



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

ANTROPOLOGÍA SOCIAL

Relaciones Sociales en la Delegación Gustavo A. Madero

Etnografía

que para acreditar las unidades de enseñanza aprendizaje de

Seminario de Investigación e Investigación de Campo

y obtener el título de

LICENCIADO EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL

presenta

Israel Castellanos Jurado

Comité de Investigación

Director: Dr. Luis Reygadas Robles Gil

Asesores: Mtro. Ricardo Falomir / Dr. Héctor Tejera

México, D.F. Mayo del 2002

Matrícula: 95314451

INTRODUCCIÓN

Esta es una reflexión sobre las relaciones individuo-organización, sobre el conflicto entre las necesidades individuales y las de la institución. Hice una investigación entre trabajadores de la Delegación Gustavo A. Madero, sobre las relaciones entre trabajadores sindicalizados y jefes o funcionarios de la Coordinación de Comunicación social, donde me pareció interesante el contraste entre la norma burocrática y las reglas sociales informales, entre las limitaciones estructurales y la libertad individual.

En el momento de mi investigación de campo, a finales de 1999 por primera vez había jefe de gobierno electo del Distrito Federal, el término de mi trabajo de campo, en marzo de 2001, coincidió con el cambio de administración en el gobierno del D.F., las nuevas elecciones nuevamente le dieron el triunfo al candidato perredista, y en la Delegación Gustavo A. Madero fue elegido para Delegado también un candidato del PRD. Así que mi investigación se desarrolla en un espacio de tiempo entre el término de la primera administración perredista y el cambio de administración por elección popular.

A la Delegación llegamos dos compañeros y yo con la intención de que se nos permitiera hacer servicio social adentro y al mismo tiempo trabajar un tema de investigación sobre las relaciones sociales dentro de una organización política. Con el auxilio del Profesor Reygadas de la Universidad Metropolitana nos pusimos en contacto con el coordinador de asesores del delegado quien nos ayudó de manera importante para ponernos en contacto con las áreas en las que queríamos desarrollar nuestro proyecto.

La recomendación del coordinador de asesores, aunque muy útil para que nos recibieran en las áreas, dejaba de ser útil cuando pretendíamos tener más contacto con los problemas habituales del trabajo y de las relaciones sociales, porque los trabajadores nos vieron al principio como agentes externos que les pueden ser útiles para mostrar a otros una buena cara de su trabajo y de su papel particular en el conjunto de las relaciones sociales de la Delegación.

A continuación mis compañeros, siguiendo sus intereses, se propusieron desarrollar su investigación en dos subdelegaciones y yo, siguiendo los míos, me quedé a hacer trabajo de servicio social en el área de Comunicación social de la Delegación. En una entrevista con el jefe de prensa me pareció interesante el papel de éste como mediador entre las autoridades de la Delegación y los medios de comunicación. Me dijo que había un grupo de trabajadores sindicalizados encargados de seguir atentamente la información que sacaba los medios, que monitoreaba la radio y hacía una síntesis de las noticias de los periódicos, y luego el jefe de prensa se encargaba de analizar la información de todos los medios y tomaba una resolución de qué responder a los medios de comunicación. A partir de esto, imaginé que ese grupo tendría que ser muy importante para el funcionamiento de la Delegación, pensé que sería un grupo fuertemente identificado con los intereses de la Delegación.

Quise acercarme para averiguar más al respecto, sobre todo con la intención de investigar qué tan identificado estaba el grupo con los intereses de la Delegación. Así que entrevisté a la encargada de monitoreo, quien habló de todo menos de sentir identificación con los jefes o con la Delegación. Después de esa entrevista quedé con la impresión de que el grupo jugaba un papel crucial en el mantenimiento de la imagen de la Delegación y no se les reconocía su trabajo adecuadamente, por tanto decidí continuar mi investigación en ese lugar.

Como mi intención inicial era descifrar conflictos sociales y estructuras de poder en las relaciones sociales de los trabajadores sindicalizados y los jefes, decidí que el mejor lugar para colocarme era la subárea de síntesis y monitoreo, donde trabajaban solamente trabajadores sindicalizados. Pensaba que con ellos podría ver más claramente los intereses y los valores de trabajadores sindicalizados y contraponerlos a los de los jefes.

Sin embargo, ya en síntesis y monitoreo me di cuenta de los diferentes sistemas de valores que se cruzan en los trabajadores y en los grupos de trabajadores. Me interesé entonces en detallar más adecuadamente esos distintos sistemas de valores y también hacer una descripción de la situación del grupo en el contexto más amplio de la Coordinación de Comunicación Social y de la Delegación en general. Diversos contextos de donde provenían los sistemas de valores, y también para tratar de encontrar el papel del grupo de síntesis en el contexto más amplio de los medios de comunicación impresos, cómo se

relacionaba la producción de periódicos con las necesidades de legitimación de la autoridad, y en medio la producción de la síntesis y cómo esto afectaba al grupo, cómo el grupo afectaba a ese contexto más amplio.

Primero indagué las características que unen al grupo, que le dan cohesión, las que les lleva a actuar conjuntamente en busca de satisfacer intereses comunes. Después encontré diferencias internas dentro del grupo de síntesis y monitoreo, luego investigué las relaciones del grupo con otros grupos de la Delegación, qué afinidades tenían con otros, incluso las semejanzas con trabajadores no sindicalizados, principalmente con los jefes del área.

Después de un tiempo de estar trabajando al lado del grupo de síntesis, revisando con ellos los periódicos, elaborando la síntesis y jugando dominó, empecé a interesarme por la diversidad de normas que veía que interactuaban en el sistema de relaciones sociales entre los trabajadores de síntesis y entre éstos y los jefes. Normas ambiguas, contradictorias y también normas claras y rígidas. Cada día veía cómo un trabajador o el grupo entero de síntesis manipulaba las normas y les sacaba provecho. Entonces quise encontrar la estructura social de la Delegación y encontrar el papel de los trabajadores en esa estructura. Empecé a buscar las relaciones entre las normas y los intereses individuales.

No pretendí quedarme con la estructura formal oficial, para eso me hubiera bastado ver el manual del organigrama jerárquico, sino que decidí que la estructura es tanto la estructura formal como la informal, está conformada por varios principios estructurales, normas escritas y no escritas.

Finalmente pude apreciar zonas de conflictos en el momento de la aplicación de normas contradictorias. Los conflictos, las normas y la manipulación individual de las normas, son los temas que me llevaron a formularme la pregunta ¿cuáles son los principios estructurales y culturales de la Delegación? ¿cómo manipula el individuo las normas y cómo afecta esto a la estructura social real, formal e informal, de la Delegación?

Para responderme la pregunta consideré que entre la estructura y el individuo hay una relación de determinaciones mutuas, entonces estudié autores que hablan de la manipulación individual de las normas, y los que hablan de la absoluta determinación de la estructura. El siguiente capítulo contiene el panorama teórico y las metodologías que sigo para analizar los problemas planteados en los capítulos posteriores.

El capítulo 2 es una descripción general de la Delegación Gustavo A. Madero, el organigrama de los trabajadores de Comunicación social y de ésta en la Delegación. Describo los diferentes tipos de trabajadores principalmente trabajadores de base y temporales. Las diferencias identitarias, pugnas y también las alianzas de trabajadores en posiciones estructurales distintas. Trayectorias de vida sobre todo laboral de los trabajadores del área.

En el siguiente capítulo explico el proceso de trabajo dentro del área de síntesis y monitoreo, más con la intención de mostrar las estrategias de los trabajadores, y también tratando de tomar en cuenta el contexto más amplio del que forma parte la producción de la síntesis, un contexto de producción de información y de reproducción de legitimidad de la autoridad.

En el cuarto capítulo analizo conflictos, una propuesta de explicación a ellos y sus consecuencias para la redistribución de poder. Encuentro una estructura de poder informal paralela, aunque no separada a la estructura formal, existe una tensión entre las dos y la forma en que los individuos resuelven esas tensiones es la que da, por un tiempo, la configuración característica a la estructura social y de distribución del poder de la organización. En las conclusiones busco la relación individuo-estructura y sus mutuas determinantes.

CAPITULO I

En este capítulo me interesa explicar los conceptos-métodos que guiaron mi investigación. La Delegación es una organización muy compleja, me enfoqué en una parte de ella con parte de las teorías antropológicas y de la teoría organizacional.

