil trabajadores que integran el Sindicato Unico de la Industria Nuclear (SUTIN), decidieron en asamblea celebrada en las diferentes secciones y delegaciones, estallar la huelga para el primero de marzo, si las autoridades no les conceden un aumento salarial del 35% más prestaciones y aumento de emergencia.

- El día 4 trabajadores de la Compañía Industrial de Crizaba paralizaron la planta, donde laboran más de 3800 trabajadores y se apoderaron de 35 autobuses de la ruta urbana, declarando se en asamblea permanente en la Plaza principal de esa población, en demanda de que las autoridades laborales reconozcan un sindicato independiente encabezado por Wilfredo Aderaca. Los trabajadores pidieron la destitución del alcalde de Río Blanco Ver., a quién acusaron de apoyar económicamente a sus ex-líderes sindicales, en virtud de que estos fueron quienes los impusieron. El día 18 terminó el conflicto tras haber obtenido el triunfo del comité ejecutivo encabezado por Aldraca

- El día 2 Joaquín del Olmo líder de la FTOF, afirma que los

choferes de la ruta 100, que paren sus labores serán cesados y perderán sus derechos sindicales, y personal de emergencia los sustituiré definitivamente. Los disidentes amenazan con un paro para el día 17 del presente. El día 3 el vocal ejecutivo del transporte Armando Loizaga Barquín, manifestó no temer ser destituido de su puesto. El día 5 la manifestación llevada a cabo por la Unidad Obrera Independiente en el Zócalo de la Cd. de Méx., estuvo vigilada por varios contingentes policiaes. Los manifestantes piden el alto a la represión de choferes, aumento salarial justo, no topes salariales y respeto a la libertad sindical. El día anterior renunció Loizaga Barquín, en su lugar el regente designó al delegado de la Gustavo A. Madero, Fructuoso López. El dirigente de la UOMAS, dijo que en caso de no ordenarse el recuento de choferes realizará un paro definitivo. El día 8 ante el inminente recuento de choferes el D.D.F. y la C.T.M. contratan choferes a quienes ofrecen excelentes prestaciones.

El día 12 el titular de l Trabajo y Previsiñ Social, hace un llamado a las partes en pugna para buscar una solución definitiva a su problema. El día 13 en Asamblea Gral., los choferes del UOMAS, rechazan el ofrecimiento del secretario gral., en cuanto a un posible convenio con le C.T.M. A sí mismo reiteraron su posición de recuento. El día 15 el UOMAS acordó declarar una Huelga si las autoridades laborales no fijan fecha al recuento y si al realizarse éste recurre en fraude. La junta local de Conciliación y Arbitraje da su fello en favor de la C.T.M., argumentando que la UOMAS no tiene personalidad jurídica. El mismo día dirigentes de la UOMAS, son arrestados. El día 18 el D.F.F. informa que tiene preparado personal encaso de que los choferes de la UOMAS, decidieran in al paro, el DFF a nuncia oficialmente la detención de Ortega Arenas, Ricardo Barco y Galindo Camacho dirigentes de la UOMAS, a quienes acusan de causar daño los días 15 y 16 de enero, a las unidades instalaciones, así como alterar el orden público.

Las organizaciones agrupadas a la UOI publica un desplegado en el que piden la libertad de Ortega Arenas. El 19 Ortega Arenas anuncia un paro gral., de labores para exigir la libertad de los dirigentes del UOMAS. Por acuerdo presidencial quedan incorporados los trabajadores del transporte urbano del D.f. al apartado B del artículo 123 Constitucional. El día 20 la UOI anunció la realización de dos manifestaciones en el Zócalo para protestar por la forma en que fué solucionado el conflicto de los choferes. Los más altos organismos representativos de la iniciativa privada del país, felicita al Presidente José López Portillo por la decisión de incorporar a los choferes al apartado B del artículo 123 constitucional. Los días 22 y 23 del presente aparecen numerosas felicitaciones al ejecutivo por la medida tomada.

- La huelga de la Universidad Iberoamericana quedó solucionada al ser otorgado el 33% de aumento salarial.

Marzo 1982

- Se conjuró la huelga de los electricistas , el día 4 de marzo cerca de 5 mil trabajadores del Sindicato Mexicano de electricistas realizaron un mitin en la explanada de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en el que manifestaron que si no son resueltas satisfactoriamente sus demandas de 45% de aumento, jubilación a los 25 años de labores, llegarán a la huelga el 16 del presente. Acusaron a la empresa de asumir actitudes dilatorias en la revisión del contrato colectivo de trabajo. El día 13 el S / M / E. rechazó un aumento salarial del 22% ofrecido por la empresa. El día 14 a dos días de estallar la huelga la Empresa aceptó otorgar un incremento salarial de 33% y 10.8% en prestaciones. Durante la firma del contrato el dirigente Manuel Flores precisó que ese gremio dio muestras de gran madurez al aceptar el porcentaje ofrecido, debido a la grave crisis que vive el país.

- Telefonistas fué requisada la Empresa. El día 7 el ESTAM publica un desplegado en el que informa que la Empresa ha buscado la intervención gubernamental en contra de los telefonistas, bajo la acusación de que está provocando el caos y el desorden. Agregan debido a ello el Sindicato acudió a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a que por medio de su titular solicita a las partes en tregua intervenir y conciliar el conflicto. El sindicato aceptó la tregua acordada. La Empresa por su parte aprovechó la buena voluntad de los 25mil telefonistas e inició una serie de despidos arbitrarios y de presiones abusivas en contra de los trabajadores, negándose hasta el momento a entablar negociaciones, movilizandó además a todo el personal que desde antes de abril de 1980 infiltró y compró dentro del gremio el mismo que esquiroleara la huelga del año pasado, pretendiendo crear un ambiente de confusión para hacer parecer el conflicto como un problema intergremial promovido por la disidencia. El mismo día los telefonistas dejan la Empresa en apoyo a sus compañeros despedidos.

El día 8 cerca de 500 telefonistas de las centrales de mantenimiento del D.F. y 4 mil de la Sucursal de Mixcoac, iniciaron un paro indefinido en demanda de que la Empresa reinstale a 57 trabajadores despedidos de la semana pasada. La medida que fue tomada por los telefonistas fue calificada fuera de la ley y responsabilizó del paro el secretario general del STAM Francisco Hernández Juárez. Por otra parte unos dos mil telefonistas disidentes del comité ejecutivo, se posesionaron de la sede central del sindicato y acusaron a Hernández Juárez de no representar la lucha de los trabajadores telefonistas en la revisión de los contratos departamentales, y protestaron por el despido de 150 de ellos.

El día 10 el secretario gral., en funcionamiento de la sección I informó que 17 mil telefonistas, de los agremiados se han sumado al movimiento contra el líder nacional, ese mismo día grupos opositores al comité ejecutivo del sindicato impidieron a golpes que el secretario acompañado de los delegados seccionales y trabajadores de base recuperaran la sede del Organismo gremial. En el enfrentamiento resultaron heridas 27 personas. El día 11 el presidente José López Portillo dispuso la requisa a la Empresa en virtud de los lamentables acontecimientos, por la pugna intergremial que ponen en peligro la prestación adecuada del servicio telefónico. Ese mismo día Hernández Juárez aseveró que si la mayoría quiere su salida está dispuesto a pasar la estafeta, pero aseguró que en la mayoría de las centrales telefónicas se han expresado en confianza del Comité Ejecutivo. El día 13 la Asamblea Nacional de Telefonistas manifestaron que 81 de 100 secciones dan su total apoyo al Comité Ejecutivo, y que emplazan a huelga a la Empresa el próximo 19. El día 15 Fidel Velázquez informó que estará presente en las pláticas que sostendrán los telefonistas con la Empresa, dijo que pedirá al titular de la ST y PS, llame a las partes en conflicto para la conciliación. El 18 la ST y PS, reconocieron a Hernández Juárez como único secretario general del STAM.

Abril 1982

- El Conflicto de la Empresa Teléfonos de México continua, el

día 2 la policía de C. Juárez detiene al hermano del líder de los telefonistas. El mismo día la Empresa informa que ha despedido a más de 500 trabajadores. Hace un llamado a las autoridades laborales para que sea levantada la requisa, pues dificulta la revisión del Contrato Colectivo de Trabajo. Trabajadores de la sección 30 denuncian que grupos de choque atemorizan el personal de la Empresa. La sección 21 de Acapulco realiza una manifestación en protesta por el despido de trabajadores y líderes. Se reunieron autoridades de trabajo de la Empresa, dirigente sindical y el presidente del Congreso del trabajo, para establecer acuerdos ante la revisión del contrato colectivo. El 16 TELEMEX ofrece un aumento del 30%, el mismo día la junta de conciliación rechaza el emplazamiento de huelga realizado por el disidente Pedraza. El 22 el Bloque Nal., de telefonistas denuncia ante la Procuraduría Federal, la malversación de fondos sindicales hecha por Hernández Juárez. El 24 se firma el Contrato Colectivo en un aumento del 33%, quedando pendiente la reinstalación de despidos y el levantamiento de la requisa.

El día 26 el gpo., de Pedraza anuncia paros laborales en varias secciones para protestar por la firma del convenio a espaldas de los trabajadores. El 29 Fidel Velázquez informó que la St y PS, convenía que no será levantada la requisa, ni se reinstalará a los trabajadores despedidos.

Mayo 1982

- En 32 días de huelga la Universidad Autónoma de Chapingo y aún sin perspectivas de arreglo. Las pérdidas son calculadas en término superior de 100 millones de pesos. , con interrupción de actividades académicas, exámenes de admisión a nuevos alumnos, proceso de elección del rector, suspensión de actividades del Instituto de Investigaciones Agrícolas y Posgraduados. Dos mil doscientos noventa trabajadores en huelga, la Universidad no manifiesta tener acuerdos, mientras los trabajadores han reducido el 80% de sus peticiones.

- La aceptación del soborno cometido a funcionarios mexicanos por la Compañía Industrial Delte, quedó asentado y juzgado con pena de encarcelamiento a los responsables; sin embargo Miguel Tomassini dijo que no permitirá la investigación del multimillonario soborno a Pemex. Los responsables del grupo Delta fueron consignados.

- Cerca de 200 trabajadores de Arcemex se dieron un plantón frente a la C.T. y demandaron a Fidel Velázquez por enésima ocasión su investigación en contra del grupo Alfa, quien se negó a revisar el contrato colectivo de 1300 trabajadores y 60% de aumento salarial.

- Con el cierre de dos plantas refiners de la empresa Pascual estalló en la huelga el 18 de mayo. Dos mil trabajadores están en huelga por negligencia a la revisión del Contrato Colectivo así como la violación del mismo.

