

# El papel de la comunicación en el desarrollo de los procesos de concertación, negociación y liderazgo. Notas sobre el conflicto obrero

---

Alejandro Espinosa Yáñez\*



Para Alicia, Diego y Camilo

## RESUMEN

La negociación y el acuerdo entre los actores laborales permiten ver con claridad que detrás de los acuerdos, las negociaciones, la aceptación de reglas y de la agenda, se encuentra el conflicto -en ocasiones velado, como lo ordinario, en otras abierto, por ejemplo en los momentos de negociación colectiva. El conflicto como fuente de diferencias e identidades, y como correlato de una disputa por los recursos: salario *versus* riqueza; supervisores y gerentes *versus* delegados sindicales; diplomas frente a experiencia. En este escenario, la comunicación entre los actores laborales puede construir puentes para dirimir el conflicto, o constituir a la información en parte de los dispositivos de dominación organizacional. En la exposición planteamos inicialmente un escenario a partir de datos nacionales referidos a la huelga. La segunda parte de la exposición recupera información de primera mano, producto de evidencia empírica recolectada en dos fábricas de Aguascalientes. Se enfatiza en esta parte lo referido al conflicto y la comunicación organizacional.

---

\* Doctor en Estudios Organizacionales por la UAM-I. [alejandro.espinosa@congreso.gob.mx](mailto:alejandro.espinosa@congreso.gob.mx).  
Profesor Investigador en Producción Económica, UAM-X. [aley@correo.xoc.uam.mx](mailto:aley@correo.xoc.uam.mx)

## ABSTRACT

Bargaining and agreement among labor actors allow to see clearly the presence of conflict behind the agreements, the negotiations, rules and agenda acceptance –sometimes this presence is masked, as in the everyday life, and some others is open, as for example in the moments of collective bargaining. Conflict, as a source of differences and identities, and as a correlate of a dispute for resources: wage versus wealth; supervisors and managers versus union representative; diplomas facing experience. In this scene, communication among labor actors can build bridges to settle the conflict, or to partly constitute the information of the organization domination devices. In the exposition we iniatially outline a scenario starting from national strikes data. The second part of the exposition collect first hand information, product of empiric evidence gathered in two factories of Aguascalientes. In this section, we emphasize issues regarding to conflict and organizational communication.

---

Palabras clave: comunicación, identidad, liderazgo  
Keywords: communications, identity, leadership

## La fábrica, productora de mercancías, relaciones y símbolos

Lo que ocurre dentro de una fábrica, como espacio productor de mercancías –es decir de la materialidad del trabajo como explotación y dominación- y de relaciones sociales (aquellas que hacen posible en su escala la reproducción de la sociedad), nos da la oportunidad de acercarnos al conflicto y a la cooperación, a la cohesión. Y aquí estamos haciendo referencia a dos conceptos que se encuentran como antípodas en dos sendos planteamientos teóricos: la teoría del conflicto –con sus dos niveles, el referido a la transformación radical de la sociedad, lo que hace que las sociedades se transformen, así como a los procesos de cambio más tenues y acordados socialmente. Por otra parte, la denominada teoría de la cohesión, con una carga teórica del funcionalismo que se aprecia en su lectura del conflicto como disfunción, no como algo que acompaña a los hombres en sociedad, formando parte de su sociabilidad, sino como lo que es posible apartar para resaltar la armonía y el equilibrio, su reproducción. Sin embargo, tomando distancia de ambos planteamientos, conflicto y cohesión son realidades que teóricamente pueden ser abordadas con sus propias especificidades, sin embargo en la realidad están articuladas, y esta articulación compleja hay que hacerla también en el

plano teórico.

El conflicto y la cooperación son interacciones sociales; en ambos casos, como lo señalamos líneas arriba, tienen que ver con los recursos (de poder, de riqueza, de prestigio) y su distribución. En términos de análisis, es una tarea necesaria el hacer el mapa, como sugiere Ralph Dahrendorf, de la dimensión, la intensidad y los objetivos. No podemos comprender ni analizar las circunstancias que producen los conflictos y los caminos para trazar soluciones si no se reconocen los tipos de conflicto, los aliados históricos y de coyuntura que producen, sus alcances para generar cambios en el sistema o bien la radicalidad para cambiar el sistema. La concertación es también interacción, pero sobre todo, para precisar el concepto, es un mecanismo de regulación política para construir una visión de los problemas, y el marco de acciones para resolverlos<sup>1</sup>. Habiendo ubicado el problema, su tratamiento, la forma de abordarlo, es propiamente el campo de la negociación. Sin embargo, para llegar a este campo de exploración, vale la pena traer a la memoria el planteamiento de Bourdieu: “no podemos hacer una ciencia de las clasificaciones sin hacer una ciencia de la lucha de las clasificaciones ni sin tener en cuenta la posición que en esa lucha por el poder de conocimiento, por el poder mediante el conocimiento, por el monopolio de la violencia simbólica legítima, ocupa cada