En la literatura antropológica, las organizaciones sociales no han sido un objeto de estudio tradicional, aun así las diversas teorías antropológicas pueden ser útiles para el estudio de organizaciones. Claro que las teorías fueron formuladas y tienen su sustento en las sociedades casi siempre no occidentales o no tan occidentalizadas, pero siguiendo el espíritu comparativo de la antropología, hay que comparar si la teoría funciona en otros entornos sociales. No pretendo equiparar sociedades con organizaciones, la comparación es a nivel de preguntas sobre aspectos de las relaciones humanas presentes tanto en las organizaciones como en comunidades rurales o urbanas.

Al igual que en la sociedad Ndembu, que estudió Turner, también en entornos urbanos contemporáneos y más específicamente en organizaciones como la Delegación Gustavo A. Madero, hay principios estructurales que rigen las relaciones sociales, y tanto en la Delegación como entre los Ndembu, los principios estructurales son contradictorios.

El estudio de Turner y de los procesualistas en general se enfocó principalmente en ver cómo permanece la sociedad a lo largo del tiempo a pesar de los conflictos y los cambios que ocurren dentro y fuera del grupo. Cómo las normas sociales son mecanismos para regular las relaciones entre los integrantes del grupo. Una primera línea de aproximación en mi intento de comprender una organización fue tratar de descubrir las normas que regulan las relaciones laborales de los trabajadores.

Centrarse exclusivamente en las normas y por los principios que regulan la vida social, termina por llevar el análisis a ver una sociedad estática, las normas dicen cómo deben ser las relaciones entre los individuos, los principios estructurales tienen una parte de rector de la forma de vida y una parte de hacer posible su repetición en el futuro, garantizar su reproducción en el tiempo. Por tanto en el mundo abstracto de las normas, las relaciones normadas de los individuos garantizarían la reproducción del sistema, habría paz y no habría conflictos en las relaciones sociales.

Turner encuentra en la sociedad Ndembu, que los principios estructurales no son coherentes entre sí, son contradictorios y por lo tanto en las mismas normas sociales está inscrito el conflicto. Los procesualistas no ignoran los conflictos y deciden incorporarlos como una parte normal de la vida social, cuyos efectos devastadores serán limitados por ciertos mecanismos apropiados que existen para esa función en la sociedad.

El conflicto Turner lo define como el rompimiento de las relaciones sociales que desemboca en una crisis, en ese momento entran en acción los mecanismos restauradores de las relaciones sociales y la recuperación del equilibrio perdido; Turner reconoce que no siempre se logra recuperar el antiguo equilibrio y más bien resulta un nuevo equilibrio e incluso puede suceder un rompimiento total de las relaciones.

El método del “drama social” de Turner es el siguiente: “comienza con un rompimiento de las relaciones sociales reguladas por el gobierno. A esto sigue una crisis en la que los efectos del rompimiento se extienden a las relaciones sociales entre los partidos envueltos, con el peligro consiguiente de que entren en acción los grupos opuestos más numerosos a los que pertenecen. Se emplean varios mecanismos de ajuste o reparación para tapar o reparar la brecha, y esto lleva a restablecer las relaciones o reconocer que la brecha que existe entre los partidos opuestos es irreparable.” (Turner, 1968)

En la Delegación Gustavo A. Madero encuentro que existe también contradicción en dos principios estructurales básicos de la organización. Y aunque observo la recuperación del “orden” después de conflictos producto de la contradicción de las normas, no pienso que la organización sea un ente estático, los mismos principios estructurales son cambiantes, pero no me parece que los principios estructurales sean suficientes para explicar las causas del cambio. Partir del estudio de los principios estructurales lleva casi a la conclusión de la permanencia de éstos a pesar de los conflictos, no permite ver los factores que afectan y modifican estructuras y sus normas.

Por eso dentro de una postulación de oposición estructura-individuo, me interesa analizar también el papel del segundo, aunque no crea que un individuo o un conjunto de individuos pueda transformar fácilmente la estructura, menos en cuanto que son estructuras de dominación. Pero sí resulta más clarificador del estado dinámico y cambiante de la organización y su estructura.

Dentro de la tradición estructural-funcionalista de Radcliffe-Brown, Evans-Pritchard se interesó por la libertad del individuo para jugar y manipular las normas. En situaciones concretas los individuos utilizan las normas más que las normas a ellos. Para comprender mejor a este individuo manipulador, hay que revisar contextos sociales multifacéticos como son los que enmarcan a las organizaciones actuales y a la Delegación más particularmente. La propia contradicción de las normas da pie a la elección y manipulación individual, pero además el individuo de una organización conoce otros campos sociales, otras redes de relaciones sociales que le permiten tener un abanico de posibilidades de respuesta para diversas situaciones, y en caso de conflicto apelar al respaldo de la norma que más le convenga según la circunstancia.

Hannerz explica que en una ciudad las posibilidades de que haya variaciones en las normas son muchas, porque “en una estructura tan diferenciada, el individuo tiene muchos tipos de participaciones situacionales, es decir papeles (roles), y las oportunidades para hacer diversas combinaciones de éstos en el repertorio de cada uno puede ser considerable.” (Hannerz, 1986: 198)

En la ciudad el individuo tiene muchos papeles y en cada contexto las exigencias normativas pueden variar, y por eso, según Hannerz, no debemos ver las normas como la imposición plena sobre el individuo, porque éste tiene la posibilidad de transitar entre los intersticios de las normas, “si consideramos el papel como una participación situacional con un propósito, puede ser más fácil aceptar que los papeles difieren en su dependencia relativa del control normativo y la información personal.”(op cit. 173)

Al tener cada individuo varios papeles, tiene contacto con diferentes situaciones donde las exigencias de comportamiento son diferentes. No es tan contradictorio que el individuo maneje en diferentes contextos diferentes comportamientos.

Los trabajadores de la Delegación son burócratas, pero además son alguna otra cosa, algunos pequeño-empresarios, otros empleados en otras organizaciones; se apegan a las reglas burocráticas pero en ciertos casos por su posición en otros ámbitos sociales, tienen la capacidad de apelar a otros valores para solucionar dilemas o problemas en las relaciones sociales dentro de la Delegación.

Analizar al individuo nos ha ido mostrando que es un ser con intereses, los que le hacen utilizar las normas para lograr un objetivo que puede ser simplemente tratar de

sobrevivir. Pero caer en el extremo opuesto y preocuparse únicamente en la libertad individual y su capacidad de manejar a su antojo las normas para satisfacer sus intereses egoístas, tiene también sus problemas.

Por ejemplo, en los análisis organizacionales, está la tendencia a utilizar metáforas para tratar de entender a las organizaciones, y una de esas metáforas es clara en su postura sobre el intenso e inmenso poder individual de imponer sus intereses en la organización. Es la metáfora de la organización como un sistema político. Gareth Morgan analiza las ventajas y desventajas de ocho de esas metáforas, cada metáfora describe y explica un aspecto, pero deja sin observar otros, ninguna metáfora da una explicación total.¹

La metáfora del sistema político da prioridad a la tensión entre intereses individuales, el poder y los conflictos, como el aspecto más relevante a estudiar. Las organizaciones son un sistema jerárquico con mecanismos de gobierno, entonces el poder es un recurso limitado y la actividad política para obtenerlo es intensa. Los individuos tienen intereses propios que se contraponen a los de los demás, y el conflicto surge como resultado de los intereses opuestos.

En la Delegación me fueron útiles las categorías de los tipos de gobierno que enumera la metáfora de la organización como sistema político. En la Delegación existe un poder de tipo burocrático derivado de mecanismos racionales y de los textos escritos que señalan lo que debe ser, pero también existe tecnocracia de trabajadores especialistas, o de los que controlan zonas de incertidumbre, y existe autocracia en el momento que un individuo o grupo tiene el control único de recursos importantes; en Comunicación social, por ejemplo, la distribución de equipo nuevo, el otorgamiento de permisos, incentivos. De hecho es impensable una organización con un sólo sistema, por lo menos en la Delegación el sistema burocrático no es el único, si lo fuera hace tiempo se habría colapsado.

La Delegación es una organización política, un órgano de gobierno político-administrativo, con control de recursos monetarios, posee características propias al sistema político mexicano, corporativista, partidista y clientelista.