Junio 1982

- El paro laboral iniciado por 200 obreros de la Pascual el pasado 18 de mayo, llegó a su climax de violencia arrojando en un enfrentamiento entre trabajadores un saldo de dos muertos y 14 heridos.
- En la General electric 3800 trabajadores se fueron ayer a huelga a las 8:00 de la noche, una vez que la Empresa negó el 58% de aumento que pedían y que era negociable. La empresa solo otorga el 28%, acalararon también los obreros que luchan por alcanzar una buena distribución de utilidades y el cese de amenazas por parte de los dueños.
- Grupos policiales desalojan en la madrugada del día 5 el edificio del Sindicato de Telefonistas, que se encuentra ocupado desde hace 92 días por la disidencia del gremio. A su vez, fueron levantadas actas por daños al recinto, así como agresiones y robo. Un grupo de granaderos desalojó el edificio ocupado en ese momento por solo 15 personas, fueron encontradas bombas motolov, así como se comprobó que fueron extraídas máquinas de escribir y 300 mil pesos de la caja.
- El día 6 los trabajadores de la General Electric manifiestan que quieren el 75% de aumento salarial, ayuda de renta, descuentos y jubilación por tiempo de trabajo, no por edad. Por su parte la empresa ofrece el 26% y 4% de prestaciones.
- La empresa Arcemex realiza un nuevo paro, desconociendo solo al nuevo comité ejecutivo del sindicato. Esto se realiza según los obreros para crear confusión y divisionismo entre los trabajadores y ha contratado un grupo para desconocer al líder actual.

- Los trabajadores de la Pascual demandan a la Empresa por 400 mil pesos a los obreros fallecidos y 80% de aumento salarial. Por su parte la empresa solo ofrece 11 días de salarios caídos, mientras que han transcurrido 27 días de huelga se niega el pago de los 400 mil pesos por indemnización, se exige además continuar con la averiguaciones de los obreros muertos.

- El día 17 los 1200 trabajadores de Arcemex en huelga desde

el pasado 10 de enero, dieron ayer por concluido el recuento solicitado por el grupo minoritario encabezado por Eduardo Ayala Torres con 800 votos a favor de la evidencia que la huelga se encuentra apoyada y que la sostendrán hasta que se anuncie el pliego petitorio. El día 18 fue rota la huelga de Arcemex por esquiroleros, empleados de confianza y policías. Después de 157 días de huelga dos gruas derribaron los campamentos que tenían los obreros. Demandan los trabajadores la intervención de Fidel Velázquez. La ST y PS hace un llamado a las partes en conflicto para evitar un enfrentamiento como el ocurrido en la Pascual.

El 19 de junio por petición de Fidel Velázquez los 1241 trabajadores de Arcemex, volverán a laborar el próximo lunes y en el transcurso de la misma semana se realizará el recuento frente al sindicato. La firma de un convenio con la Empresa Arcemex del grupo Alfa, no pudo proceder de forma más denegante al firmar un convenio con lo que los trabajadores están obligados a trabajar media hora más sin goce de sueldo e incrementar la producción en un 12.5%. Este convenio establece incremento del 20% de aumento 20% en prestaciones y 30% de ajuste salarial pero condicionado a las anteriores cláusulas.

Continúa la represión en Arcemex y ya suman 300 los despidos. El 27 de este mes obreros fueron golpeados en las inmediaciones de la fábrica por elementos de la policía judicial.

Julio 1982

- La ST y PS ayer hizo un llamado urgente a las partes en conflicto de la industria textil, ya que desde el sábado pasado están en huelga más de 300 Empresas y resultando perjudicadas 45 mil familias y que afectan a la economía nacional. Agregó la ST y PS que ninguna de las partes en conflicto se han presentado para tratar de resolver ya que nadie cede, por los trabajadores no quieren ceder del 60% y la empresa no ofrece más del 25%, por lo que se informó que se aceptaría un 37% de inmediato dijo la CTM.

- En VW se suspenden las pláticas para no estropear el proceso electoral, los huelguistas reiniciarán pláticas el próximo lunes para levantar la huelga que afecta a 14 mil personas siendo sus principales demandas: aumento del 60%, semana laboral de 40hrs., con pago de 56, incremento de la prima vacacional, pago de marcha, entre las más importantes.

- El conflicto de la industria textil, las empresas ofrecen el 29%, por lo que los trabajadores han dejado sus peticiones al 36%. El presidente de la Industria textil señaló que con motivo de la revisión del contrato ley, cerca de 60 empresas del ramo, productoras de algodón, irán a la quiebra, dejando 2 mil obreros sin empleo.

- El conflicto de Arcemex sigue sin solución, ya que no se han dado la representatividad de la base, aclaró Enrique Hernández líder del sindicato, mientras la empresa continúa ejerciendo acciones represivas, en un claro intento por intimidar a los obreros para que estos reconozcan a su dirigente Eduardo Ayala, quien firmó el convenio.

- En General Electric en huelga desde el pasado 5 de junio continúan, la empresa por medio del líder Alcaine, propuso obtener 41%, el cual fué rechazado ya que los obreros solicitan el 46% por su parte la Empresa ofrece el 32%.
- El día 3 de julio la última esperanza de arreglo de los obreros de Arcemex queda sin solución ya que no cesan las agresiones y su líder sindicalista fué destituido asumiendo Ayala el poder.
- Luego de haber sido acusado de fraude por más de 50 millones de pesos el dirigente de la Unión de obreros de Artes Gráficas Pedro Almazán Díaz, declaró que presentará una demanda contra sus detractores, por difamación y calumnia. Así mismo dijo que está dispuesto a realizar una auditoría en dicho Organismo para deslindar responsabilidades.
- El día 5 de julio declaró Fidel Velázquez, que el director de Teléfonos de México, Emilio Carrillo Gamboa es el culpable de la situación conflictiva que priva en el gremio por su actitud incongruente y discrepante de la política de gobierno.
- La Cruz Roja anunció para mañana a las 12:00 hrs, la huelga de 400 trabajadores de intendencia, enfermería y ambulancia en caso de que la Institución no acceda a pagar el ajuste salarial.
- El conflicto textil ha ocasionado el cierre de las Empresas después de mes y medio de huelga.
- El 10 de julio en actitud inexplicable, que no se justifica la Secretaría de Comunicaciones y Transportes se negó a intervenir en el fraude por 50 millones de pesos cometido por la Aerolínea Braniff, no obstante que se llevó grandes dividendos fuera del país. La Procuraduría General de la República se declaró incompetente y lo turnó a la Procuraduría de Distrito.

- El grupo Alfa dió a conocer que reinstalará a los 320 trabajadores despedidos por medio del líder sindical

- El día 20 de julio después de 20 días de huelga la VW aceptó la mediación de la ST y PS, para negociar el conflicto. Las peticiones consisten en el 50% de aumento y el 10% en prestaciones, mientras que la Empresa ofrece el 30% y 4% en prestaciones.

- Se resuelve el problema de Telmex ya solo hace falta presentar el convenio ante el Congreso del Trabajo donde se dispondrá los 439 casos de reinstalación.

- El 29 de julio los trabajadores de la VW aceptan el incremento del 38%. Los trabajadores de la industria textil el mismo día aceptan el 34%.

- El 31 de julio inician en Tránsito de México, la huelga a las 13:45 hrs., ya que los empresarios se negaron a reinstalar a los 94 trabajadores.

Agosto 1982

- El 3 de agosto comenzaron a producirse en los centros de trabajo de teléfonos de México, la reinstalación de los despididos a causa del conflicto. El sindicato propuso la estatización completa de la Empresa. De los 33 casos pendientes se reinstalaron 32, el pendiente será estudiado.

- Trabajadores de DINA, sufren el cierre de la Empresa por falta de insumos para la producción, fueron cesados cerca de 200 trabajadores. Los líderes Sergio Hernández y Manuel Flores Manríquez, responsabilizaron al líder del sindicato en cd. Shagún Arturo Avila Marín que se ha aliado con la Empresa. Señalan que los 200 jefes de familia por falta de empleo han salido a mendigar, también protestaron por el despido injustificado de sus compañeros de trabajo, sin recibir indemnización alguna. Se pidió por lo menos se negocie la reinstalación de ellos. Debido a la crisis nacional que enfrenta el país Diesel Nacional reducirá 3 hrs., su jornada de trabajo y bajará la producción en 30%, debido a la falta de mercado, además se ha pedido por medio del Licenciado García Saíenz, que no autorice a Chrysler de México, producir camiones diesel, lo que podría provocar la distorsión de la economía. Los 8 mil obreros, funcionarios y ejecutivos de Diesel Nal., con la reducción de su trabajo sufrirá una reducción en sus trabajos del 14% y perderá prestaciones navideñas, primas por productividad etc., Con estas medidas la Empresa reducirá el impuesto fiscal por pagos menores, ahorrándose 350 millones de pesos anuales.

- La empresa Trailmobile de Méx. está en huelga por violaciones al contrato colectivo y la reducción del personal a un 75%. La política agresiva de la empresa ha provocado despidos masivos. Entre las demandas están la reposición de 94 plazas vacantes a raíz del último despido, cumplimiento a las cláusulas de capacitación. Los obreros realizaron una sobrecarga de trabajo, además de realizar labores no correspondientes a sus puestos.

- En VW comenzaron los despidos injustificados desde el pasado 23 de agosto y continúan saliendo 5 empleados por día, con antigüedad hasta 13 años. Explicaron que el comité ejecutivo del sindicato de trabajadores de VW, solicitó despido sin notificación por escrito, en una cínica maniobra y en complicidad con la Empresa, bajo el argumento de haberle suspendido los derechos sindicales.

- Continúa la huelga en Trailmobile de Méx. los trabajadores denunciaron la intimidación telefónica, el secuestro y la reclusión de los dirigentes en cárceles clandestinas. El día 20 realizaron un mitin frente a la ST y PS, para condenar la actitud dilatoria de las autoridades de trabajo.

-

Septiembre 1982

- El día 1º de septiembre Los sobrecargos de Aeromexico y Mexicana demandan el 60% de aumento.

- El día 15 la directora auxiliar de Refrescos Pascual, Olivia Jiménez dijo que más de 5 mil millones de pesos al año obtienen las transnacionales de sus productos en México. Y calcula que 150 millones de pesos son las pérdidas de Pascual al iniciarse la huelga.

- Continua el conflicto de Arcamex despues de 8 meses de huelga sin intervención de las autoridades.

- El aumento al salario mínimo será de 60% para el próximo año anunció la CTM, mientras los empresarios anuncian el cierre de fuentes de trabajo ya que la crisis actual impide sean cubiertas las demandas actuales.

- Fue solicitada la renuncia del delegado estatal del INFONAVIT, Arturo Soto Bermúdez, por el secretario general de la Federación de trabajadores de Hermosillo, ya que se aseguró que es el responsable de que la central no reciba una casa desde hace dos años.y medio.

Octubre 1982

- El sindicato de Electricistas llega a un acuerdo con la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, a un aumento salarial, con lo que es conjurada la huelga. El SME denuncia violaciones al contrato colectivo y le amenaza de resindir alrededor de 847 trabajadores por parte de la Empresa, al persistir esta actitud el sindicato podría emplazar a huelga.

- En un mitin el día 15 frente a las oficinas centrales de Pemex, miembros del movimiento independiente de Lázaro Cárdenas se manifiesta en contra de la decisión de Hernández Galicia de quitar tres días de salario a cada trabajador para el fondo nacional de solidaridad. A los trabajadores que se han opuesto a tal medida se les ha impuesto la cláusula de exclusión.