<sup>1</sup> Destaca en este sentido el planteamiento de Martínez y Monroy (2002), a propósito del “proceso de Comunicación-Coordinación-Concertación, que comprende, para el caso de la Comunicación, todo tipo de intercambio de información entre actores...; la Coordinación, que se aplica a los dispositivos de intercambio de información entre los actores... y, la Concertación, que caracteriza los tipos de intercambio de información entre los actores, que permiten un objetivo operacional o funcional común, a realizar en un periodo determinado” (Martínez y Monroy, 2002: 146-147). Asimismo, coincidimos con la formulación de Griselda Martínez, cuando señala como “características del estilo de gestión del empresario mexicano” al “autoritarismo y la centralización de las decisiones”, que implica que las experiencias de los trabajadores “no son contempladas como una fuente de saber”, dado que los trabajadores no cooperan ni cuentan con conocimientos para aportar al cambio organizacional. Desde las posturas de los trabajadores, destacan “como causas invocadas de los disfuncionamientos” las “malas condiciones de trabajo”, “problemas de comunicación, coordinación y concertación” (cf. Martínez, 2002: 101 y 102).

uno de los agentes o grupo de agentes comprometidos” (Bourdieu, 1990: 298).

## El discurso dominante gerencial. La filtración de subjetividades

24

Lo dominante en los paradigmas gerenciales –y las teorías de alcance reducido que en ellos subyacen–, y las reflexiones sobre la cultura “organizacional” (las prácticas laborales), desembocan en el hecho de entender a la cultura en su materialización en normas y valores que deben alentarse en un espacio y tiempo determinados. Así, por ejemplo, se pone el acento en los acuerdos a que lleguen las distintas representaciones. Es decir, a la cultura laboral se la puede mirar como algo acordado, en aras de modificar hábitos, comportamientos y acciones no deseables y de alentar los “pertinentes”. En esta búsqueda se piensa en la edificación de un trabajador que, sin dejar de lado su experiencia, pueda incorporar nuevos valores, hacerlos suyos, vivirlos, transformándose la “simulación” o la ausencia de compromiso en responsabilidad, eficiencia, lealtad, estos últimos atributos buscados. De esta manera, los procesos laborales y organizacionales en general se sobreentienden como devenir de los acuerdos previamente pactados. Se trata de una visión extremadamente optimista, que deposita en las representaciones un poder o influencia que, de acuerdo

a la información obtenida, no tienen. Del mismo modo, los discursos gerenciales hacen hincapié en los acuerdos y la cooperación, dado el descubrimiento del lado humano de las organizaciones, que en concreto apunta a lo organizacional y lo cultural; por ejemplo en el vocabulario de las empresas, en una parte de ellas, se ha reemplazado a los trabajadores por los asociados y a los patronos por los empresarios. Se trata de un bricolage discursivo que expresa intencionalidades, aunque su concreción sólo puede ser vista en las acciones de los sujetos. ¿A dónde queremos llegar? A la existencia de un territorio de conveniencias dominantes que enfatizan el papel de los líderes, reducen la cultura a normas y valores y tienen en la cabeza una idea de ser social poco proclive al conflicto<sup>2</sup>. Se trata de una narrativa hegemónica marcadamente instrumental y que, de manera principal, se manifiesta en el discurso gerencial<sup>3</sup>.

Dicha narrativa, si bien no es homogénea, en este aspecto encuentra su articulación. Sin embargo, junto a los acuerdos y la cooperación coexisten discontinuidades, distinciones y conflictos que desvanecen las ilusiones sobre el fin de la historia del conflicto.

## El conflicto obrero. La huelga y la concertación

“La huelga y la acción política” es el título de un breve e

<sup>2</sup> La lectura reduccionista sobre el líder, en este caso concreto sobre el Líder o facilitador, se aprecia en lo señalado por Cohen y Asín: “El líder es el facilitador del proceso, es quien da instrucciones y dirige el funcionamiento del grupo. También puede ser el responsable de lograr ciertos objetivos durante las sesiones de trabajo, como planear y preparar las reuniones con anticipación, clarificar las ideas que se expondrán durante las sesiones, ya que debe ayudar a la comprensión de todas las propuestas, sugerencias, etcétera” (Cohen y Asín, 2000: 244).

<sup>3</sup> Sobre la reingeniería de procesos, y los factores “que parecen afectar su éxito” (aunque no se cuantifica), el planteamiento de Harbour es un ejemplo fehaciente de una comunicación acotada en el piso de la fábrica: “Compromiso de la dirección ... Capacidad de la dirección para comunicar ese compromiso a los empleados” (Harbour, 1995: 152), entre los factores.

intenso trabajo de P. Bourdieu (1990). En el texto se alude a las dificultades para impulsar la huelga, al peso de las conveniencias dominantes sobre la acción social, en este caso la acción sindical, así como a los dispositivos de los patrones para desarticular los intereses y acciones de los trabajadores. En la fábrica los trabajadores tienen distintos motivos para confrontarse entre ellos y sobre todo contra el capital, encarnado en los supervisores, gerentes y patrones. La distinción que establece Estrada es afortunada para describir las diferencias de poder entre una parte y la otra: el patrón tiene la facultad de contratar y despedir; del otro lado, el trabajador tiene la facultad de renunciar<sup>4</sup>. Se trata de recursos con alcances marcadamente distintos, calificativo que no tiene la intención de hacer ideología sino de plantear el tamaño de la diferencia. Vale señalar que el conflicto no necesariamente se expresa en la acción más radical que se puede poner en escena, la huelga, pues la rotación puede ser, desde la acción de los trabajadores, la crítica de las condiciones laborales que impone el capital: rotación por malas relaciones laborales que, como plantea Crozier, muchas veces se sintetizan –y ocultan bajo un indicador insuficiente pero convencionalmente aceptado- en la falta

de comunicación entre la dirección y los trabajadores; rotación por bajos salarios<sup>5</sup>; rotación por el derroche de energía que no se compensa<sup>6</sup>. Sin embargo, vamos a poner particular atención en la expresión del conflicto obrero vía la huelga, con algunos matices que consideramos prudente señalar.