La metáfora del sistema político conceptualiza intereses como “un complejo equipo de predisposiciones que abarca ambiciones, valores, deseos, expectativas y otras

¹ Las ocho metáforas que analiza Morgan son: las organizaciones como máquinas, organismos naturales, cerebros, como culturas, sistemas políticos, cárceles psíquicas, como sistemas de dominación y por último la organización como cambio y transformación.

orientaciones e inclinaciones que conducen a una persona a actuar en una dirección en vez de otra. En la vida diaria tendemos a pensar en los intereses de modo espacial, como áreas de concernimiento que queremos conservar o agrandar o como posiciones que nos gustaría proteger o conseguir. Vivimos en medio de nuestros intereses, frecuentemente vemos a otros como “usurpándolos” y en seguida nos ponemos en defensa o ataque destinado a sostener o mejorar nuestra posición.” (Morgan, 1990: 135)

Una organización burocrática logra sobrevivir a pesar de los intereses divergentes de sus miembros. No hay organización que exista libre de pugnas de intereses a su interior y, por tanto, esta constante lucha, forma parte normal de la vida de las organizaciones, incluso por medio de las acciones de los individuos persiguiendo objetivos personales, le proporcionan a la organización su posibilidad de reproducirse. En las organizaciones existe fragmentación de intereses pero “esto permite a la organización sobrevivir a la vez que reconoce la diversidad de los objetivos y aspiraciones de sus miembros.” (Morgan, 1990: 141).

Teorías que quieren negar la lucha de clases en la sociedad o metáforas que enfatizan la armonía y la cooperación entre los miembros de una organización, al negar el conflicto o catalogarlo como patológico, un estado anormal de la sociedad, se encuentran limitados analíticamente cuando el conflicto pone en jaque el equilibrio estructural. Entonces un aspecto positivo de la metáfora del sistema político como lucha por el poder y conflicto de intereses individuales, e incluso del énfasis procesualista en la recuperación del orden después de los conflictos, es que ven las tensiones y luchas internas como una parte inherente a las estructuras sociales, en primer lugar porque su localización permite su tratamiento teórico, en segundo lugar porque se acepta que las tensiones están siempre presentes y forman parte del proceso dinámico de la vida social, factor en la transformación de las sociedades.

Según nos explica Morgan, existen tres posturas básicas, tres visiones distintas de las cualidades de los sistemas políticos. La primera es la visión unitaria, que ve el conflicto como un estado desafortunado, anormal a la vida cotidiana de la organización; cree que todos los integrantes tienen los mismos objetivos y no hay intereses opuestos; respecto al poder, la visión unitaria dice no se ejerce poder, se ejerce autoridad, liderazgo y control. Una segunda visión es la pluralista, que ve el conflicto como una oportunidad para crecer;

la organización es como una coalición con base en la diversidad de intereses individuales y de grupo, el poder es el medio por el que se acentúan o resuelven los conflictos. La tercera postura es la radical, para la cual los conflictos son condición inevitable e inherente al sistema, los intereses derivan de las contradicciones de clase y son de naturaleza opositora y la organización es el escenario de lucha de ese par de oposiciones, respecto al poder, para esta postura lo importante es la desigualdad en la distribución del poder como reflejo del control social, económico, legal, educativo que existe en la sociedad.

Considero que una organización burocrática es más parecida a la visión pluralista de la multiplicidad de intereses y a la visión radical de los conflictos como condición inherente al sistema y el poder como diferencialmente distribuido. Hay límites a la capacidad de cambio y de manipulación individual del sistema, unos tendrán más capacidad que otros para influir de manera importante en el sistema. Entonces, aunque existe capacidad individual de navegar entre las normas manipulándolas según intereses propios, no podemos cambiar estructuras profundas de desigualdad, además los que tengan más poder son los que con mayor ventaja manipulan las normas a su favor.

Metodológicamente me fue muy útil el tratamiento del individuo manipulador, si no maximizador por lo menos sí elector.² El trabajador burocrático elige, ya que tiene capacidad de raciocinio y tiene a su disposición normas contradictorias y está motivado por la satisfacción de sus intereses. En los siguientes capítulos veremos cómo los trabajadores a la hora de hacer una elección, toman en cuenta diversos sistemas de valores, no sólo es su cantidad de información de la situación la que determinará la elección sino también las perspectivas culturales, valores sociales y lealtades de grupos. El énfasis en el individuo quise encaminarlo en el intento de darle nombre y rostro a la descripción de la organización y al análisis de la estructura y de la cultura de la organización.

² El individuo no siempre puede maximizar sus elecciones, elegir de entre sus posibilidades la más óptima. Con Crozier vemos que “el ser humano es incapaz de optimar. Su libertad y su información están demasiado limitadas para que lo logre. En un contexto de racionalidad limitada, decide de manera secuencial y, cuando trata de resolver algún problema, escoge la primera solución que según él corresponde al umbral mínimo de satisfacción.” (Crozier y Friedberg, 1990: 46)

La comprensión de las estructuras de poder es importante para evitar pensar que el individuo puede manipular a su antojo las estructuras. Y una estructura es inherentemente desigual, toda estructura jerarquiza y, por tanto, distribuye diferencialmente el poder.

Es interesante aquí el punto de vista de Michel Crozier y Erhard Friedberg, para quienes en una organización hay una estructura jerárquica donde no siempre los individuos pueden modificar las relaciones de poder, ni cambiar las reglas del juego, juego donde participan los individuos defendiendo cada uno sus intereses. El abanico de elecciones dentro del juego, aunque con varias posibilidades, es restringido, y la elección de no jugar aunque posible, es muy difícil porque significaría quedar fuera de la posibilidad de luchar por sobrevivir.

Para estos autores lo más importante es partir de la estructura limitante y después sí comprender adecuadamente la libertad individual. La organización impone reglas y límites a la actuación de los individuos y después estos se aprovechan de los beneficios que les puedan dar esas reglas. Para los individuos no siempre es una desventaja estar constreñidos por los límites estructurales, una vez que saben cuáles son sus posibilidades, su margen de actuación para tratar de sacarle el mayor jugo posible a esas posibilidades es bastante amplio.

Según Crozier y Friedberg una organización impone un limitado número de estrategias autorizadas, son las reglas del juego a las que los participantes tienen que atenerse para poder ganar de vez en cuando, una organización que sólo tiene una estrategia, no existe, al igual que la organización que tuviera infinidad de estrategias. Lo normal, dicen los autores, es que una organización tenga unas pocas opciones, entonces los individuos dirigen su comportamiento en función de las estrategias autorizadas, buscando la que les haga ganar en el juego; las estrategias autorizadas no son obligatorias siempre, pero si el jugador quiere participar y ganar, tiene que respetar las reglas del juego, lo que significa que tiene que aceptar las limitaciones estructurales, si no participa no gana y si no gana, no sobrevive, de cualquier modo las estrategias autorizadas son para el jugador más una ayuda que una desventaja.

“Los conflictos de interés, las incoherencias, los “lastres estructurales” que de ahí resultan, no son las manifestaciones de quién sabe qué “disfunciones organizativas”, son el atributo que debe pagar una organización para poder existir y la condición misma de su

capacidad para movilizar las contribuciones de sus miembros y para obtener de ellos esa “buena voluntad” sin la cual no puede funcionar en forma conveniente.” (Crozier, Michel y Friedberg, 1990: 77) Las tensiones que provocan los intereses individuales representan para Crozier y Friedberg el costo que tienen que pagar la organización para seguir reproduciéndose.

Al participar en el juego la mayoría de los integrantes de la organización, la estructura se reproduce. Los conflictos producto de la oposición de estrategias individuales y de grupo, aunque son un motivo de constante tensión dentro de la organización, son inherentes al funcionamiento de la estructura. Mientras las estructuras de desigualdad no sean puestas en duda por los individuos, mientras los conflictos se desarrollen dentro de los límites de las estrategias autorizadas, y las pugnas son por acceder a posiciones de poder más que por la eliminación del ejercicio del poder, la estructura se reproduce respetando la distribución desigual del poder.

Para concluir, podemos deducir que las necesidades de reproducción de las estructuras no siempre coinciden con las equivalentes de los individuos. La estructura como ya lo dijo Durkheim es independiente de los individuos que lo compongan y no importa si es Juan o Pedro el que hace funcionar la estructura mientras haya alguien. Viendo la situación desde el otro extremo, el individuo para sobrevivir no le importa que las normas se contradigan, él está luchando por defender sus intereses y más que ser normatizado por las estructuras, las utiliza para sus intereses. Si queremos evitar esta dicotomización dramática, hay que reconocer que la relación estructura-individuo es una totalidad de determinaciones mutuas donde ambos se dan vida uno al otro. La conjunción de los dos es una relación dinámica y que dinamiza al ser social.

El enfoque estrictamente hacia el individuo tiene dos problemas principales, ni puede maximizar totalmente su manipulación de las normas y situaciones porque es incapaz de contar con la suficiente información para hacer la elección correcta, y aun conociendo lo suficiente, no tiene la capacidad de modificar estructuras profundas de desigualdad.

El enfoque a la estructura social sin individuos se vuelve una abstracción estática, pues aun aceptando la contradicción estructural de las normas, estas no entran en conflicto hasta que son enfrentadas por los individuos. Para ver los cambios tiene que verse las decisiones individuales. Tampoco los individuos únicamente como suma de decisiones

individuales pueden modificar procesos históricos y estructuras de poder, también hay que ver las posibilidades estructurales. Por eso tiene que verse a ambos actuando juntos, el error es pensarlos separados.