- El sindicato Nacional de Trabajadores de la industria alimenticia emplazó a huelga a 20 Compañías del ramo en demanda de la restitución del poder de compra de sus agremiados;

Noviembre 1982

- Pese a la intervención de la ST y PS, para resolver definitivamente el conflicto de refrescos Pascual, los trabajadores realizaron una marcha a los Pinos, por la inconformidad del convenio en el que no aparecían las firmas de los trabajadores y sellos por lo carece de legalidad. Agregó que algunas de las peticiones modulares que dieron comienzo a la huelga no son respondidas en el convenio, tales como: la implantación de dos ayudantes en cada camión, para realizar labores de carga y descarga, así como los agentes repartidores de la planta, y es caso único en todas las refresqueras, en la que son obligados a dejar una suma como fianza del producto que está bajo su responsabilidad, este les deja el 8% de intereses, mientras que la empresa gana el 50%.

- El día 11 de nov. el subsecretario del trabajo y previsión social, Guillermo Cuello Vadeaurri, prometió ayer dar solución lo más pronto posible al problema de los trabajadores de Pascual, mientras que estos acordaron desalojar el séptimo piso de la Junta de Conciliación y Arbitraje que la tenían tomada desde hace 17 días. En un comunicado de la ST y PS, informó que la Empresa está dispuesta a recibir de nuevo cuenta a los trabajadores despedidos, de acuerdo con la propuesta que haga el sindicato titular.

- Declaró la huelga el SNTAS el 1º de noviembre, mientras que ASPA obtuvo el 24.5% de aumento. Los 7233 trabajadores de tierra del Sindicato Nacional de Trabajadores de Aviación y Similares, iniciaron la huelga al no llegar a un acuerdo entre la Empresa y los trabajadores. Entre las demandas están el aumento del 50%, y el último ofrecimiento fue de 25% directo al salario y 4.5% en prestaciones, al iniciar la huelga paralizaron 97 vuelos nacionales y 14 internacionales.

El día 2 ante el peligro de la requisa y con las pláticas suspendidas entre ambas partes, decidieron llegar hasta las últimas consecuencias, y no regresar al trabajo en caso de intervención y que el 50% no es negociable.

- Loeza Tovar director de la Compañía Mexicana de Aviación manifestó que no puede mejorar la propuesta inicial de aumento ya que la empresa pierde entre 60 y 70 millones de pesos diarios, además si la huelga llega a prolongarse la empresa tomará otro tipo de medidas, como el ajuste de personal, disminución de la oferta inicial, y peligro de que el gobierno decida implementar la requisa.

- La huelga emplazada por Aereomexico quedó resuelta con un 25% de aumento al personal de tierra y 22% a los pilotos. El mismo el director de la CMA, dijo que podrá analizar las violaciones contractuales más no estudiar un incremento a los salarios. El día 11 y de acuerdo con la asamblea celebrada por el SNTAS, cuyo dirigente Alfredo Álvarez Martínez manifestó que debido a la intransigencia de la compañía solicitará la solidaridad con las compañías extranjeras y que realizarán un plantón en el Aeropuerto frente a las oficinas. Dijo Álvarez que solo aceptarán el 40% y 10% en prestaciones y que si la compañía sigue con la negligencia solicitará una audiencia con el presidente José López Portillo.

- El 13 de noviembre 800 estaciones de radio y el canal 13 se van a huelga por no haber pláticas entre empresarios y trabajadores, piden 50% de aumento, y después de 32 hrs., deciden levantar la huelga por un "aumento moderado, ya que consideran la difícil situación del país.

- El 15 anuncia que para el 16 a más tardar 34 líneas aéreas y empresas conexas emplazarán a huelga por solidaridad con la CMA, pese a no haber nada oficial dijo el vocero del SNTAS que un 38% sería considerable. El 19 anuncian que las aerolíneas extranjeras emplazarán a huelga para el 27 a las 12:00hrs, por apoyo a la CMA.

- El 22 de noviembre cumplen 7 días de huelga de hambre, 16 trabajadores de Carabela y Arcemex, en espera de que el senador Abraham Martínez, dirigente de la IV sección de la CTM. resuelva sus demandas laborales y que sus compañeros no sean agredidos ni golpeados. El día 26 de nov. los trabajadores de Carabela y Arcemex fueron desalojados violentamente de las oficinas del senador Martínez sin considerar su estado físico

- El día 23 de nov. anuncia la Compañía refresquera Pascual se ve imposibilitada a reinstalar a los 1200 empleados.

- El 23 de nov. el SNTAS realiza un plantón frente a la residencia del presidente Miguel de la Madrid Hurtado; para informarle que su movimiento de huelga no es un movimiento político y que tampoco pretende obstaculizar la toma de posesión solo demandan el cumplimiento de sus peticiones laborales.

Diciembre 1982

- El lunes 2 de dic. suman ya más de 1000 trabajadores que regresaron a laborar en la Compañía Mexicana de Aviación, después de instaurada la requisita, y dijo el vocero del sindicato que no se dará marcha atrás en la huelga. El 3 de dic. a las 4:00 hrs, 7500 trabajadores regresan a sus puestos después de 32 días de huelga, después de aceptar el 25% de aumento y el 13% en prestaciones, esto lo realizaron en solidaridad con el presidente Miguel de la Madrid por la crisis que atraviesa el país.

- El 5 de dic. los obreros de Arcemex y Carabela solo tienen esperanza en que el presidente Miguel de la Madrid, H. resuelva su problema de hambre, ya que pasados 20 días de huelga de hambre no existe esperanza.

- El 7 de dic. anuncia Sosa de la Vega^v, que la requisita y el movimiento huelguístico, impiden asumir la nueva dirección de la CMA.

- El día 10 de dic. anuncia Coca-cola suspender la huelga después de 24 días, con un aumento de 1500 pesos mensuales, ajuste salarial de inmediato y 10 pesos diarios a los ayudantes y 70 a los agentes vendedores.

- La Compañía Arcemex se niega pagar las indemnizaciones.

- El día 14 de dic. un grupo de disidentes del SNTAS, culpa a su dirigente del fracaso de la huelga, y aceptar lo que la empresa ofreció inicialmente.

- Después de 30 días de huelga de hambre los trabajadores de Arcemex y decidieron levantar la huelga ya que las autoridades y la sección patronal se mostraron indiferentes a pesar de la lamentable condición física de sus trabajadores. Las autoridades del Edo. de México se declararon incompetentes y turnaron el asunto a la primera dama del país por tratarse del grupo Alfa.

Enero 1983

- El día 3 de enero por la política presupuestal del presidente de la Madrid, quedan 3500 empleados de la Ex-SAHOP sin empleo anuncia que solo 767 trabajadores serán recontratados.
- El día 4 anuncia el SITUAM que empezará a huelga a la Universidad Metropolitana, si estas no otorgan el 100% de aumento salarial.
- El 6 de enero denuncia el PSUM, que la empresa transnacional Solidey, situada en Baja California s llevó toda su maquinaria a Tijuana en complicidad con la empresa, dejando a 200 trabajadores sin empleo, ya que se encargaban de elaborar microcircuitos para la NASA .
- El día 15 de enero el APAUNAM demanda un incremento del 40% salarial, señaló Raúl Bejar Navarro, secretario de UNAM, emplazando a huelga a la misma en caso de que no sean cumplidas sus demandas.
- El mismo 16 después de que la empresa NISSAN Mexicana firmaron un convenio, en el cual a partir del lunes empezarán a ser liquidados 276 obreros que voluntariamente piden su retiro, los cuales serán liquidados a un 100%.
- El 19 de enero los 80 mil empleados universitarios empezaron a huelga s sus respectivas dependencias por un 80% y 100% de aumento salarial en la próxima revisión , siendo el STUNAM SITUAM, SUNTU, SUTCOLMEX.
- El 22 de enero el conflicto de AAPAUNAM, quedó resuelto al firmar la UNAM, los acuerdos con un total de 41 cláusulas del contrato colectivo.
- La Universidad Autónoma Metropolitana solo otorge el 25% de aumento a los trabajadores.

Febrero 1983

- La Universidad Autónoma Metropolitana se declaró en huelga al no aceptar el 25% de aumento.

- El sindicato de trabajadores automotrices de Ford de Méx. se manifestaron en huelga en demanda de 85% de aumento salarial, mientras que la empresa solo otorge el 10%.

- La huelga de DINA es inminente ya que no han respondido al 60% de las demandas salariales, y en respuesta han hecho el reajuste de 2500 trabajadores y la anulación de 20 cláusulas del contrato colectivo.

- El 8 de febrero el rector de la Universidad A. Metropolitana , manifestó no poder otorgar más del 25% de aumento salarial y espera convencer a los trabajadores.

- El día 9 la compañía DINA , condiciona las negociaciones de la huelga, insistiendo que como primera condición será el recorte de 2500 trabajadores.

- En la Industria huleira momentos antes de que se emplazara a huelga la Empresa otorgó el 27% a partir del 1º julio y un 12.5% adicional, dos días más de prima vacacional y medio punto más de retiro a la integración del FIDECOMISO.

- El día 17 de febrero los trabajadores administrativos del Centro de Estudios Avanzados del IPN, iniciaron un paro de labores en demanda de mejores prestaciones y aumento al presupuesto de las investigaciones que ahí se realizan.

- El día 23 de febrero termina la huelga en el SITUAM, aceptando el 25% de aumento.

Febrero 1983

- La Universidad Autónoma Metropolitana se declaró en huelga al no aceptar el 25% de aumento.

- El sindicato de trabajadoras automotrices de Ford de Méx. se manifestaron en huelga en demanda de 85% de aumento salarial, mientras que la empresa solo otorga el 10%.

- La huelga de DINA es inminente ya que no han respondido al 60% de las demandas salariales, y en respuesta han hecho el reajuste de 2500 trabajadores y la anulación de 20 cláusulas del contrato colectivo.

- El 8 de febrero el rector de la Universidad A. Metropolitana , manifestó no poder otorgar más del 25% de aumento salarial y espera convencer a los trabajadores.

- El día 9 la compañía DINA , condiciona las negociaciones de la huelga, insistiendo que como primera condición será el recorte de 2500 trabajadores.

- En la Industria húngara momentos antes de que se desplazara a huelga la Empresa otorgó el 27% a partir del 1º julio y un 12.5% adicional, dos días más de prima vacacional y medio punto más de retiro a la integración del FIDECOMISO.

- El día 17 de febrero los trabajadores administrativos del Centro de Estudios Avanzados del IPN, iniciaron un paro de labores en demanda de mejores prestaciones y aumento al presupuesto de las investigaciones que ahí se realizan.

- El día 23 de febrero termina la huelga en el SITUAM, aceptando el 25% de aumento.

Marzo 1983

- El 5 de marzo la Junta de Conciliación y Arbitraje declara inexistente la huelga de DINA, consecuentemente a lo que dispone la ley los huelguistas no tendrán derecho a pago de salarios caídos, y deberán reanudar sus labores mañana mismo, ya que la empresa puede dar por terminado sus relaciones laborales y contratar a otros trabajadores.

- El día 10 DINA contrata personal eventual para la vigilancia de las plantas, el 12 de marzo DINA acepta el 20% de aumento salarial y 2700 pesos mensuales en prestaciones.