Vale señalar que el conflicto laboral no se expresa de manera prominente en la acción de huelga. De acuerdo a las evidencias encontradas, los niveles de diferencia entre los trabajadores y la gerencia están presentes, pero lo más significativo es la continuidad de una política que dentro de las convenciones de lo que es el conflicto laboral, podemos catalogar de laboral estable. Se puede, entonces, afirmar que el conflicto entre el capital y el trabajo toma otras rutas, no necesariamente la de la acción obrera radical, manifiesta de nuevo como ejemplo en la huelga, pues como indica Zapata, “...ha habido momentos en que el conflicto laboral se ha intensificado a pesar de que no eran muy significativos el número de huelgas ni el volumen de trabajadores involucrados. Esto no quiere decir que dichas huelgas sean marginales en la explicación de la dinámica corporativista. En efecto, lo que hace sobresaliente la

<sup>4</sup> Los procesos de reclutamiento de selección de personal son, en muchas ocasiones, un martirio para los solicitantes de empleo. En este mismo sentido, Martínez y Monroy señalan: “Estrechamente ligado a lo anterior, está la manera en la que tratan y contratan al personal porque, desgraciadamente, lo que demandan de ellos es que ‘hagan’, no que ‘piensen’ las cosas, lo que evidencia que para ellos tiene muy poca importancia la calidad de la gente” (Martínez y Monroy, 2002: 149).

<sup>5</sup> En el mismo nivel de reflexión, Sánchez Barriga señala: “Lógicamente que si los salarios de la empresa, se encuentran debajo de la línea promedio de los salarios del mercado, pueden crearse serias dificultades respecto a la rotación de su personal y si por el contrario, se encuentra arriba de este término medio, entonces podrá asegurar y combatir directamente la rotación de sus trabajadores” (Sánchez Barriga, 1993: 169).

<sup>6</sup> Retomando a Gramsci, Coriat plantea: “En un análisis que consagra al fordismo, Gramsci indica lo que en realidad está en juego en las mutaciones en curso. Al observar la gran inestabilidad de la obra en las fábricas Ford, Gramsci pregunta: ...‘Pero ¿por qué tanta inestabilidad? ¿Cómo puede un obrero preferir un salario inferior al que le paga Ford? ¿No significa esto que los llamados ‘salarios altos’ son menos suficientes que los salarios más bajos de las demás empresas cuando se trata de reconstituir la fuerza de trabajo gastada’ [...] Y para explicar esta aparente paradoja, Gramsci señala: ... ‘La industria Ford exige a sus obreros una discriminación, una aptitud que las demás industrias todavía no piden, una aptitud de un género nuevo, una forma de desgaste de la fuerza de trabajo y una cantidad de fuerzas usadas en el mismo tiempo medio, más penosas y más extenuantes que en otras partes, y que el salario no basta para compensar en todos los obreros, para reconstituir en las condiciones de la sociedad existente’” (Coriat, 1982: 60).

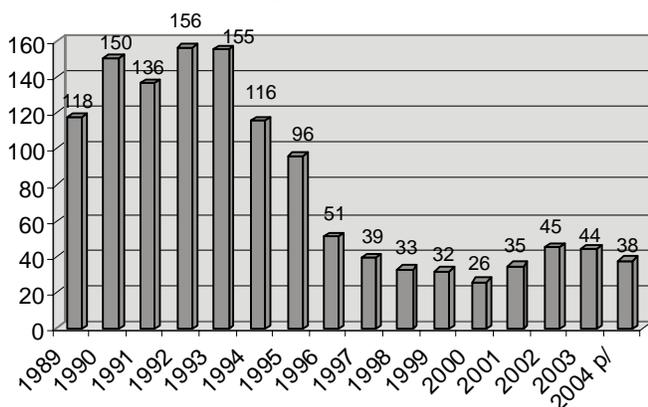
26

situación ilustrada por esas estadísticas es lo que esconden más que lo muestran; es decir, que no es por medio de las huelgas estalladas que se manifiesta el conflicto; no es mediante las huelgas declaradas y registradas estadísticamente que debe comprenderse la dinámica del conflicto laboral en un régimen corporativo como el mexicano; el conflicto entre el capital y el trabajo no caracteriza el conflicto laboral" (Zapata, 2005:130). La experiencia en las diferentes entidades del país expresa en lo micro lo que acontece en el escenario nacional: baja o nula tendencia a la huelga como acción central de los trabajadores; los emplazamientos no encuentran correspondencia en la huelga, ni el tamaño de las organizaciones, de las estructuras, define la acción obrera. Primeramente, apreciemos en la siguiente gráfica un recorrido histórico del número de huelgas estalladas en México en un lapso de quince años.