CAPÍTULO II

SINDICALIZADOS Y FUNCIONARIOS

DESCRIPCIÓN DE LA DELEGACIÓN

La Delegación Gustavo A. Madero, una de las 16 del Distrito Federal, está ubicada al noreste del Distrito Federal, colinda con los municipios de Tlanepantla, Tultitlán, Coacalco y Ecatepec y con las Delegaciones Cuauhtémoc y Venustiano Carranza. Tiene una superficie de 8,662 ha, que representa el 5.8% del área total del Distrito Federal. La zona urbanizada comprende 7623 manzanas repartidas en 10 subdelegaciones. (Gaceta Oficial del Distrito Federal, 1997).

“Es una Delegación eminentemente habitacional, de niveles medio y bajo. Existen asentamientos irregulares principalmente en la zona de Cuauhtémoc. Cuenta con una fuerte presión de crecimiento urbano sobre el suelo de conservación. Cuenta con importantes polos de atracción de población flotante.” (ibidem) Durante mi primer período de trabajo de campo era la temporada de lluvias y las noticias de inundaciones eran constantes en la zona de Cuauhtémoc, perteneciente a las subdelegaciones 9 y 10, zonas de poblaciones casi literalmente agarradas a los cerros, son muy susceptibles a sufrir demasiado en época de lluvias, y motivo de preocupación constante para las autoridades.

Las subdelegaciones de la 1 a la 6 presentan una característica social más de clase media y alta. Sus requerimientos que demandan a las autoridades de la Delegación son más de conservación y mantenimiento de edificios públicos, parques y de los sistemas de alcantarillas y demás servicios. La excepción es la subdelegación 5, donde según afirmó el jefe de obras públicas de esa demarcación, las necesidades son de todos los tipos, desde mantenimiento hasta instalación de servicios. Al estar conformada por colonias muy antiguas, los servicios que tienen ya están muy deficientes y necesitan ser cambiados, lo que significa volver a instalar la mayoría de los servicios, aparte que la subdelegación está sufriendo un aumento en la densificación de la población, entonces se tiene que prevenir la

demanda para no verse sobrepasados en la capacidad de los servicios para funcionar correctamente. También la zona 5 contiene dentro de sus límites a la Villa de Guadalupe, y esto le confiere un distintivo especial a la zona y a la Delegación en general: manejo de vendedores ambulantes, preparación de la infraestructura urbana para las festividades y para todos los contingentes que a lo largo del año visitan el centro de culto. Sobre este punto nos platicaba el funcionario de la zona 5 que es un poco injusto que los visitantes le dejen una derrama económica muy importante a la iglesia, y en cambio le dejen una gran cantidad de problemas a las autoridades, principalmente toneladas de basura.

La Delegación política Gustavo A. Madero está ubicada en la avenida Montevideo, al lado de la Villa de Guadalupe, a cinco minutos de la estación del metro Martín Carrera. Está dentro de la zona territorial número cinco. En la Delegación existen varios tipos de trabajadores, están los trabajadores de base sindicalizados; los eventuales que pueden ser empleados modestos o funcionarios que entran en la categoría de empleados de confianza. Aunque no tuvieron mucha incidencia en mi investigación porque en el área donde estuve, la mayoría o eran funcionarios o sindicalizados, valdría la pena decir unas palabras de los trabajadores que no son jefes de áreas y no son sindicalizados, eventuales que firman contratos de tres meses, cuando mucho de un año para hacer labores en las calles, como limpiarlas, podar árboles, o arreglar parques. Según el director de obras públicas de la zona 5, son los mejores trabajadores, los que más ganas le ponen a sus tareas, pero hay una razón, lo hacen porque esperan ser tomados en cuenta en algún programa de basificación, piensan que si trabajan duro les pueden dar la base, pero el funcionario dijo que es poco probable que ocurra un programa de basificación. Y mientras los trabajadores sigan con la esperanza, los funcionarios van a ser los últimos en desengañarlos, “si hasta hay quien se queda trabajando gratis entre un contrato y el siguiente, por el temor de que otro ocupe su lugar prefieren no cobrar y esperar el siguiente periodo de tres meses.”(diario de campo junio 2000). Y este periodo entre un contrato y otro nos explicaba el funcionario era hasta de quince días, trabajados totalmente gratis. Estos trabajadores tienen menos privilegios en prestaciones que los que pertenecen al sindicato, por eso buscan la base, y por eso no se las dan.

Otra clasificación paralela es la que los divide en administrativos y operativos. Los primeros son los que se encuentran en las oficinas, como las secretarias, los funcionarios, y

los segundos son lo que realizan las actividades, los que van a las calles. La mayor parte de los trabajadores operativos se encuentran en las zonas territoriales o subdelegaciones y los administrativos en la Delegación. Pero trabajadores operativos se encuentran no solamente en las subdelegaciones sino también en la delegación, y trabajadores administrativos también se encuentran en las subdelegaciones.

COMUNICACIÓN SOCIAL

En la Delegación Gustavo A. Madero existe un área de Comunicación social encargada de difundir las acciones y eventos de la Delegación y de cuidar la imagen pública de ésta y sus funcionarios. Al frente está la coordinadora quien responde de su trabajo únicamente ante el delegado. Tiene a su cargo tres áreas, Difusión social, Relaciones públicas y Prensa.

La jefatura de prensa, sirve de vínculo del delegado y de la Delegación con los medios de comunicación, proporciona información que requieren los medios, les proporciona el acceso a los funcionarios; a cambio difunde en los medios la imagen de la Delegación.

La jefatura de prensa es una parte importante de esta área porque es el lugar donde se confronta diariamente el jefe de prensa, representante de las autoridades, con los medios de comunicación a los que según el jefe de prensa “hay que saber manejar porque si no te acaban.” (entrevista junio 2001).

El jefe de prensa, no es del Sindicato de Trabajadores al Servicio del Estado del Distrito Federal, es un trabajador de confianza, clasificado entre los empleados de estructura y honorarios. Representa al extremo con mayor poder en la toma de decisiones y control en la asignación de recursos. Dependientes del jefe de prensa se encuentran los trabajadores sindicalizados de las áreas de síntesis y monitoreo. Este es el organigrama formal, veremos cómo en la realidad muchas veces no se respetaba la cadena normal de mando.

La forma como ve su trabajo en la Delegación resulta interesante si lo contrastamos con lo que pueden pensar algunos empleados de base. El jefe de prensa mismo confiesa que aunque él preferiría hacer más cosas, acepta el ritmo de trabajo de la Delegación donde, como no le exigen no hace nada más, y él desearía un trabajo más activo, como en la

industria privada, donde dijo “ahí sí hay emociones”(diario de campo junio 2000). Esta norma de no hacer nada más de lo que le piden, la comparten muchos de los trabajadores de la Delegación, este sentimiento lo comparte el jefe de prensa con trabajadores sindicalizados como los que elaboran la síntesis, por ejemplo, el fotógrafo no toma más fotos que las que le piden, y él afirma que si le obligaran a tomar más fotos haría mejor su trabajo, pero también reconoce no tener ganas de comentarle a sus jefes su propuesta porque sería echarse más obligaciones encima, y ¡por el mismo sueldo!. Otro trabajador piensa parecido, monitorea la televisión y no le dan videograbadora ni máquina de escribir para que pase las notas, lo cual no le preocupa, incluso puede pasarle la tarea de capturar la información a otro.

Sin embargo, el jefe de prensa tiene otros vínculos sociales que culturalmente lo hacen diferente de los trabajadores sindicalizados y de otros funcionarios. En su trabajo es necesario tener constante contacto con los medios de comunicación y tener relaciones con mucha gente de ese medio, relaciones que, por otra parte, ya tenía antes de entrar a trabajar a la delegación, y una de las razones por las que lo contrataron.

Se mueve en una subcultura muy particular con normas muy específicas, por ejemplo, sabe que van a criticar a los funcionarios, que los medios necesitan hacerlo si quieren competir exitosamente en el mercado, pero sí les exige reconozcan cuando la Delegación da solución al problema o por lo menos que le está poniendo atención, y espera de los medios que hicieron el golpeteo, le publiquen la respuesta o el punto de vista de las autoridades. Como a los medios no les conviene romper totalmente con el jefe de prensa de la Delegación, tienen que aceptar publicar los boletines oficiales o reconocer públicamente sus propios errores, si no lo hacen, el jefe de prensa puede amenazarlos con dificultarles el acceso a entrevistas con los funcionarios, y para los periodistas eso sería trágico, porque la información que dan los funcionarios es sumamente valiosa porque es vendible. Entonces el jefe de prensa se mueve en una cultura caracterizada por “golpeteos”, críticas y denuncias públicas, y también en una red de lealtades y traiciones que, según se vayan dando, lo llevan a decidir romper totalmente con tal periodista o periódico, o permitirles seguir teniendo acceso a la materia prima productora de noticias, los funcionarios.