- Loza Sn. Isidro lleva 35 días de huelga y no hay respuesta a los 585 trabajadores de la fábrica, quienes desde el pasado 20 de febrero se fueron a huelga por revisión contractual. Después de demandar un incremento el 35%, así como la revisión de 26 cláusulas del contrato. Entre sus demandas más importantes se encuentran la mejora de los niveles salubres de la Empresa ya que el 90% de sus trabajadores padece silicosis y artritis.

Abril 1983

- En NISSAN Mexicana se logró un aumento del 27% y 12.5% en prestaciones de esta manera evitó la huelga así como la restitución de las 19 cláusulas violadas.
- También en la FORD Motor Company, se recibirá un aumento del 29% más financiamiento en la compra de unidades, aumento en el fondo de ahorro, prima vacacional y elevación del aguinaldo.
- El día 5 Loza Sn. Isidro levanta la huelga después de obtener 25% de aumento, 500 pesos mensuales de despensa y 50% de salarios caídos.
- Sin emplazar por primera vez en 7 años los 27 mil trabajadores telefonistas recibieron un aumento salarial del 28%, ayuda a despensa, préstamo para viviendas.
- El 18 de abril los trabajadores de la fábrica de ropa PIC-SA se encuentran en huelga desde el 22 de marzo, y responsabilizan al propietario Felipe de la Garza, por la muerte de una pequeña recién nacida, hija de la obrera Gregoria Salazar Osorio que fué golpeada el pasado 4 de abril, cuando iba a realizar un recuento cuando un grupo de esquirols penetró provocando un enfrentamiento y resultando golpeada la trabajadora que in resultado muerta su hija prematuramente.
- El día 2 de abril los trabajadores de la Universidad Pedagógica Nacional realizaron un paro indefinido por la negativa de las autoridades a resolver sus demandas desde hace dos años no se les otorgan.

Mayo 1983

- El día 6 de mayo denuncian trabajadores de la Empresa Iltan, tera Goodrich Euzkadi, que se ven obligados a abandonar anualmente 80 trabaja ores, víctimas de lesiones en la columna vertebral, enfermedades pulmonares, padecimientos oftálmicos que contraen debido a la deficiencia de equipo de seguridad, además del pago de 13 millones por concepto de liquidaciones.

- El 16 de mayo se efectuó una marcha-concentración de miembros del SNTE por las condiciones de austeridad del gobierno las agresiones de que son objeto y la política reaccionaria del gobierno en materia educativa.

- A casi un año de la huelga los empleados de Braniff Internacional, ~~no han sido indemnizados y liquidados~~, ya que han sido olvidados por las autoridades, ya que la empresa se declara en quiebra.

Junio 1983

- El 2 del presente estalló la huelga en la UNAM pidiendo aumento de emergencia.

+ El 2 de junio el PÜLI realiza un paro en apoyo a los maestros del SNTE , por 24 hrs.

- El día 3 el rector de la UNAM pedirá que se declare inexistente la huelga, ya que considera que este no es el momento adecuado para enfrentamientos. El 6 se presenta ante las autoridades competentes las pruebas para que sea declarada inexistente la huelga, Sindicato y Organismo esperan el laudo.

- El 10 de junio emplaza a huelga el SNTE a la SEP, para el 20 de agosto, si no son resueltas sus demandas , y más de 600mil maestros irán a huelga de no dar respuesta a sus peticiones.

- El 28 de junio declaran inexistente la huelga en la UNAM no habrá aumentos, El día 29 finalmente obtienen un 50% de salarios caídos y 6 despensas por trabajador.

1.5.1 RESUMEN

Haciendo un análisis crítico de los casos presentados, observamos que la mayor parte de los conflictos de clase se ven matizados en su proceso de desarrollo por ciertos aspectos de carácter interpersonal, es decir que las relaciones humanas llevadas a lo largo de éste, se desarrollan a tal grado que adquiere el enfrentamiento abierto entre individuos.

Uno de los casos que llevaron a esta situación es el concerniente a la Compañía refresquera Pascual, dañando en gran parte los intereses de la clase trabajadora, y por último el más grave error humano, el aniquilamiento total del mismo ser humano.

De la misma índole encontramos el caso de la obrera de la fábrica de ropa PIC-SA , dando muerte prematura a su hija. (abril 1983 "El Día)

Como caso excepcional, encontramos la presentada por los obreros de ARCEMEX (empresa del grupo Alfa), que tras una ardua lucha de clase, finalmente sucumbieron en una huelga de hambre, sin ser tomadas en cuenta por ninguna autoridad, siendo objetos "pulsánimes" de la sociedad (enero 1982 " Uno más Uno ")

Dentro de otros casos encontramos el de la huelga de Loza Sr. Isidro, que dentro de sus demandas requerían de un equipo de seguridad adecuado, teniendo en cuenta que el 90% de sus trabajadores de hornos padecen silicosis y artritis (marzo 1983 "El Día")

Es así como los conflictos laborales que se inician como conflictos de clase, terminan siendo considerados como conflictos interpersonales. Siendo los acontecimientos presentados como los más "impactantes"; es decir que sobresalen de los demás, por la frialdad política y humana con que fueron tratados.



1.5.2 COMENTARIOS

A pesar de que numerosos autores a través de lo largo de la historia, han "peleado", sobre "una vida mejor para los hombres de trabajo", esto solo se traduce en políticas que la misma Organización formula.

"Con los escritos de Douglas Mc. Gregor, en la primera de cada de este siglo, apuntaba en favor de que el hombre es un ser biológico dotado de una inteligencia, y una necesidad de relacionarse con el grupo social que lo matiza y le da su diferenciación"⁶

Esto parece suficientemente claro para los países industrializados pero no en países tercer mundistas como lo es México, estas concepciones son caretes de valor, ya que todo lo importamos.

Es en este tópico donde, los valores y estrategias de trabajo empleadas, no son totalmente nuestras, y que consecuentemente las soluciones dadas a la problemática social que impera en nuestro país, dado por la crisis económica, que atraviesa, muchos conflictos laborales son taratados con la más fácil solución, inclusive sin importar la eliminación total o parcial de los sujetos.

1.6 UNA ALTERNATIVA EN LA SOLUCION DEL CONFLICTO

Hasta hace poco tiempo relativamente, el entrenamiento en las Relaciones Humanas se veía como una dificultad para los entrenadores, especialmente, cuando ésta se tenía que dar a sujetos "problemáticos" de las Organizaciones. Las técnicas variaron en gran forma llegando a sistematizar métodos adecuados a tales problemas.

Es así como surgen nuevas posibilidades de la solución de problemas y casos extremos, como lo es el conflicto. Una de las aproximaciones que más se apegan a los requisitos de la ciencia es el Análisis Experimental de la Conducta, y basado en los principios que presenta se hace posible una modificación de conductas disyuntivas deseables a la Organización, a lo que Jiménez Osorio apunta: " por lo tanto, si deseamos establecer el inicio y el final de un repertorio social, debemos observarlo en un contexto específico, indicando con precisión la función de interacción que cumple. Sería recomendable que los repertorios sociales fuesen moldeados por aproximaciones sucesivas e identificados por segmentos de la conducta a reforzar, para encontrar coherencia entre los repertorios básicos y las conductas sociales complejas, de lo contrario solo nos que da reentrenar a los sujetos en función de nuevas interacciones sin presuparnos por cuales fueron sus patrones de comportamiento social adquirido en etapas tempranas, puesto que esto no tiene ninguna función facilitadora en las conductas sociales complejas".₁

Esta necesidad de optimizar las Relaciones Humanas, de eliminar el conflicto en el medio laboral, de dotar a los sujetos conflictivos de un repertorio conductual más amplio, en beneficio de ellos mismos y las políticas de cada Empresa, ha hecho posible la creación y el manejo de sistemas que faciliten la solución de estos problemas.

Dentro del desarrollo de estos sistemas encontramos en el Análisis Experimental de la Conducta, una alternativa eficaz en la adquisición, eliminación ó mantenimiento de un repertorio conductual adecuado al ambiente contextual de cada uno de los sujetos.

Por lo que en este trabajo propone, como alternativa de solución a los conflictos presentados en el ambiente laboral, el modelo de INTERACCION HUMANA (Jiménez Osornio Alvaro 1979) para modificar aquellas conductas conflictivas de los sujetos en el Ambiente Laboral.

A) IDENTIFICACION DE REPERTORIOS

Los dirigentes de la Organización de acuerdo con las políticas de la Empresa, señalarán los tipos de conducta que prefieran que los trabajadores adquieran, aumenten, mantengan o eliminen, definiendo las operacionalmente.

B) ESTABLECER DISCREPANCIAS

Quando un conjunto de repertorios conductuales ha sido especificado formalmente deben compararse los estándares establecidos contra las ejecuciones de los involucrados que exhiben en el desempeño diario de sus funciones.

B.1 Si los sujetos exhiben los repertorios conductuales convalidados, deberá elaborarse un programa de contingencias que mantengan las interacciones prescritas de no exhibir dichas conductas se elaborará un programa de adquisición.

C) DETERMINAR LOS OBJETIVOS

El psicólogo elaborará los objetivos de Interacción Humana (conductas deseadas) , considerando a los sujetos que se ven involucrados (personas afectadas por un problema de interacción.)

D) ELEJIR UNA ALTERNATIVA METODOLOGICA

La elaboración de los objetivos conductuales deberá ser suficientemente claro para todos y cada uno de los participantes la estrategia que quedará implementarse para lograr la Interacción Humana convenida (tipo de programa más adecuado para dar solución al problema)

E) ELABORACION DE PROYECTO DE CAPACITACION

El contenido de éste proyecto deberá indicar la justificación de las conductas de Interacción Humana, que en función de las actividades acordadas, la observación y discrepancias encontradas de todas y cada una de las estrategias que se emplearon para alcanzar las, remarcando las consecuencias que serán administradas por la emisión de tales interacciones.

E.1 ACUERDO

El proyecto será presentado para negociación a todos y cada uno de los participantes para que lo modifiquen y/o autoricen.

F) IMPLANTACION

Todos y cada uno de los procedimientos entrará en operación en los términos programados.

F.1 Todo programa contará con indicadores de avance y medidas correctivas ó programas de remediación comunicados a todos los participantes.

g) EVALUACION

Al finalizar la etapa de implantación se seguirán valorando los resultados en todos los casos evaluando su coherencia en las Interacciones Humanas convenidas y renovando el procedimiento en los casos necesarios.

De los resultados que se obtengan con la aplicación de la técnica propuesta, (Modelo de Interacción Humana), en el presente trabajo, se logrará una estrategia, y la posible implementación de un cambio Organizacional en la resolución de conflictos, siendo estos resultados los deseables entre trabajadores y Empresarios en un nivel óptimo.

1.6.2 ESTUDIOS RELEVANTES

Autor: Orozco P. Rosado T., Souse L.

Objetivo : Integración de los jefes de Departamento como equipo de trabajo, para el logro de los objetivos en la dirección general de personal de una Institución Pública.

Sujetos: Nueve sujetos, jefes de departamento de la dirección de personal.

Procedimiento : Fase A. Línea Base.- Se procedió a identificar y registrar las conductas deseables e indeseables, definiendo se y registrándose nueve comportamientos que a saber son: Presentar Problemas más que dar soluciones (PS), formas molestas de decir las cosas (MF), Llegar tarde (T), lentitud en el trabajo (LT), no se cuenta con él para un trabajo (MC), desorganización (D), necio y creído (N), irritable (I), faltas (F).