Vale señalar que al relacionar el número de huelgas estalladas en el país con la tasa de desempleo, destaca que cuando el desempleo se encuentra muy alto, el número de huelgas presenta una caída drástica; asimismo, cuando se presentan indicadores bajos de desempleo, es mayor el número de huelgas.

Gráfica 1

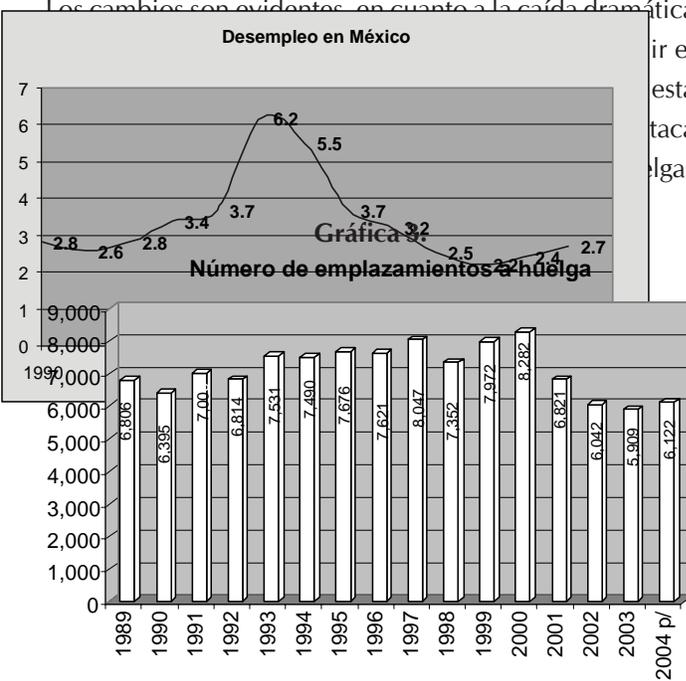
Número de huelgas estalladas en México



Gráfica 2.

Fuente: CNSM. Salarios Mínimos. Varios años.

Los cambios son evidentes, en cuanto a la caída dramática



ir el  
esta  
taca  
hugas

se presenta una protuberancia en el número de emplazamientos.

No se trata de un hecho casual. Como política de estado, se encuentra el esfuerzo de la denominada Nueva Cultura Laboral, signado en 1996, y que fue el producto del acuerdo entre el Consejo Coordinador Empresarial, el Congreso del Trabajo (CT), particularmente con la Confederación de Trabajadores de México (CTM), y el gobierno federal. Un actor laboral que fue excluido, es la Unión Nacional de Trabajadores. La disputa con el CT-CTM obligó al gobierno mexicano a no considerarlo un interlocutor, que entre otras consecuencias ha propiciado la debilidad del denominado movimiento obrero oficial. La información que se manejó sobre el acuerdo de la Nueva Cultura Laboral tiene la huella de información de Estado, poco proclive a una negociación más amplia. Entre los compromisos visibles de los actores y a la vez, medio oculto en la política de los compromisos, fue el poner valladares a la capacidad real de ejercer acción colectiva obrera. Si se revisan los datos, parece un ejercicio exitoso. Si se atiende los fenómenos de desafección al trabajo, otra es la lectura que generan.

Tenemos pues que mientras que en 1989, cada 58 emplazamientos generaban una huelga, en 2003 se requieren 134 emplazamientos para producir una huelga, es decir se exige de la acción obrera un poco más del doble de esfuerzo para hacer una huelga. Pero en medio de estos años han ocurrido cosas en las que es importante detenernos. Veamos en el siguiente cuadro parte de la dinámica del conflicto:

**Cuadro 4.**

Periodos	Años	Emplazamiento	Huelgas	Estimado de # de emplazamientos para hacer una huelga
Primer período	1989	6,806	118	58
	1990	6,395	150	43
	1991	7,006	136	52
	1992	6,814	156	44
	1993	7,531	155	49
	1994	7,490	116	65
	1995	7,676	96	80
Segundo período	1996	7,621	51	149
	1997	8,047	39	206
	1998	7,352	33	223
	1999	7,972	32	249
	2000	8,282	26	319
Tercer período	2001	6,821	35	195
	2002	6,042	45	134
	2003	5,909	44	134
	2004 p/	6,122	38	161

27

En el primer periodo (1989-1995) destaca la acción de la huelga, que se aprecia en la articulación de que son necesarios menos emplazamientos para que se realice una huelga; en el segundo periodo (1996-2000) destaca la contención de la huelga. Si en 1990, de cada 43 emplazamientos uno se traducía en huelga, en 2000, de cada 319 emplazamientos uno se traducía en huelga. Dos realidades distintas, con procesos de subordinación obrera también diferentes. En el tercer periodo (2001-2004) se aprecia una estabilidad de postcontención. Ahora veamos esta historia de números pero encarnada en las organizaciones laborales existentes en México. Si distinguimos al sindicalismo oficial del sindicalismo autónomo y del

independiente del Congreso del Trabajo (CT), en los tres periodos que hemos delimitado, que corresponden en parte a ejercicios de gobierno sexenales, pero también tienen que ver con la incorporación de la Nueva Cultura Laboral, se aprecia una disminución en el ejercicio de la huelga del sindicalismo afiliado al CT, y un incremento de este ejercicio en el sindicalismo autónomo.