Como parte de su historia laboral, el jefe de prensa se formó en el medio periodístico mediante un aprendizaje tipo artesanal, es decir fue alumno de una persona que

ya tenía el conocimiento y se lo fue transmitiendo a lo largo de más de dos años en que se mantuvo pegado a él, nunca asistió a alguna escuela ni tiene título profesional. Él ve la diferencia a ahora que todos salen de las escuelas mientras que antes se aprendía en la práctica. (entrevista junio 2000).

Opuestos en categoría de estatus, intereses, acceso al poder, al jefe de prensa, están los trabajadores sindicalizados de síntesis y monitoreo, trabajadores permanentes de la Delegación. En la pirámide jerárquica de la Coordinación de Comunicación social, donde mientras el jefe de prensa ocupa el segundo o tercer lugar de la cima, el grupo de síntesis y monitoreo representan la base. Este grupo cumple con la tarea de clasificar la información de los medios de comunicación para su posterior procesamiento por el jefe de prensa primero y los funcionarios después.

Para tener una idea de cómo se van diferenciando funcionarios y trabajadores de base, por ejemplo, para cobrar los empleados de base tienen que hacer una fila, a veces bastante grande, frente a las cajas, mientras que los empleados de confianza, funcionarios, jefes de áreas, les llega su cheque su escritorio. A la hora de cobrar no se mezclan.

Existen dos turnos de trabajadores para monitorear los medios de comunicación, el de la tarde es un grupo más reducido que el de la mañana y hace tanto la síntesis vespertina, como el monitoreo de radio y televisión. En cambio el grupo de la mañana son el doble de trabajadores y se dividen en dos grupos, uno encargado de monitorear radio y televisión y el otro de elaborar la síntesis matutina. Comparando, esta síntesis matutina es más extensa en páginas que la de la tarde, lo que representa para el encargado de la mañana, un orgullo porque dice que su trabajo vale más, le pone más empeño. Una vez me mostró las dos síntesis y orgulloso comparaba la mejor presentación y diseño de la suya con la menor calidad de la otra.

Mi estancia de campo transcurrió entre este grupo o grupos del turno de la mañana. Principalmente trabajé con los de síntesis, pero tenía contacto con el grupo de monitoreo. Aunque en sentido estricto sí son dos grupos, síntesis tiene su encargado y monitoreo otro, a veces se comportan como un grupo único y unido, compartían muchas más cosas que sólo el espacio de las oficinas, según las circunstancias lo ameritaran, se separaban o se juntaban.

El grupo de síntesis y monitoreo comparte con el jefe de prensa la necesidad de estar pendientes de los medios de comunicación, leen diariamente los periódicos o escuchan las noticias del radio, saben qué medio y qué periodista es más crítico con las autoridades, pero contrastando con el jefe de prensa, les importa menos si critican demasiado al Delegado. Su salario en la Delegación no depende tanto de si critican más o menos al Delegado, al contrario, el jefe de prensa depende directamente su permanencia en su puesto de su capacidad de defender la imagen del Delegado de los ataques de los medios.

Excepto el encargado, los demás trabajadores de síntesis consideran menos importante leer los artículos de política que las notas deportivas, así que en capital cultural-informativo, la capacidad para manejar las relaciones entre autoridades y medios de comunicación del jefe de prensa es mayor a la de la mayoría del grupo de trabajadores sindicalizados de síntesis; siguiendo el supuesto que el jefe de prensa, en su lectura de los periódicos le ponía más atención a la política que a los deportes; obviando además que un trabajador de síntesis, aunque supiera tanto como el jefe de prensa, no tiene la oportunidad de llegar ocupar un puesto como el del jefe de prensa. Y el encargado es una excepción obvia, debe hacer una síntesis con las noticias más relevantes del día, entonces tiene que conocer las noticias, conocer cuándo es relevante una noticia, cuándo una caricatura tiene la ironía apropiada o cuándo incluir una nota policíaca para los de la procuraduría; entonces, de todos los trabajadores sindicalizados de síntesis, era el que menos sabía de deportes y más de problemas políticos.

El jefe de prensa, aunque prefería la industria privada, tenía que *ponerse más la camiseta* de la Delegación, por lo menos la del Delegado, pero los trabajadores de síntesis y monitoreo, si en teoría debieran sentirse identificados con los intereses de su organización, lo cierto es que muchos de ellos consideran que si no fuera por el salario seguro que tienen en la Delegación, estarían en otro lado haciendo otras cosas. Uno hacer corrección de estilo en un periódico, otro dedicarle tiempo completo a su empresa de tatuajes.

Estos sentimientos de desapego se ven también cuando se ausentan constantemente de su lugar de trabajo, para desayunar o para hacer algún mandado. Con esto no quiero dejar la impresión que no son responsables ni competentes en su trabajo; tienen que llegar a las seis de la mañana y lo hacen, pudiendo terminar la síntesis antes de que lleguen los

funcionarios a sus oficinas, cuando éstos llegan ya tienen una copia con las noticias más importantes en su escritorio. En lo que su trabajo les exige, el grupo de síntesis, lo cumple de manera óptima. Me platicaron cómo una vez les habían mandado una persona externa para que les diera capacitación pero resultó más eficiente su método que el del capacitador, con un poco de burla me contaron cómo el especialista llegó “bien tarde” a las ocho de la mañana, siendo que ellos trabajan desde las seis, y para recortar los periódicos llevaba una placa de automóvil que no le sirvió de nada, mientras que ellos con las reglas de aluminio controlan perfectamente el proceso de producción. La declarada ironía del grupo era que no podían comprender que al capacitador externo le pagaran un dineral por una semana inútil, y a ellos no les canalizaran apoyos, más recursos, algún incentivo interno podía haber hecho más para mejorar la calidad del trabajo.

Los encargados de síntesis y de monitoreo, son ambos trabajadores de base, y aunque cumplen con una labor de dirección en el trabajo, ninguno recibe una contribución mayor por el trabajo dirigente que tienen. Se sienten, sobre todo la encargada de monitoreo, con mayor deuda hacia sus compañeros sindicalizados que hacia los jefes de la coordinación, tienen vínculos más estrechos con los primeros que con los jefes-funcionarios. Ella afirma que prefiere no exigir a sus compañeros porque “si no quieren trabajar, yo no puedo hacer nada, si no les dicen nada los jefes pues yo menos, los jefes se van y una tiene que seguir tratando con los mismos compañeros, y si uno les estuvo exigiendo te empiezan a tratar de sangrona, entonces para qué hacerle al papel de chicote si de todas maneras los jefes ni te lo van a agradecer”. (entrevista, junio 2000).

En cambio el encargado de síntesis buscaba elementos que lo diferenciaban de los demás trabajadores sindicalizados, no ponía objeciones para aceptar papeles directivos y de control, de mayores responsabilidades, por supuesto presionaba para que le retribuyeran con mayor salario, y su intención principal era hacer meritos y capacitarse para después llegar a un puesto más alto, por eso aceptaba perder en ese momento, es decir perdía porque trabajaba más y no ganaba más por eso. Después de mucho tiempo y como nunca le aumentaron el salario, terminó por dejar todo y no tener ya más ninguna responsabilidad en la elaboración de la síntesis y, en cambio, pensar más en su negocio al que va en las tardes después de cumplido su horario en la Delegación. Esto pasó después que terminé mi primer trabajo de campo y cuando regresé a un segundo periodo de campo. Entonces ya habían

contratado una nueva persona, más capacitada ciertamente, pero a la que por eso le tienen que pagar más y hace exactamente lo mismo que hacía el trabajador sindicalizado.

El resto del grupo lo completan tres hombres y tres mujeres en síntesis y dos hombres y dos mujeres en monitoreo. En total doce personas, todas sindicalizadas. Tomando en cuenta que casi siempre pueden estar de vacaciones una o dos personas, vemos diez personas trabajando la mayor parte del tiempo, en un espacio con tres oficinas y una sala grande. Monitoreo ocupaba una oficina, el encargado de síntesis otra y todos utilizaban el área común, y digo utilizaban porque al regreso a un segundo trabajo de campo, ya los habían cambiado de oficinas y estaban en un espacio más pequeño. Pero durante la primera época, todavía podían decir que tenían un área de trabajo y un área de esparcimiento. Separación que hicieron para justificar que unos salieran a trabajar a la sala o área común y los demás jugaran dominó y se tomaran su desayuno en la oficina del encargado, me parece que éste pensaba que ya no le quedaba de otra y terminaba aceptando que de *su* oficina sólo quedaba el nombre, en realidad era propiedad comunal.