Durante la fase B se corrió un curso dividido en cinco sesiones, para operacionalizar las conductas, y establecer los contratos conductuales entre los jefes de departamento. En esta fase se realizó el seguimiento y se observaron reducciones significativas, en los comportamientos descritos como indeseables.

Título : Modificación de conducta en la alta gerencia.

Autor: : Alvaro Jiménez Osorio

Objetivo : Mejorar la interacción humana, de cinco directivos de alto nivel de una Industria manufacturera.

Sujetos: Cuatro gerentes divisionales y un directivo general.

Procedimiento: Fase A . Se realizó un curso dividido en cinco sesiones para identificar conductas deseables e indeseables; entrenarles en registros y autoregistros, así como en la prescripción y administración de consecuencias.

Durante el desarrollo de las sesiones y al finalizar las mismas, se llevó a cabo el seguimiento, durante el cual se pudo observar un decremento de las conductas indeseables, y un incremento en las deseables, en los términos establecidos en el convenio celebrado al finalizar el curso.

En general, ésta experiencia resalta la viabilidad de aplicar técnicas de modificación conductual para mejorar la convivencia de los seres humanos en los escenarios laborales.

Título : Una Alternativa al entrenamiento de líderes

Autor : Alves Da Costa F.

Objetivo : Entrenar a los supervisores en el uso de los reforzadores y verificar, si es factible que los sujetos que aprecian a manejarlos son capaces de hacer que los hombres que funcionan bajo su dirección, logren sus objetivos específicos.

Sujetos : Tres grupos identificados como A,B,C, integrados por 7,5,6 sujetos respectivamente.

Procedimiento: Etapa Inicial.- A cada uno de los tres grupos se les asignó un ejercicio de trabajo, donde uno de los integrantes ejercía el rol de jefe, al cual, durante la etapa inicial se le indicó lo que debía hacer, pero no la manera de hacerlo. Posteriormente (15 min), se les entregaron instrucciones de como hacerlo, y se reinició el ejercicio, para que al finalizar se mostraran gráficamente los efectos de la conducta del "jefe", sobre la ejecución de los "trabajadores".

El estudio general dejó claro que cualquier sujeto, que administra convenientemente las consecuencias, a los integrantes de un equipo de trabajo, en la obtención de metas previamente convenidas; pues al ver a la autoridad como dependiente del carisma del que la ejerce, nos alerta de la posibilidad real de incidir en la integración de los Recursos Humanos.

Título : Importancia del Repertorio Social sobre las Relaciones interpersonales dentro del Escenario laboral.

Autor : Ibarra Martínez E.

Objetivo : Efectos del incremento del repertorio social en un sujeto sobre su actuación y la influencia que ésta tiene en las relaciones interpersonales en el departamento de procesos de una Compañía que presta servicios de ingeniería.

Sujetos : Siete empleados del departamento de proceso.

Procedimiento: En la fase pre-experimental, se procedió a identificar las conductas relevantes a la interacción humana, que eran emitidas dentro del lugar de trabajo y determinar al sujeto que menos interacciones tuviese durante la fase de identificación. A continuación, al sujeto menos responsivo, se le administró un pre-test, para cerciorarse si efectivamente, no emitió los repertorios sociales preestablecidos, para inmediatamente proceder a entrenarlo, durante un procedimiento de tautos en la emisión de las conductas sociales requeridas.

Simultáneamente al procedimiento de entrenamiento se realizaron registros similares a los de la fase inicial para observar tanto los cambios en la conducta del sujeto, como en las de sus compañeros de trabajo. El autor concluye que es posible dar entrenamiento a las personas en interacciones humanas, utilizando este método; que el repertorio social influye definitivamente sobre las relaciones interpersonales y que al entrenar a un sujeto éste puede influir sobre el resto de los integrantes del equipo de trabajo.

CAPITULO II
METODOLOGIA

OBJETIVO

Efectos de técnicas de "Modificación Conductual" en la solución de conflictos interpersonales, dentro del ambiente laboral.

SUJETOS

Un sujeto masculino, de 36 años de edad. Jefe del Departamento de Embarques de una Compañía de la Industria Textil.

ESCENARIO

Compañía de la Industria Textil.

- Departamento de Embarques de las siguientes medidas:
16.70m de ancho por 27.0m de largo.
- Oficina del Departamento de Embarques de las siguientes medidas : 4.0m de ancho por 4.0m de largo, con tres escritorios, cuatro sillas, tres papeleros, un ventilador, un archivero, dos basureros, dos teléfonos, dos máquinas de escribir, un extinguidor y dos suncorras.

MATERIAL

Hojas de registro Anecdótico
Formatos de Registros de Conductas Conflictivas
Hojas de Registro de resultados
Gráficas.
Papel y lápiz.

VARIABLES

- V.1 Conducta Social Estereotipada
- V.2 Conducta Motora Agresiva
- V.3 Conducta Verbal Agresiva
- V.4 Conducta de Instrucciones Claras
- V.5 Conducta de Llamamiento de Atención
- V.6 Feed-back.

DEFINICION DE VARIABLES

V.1 CONDUCTA SOCIAL ESTEREOTIPADA

"Que el sujeto instigado por verba-
les, cada vez que se presente una oportunidad de respuesta, respon-
da con conductas estereotipadas tales como :

- permítame las facturas
- al ser saludado por cualquier empleado diga: "buenos días", "bue-
nas trades" ó "hasta luego".
- Cierre la puerta por favor.
- Abra le puerta por favor
- pase usted
- sientese. ó tome asiento
- Diga, ¿ en qué podemos servirle? etc.

V.2 CONDUCTA MOTORA AGRESIVA

Cada vez que el sujeto el solicitador y/o dar material de trabajo, los arrebatos de las manos de los empleados, estire la mano, produzca estereotipos tales como, alzar la mano lanzarla hacia atrás, hacia los lados, golpear la mesa.

V.3 CONDUCTA VERBAL AGRESIVA

Cada ocasión que el sujeto interactue verbalmente con otro sujeto, por un período de 5 segundos, emitiendo verbales hostiles, tales como: órdenes, aclaración de dudas, responder preguntas con tono de voz alto, utilizar palabras injuriosas, y no existiendo períodos de silencio mayores a tres segundos, sin emisión de verbal hostil.

V.4 CONDUCTA DE INSTRUCCIONES CLARAS

Que el sujeto de instrucciones claras, en donde los sujetos a quién se las da, no manifiesten dudas. Se tomará como instrucción clara, si los sujetos que reciben la instrucción, no manifiesten dudas a los 5 segundos posteriores a la orden.

V.5 CONDUCTA DE LLAMAMIENTO DE ATENCION

Cada vez que el sujeto al llamar la atención a los empleados, sobre cualquier tópico de trabajo lo haga con tono de voz alto y/o utilice ademanes, tales como: alzar la mano, lanzarle hacia los lados, hacia atrás, golpear la mesa, por un período mayor de cinco segundos.

V.6 FEED BACK

REFORZAMIENTO : " Cada ocasión en que el instructor proporcione información al sujeto, sobre el cumplimiento del convenio, proporcionándole verbales tales como: "está cumpliendo con el convenio" , "muy bien" , "lo felicito", lo ha hecho muy bien" una sonrisa o asentamiento de la cabeza para indicar que está bien.

RETROALIMENTACION CORRECTIVA: "Cada ocasión en que el instructor proporcione información al sujeto sobre el no cumplimiento de una tarea, es decir el no cumplimiento del convenio, proporcionándole verbales tales como: "hoy no cumplí con el convenio" , "de x oportunidades que tuvo de cumplir, solo lo hizo en x " .

PROCEDIMIENTO

Diseño :

El diseño utilizado es de tipo A B C .

Fase A - LINEA BASE: se obtuvieron los registros de las conduc
tas conflictivas, el registro se realizó en un perío
do de 15 días. De acuerdo al flujo del modelo presen
tado de Interacción Humana.

Fase B - FASE DE INTERVENCION : Se implementó de acuerdo a los
términos programados, los programas de intervención con
ductual para la modificación de las conductas con
flictivas. La implementación de los programas se reali
zizó durante 15 días.

Fase C - FASE DE SEGUIMIENTO : Se observó durante un período
de cinco días, si aún se mantenían las conductas es
tablecidas en el convenio realizado en la fase B.

FASE PRE-EXPERIMENTAL

Identificación de Reportorios

Con el objeto de localizar a un sujeto cuyas conductas denotaran conflicto dentro del ambiente laboral, se acudió a una Compañía de la Industria Textil. En dicha Empresa se obtuvo una entrevista con el Director por medio de una carta de presentación. Una vez obtenida la audiencia, la entrevista tuvo lugar con la Gerente de Personal de la Compañía, presentándole el anteproyecto de Tesis a realizar.

Así mismo se le explicó el procedimiento a seguir, y el tipo de sujeto que se solicitaba, para cubrir el objetivo del presente trabajo. Posteriormente se consideró una segunda entrevista para identificar al sujeto con el que se trabajaría, así como la autorización de la Gerencia General.

Durante ésta misma entrevista, la Gerente de Personal definió al candidato, contando con la autorización de la Gerencia y del jefe inmediato superior, identificándolo como "un sujeto verdaderamente conflictivo dentro de la Empresa".

La definición verbal de la Gerente de Personal fué la siguiente :

" El señor A., ocupa el puesto de jefe del Departamento de Embarques desde hace 9 años. Al ingresar aquí, fué empleado auxiliar, su formación la obtuvo mediante cursos, hasta ocupar el puesto actual. En general los empleados a su cargo se quejan, de la forma en que dirige su trabajo, ya que les grita, es agresivo verbalmente, e inclusive utilice palabras injuriosas, no existiendo ningún gesto de cortesía hacia ellos " .

Manifestando además la preocupación por el ambiente de trabajo en el Departamento y una presunta carga del mismo. Durante la misma entrevista una vez acentado a este sujeto, se determinó la fecha de inicio y la presentación del experimentador con el sujeto, indicando la Gerente de Personal la estancia del mismo, con fines de observar el trabajo del Departamento.

Una vez determinada la fecha, se procedió a realizar un Registro Anecdótico, de todas las actividades laborales y de interacción, con la finalidad de obtener las conductas "conflictivas".

Este registro se tomó cada tercer día, con dos horas de duración en cada sesión, haciendo un total de ocho horas de registro continuo, cubriendo el horario de 7:00 hrs., a 15:00 hrs., progresivamente. Así mismo se realizó un registro Flash, para confiabilizar los datos obtenidos.

De los resultados obtenidos se identificaron las siguientes conductas

- Conducta Social Estereotipada
- Conducta Motora Agresiva
- Conducta Verbal Agresiva
- Conducta de Instrucciones Claras
- Conducta de Llamamiento de Atención

(Ver definición de variables pág. 92

LINEA BASE

Una vez obtenidas las conductas se procedió a la toma de registros correspondientes a la Línea Base, contando en ésta fase con dos registradores para obtener la confiabilidad de los datos. La confiabilidad utilizada fué la confiabilidad Interjueces, la cual se obtuvo mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Confiabilidad} = \frac{\text{No. menor de eventos registrados}}{\text{No. mayor de eventos registrados}} \times 100$$

I

El tipo de registro utilizado para todas las conductas fué un registro de frecuencia: "anotando el número de conductas en el período de tiempo asignado independientemente de su distribución en el período de observación"

2

ESTABLECER DISCREPANCIAS

La distribución del horario de registro se realizó en base a los datos obtenidos en el registro anecdótico, tomando como base aquellas horas en las que el sujeto tenía en mayor número de interacciones. Se tomaron los dos períodos en los que los camiones eran cargados con la mercancía (tela) y un período de menor actividad.