**Cuadro 5.**

Período	CT	Autónomos	Independientes del CT
Primero	80.7	4.6	14.5
Segundo	79.6	3.2	17.2
Tercero	72.4	11.5	16.1

Pero también es necesario hacer una lectura de lo que ocurre adentro de las organizaciones que conforman el CT. La CTM ha disminuido su actividad huelguística, en tanto que la CROM de manera discreta, y de manera más abierta la CROC, han aumentado la acción de huelga. Esto habla de diferencias tácticas y organizacionales dentro del CT.

**Cuadro 6.**

Periodo	CTM	CROC	CROM
Primero	78.8	13.9	7.3
Segundo	67.4	20.3	12.3
Tercero	59.8	27.1	13.1

De manera distinta a lo apuntado por Zapata, esta

expresión de estabilidad es la manifestación del conflicto laboral realmente existente en México, de una parte, al menos de la forma en que se construye control. El conflicto contra el capital no pasa por la huelga como acción ofensiva para obtener cosas, sino con medidas defensivas para encarar los procesos de reestructuración productiva, con su secuela de despidos, nuevos procesos de subcontratación, la terciarización de las actividades y, dada la disminución de la plantilla laboral, el incremento en las horas extras (cf. Zapata, 2005: 134-135). En lo que sí podemos coincidir con Zapata es que no se trata de un acto aislado ni ingenuo por parte de las organizaciones sindicales, ya que si ubicamos esta dinámica sindical en el proceso de reestructuración, ésta "...no se identificó sólo como una cuestión de índole económica sino que implicó también la reafirmación de los mecanismos centrales de la interacción entre empresarios y trabajadores bajo la férula del Estado" (Zapata, 2005: 33).

Los resultados en su nivel macro son positivos. En una lectura superficial, se indicaría que ha disminuido el conflicto. Empero, la conflictividad se expresa en otras dimensiones. Asimismo, en lo concerniente al acuerdo entre las cúpulas del mundo laboral oficial, deja ver la fuerza de un discurso logocéntrico estatal, poco proclive al diálogo, la comunicación bilateral y al acuerdo con fuerzas que no están atadas a la conciencia subordinada hacia el Estado.

### ¿Comunicación o aplicación de la información?

De acuerdo a Chanlat y Bédard, en la fábrica lo que prevalece es la omnipresencia de la racionalidad económica, la cual debilita la comunicación. Tomando distancia de un término

que se asume sin cuestionarlo, aquí afirmamos que más que comunicación, las prácticas de información de la gerencia hacia el conjunto de trabajadores se circunscriben a la difusión. Se informa a los trabajadores, se subrayan los logros; en algunos casos, se pide su opinión, pero realmente no son espacios en general de intercambio, de diálogo, de comunicación: cuando se pide la opinión no es con el fin de modificar políticas gerenciales, sino de construir consensos. Aunque los operarios e incluso la gerencia no tengan claridad sobre sus alcances, y sean ambos productos de la disciplina, como tecnología de control tiene por objeto “educar la ‘civilización’ y la moralidad”, y contribuir así en “los nuevos tipos de humanidad” (Gramsci, 1977).

Comunicarse es “Estar en relaciones”, dice el diccionario, el mismo que señala que se trata de un “Enlace entre dos puntos”. Gran parte de los problemas, plantea una visión convencional dominante, se deben a problemas de comunicación. Esto ha generado una sobredimensión de la comunicación, alejando del escenario situaciones laborales que podemos calificar de patológicas (de hecho así se plantean por la psicopatología del trabajo). En la dimensión laboral, si hay problemas es por falta de comunicación, indicaba críticamente Crozier (1954). Por otra parte, también comunicar se ubica como transmisión, como extensión, lo cual es equivocado, agregará Freire (1978), al tratarse de problemas sustancialmente distintos.

En la evidencia empírica que pudimos recolectar, los esfuerzos gerenciales de “comunicación” no tenían un impacto en los trabajadores, en lo que hace a la generación de adhesión. Nos fuimos con esta imagen inicial. Sin embargo, al repensar el problema, lo que encontramos es

que no era el objetivo de la gerencia informar y comunicarse, sino transmitir cosas, difundirlas, aparte de generar una disciplina para escuchar y aceptar como pertinentes e importantes, como temas legítimos de ser discutidos, los que eran puestos en las reuniones por las gerencias. Alejándonos de las posturas inocentes y neutrales, eso fue lo que comenzamos a “mirar” en nuestra evidencia empírica. Superficialmente, por ejemplo las reuniones mensuales a que asistimos en una empresa (Forjas y Máquinas, Fomasa) serían vistas como limitadas, en términos de generar participación, pero el objetivo era el enunciado líneas arriba. Específicamente, sobre la tecnología de las reuniones de comunicación que se construyó en la empresa citada, un informante planteaba: “Como que hay cierto temor al respecto, porque sí nos explican qué está pasando, nos dicen lo bueno, lo malo, también, pero cuando nos preguntan alguna cosa, a ver que diga alguien algo qué es lo que está mal, yo siento que hay un cierto miedo más que otra cosa [¿Miedo a qué, a que digan algo que sancione la empresa?, le preguntamos]... Exactamente, miedo a eso, pero yo siento que si estás diciendo la verdad no tienes porque tener miedo... por eso se han tomado ciertas precauciones ya, que de mejor callar... Posiblemente sea un miedo también al público, puede ser un miedo al público que, pues no está uno acostumbrado a hacer una pregunta o a contestar delante de 200 gentes, a que te estén preguntando a ti, es muy diferente, yo siento. A la mejor sí hay ese temor, de miedo a la gente, a qué dirán, si me equivoco en contestar o en hacer mi pregunta, ¿qué pasará, se van a reír de mi o qué?”<sup>7</sup> El dirigente sindical por su parte era enfático al señalar que las reuniones no cumplían con sus objetivos, que su efecto