¿Y quiénes se hacían acreedores a trabajar mientras los demás jugaban? quien hubiera transcurrido en una falta, doble trasgresión, moral y física. Cuando alguien faltaba, aunque fuera con permiso, o se salía antes del horario de salida, tenía que hacer después el trabajo de cortar el papel, hojas tamaño oficio convertirlas en hojas tamaño carta, para compensar que sus compañeros hayan trabajado más. Así mientras los demás ya estaban desayunando, el trasgresor tenía que ir a la oficina del Delegado a pedir la cortadora y ponerse a cumplir su castigo, y esta tarea no la hacía en la oficina sino en la sala: área de trabajo y castigos. Pero no a todos se les obligaba a cortar papel, sólo los hombres y era casi siempre el mismo trabajador quien por sus salidas frecuentes antes del horario de salida, repetía con mayor frecuencia la pena. Mismo trabajador que tiene un estudio de tatuajes por el que tenía que ausentarse de su trabajo en la Delegación, sobre todo al principio, cuando se estaba instalando y tenía que comprobar que pusieran la luz o la instalación sanitaria, una vez lo acompañé a comprar unas lámparas para su estudio y para esto tuvimos que salirnos mucho antes que terminara su horario de trabajo en la Delegación. Por supuesto pagó castigo cortando papel, pero ganó tiempo para su estudio de tatuajes. Así que por su estudio se sacrificaba sufriendo la penitencia de cortar papel.

Por supuesto no era el único en desaparecer de su lugar de trabajo, en el transcurso de la mañana después de terminada la síntesis, podías encontrar en la oficina máximo tres personas, mientras uno se iba a desayunar el otro regresaba de ir a dejar a su hija a la escuela o de cualquier otro mandado. Y cuando llegábamos a coincidir cuatro en la oficina, nos poníamos a jugar dominó. A la una en punto la oficina quedaba desierta. Alguna vez me pasó que, ausentándome yo también y regresando poco después de la una, ya no encontraba a nadie y como llegaba buscando mi mochila, ya sabían y me la dejaban con las compañeras de monitoreo porque se cerraba la oficina de síntesis. En cierto modo cualquiera podía entrar a la sucursal de Comunicación social, podía llegar hasta la sala pero no entrar a la oficina de síntesis, donde se guardaban objetos personales, discos compactos, dinero, el dominó, las provisiones: café, té, azúcar. Esto parece indicar que esta oficina la convirtieron en un espacio íntimo, opuesto al espacio no personal de las obligaciones laborales. La hicieron opuesta totalmente al trabajo de la síntesis que se hace en la sala, la oficina la hicieron zona de juego y descanso, mientras en la sala impera la regla y las obligaciones, en *su* oficina la regla se relaja, se puede ser uno mismo, el dominó y las bromas así lo hacen ver.

En monitoreo la situación no era diferente, en el sentido de que a la encargada era a la que más podías encontrar en el horario y en el lugar de trabajo. Además de monitorear y capturar sus notas, tenía que capturar las notas que le daban en borrador los demás. Muchas veces prefería que le dieran el cassette con la grabación porque si le daban la transcripción era peor porque no le entendía nada al borrador a mano que le pasaban. En cierto modo sólo ella capturaba las notas, porque sólo había una máquina eléctrica que funcionaba; actualmente ya les pusieron computadora, pero el esquema se repite, alguno no sabe utilizar la computadora así que otra vez le pasan la grabación para que ella la capture. A diferencia de los jefes, quienes más o menos pueden delegar responsabilidades, para los encargados de síntesis y monitoreo, la carga de trabajo es mayor

Al encargado de síntesis esa mayor carga de trabajo era buscada por él mismo, le gustaba acaparar el proceso de producción de la síntesis, si los periódicos a revisar eran diez, él leía tres y entre los seis trabajadores restantes se repartían los siete restantes, prácticamente les tocaba de uno. Y no leía cualquier periódico, justificándose en que él era responsable si salía mal la síntesis, leía los periódicos más importantes con los que se hacía

la síntesis, es decir los que los jefes de la Coordinación consideraban más importantes. La síntesis se hacía con un ochenta por ciento de notas extraídas de La Jornada y el Universal, el resto se obtenía del Excelsior y el Reforma, el encargado checaba personalmente los dos primeros. Entonces los demás trabajadores leían Ovaciones, La Prensa, Crónica y Uno mas Uno, de los que rara vez se aprovechaba algo para la síntesis. En un primer momento yo creía que el encargado ponía a trabajar a los demás, a que recortaran las noticias en los periódicos y únicamente él después ponía orden a las notas, pero pronto descubrí la importancia que tenía para el encargado controlar la mayor parte de la elaboración de la síntesis, por lo que no le importaba trabajar más que sus subordinados y buscar él mismo las notas en los periódicos, recortarlas y pegarlas en las copias. Sabía entonces no sólo qué periódicos les gustaban a los jefes sino también cómo hacer la síntesis, cómo ordenar la información, cómo jerarquizar las noticias, qué noticias son importantes y cuáles no, saber de qué periódico vale la pena incluir una nota en la síntesis, qué nota va primero y cuál después. Proceso que no es fácilmente dominable y que por supuesto los demás trabajadores de síntesis no manejaban al cien por ciento.

En cierto modo, pensando en una futura mejora en su situación económica, al encargado le interesaba adquirir mayor capacitación, entonces se compenetró en los gustos de los jefes perredistas, su forma de trabajo y qué esperaban de los trabajadores y de la síntesis. De ahí que le diera mucha importancia al control de los periódicos más importantes para los funcionarios perredistas. Cuando le pregunté qué significaba para él trabajar allí, me contestó lo que más le gustaba era cuando le decían amigos o conocidos que sorprendía su conocimiento de muchos temas. Le gustaba tener acceso a la fuente de (des)conocimiento, que representan los medios impresos.

TRAYECTORIAS LABORALES

La mayoría del grupo de síntesis no entró a la Delegación trabajando para Comunicación Social, llegaron a ésta de otros puestos, de otras áreas, algunos tuvieron un descenso en status ya que antes trabajaron en mejor puesto y ahora se sienten rebajados recortando periódicos o escuchando la radio. Otros, al contrario, se sienten mejor en síntesis, por ejemplo uno de ellos después de muchos tiempo trabajando en un área donde hacía labores más pesadas, donde tenían que manejar y cargar objetos, ahora en síntesis si

no ascendió, por lo menos piensa que es una labor menos pesada. Otro confesó que salió de Participación ciudadana y pidió su cambio a síntesis porque no hacía nada y se aburría mucho, además ya conocía a uno de los trabajadores de síntesis quien lo ayudó a cambiarse. La percepción sobre la misma actividad varía muchísimo, mientras para unos el trabajo en síntesis es aburrido, para otros es interesante y divertido comparado con lo que (no) hacían antes. Es interesante puesto que nos impide generalizar la supuesta monotonía del trabajo burocrático. Es monótono y no lo es al mismo tiempo, de la conjunción de las dos percepciones opuestas es la que da su característica final al ser burocrático, ser que es la totalidad de las insatisfacciones de unos con la satisfacción de otros relacionándose en un mismo espacio laboral.

En todo caso esta área no es el último lugar donde piensan trabajar la mayoría de los que están ahí. La encargada de monitoreo, quiere trabajar como secretaria y curiosamente lo quiere hacer en las oficinas principales de la Coordinación de Comunicación social. Curiosamente porque entre los trabajadores de síntesis y los de la oficina donde está la Coordinación existen muchos roces. Es una tensión entre la sucursal y la matriz por así decirlo. Y la encargada en cierto modo lo sabe, al querer cambiarse a las oficinas centrales pretende estar más cerca de los recursos, su queja mayor era en el sentido de que a su grupo no les llegaba nunca equipo nuevo y que todo se lo quedaban en la Coordinación.

Aquí tengo que aclarar por qué considero una matriz y una sucursal y por qué pueden los trabajadores de síntesis sentirse distintos respecto a sus compañeros de la misma área; en primer lugar están colocados en lugares distintos del edificio de la Delegación, y además están lejos de las fuentes de recursos. Esta separación de las oficinas es común en el edificio de la Delegación, en una parte del edificio está la oficina "central" con el jefe del área, y en otro lugar del edificio una sucursal con más trabajadores de la misma área. Por ejemplo, Desarrollo Social tiene una sucursal donde puso a los trabajadores operativos de las subáreas de Fomento Deportivo y Cultura. El grupo de síntesis y monitoreo son trabajadores operativos de la Coordinación de Comunicación social.