Quedando el horario distribuido de la siguiente manera:

Primer horario 7:00 - 8:30 hrs. aprox. PRIMER VIAJE
Segundo horario 12:00 - 13:30 hrs. aprox. SEGUNDO VIAJE
Tercer horario 10:00 - 11:30 hrs. aprox. POCA ACTIVIDAD

Los registros se realizaron durante tres semanas consecutivas, siendo que el día viernes de la segunda semana de registro, hubiera ausencia de conducta, ya que el sujeto se encontraba en junta de jefes de Departamento (Ver tabals 1,2,3,4,5).

De la misma manera en esta fase se eliminó la conducta de Motora Agresiva, ya que la variabilidad e inestabilidad presentadas eran altas. Entendiéndose por variabilidad "la diferencia entre puntos máximos y puntos mínimos de conducta. Se dice que una variabilidad es aceptable cuando es similar de una observación a otra, y esto se repite" ³ "estabilidad, se refiere al tiempo durante el cual el patrón de variabilidad se repite. Es decir se ha establecido un patrón de conducta" ⁴

DETERMINAR LOS OBJETIVOS

De acuerdo a los pasos presentados en el modelo de Interacción Humana (ver pág.), y una vez obtenidos los registros de línea base, se mostraron a la Gerente de Personal de la Empresa.

Se elaboraron los objetivos de cambio conductual, contando con la aprobación del sujeto, es decir se realizó la negociación y llegó al acuerdo, dejando suficientemente claro para cada uno de los participantes la estrategia a implementar.

FASE EXPERIMENTAL

FASE II

En la fase Experimental, se llevó a cabo los convenios de cambio conductual, tanto con la Organización, como con el sujeto mismo. Estos convenios fueron realizados de acuerdo a las frecuencias obtenidas de las conductas de línea base.

ACUERDOS

Una vez fijados los objetivos de cambio conductual y contenido con esas aprobaciones, fueron implementadas durante tres semanas consecutivas los programas adecuados para dichas conductas.

Los horarios de aplicación fueron los mismos de la fase de Línea Base quedando las conductas de la siguiente manera:

IMPLANTACION

Conducta Social Estereotipada

Objetivo: Que el sujeto responda en un 100% de las oportunidades de respuesta, con las respuestas sociales adecuadas a la oportunidad, durante la fase de registro.

Programa : Reforzamiento Positivo Continuo

Reforzador : Feed-back.

Cabe mencionar que en ésta fase de intervención en la conducta Social Estereotipada, fueron registradas las oportunidades de respuesta, las respuestas dadas por el sujeto y las respuestas obtenidas de parte de los empleados. (VER TABLA 1) .

Conducta Verbal Agresiva

Objetivo : Que el sujeto reduzca la frecuencia de verbales agresivos, durante el periodo de registro.

Programa : Reforzamiento Diferencial de Otras Conductas (D. R. O.)

Reforzador: Feed-Back.

El Feed-back utilizado en esta conducta fué : Retroalimentación correctiva. (Ver tabla 2)

Conducta de Instrucciones Claras

Objetivo: Que el sujeto aumente el número de instrucciones claras dadas a sus subordinados, durante el periodo de registro.

Programa : Reforzamiento positivo Continuo.

El feed-back, administrado en esta conducta, fué dado cada tres respuestas incorrectas, ya que debido a las condiciones de trabajo, no podía ser administrado contingentemente a la conducta. (Ver tabla 3)

Conducta de Llamamiento de Atención

Objetivo : Que el sujeto reduzca los llamamientos de atención, durante el período de registro.

Programa : Reforzamiento Diferencial de Otras Conductas (D.R.O.

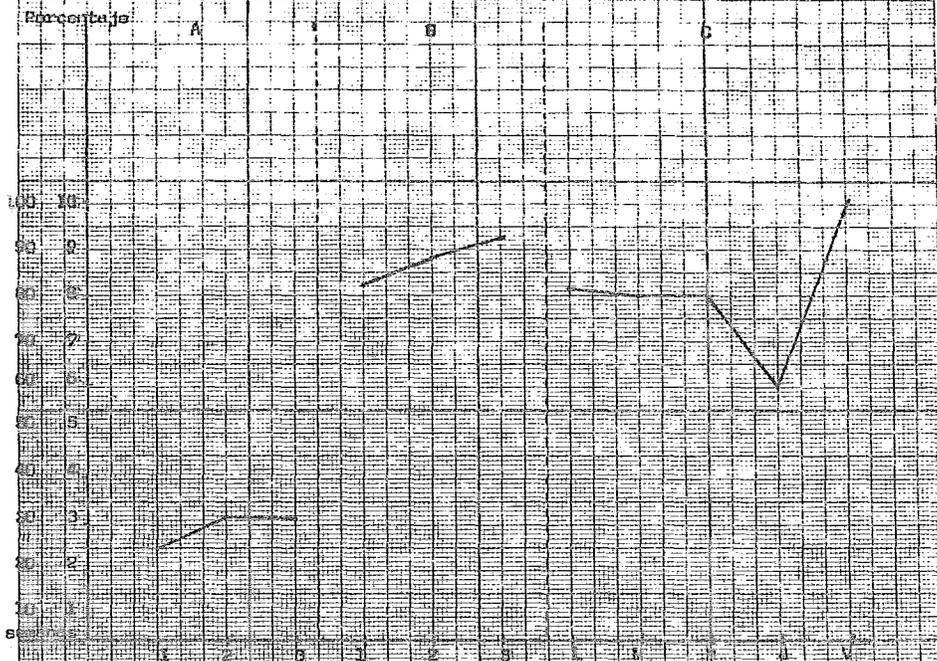
Reforzador: Feed-back.

El feed-back, administrado en ésta conducta fué la retroalimentación correctiva. (Ver tabla 4) .

El Reforzador ofrecido por la Empresa, que fué considerado como un reforzador general para todas las conductas, fué el que se iba a considerar la participación del sujeto en la investigación para la próxima revisión de salarios y prestaciones de la Empresa, que sería hasta el siguiente año.

RESULTADOS

CONDUCTA SOCIAL ESTEREOTIPADA



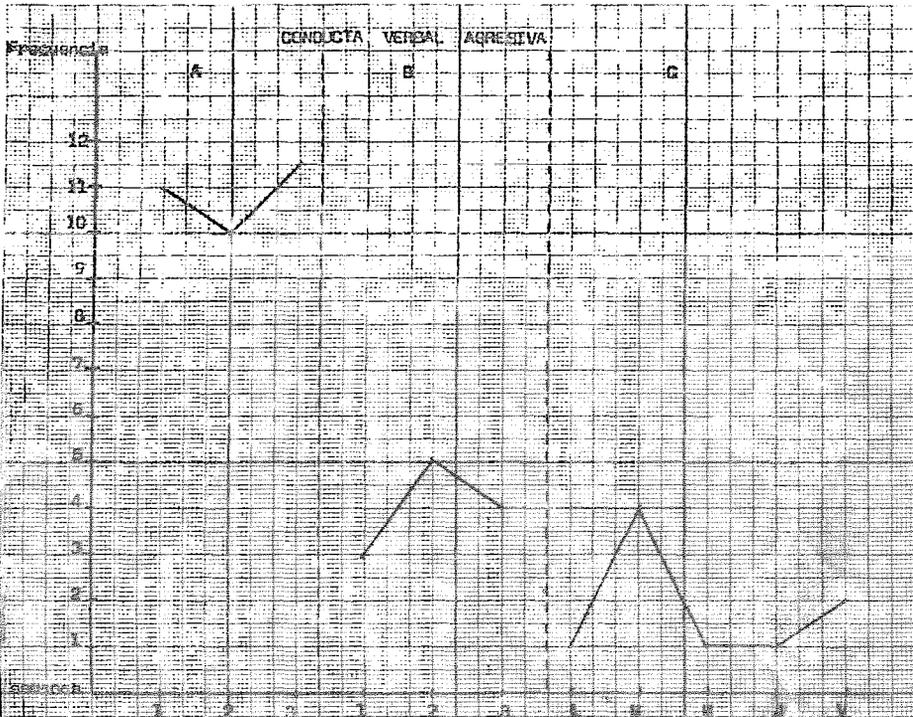
Se puede observar que esta conducta se vio incrementada en un promedio de 67.5% durante el periodo de intervencion, comparado con los rates de linea base. Durante la fase de seguimiento se pudo observar un decremento no significativa de un 20%, llegando a tasas durante el ultimo dia de registro un 47.5% en la ejecucion de la conducta deseada.

R E S U L T A D O S

Los resultados obtenidos de la aplicación del Procedimiento de Intervención en la modificación de conductas conflictivas encontramos los siguientes datos :

Dentro de la Conducta Social Estereotipada, observamos que durante la Línea Base de registro, se obtuvo una emisión promedio de 3.1, siendo que en la fase de intervención aumentó durante la primera semana de aplicación en un 51.7%, logrando un incremento del 10% durante la segunda semana, hasta llegar a obtener un 91.5% total de respuestas a la oportunidad de respuesta presentada.

También se puede observar que durante la fase de seguimiento en los tres primeros días hubo una estabilidad promedio del 80%, con un decremento durante el cuarto día del 20%, llegando el último día a un 100% de respuestas correctas. El objetivo de dicha conducta se vio cumplido, llegando al 100% de respuestas deseadas, esto debido a que el feed-back era administrado contingentemente a la conducta.



Se puede observar en esta conducta que la frecuencia mayor de aparición durante la fase A fue de 11,5, obteniendo un promedio general de 10 apariciones por semana. Durante la fase de intervención las conductas se redujeron en un 60%.

Asimismo observamos que durante la fase de seguimiento se redujo la conducta en un 20%, volviendo a subir el mismo nivel que durante la última semana de intervención, logrando una estabilidad en los dos siguientes días, aumentando en un 20% el último día de registro.

En la Conducta Verbal Agresiva, podemos observar que la emisión de las conductas durante la primera y tercera semana fué de 11 conductas verbales agresivas, durante la segunda semana de registro solo hubo 10 emisiones, por lo que se considera un promedio de 10 emisiones durante la línea Base.

Durante la fase de Intervención observamos que ésta conducta se redujo durante la primera semana en un 70%, subiendo durante la segunda semana en un 20%, y finalmente se redujo la conducta en la tercera semana de aplicación en un 10%. Así mismo durante la fase de Seguimiento, se puede observar que las emisiones durante el primer día de registro se redujeron hasta una sola emisión, es decir se logró un decremento del 30%, aumentando el segundo día al mismo nivel de la última semana de intervención, es decir se registraron cuatro emisiones diarias, durante los dos siguientes días se registró una emisión diaria, aumentando el último día en un 10%.