<sup>7</sup> Supervisor de Fomasa.

principal era la generación de control (y miedo) entre los trabajadores. En la asistencia a las reuniones, y las entrevistas con ese fin, se coincidía inicialmente con esta postura. Empero, mirando el conjunto de la evidencia empírica, la tecnología de la información diseñada desde la gerencia apuntaba aspectos que hoy son más evidentes. Operacionalizando la comunicación realmente existente en Fomasa, destacaba: 1) se privilegiaba la transmisión, no la comunicación, teniendo la gerencia un papel activo (planteando los temas, los alcances de éstos, la importancia o no que guardaban con otros asunto de la productividad, lo que había que entender del problema, quiénes debían contestar los interrogantes, en qué orden, etc.); 2) los trabajadores son los que reciben la información, a lo más emitiendo alguna opinión sobre la información recibida, ninguna otra, por lo que el territorio de intervención se reduce al territorio construido por la gerencia. Así, los que informan (los gerentes) son los que tienen el conocimiento de las cosas, los que saben, reeditando en las reuniones de “comunicación” al taylorismo –la separación tajante entre concepción y ejecución. Por lo recabado, no es posible afirmar que se trataba de comunicación – en la que destaca la reciprocidad, no hay sujetos pasivos, los contenidos no implican lo mismo para los sujetos y por ello se manifiesta el diálogo-, sí de difusión -prolongación de valores, adaptación, domesticación, unos son los que saben, por eso informan, otros los que no saben, por eso reciben. Acerquémonos ahora a la experiencia en otra empresa: Sealed Power.

Un informante de esta última empresa<sup>8</sup> planteaba:

“yo creo que...cuando algo no ha estado funcionando, nos damos cuenta. Nos damos cuenta y de hecho el sindicato en toda esta oportunidad que tenemos de diálogo, de relación, es muy común que me lo diga: ‘los trabajadores no comparten... Por ejemplo, un caso muy claro: multihabilidades’. El año pasado tuvimos un problema serio que estaba en peligro de convertirse en un problema laboral porque la gente consideraba que no había avances dentro del sistema de desarrollo, y estábamos aportando todos al sistema de desarrollo. Entonces si la gente estaba percibiendo eso, pues había un choque dentro de la empresa y la mentalidad, cuando el objetivo del trabajador no era ése. Pues evidentemente es un trabajo que el sindicato percibe, la administración a través de los supervisores también lo percibe, en cuanto a que la gente a la mejor no está haciendo bien las cosas, está teniendo actitudes negativas, está teniendo, o está expresando que tiene... en donde te das cuenta que no están conformes. O sea hay apertura, vaya, no somos... Mario es muy dado, Rubén es muy dado, a tener las puertas abiertas, los gerentes lo mismo, un trabajador puede llegar y quejarse sin previa cita, sin pedir previa cita, gerente o a Raymundo o a Mario, se está presentando este problema, quiero que me ayuden. Y en ese sentido se refleja. Cuando no existe eso, cuando hay una barrera, el trabajador de alguna manera quiso comunicarlo y alguien lo interpuso, en este caso a la mejor el supervisor o alguna persona así o a la mejor llegó pero no de una manera directa y no se tomó una acción inmediata, entonces sí es el tipo de conducta que te comento, pero no tan agresivo: te hago un paro laboral, ya no trabajo. No:

<sup>8</sup> Jefe de personal de Sealed Power.

queremos una cita, o no estamos de acuerdo o a través del delegado. Cada una de las áreas tiene un delegado sindical, que es el enlace entre el comité sindical y los trabajadores, aunque es difícil para ellos estar consultando a cada uno de los trabajadores, además tampoco es sano, pero a través de los delegados se conoce, se sabe y se actúa, en función de eso". Sin embargo este mismo informante señalaba enfáticamente que el gerente general informaba a los trabajadores, no los consultaba, porque hay decisiones que son tomadas "evidentemente" por la empresa<sup>9</sup>. El secretario general del STHIMACS, por su parte, señalaba que una práctica sindical en la que se esforzaban sistemáticamente era en mantenerle diálogo con la gerencia; que si se habían alcanzado logros en la relación es porque se trataba de un sindicato que participaba, que se preocupaba por su materia de trabajo.

Por lo enunciado, en Sealed Power, con prácticas de intercambios en las que el peso del sindicato y de una gerencia que privilegia la negociación por sobre el conflicto, este proceso se ha llenado de contenido por las voces de los actores. Igualmente, como en Fomasa, la propia gerencia de Sealed Power alude a los problemas de comunicación, sin descubrir que en estas prácticas se va edificando día a día disciplina laboral. Son más escuchados los trabajadores, pero el objeto es sobre todo que acepten la pertinencia de pensar su materia de trabajo como algo que es una tarjeta de

incorporación al mundo del capital.