Entonces existen dos oficinas separadas de Comunicación social, en una trabajan la coordinadora del área, jefes y secretarías, y en la otra el grupo de síntesis y monitoreo. Y existe distancia no sólo física sino también social, porque existe una diferencia en la distribución de los recursos, mientras los trabajadores de las oficinas centrales reciben

algunos beneficios de su cercanía a la coordinadora, los de la sucursal tienen que esforzarse en hacer trabajar a las anticuadas máquinas de escribir, además existe cierto sentimiento de desprecio de los de las oficinas “centrales” hacia la sucursal y un alto grado contestatario de algunos de los trabajadores de síntesis.

En las oficinas centrales se notó cierto sentimiento de superioridad respecto a los trabajadores de la “sucursal”, cuando se consideraron con el derecho de despojarlos de su ventilador cuando el de ellos se les descompuso, sin embargo, es también alto el grado de resistencia de los trabajadores de síntesis, quienes no dejaron que se llevaran su ventilador, cuando llegaron dos enviados de la coordinación por el ventilador, el grupo se defendió y ante la amenaza de que todos se les echaran encima, los dos enviados no tuvieron otra opción que regresar fracasados en su misión.

La indignación del grupo era en el siguiente sentido, “era su culpa si no aguantaban el humo de sus cigarrillos, y si se les había descompuesto su ventilador pues que busquen la forma de arreglarlo, claro que se los van a tardar pero no por eso van a quitarle el suyo al grupo de síntesis.”(diario de campo junio 2000).

La Delegación es un lugar donde la movilidad de los trabajadores es más abierta de lo que podría parecer, puede transitar por la estructura jerárquica colocándose en una posición lo más benéfica posible. El trabajador de base hace un balance de sus oportunidades de mejorar y si en el actual puesto tiene muchos problemas con su jefe y tiene oportunidad de cambiarse, emigra a otra área; ya sea por medio del sindicato o por algún influyente conocido, puede lograr un cambio de puesto. A síntesis llegaron por problemas o inconformidad en el trabajo anterior y por las mismas razones emigraron algunos de síntesis a otras áreas. Este “privilegio” es para los trabajadores sindicalizados una oportunidad de evadirse de jefes “odiosos” y exigentes, o para buscar en otro lugar un trabajo menos tedioso y aburrido, o lo que es más común, para encontrar cualquier lugar después de haberse peleado con el jefe. Puede evadir una relación jerárquica, claro que entrando en otra.

Una forma de entrar a trabajar a una nueva oficina, cuando se está buscando un cambio, es ponerse a prueba un mes al final del cual, casi siempre y gracias a que los jefes no ponen objeción, se quedará definitivamente. El encargado de síntesis así entró a Comunicación social, él trabajaba antes en una subdelegación donde estaba a cargo de una

cuadrilla de limpieza, él llevaba el registro de todas las maniobras de su grupo, vacaciones, permisos, incentivos. Allí tomó la costumbre de apuntar todo en una libretita, los permisos, las faltas de cada quien. En ella encontró a la persona culpable de llevar más faltas, más tiempo con alcohol en el cuerpo durante el horario de trabajo y a quien tuvo que sacar para que su jefe pudiera meter a una amiga suya. Cuando los trabajadores se defendieron, y lo denunciaron con Recursos humanos, su jefe no lo apoyó y al contrario se quería desentender del asunto, por lo que actuó llevándolo a Recursos Humanos y aclaró todo. Después de lo cual ya no quiso seguir y en la primera oportunidad se cambió. Y se cambió a Comunicación social donde entró a prueba y finalmente se quedó.

Al principio recortaba periódicos, entonces estaba otro de encargado de la síntesis. Pero por abusos, el grupo lo sacó y pusieron en su lugar a Alberto. Antes de que éste aceptara, le habían ofrecido el puesto a una señora con más antigüedad en síntesis, exreportera, pero esta no aceptó, entonces se lo ofrecieron a Alberto quien sí aceptó.

La exreportera pudo haberse hecho cargo puesto que estudió comunicaciones, pero, al igual que otros trabajadores, prefirió no hacerse cargo de más responsabilidades porque no se los recompensan. Como reportera de la Delegación, tenía que buscar información entre las distintas oficinas y dependencias de la Delegación, para llevarlas después como propaganda a los medios de comunicación. Ahora, a punto de retirarse, recorta periódicos como los demás, cuando no estaba el encargado Alberto en la oficina, ella asumía responsabilidades de atender la oficina, es decir contestar el teléfono, representar al grupo frente a los jefes. Ahora que Alberto ya no es más el encargado, y ya no quiso serlo porque no obtuvo los beneficios que esperaba al aceptar ser el encargado, ella es la que tiene que asumir cierta representatividad del grupo, aunque no en la cuestión de dirección del trabajo porque que la nueva coordinación, la que entró con el cambio de administración de septiembre de 2000, contrató a alguien para hacerlo.

Este nuevo jefe de síntesis, que no es del sindicato, tiene injerencia tanto en síntesis como en monitoreo, en el primero hablan bien de él, pero en monitoreo no tanto. Una explicación simple y en gran parte cierta, es la que me dio un trabajador del grupo de monitoreo, que sus compañeros lo trataban mal porque les daba miedo el cambio y desearían permanecer siempre igual, es decir sin que les molestaran con más trabajo. Otra, es la que refiere a las lealtades grupales de los trabajadores, que ante un actor externo, no

sindicalizado, que no comparte sus expectativas, prefieren enfrentarlo y reafirmar al mismo tiempo las solidaridades internas al grupo de trabajadores sindicalizados.

LOS FUNCIONARIOS NO HACEN QUINIELAS

Los funcionarios entran y salen de la Delegación en períodos relativamente cortos si los comparamos con el tiempo que tienen que convivir los trabajadores sindicalizados entre ellos, pues estos son trabajadores permanentes de la Delegación. En parte por esta situación, las relaciones pueden no ser muy estrechas entre funcionarios y trabajadores sindicalizados, en cambio la constante convivencia entre los trabajadores sindicalizados los hace más susceptibles a formar relaciones duraderas entre ellos que con los funcionarios.

Entre los trabajadores sindicalizados tanto se forman amistades como enemistades largas. Así que buscan formas de hacer que sus relaciones con sus compañeros sean lo menos conflictivas posibles. Una forma es creando grupos donde se afirman solidaridades hacia adentro y expulsando las tensiones hacia otros compañeros sindicalizados o funcionarios.

Quiero ejemplificar estas estrategias mediante la quiniela deportiva que organizan unos trabajadores de síntesis y que agrupa a varios trabajadores de la Delegación, no sólo de síntesis, también de Protección civil, de Almacenes y guardias del estacionamiento. Es una red de relaciones donde impera la confianza y la igualdad, en caso de que alguien tenga el “deshonor” de no pagar, es rechazado inmediatamente de la red y ya no se le permite participar en las siguientes quinielas. Es una red que aglutina en torno a un mismo tema, el torneo mexicano de fútbol, las afinidades de muchos trabajadores que tienen que convivir todos los días y que hace más importantes las incidencias de la quiniela, a quién le apostó cada uno, quién no ha pagado su boleta, que las tensiones del trabajo.

El repartidor del agua participa exitosamente en la quiniela, es reconocido más por esto que por su desempeño laboral. Recíprocamente él se preocupa más por llevarles puntualmente el agua al grupo de síntesis puesto que ahí están los organizadores de la quiniela.

Dos trabajadores de síntesis son los organizadores de la quiniela que permite al que le atine a los resultados de la jornada de fútbol, ganar unos ochocientos pesos. Casi siempre son los mismos participantes y son los que llegan a contactar los organizadores por medio

de sus relaciones personales, por ejemplo, con los trabajadores de mantenimiento y de Protección civil donde antes trabajaron, uno en la primera y otro en la segunda, los dos organizadores.

Hay un tercer compañero de síntesis que se le considera organizador de la quiniela a pesar que casi nunca va a vender boletos, y aunque los otros dos se quejan, siempre terminan dejándolo participar como si fuera organizador; en tanto organizadores, los tres tienen derecho a participar sin pagar los diez pesos del boleto. Aunque los otros dos se quejan de que mientras ellos se la pasan subiendo y bajando escaleras para vender los boletos y el otro no hace nada, aun así lo dejan seguir participando como organizador, porque en otra ocasión él será el que se sacrifique, por ejemplo les dará un aventón en su carro al terminar el trabajo, o les disparará las tortas de tamal a la hora del desayuno. Del grupo, son los tres que más intercambian entre sí favores, información personal, e incluso groserías.