Por lo que el objetivo de esta conducta se cumplió reduciendo la conducta significativamente.

CONDUCTA DE INGENIEROS CLARAS

Frecuencia

A

B

C

100

90

80

70

60

50

40

30

20

10

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

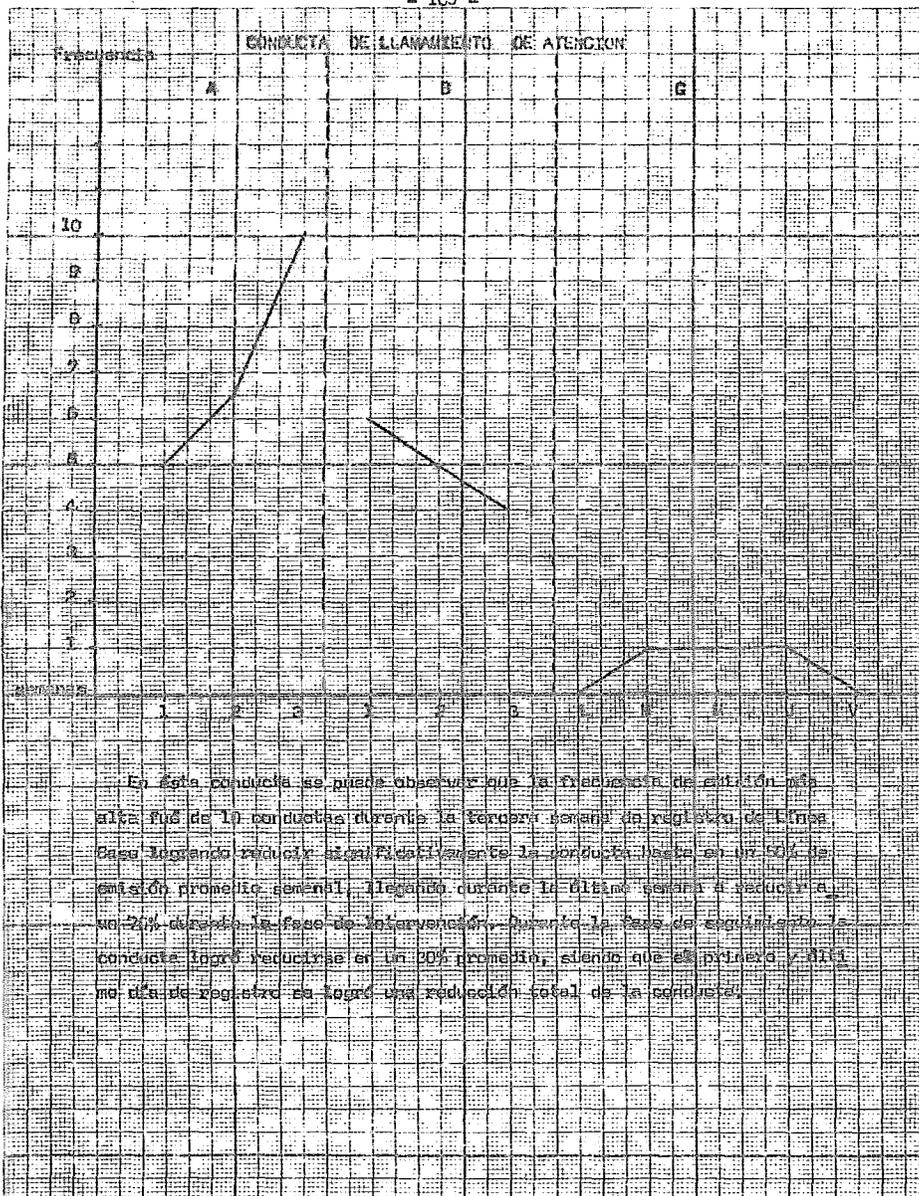
Se puede observar en esta conducta que al aplicar las instrucciones claras no fue significativo, logrando solo el 30.4% de los registros de línea base en la fase de intervención, obteniendo en la última semana de aplicación un aumento del 33%. Durante la fase de seguimiento se observó un aumento del 20% durante el primer día, teniendo una baja al secundario, logrando de esta manera un aumento general del 65% de la fase de no intervención a la fase de seguimiento.

En la Conducta de Instrucciones Claras, encontramos un promedio general de emisión de 18 conductas durante línea base.

Durante la fase de intervención se puede observar que solo hubo un aumento del 30.4%, logrando durante la última semana de intervención un aumento del 33%. Por lo que se observa que el aumento obtenido en esta conducta no fue significativo.

Durante la fase de seguimiento, se observó durante el primer día de registro un aumento del 20%, bajando el segundo día de siete emisiones diarias a cuatro emisiones, es decir hubo un decremento del 30%. Durante los dos siguientes días hubo un aumento del 50%, decremantandose el último día en un 40%. En general podemos comparar que el aumento de la fase de seguimiento a la fase de No intervención fué de un 65%

Ahora bien los resultados obtenidos en esta conducta, no fueron significativos, ya que el reforzador (feed-back), no era administrado contingentemente a la conducta, por lo que se optó (de acuerdo con el sujeto), a que por cada tres respuestas indeseables, se daría el feed -back. Esta medida fué adoptada, ya que las condiciones de trabajo del Departamento y el nivel jerarquico que ocupaba el sujeto, impedían la administración correcta.



En esta conducta se puede observar que la frecuencia de emisión más alta fue de 10 conductas durante la tercera semana de registro de línea base logrando reducir significativamente la conducta hasta en un 100% de emisión promedio general, llegando durante la última semana a reducir a un 20% durante la fase de intervención. Durante la fase de extinción la conducta logró reducirse en un 20% promedio, siendo que en primera y último día de registro se logró una reducción total de la conducta.

En la Conducta de Llamamiento de Atención, podemos observar que durante la Línea Base, la frecuencia de emisión más alta fue de 10 conductas semanales, siendo la emisión de 5 conductas durante la primera semana, 6.5 durante la segunda y 10 conductas durante la tercera semana.

Durante la fase de Intervención se logró decrementar la conducta en un 40%, durante la primera semana, bajando en un 10% más durante la segunda y tercera semana de la fase de Intervención.

Durante la fase de Seguimiento se logró reducir las emisiones durante el primer y último día de registro a cero, siendo que en los tres días restantes hubo sólo una emisión diaria, durante el tiempo de registro.

De esta manera se vio cumplido el objetivo, al reducir significativamente la conducta de Llamamiento de Atención.

CAPITULO III

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

En general, podemos decir de acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del modelo de Interacción Humana hubo un incremento en las conductas deseables, y un decremento en las conductas denominadas como conflictivas, durante la fase de intervención y seguimiento.

Esto se debió en gran parte a la participación y compromiso que adquirieron los sujetos para la modificación de las conductas, en esta investigación, las consideradas como conflictivas. Esta participación fue voluntaria, haciendo énfasis en la importancia que tiene el hombre como parte esencial en el medio de trabajo.

Todos los pesos logrados por el modelo planteado, son llevados a cabo con la participación activa del sujeto, y las políticas de la Empresa, esto a su vez logrado mediante un convenio conductual que especifica claramente la dirección del cambio deseado y las consecuencias que determinarán la emisión de la conducta deseada.

Uno de los hallazgos encontrados en la presente investigación, fue que las conductas se encontraban relacionadas directamente, como lo podemos observar en la Conducta Verbal Agresiva y la Conducta de Llamamiento de Atención, ya que ambas se decrementaron significativamente; es decir la Conducta Verbal Agresiva se redujo en un 70% y la Conducta de Llamamiento de Atención se redujo a un 90% durante la fase de intervención y seguimiento, a los datos de Línea Base. Se pudo observar en estas dos conductas que el tono de voz alto era poco utilizado, logrando en la Conducta de Llamamiento de Atención la no emisión de la misma durante el primero y último día de registro durante la fase de seguimiento.

Así mismo la Conducta Social Estereotipada, observamos que ésta se vió incrementada de acuerdo a la oportunidad de respuesta, es decir se incrementó en un 87.56% durante la fase de intervención, y llegando al 100% de respuestas correctas durante la fase de seguimiento. Por lo que la conducta social estereotipada, cumplió con el objetivo propuesto.

Uno de los puntos que debemos considerar en ésta conducta, fué la presencia del experimentador, como un agente social en el medio, esto lo explicamos debido a que los estímulos, al emitir sociales estereotipados (oportunidad de respuesta para el sujeto), se dirigían por segunda vez al experimentador diciendo: " Buenos días Señor", " Buenos días Señorita", por lo que puede decirse que existió un modelo de conducta social. A lo que debemos reconocer: " que un evento humano, no puede desvincularse de manera alguna de su respectivo contexto medio-ambiental. Para explicar el procedimiento de aprendizaje de los patrones sociales debemos recurrir a las interacciones temporales de un sujeto, con otro de mayor repertorio social que funciona como modelo, en un contexto en donde exhibiendo la conducta social, el sujeto de menor repertorio imita, esto sirve también para el fortalecimiento ó inhibición de la conducta como función de las acciones modeladas a través de las consecuencias que recibe el modelo y el propio sujeto".¹

Estas consecuencias a las que se hace referencia, hacen atribuible los resultados obtenidos al feed-back administrado contingentemente a la conducta, es este caso con las verbales como: " está bien", ó una sonrisa para la misma indicación.

Una de las limitaciones presentadas en ésta investigación la encontramos en la Conducta de Instrucciones Clares, ya que el incremento observado en la fase de aplicación no fué significativo, siendo que solo se logró el 33% de aumento en la tercera semana de intervención.

Esto es debido a que el feed-back, no podía ser administrado contingentemente a la conducta, puesto que el sujeto por ocupar un nivel jerárquico superior (jefe de Departamento), y la actividad de supervisión constante hacia sus subordinados, impedía la correcta administración, por lo que se acordó tanto con el sujeto y experimentador que por cada tres respuestas incorrectas se daría feed-back.

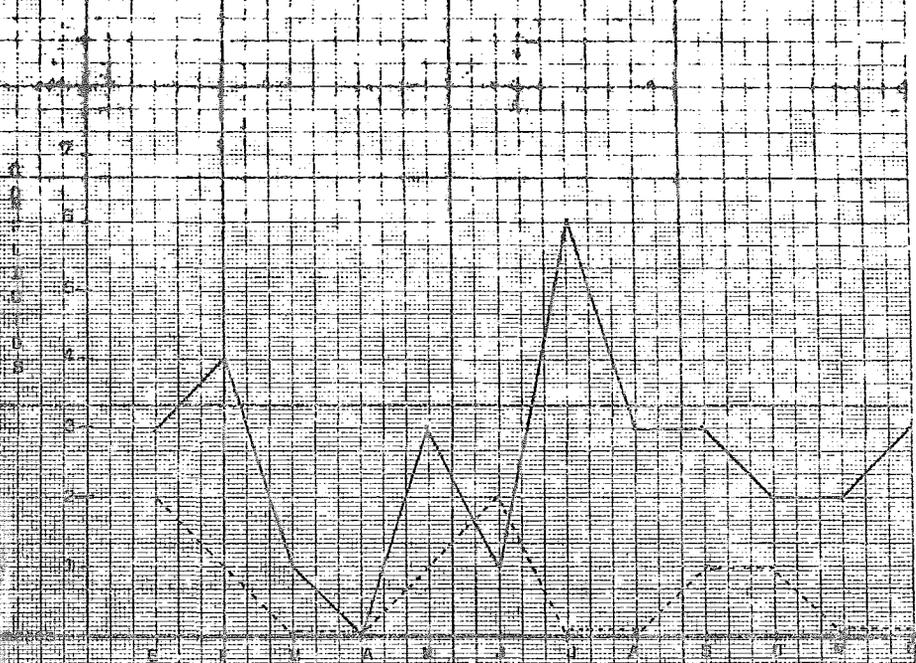
Finalmente cabe señalar que el reforzador general para todas las conductas ofrecido por parte de la Empresa (tomar en consideración su participación en la investigación para la siguiente revisión de salario y prestaciones), no fué posible evaluar, ya que dicha revisión sería realizada en el año siguiente, por que el sujeto "no tomó muy en cuenta".