No estamos concluyendo nada, sino abriendo un escenario de reflexión en el que la pregunta obligada es la siguiente: ¿qué es lo que busca la gerencia con sus prácticas en comunicación?: Llegar a la otra parte del mundo laboral, colonizarla, se plantea en un filón teórico. Apoyándonos en Freire, podemos hacer referencia de una pedagogía comunicativa autoritaria. Persuadir a la población obrera de aceptar los procedimientos gerenciales para el trabajo – trabajar a cierto ritmo, con ciertas herramientas, acompañando con el cuerpo los ritmos de las máquinas – que ocultan una visión del mundo, un concepto de civilización, lo que indica que la gerencia se ve a sí misma como sujeto portador de voluntad y racionalidad, frente a los trabajadores-objeto de su acción, que la productividad es un asunto de todos, que es "natural" que se discuta<sup>10</sup>. Así, las reuniones de comunicación son un vehículo de construcción de disciplina y al mismo tiempo de inculcación de valores (entre ellos la propia disciplina, configurada en orden, respeto, el lugar que se tiene en la producción, entre otros).

En las dos empresas se han realizado esfuerzos de comunicación, la que más allá de las distinciones se practica en estos centros de trabajo. En Sealed Power destaca, por un lado, la publicación de *Notipower*, esfuerzo editorial de la gerencia, y que periódicamente se publica (los temas

<sup>9</sup> Plantea nuestro informante: "tenemos una preocupación importante de comunicar todo lo que se lleva a cabo en la empresa, es una preocupación que nace de nuestro director general. El trabajador de aquí, de Sealed Power, conoce perfectamente cómo va la empresa, cómo vamos, conoce las expectativas de nuestros clientes, quiénes son, conoce el desarrollo de la empresa. Y cómo lo conoce, bueno pues a través de medios como los tableros, existe una revista, tenemos implementado una junta informativa donde el director general se reúne con todos nosotros, con todos los que tenemos de alguna manera gente bajo nuestro cargo, y el sindicato". En un caso preciso, expone: "No se les pidió información en el sentido de juntarlos y decirles: 'a ver miren nos están pidiendo este tipo de anillo, qué les parece, ¿lo hacemos?' Esa decisión la toma evidentemente la empresa, pero el momento en que tomó y asumió la responsabilidad de hacerlo sabía que efectivamente contaba con el apoyo de la gente".

<sup>10</sup> "En esta dominación social del tiempo-mercancía, 'el tiempo lo es todo, el hombre no es nada; a lo sumo es el esqueleto del tiempo' (Marx). Es el tiempo desvalorizado" (Debord, 1976: 107).

principales y recurrentes hacen referencia a la necesidad de mayor participación y compromiso de los trabajadores, el valor de la familia y lo que hacen en la empresa los gerentes y trabajadores por ella). El sindicato hace lo propio, para mantener informados a los trabajadores. Tanto la gerencia como el sindicato utilizan pizarrones distribuidos en distintos lugares de la planta para informar (los temas principales en los pizarrones tratan del orden productivo y administrativo). En nuestro trabajo de observación constatamos el que se trata de espacios informativos que son consultados por los trabajadores, es decir que cumplen con su función informativa. En Fomasa también se han ensayado diversas formas de comunicación. La de mayor relieve es la reunión mensual, aunque también se utilizan espacios colectivos para poner notas informativas. Por su parte, la organización sindical en Fomasa publica con cierta periodicidad un boletín en el que el objeto es la educación de los trabajadores y el conocimiento de sus derechos.

Se planteaba líneas atrás que a la comunicación se le asocia con conflicto. En el discurso gerencial lo dominante es su ocultamiento. Sin alejarse de esta sustancia, aunque se trata de una postura con matices que sugiere reformulaciones en la narrativa gerencial dominante, para Gibson et al hacer referencia al conflicto implica un recorrido teórico por algunos paradigmas de la administración: "Los conflictos, las desavenencias y controversias siempre han existido entre individuos, grupos y organizaciones. En consecuencia, hay diferentes puntos de vista al respecto. Los *tradicionalistas* los consideraban de manera negativa, algo que era destructivo e irracional y que, consecuentemente, había que evitar. La escuela de las *relaciones humanas* más tarde consideró que los conflictos

eran inevitables e incluso a veces resultaban benéficos para el desempeño de los grupos. Para el enfoque *interactivo*, los conflictos no sólo deben tolerarse sino fomentarse porque es muy probable que los grupos armoniosos, tranquilos y cooperativos se vuelvan apáticos, perezosos e impasibles ante las innovaciones" (Gibson et al, 1996: 368).