Concluimos finalmente que el presente estudio cumplió con el objetivo propuesto, ya que el modelo de Interacción Humana (propuesto por Jiménez Osornio Alvaro), permite la aplicación de técnicas de modificación conductual, como una alternativa eficaz en la solución de conflictos Interpersonales. Por lo que cabe señalar que en futuras investigaciones este modelo puede ser implementado en otros campos de investigación ya que su adaptabilidad al escenario natural de trabajo y la objetividad con que son manejadas las conductas, les reportare como una ventaja importante.

A N E X O S

A N E X O 1

DESARROLLO DE CONFLICTOS AÑO 1962

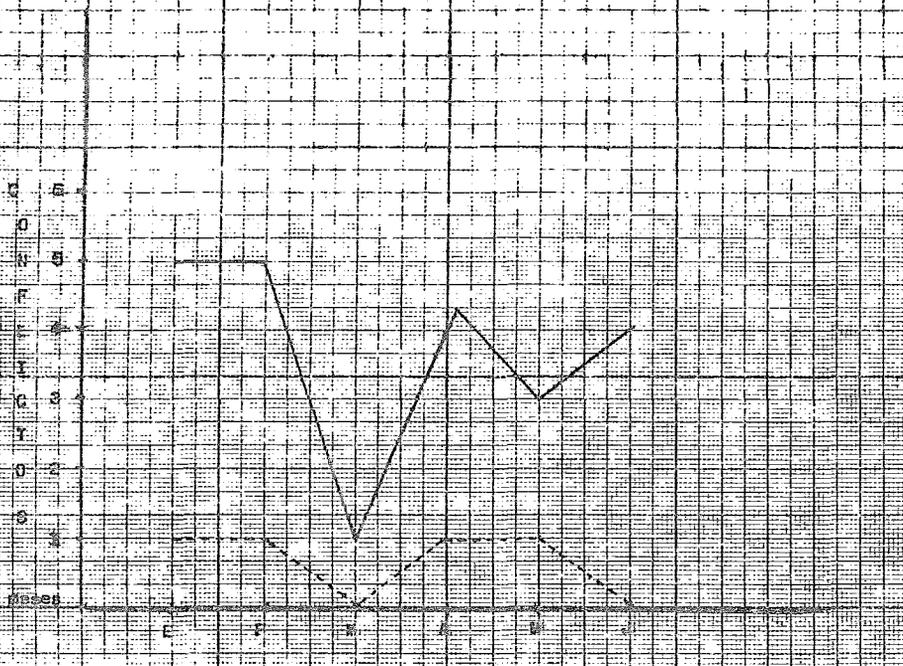


CONFLICTOS DE CLASE

CONFLICTOS INTERPERSONALES (DE CARACTER HUMANO)

ANEXO 2

DESARROLLO DE CONFLICTOS Año 1983



CONFLICTOS DE CLASE

CONFLICTOS INTERPERSONALES (DE CARACTER HUMANO)

A N E X O 3

TABLA 1
CONDUCTA SOCIAL ESTEREOTIPADA

LINEA BASE

Semana		1a. sem.					2a. sem.					3a. sem.				
Días		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Prom.		6.25	2	1.5	1.5	2.5	6.5	1	1	4.5	-	3.5	3	3.5	2.5	3
Prom. gral.		2.5					3.25					3.1				

FASE DE INTERVENCION

Semana		1a. sem.					2a. sem.					3a. sem.				
Días		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
%		62.5	83.3	81.1	80	62.5	85.5	71.4	100	92.3	80	72.7	87.5	100	75	87.5
% gral.		81.7					89.5					91.5				

FASE DE SEGUIMIENTO

Días	1	2	3	4	5
%	83.3	80	80	62.5	100

ANEXO 4

TABLA 2
CONDUCTA VERBAL AGRESIVA

LINEA BASE

Semana		1a. sem.					2a. sem.					3a. sem.				
Días		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Frecc.		1	3	2	2.5	2.5	2.5	1	3	3.5	-	1	4.5	3	1	2
Frecc. gral.		11					10					11.5				

FASE DE INTERVENCION

Semana		1a. sem.					2a. sem.					3a. sem.				
Días		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Frecc.		-	-	-	1	2	3	-	-	2	-	3	-	1	-	-
Frecc. gral.		3					5					4				

FASE DE SEGUIMIENTO

Días	1	2	3	4	5
Frecc.	1	4	1	1	2

A N E X O 5

TABLA 3
CONDUCTA DE INSTRUCCIONES CLARAS

LINEA BASE

Semana	1a. sem.					2a. sem.					3a. sem.				
Días	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Prom.	4	6.5	2.5	6	4.5	7	1.5	2.5	4.5	-	2.5	5	3	3	4
Prom. gral.	21.5					15					17.5				

FASE DE INTERVENCION

Semana	1a. sem.					2a. sem.					3a. sem.				
Días	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Frec.	2	4	6	7	5	9	5	7	10	9	12	10	10	11	10
frec. gral.	24					40					53				

FASE DE SEGUIMIENTO

Días	1	2	3	4	5
Frec.	7	4	7	9	5

A N E X O 6

TABLA 4

CONDUCTA DE LLAMAMIENTO DE ATENCION

LINEA BASE

Semana	1a. sem.					2a. sem.					3a. sem.				
Días	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Frecc.	1	2	0	1	1	2.5	1	3	0	-	3	3	2	2	0
Frecc. gral.	5					6.5					10				

FASE DE INTERVENCION

Semana	1a. sem.					2a. sem.					3a. sem.				
Días	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Frecc.	-	1	1	1	3	1	2	-	-	2	3	-	1	-	-
Frecc. gral.	6					5					4				

Fase de Seguimiento

Días	1	2	3	4	5
Frecc.	0	1	1	1	0

- 1.- Arias Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos
Trillas 1973

- 2.- Farieste Jean y Lanlanche Jean.
Diccionario de Psiconálisis
Barcelona Labor, 1971

- 3.- Bendix Reinhard, Leymoud M. Lipret
Clase, Status y Poder. Tomo III
Ed. Euramericana 1972

- 4.- Brown J.A.G.
Psicología Social en la Industria
Fondo de Cultura Económica 1973

- 5.- Brugger Walter
Diccionario de Filosofía
Barcelona Herder 1978.

- 6.- Catania C.A.
Investigación Contemporánea en Conducta ^Uperante
Trillas México. 1974

- 7.- Cozer
Las Funciones del Conflicto Social

- 8.- Corsini Malcolm Raymond, Blake Robert Shaw.
Role Playing in Business and Industry
The Free Press of Glecor New, York 1961.

- 9.- Craig L. Robert, Lester R. Bittel
Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal
Diana 1975.
- 10.- DEl Varro Juan F. y Golbe,
Diccionario de Ciencias Sociales
Comité editorial Chileno
UNESCO Madrid, 1975
- 11.- Diccionario de la Lengua Española
Real Academia Española
Madrid 1975
- 12.- Dorsh, F.
Diccionario de Psicología
Barcelona Herder 1976
- 13.- Drever James
Definiciones de Psicología
Buenos Aires 1969
- 14.- Dubin Robert
Relaciones Humanas en la Administración
CECSA 1978 .
- 15.- Dunnette Marvin D. Wayne K. Kirchener
Psicología Industrial
Talleres 1979 .

- 16.- Elton F^Urtanck Mc. Neil
Naturaleza del Conflicto Humano
Fondo de Cultura Económica 1975
- 17.- Fairchild Henry Pratt
Diccionario de Sociología
Fondo de Cultura Económica 1966
- 18.- García Hoz Victor
Diccionario de Pedagogía
Barcelona Labor. 1974
- 19.- Herrera Villegas Liliana
" LA participación en el trabajo "
Tesis Profesional UNAM 1980
- 20.- Ibarra Martínez " aría Guadalupe
" Importancia del "bertorio Social sobre las relaciones Internacionale
dentro del escenario Laboral "
Tesis profesional UNAM 1978
- 21.- Introducción del Estudio del Trabajo
Oficina Internacional del Trabajo
Ginebra Suiza 1980
- 22.- Jiménez Geornio Alvaro
El Análisis Experimental De la Conducta
Aplicado al Escenario Industrial
Trillón

- 23.- J. Méndez Osorio Alvaro
Ensayo sobre Interacción Humana
Próxima edición
- 24.- Joe Kelly
Relaciones Humanas en la Empresa
Ateneo 1979 tercera edición.
- 25.- Luthans Fred y Robert Kreimer
Modificación de Conducta Organizacional
Trillas 1979
- 26.- Meier N.R.F.
Principios de Relaciones Humanas
Omega 1976
- 27.- Marx C. y F. Engels
Manifiesto Comunista
E. Progreso, Moscú 1973.
- 28.- Crozco Vázquez, Rosado Gaceros, Ceiza Andaluza
" Una experiencia de autocontrol en el ambiente laboral "
Tesis profesional UNAM 1977 .
- 29.- Pierre Simon Lucian
Las Relaciones Interpersonales
Ed. Herder Barcelona 1979 .
- 30.- Rodríguez Moliner Oscar
" Modificación de Conducta Organizacional "
Tesis profesional UNAM 1978 .

MOG 13814

- 31.- Sidman, Murray
Evaluación de datos Experimentales en Psicología
Fontanela 1973
- 32.- Skinner B.F.
Ciencia y Conducta Humana
Fontanela 1969 .
- 33.- Smith Henry Gley , Waksly Jonh H.
Psicología de la Conducta Industrial
Mc. Graw Hill 1977
- 34.- Tiffin Joseph y Ernest J. Mc. Comirck.
Psicología Industrial
Diens 1974
- 35.- Villegas Remírez Roxana
" Aproximaciones y teorías sobre las Relaciones Humanas "
Tesis profesional UNAM 1978 .
- 36.- Wilton Richard. E.
Desarrollo Organizacional
Fondo Ed. Interamericano S.A. 1973
- 37.- Wilhem Arnold y Jurgen Eysenck.
Diccionario de Psicología
Madrid 1979 .

28.- Revista de Información Sistemática - I.S.

Período 1982 - 1983

Compendio de los periódicos : El Día, El Heraldo, Movimiento, Proceso, Mundo Oficial, Evocaciones, El Sol de México, Excelsior, El Nacional, _
La Prensa, El Universal.