## Consideraciones finales

*La cultura laboral, la realmente existente, es el producto de las intenciones y las acciones, de las experiencias y los saberes. Reducir la cultura laboral al ingenio gerencial, al peso de algunos líderes, incluso a la confusión recurrente de que la posición estructural (ser jefe) define el liderazgo, el cual produce cultura organizacional, es algo que no encuentra asidero en la realidad laboral. Aquí apuntamos hacia una versión diferente: el discurso gerencial que enfatiza el peso de los líderes, que alude a la disolución de las diferencias sociales abriendo un escenario en el que el conflicto entre clases sociales cede su lugar a un conflicto no antagónico, que se puede resolver y en el que, además, encuentra niveles de colaboración entre los trabajadores, puede explicar una parte de la realidad laboral, pero no siempre ocurre así: es más una evocación ideológica que un planteo con intención científica de explicación. De esta manera, la adhesión de los trabajadores a la empresa, sus objetivos, acepta varias lecturas. Nos inclinamos por aquella en que los trabajadores, que en su historia larga son los hijos del despojo de los medios de trabajo, viven a diario en el espacio laboral el jaloneo interior, individual y organizacional, entre una realidad que intenta reproducir las condiciones sociales que hagan posible la reproducción,*

*y niveles de resistencia que se materializan en diferencias e identidades que intentan tomar distancia de la narrativa hegemónica. Los trabajadores quieren laborar, para eso fueron educados en sus familias, reafirmando el sentido en su paso por la escuela (fuese un paso fugaz o de mayor permanencia), en cada momento en que eran reconvenidos al orden, a portarse bien, a reconocer los límites. En su conjunto, se trata de las condiciones históricas que no eligieron; sin embargo, la forma en que trabajan, la forma en que se materializa la dominación, la respuesta frente al abuso de un supervisor o de un gerente, el llegar a casa y vivir una cotidianidad que saben que es distinta a la vivida por otros, es ahí, en esas cosas sencillas donde creemos que no hay un pensamiento homogéneo, mucho menos único. No obstante, podemos apreciar en lo expuesto el papel de la comunicación en la construcción del poder: “La*

información es por lo tanto un problema de construcción política, de trabajo político de institución que involucra no sólo a los ‘lectores’, sino que requiere una colaboración y cooperación entre los diversos sectores de la sociedad” (Negri, 1991: 33). En el proceso, la comunicación ha transitado de un manejo de información que contribuía en el sometimiento, claramente visible, a la construcción de la información que se inculca discretamente. A pesar de ello, la asistencia diaria al centro de trabajo, el esfuerzo por hacer las cosas como se indica, el hacer lo que se indica, son huellas de la comunicación realmente existente entre los cuadros administrativos del capital y los trabajadores; son las huellas también de una adhesión a un mandato invisible, incorporado, que levanta a diario a los trabajadores, a la par de otras fuerzas que lo obligan, para llegar con el ritmo de la sirena a su centro laboral.

## Bibliografía

- Barba, Antonio, "Conflicto organizacional: estrategias corporativas y relaciones de poder", en autores varios, *Estrategias organizacionales*, UAM-I, Serie de Investigación II, México, 1993.
- Bourdieu, Pierre, "La huelga y la acción política", *Sociología de la cultura*, Grijalbo, México, 1990.
- Cohen Karen, Daniel y Enrique Asín Lares, *Sistemas de información para los negocios. Un enfoque de toma de decisiones*, McGraw-Hill, México, 2000.
- Coriat, Benjamín, *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, SXXI, México, 1982.
- Crozier, Michel, *La fabricación de hombres*, Editorial Deucalión, Buenos Aires, 1954.
- Chanlat, Alain y Renée Bédard, "La gestion, une affaire de parole", en Jean-François Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université Laval, Paris, Eska, 1998.
- Dahrendorf, Ralf, "Hacia una teoría del conflicto social", Etzioni, Amitai y Etzioni, Eva (comps.), *Los cambios sociales. Fuentes, tipos y consecuencias*, FCE, México, 1984
- Debord, Guy, *La sociedad del espectáculo*, Castellote Editor, España, 1976.
- Freire, Paulo, *¿Extensión o comunicación? La concientización en el medio rural*, Siglo Veintiuno Editores, México, 1978.
- Drucker, Peter, "El ejecutivo eficiente", *Gestión*, Argentina, noviembre-diciembre 1997.
- Espinosa, Alejandro, "La productividad y la nueva cultura laboral", en *Crisol*, No. 75, Aguascalientes, agosto 21 de 1996.
- Estrada, Margarita, *Después del despido: desocupación y familia obrera*, CIESAS, México, 1996.
- Gibson, James, John M. Ivancevich y James H. Donnelly, *Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*, McGraw-Hill/Irwin, Bogotá, 1996.
- Gramsci, Antonio, *Escritos políticos (1917-1933)*, Cuadernos de Pasado y Presente 54, Siglo Veintiuno Editores, México, 1977.
- Harbour, Jerry L., *Manual de trabajo de reingeniería de procesos*, Panorama Editorial, México, 1995.
- Martínez Álvarez, Felipe de Jesús y Germán S. Monroy Alvarado, "Problemas y problemáticas permanentes y emergentes en organizaciones: su tratamiento sistémico y el aporte del análisis socioeconómico", *Administración y Organizaciones*, UAM-X, año 4, no. 9, México, noviembre 2002.

- Martínez, Griselda, "El diagnóstico socioeconómico en pequeñas empresas mexicanas", *Administración y Organizaciones*, UAM-X, año 4, no. 9, México, noviembre 2002.

- Negri, Antonio, "Comunicación y lucha de clases", *Sociológica*, no. 17, UAM-A, México, septiembre-diciembre 1991.

- Sánchez, Francisco, *Técnicas de Administración de Recursos Humanos*, Editorial Limusa, México, 1993.

- Zapata, Francisco, *Tiempos neoliberales en México*, El Colegio de México, México, 2005.