Por medio de la quiniela han creado vínculos con otros trabajadores de la Delegación, por ejemplo, cuando salíamos del estacionamiento uno de los organizadores y yo, los policías le dieron a mi acompañante su papeleta con su pronóstico, de ahí una respuesta a que el organizador de la quiniela pueda meter su carro al estacionamiento, porque los cajones del estacionamiento están restringidos y muchos trabajadores incluyendo funcionarios, al no contar con un lugar en ese estacionamiento, tienen que dejarlo en la calle. El derecho a ese lugar, como la base de los trabajadores sindicalizados, es eterno, sólo uno de los trabajadores de síntesis tiene su lugar apartado en el estacionamiento, y lo tiene gracias a que trabajó en Almacenes.

La quiniela refuerza las relaciones hacia dentro del grupo de síntesis. Una participación en la quiniela es la que elaboran entre todos los trabajadores de síntesis, cada uno aporta uno o dos pesos y se hace un pronóstico conjunto, y una vez le atinaron, con el dinero compraron cosas para todos.

CONCLUSIÓN

En este capítulo intenté describir las relaciones sociales que conforman la estructura de la Delegación, e intenté mostrar las diferencias culturales que existen producto de la separación de los trabajadores en dos categorías fundamentales, funcionarios y trabajadores

de base. Así es posible distinguir cómo surgen la oposición de los intereses de actores implicados en distintos papeles y por lo tanto en distinta posición en la estructura de la organización, estructura que, como veremos, es dual por coexistir dos estructuras de poder paralelas que en sus contradicciones crearán conflictos (en los cuales se montan las pugnas y los intereses de los individuos).

Existe una estructura jerárquica formal, la oposición básica funcionarios-trabajadores de base, con su inherente distribución desigual del poder, pero montada sobre esas posiciones estructurales, intenté mostrar cómo a veces los trabajadores al escapar de relaciones jerárquicas cuando se cambian de área, están manipulando normas y limitaciones para beneficio propio, y aunque no se escapan de entrar en una nueva relación jerárquica, dentro de la teoría de Crozier, son capaces de salirse del juego y entonces niegan la estructura, por lo menos en el momento que se pelean con el jefe y renuncian a su puesto. En el momento que son reubicados, regresan a jugar y otra vez están dentro de la estructura. A diferencia de Crozier, parece no tan difícil salirse del juego, aunque en este caso sea por un corto tiempo.

Mostré muchas diferencias entre funcionarios, como el jefe de prensa, y trabajadores sindicalizados, como los de síntesis, pero aunque la diferencia estructural crea diferencia identitaria-cultural, a veces no es una equivalencia uno a uno, a veces hay puntos equivalentes entre los dos extremos de la estructura, por ejemplo, el jefe de prensa y los trabajadores sindicalizados compartiendo muchos presupuestos del ambiente de los medios de comunicación.

Otras veces las categorías estructurales no impiden que entre los trabajadores en la misma posición estructural, como los de síntesis, surjan diferencias y distinciones, como cuando el encargado de síntesis tiene más capacidad que sus compañeros sindicalizados de dialogar en el mismo lenguaje del jefe de prensa, un lenguaje más especializado de los medios de comunicación escrita.

Así mismo con una perspectiva de los juegos y estrategias de Crozier de Friedberg, los cambios de puestos y áreas, son estrategias de los trabajadores. En un contexto estructural donde si no van a cambiar de categoría, sí van a estar mucho tiempo con un empleo y un salario seguro, entonces al ser inamovibles, siguen líneas si no ascendentes, sí pensadas en mejorar su situación actual, pueden mejorar cambiándose con un jefe menos

exigente, un trabajo menos tedioso, un trabajo con mayores oportunidades de tener acceso a recursos, un puesto donde poder hacer negocio personal, supuestamente esto último era posible más antes que ahora y las quejas de los trabajadores con la administración perredista era que no permitía hacer “bisnes”. Pero a un nivel más pequeño, la apropiación de materiales en pequeñas cantidades, existe, y dependiendo de qué miembro del grupo incurra en esos actos, dependiendo de qué tan bien estén sus relaciones con éste, es rechazado o simplemente ignorado. O como vamos a ver más adelante, el grupo se apropiaba de una pequeña fuente de recursos como era la que proporcionaba la venta de los deshechos de los periódicos, situación que, aunque sin validez escrita o formal, era aceptada por los mismos jefes, o hasta era pensado por la coordinadora como un favor dispensado a sus subordinados como manifestación magnánima de su poder.

Una estrategia es cuando tratan de compaginar trabajos fuera de la Delegación con su empleo de burócratas, vamos a ver en los siguientes dos capítulos cómo una estrategia ganadora es sobrellevar el trabajo en la Delegación, sin involucrase mucho, sin entrar en conflicto pero también sin ponerle mucho empeño, no poner mucho de sí en la Delegación y dejar todas las energías para negocios personales, fuera de la Delegación.

Como vamos a ver más adelante, las estrategias de los trabajadores los llevan a colocar reglas benéficas dentro de las limitantes estructurales y darle la vuelta a las reglas negativas para ellos, como cuando el grupo decide seguir las órdenes de un jefe y no las del otro jefe que no les convienen, al poner en duda el derecho a mandar de un jefe, desobedecen una jerarquía formal, aunque apelando otra, no niegan la estructura jerárquica, sólo que le buscan el modo que más les favorezca.

Incluso estrategias a nivel emocional y de la forma de las relaciones sociales son indicadores de las posibilidades culturales de la estructura de la organización, por ejemplo al hacer más personal e íntimo el lugar de trabajo con posters o mediante la apropiación de la oficina como espacio recreativo para jugar dominó. Estrategia que tiene su cuota de discriminación y de diferencias de poder adentro del grupo, pues el grupo de síntesis tienen una zona de descanso separada de la de trabajo y los de monitoreo no, incluso no todos los de síntesis participan igualmente de este beneficio, los hombres se apropian de la oficina de descanso excluyendo a las mujeres que permanecen todo el día en la “sala de trabajo”, la estrategia que manejan las mujeres es, en el imaginario crear la separación trabajo-descanso

mediante la separación del tiempo, hasta cierta hora es lugar de trabajo, después de terminada la síntesis, la misma sala donde en la mañana se hiciera el trabajo, se convierte en el espacio de recreación y descanso.

Las estrategias de grupo, llevan al de síntesis a participar en una quiniela donde la suerte y el conocimiento sobre el futbol lleva a crear sentimientos de solidaridad hacia dentro del grupo y con otros trabajadores de la Delegación. Es una estrategia alta en beneficios y baja en costos, alta porque contribuye a deshacer tensiones de trabajo y a suavizar conflictos en las relaciones personales, por un costo mínimo que es el derecho a participar y sólo tiene un precio de diez pesos.

El costo por no llevar una buena relación con los compañeros implica en el mejor de los casos un cambio de área, lo cual a veces no es la mejor opción, en el peor, rechazo de los demás y, como me tocó ver con un trabajador de monitoreo, aislamiento, lo que implica no platicar con nadie, ni contar con el apoyo de nadie. En este caso extremo quizá un cambio de área hubiera sido benéfico para todos, por lo menos así lo veía yo, pero el trabajador en conflicto no lo veía así, y vemos entonces que los costos de un cambio de área en realidad sobrepasaban a los de quedarse e ignorar las afrentas, después de todo como me platicó el susodicho, a él no le importaba únicamente llegar a su trabajo y permanecer en su escritorio la mitad del horario de trabajo sin que nadie lo molestara y la otra mitad pasear por la calle. En parte también porque este trabajador no tenía contactos en el sindicato que lo pudieran ayudar a cambiarse, y él mismo no los buscaba porque se sentía traicionado por el sindicato que lo destituyó de su anterior puesto y le impusieron el cambio a Comunicación social.

Parece que no todos pueden fácilmente cambiarse cuando quieran, deben manejar ciertos recursos de poder, cumplirse ciertos requisitos, como tener una buena relación con un líder sindical. No es suficiente que un individuo tenga la posibilidad de manipular las normas, hay quienes las pueden manipular más y quienes tienen un margen más estrecho; por lo menos en los cambios de áreas, unos son capaces de pelearse con muchos jefes y siempre colocarse de nuevo gracias a sus contactos con líderes sindicales, mientras que otros no tienen muchas opciones de donde elegir, digamos que la estructura es más flexible para unos que para otros.

En el capítulo siguiente, cuando tratemos el proceso de producción de la síntesis, seguiremos con estas manifestaciones de las estrategias de los trabajadores, visualizando el proceso de producción desde la metodología de Kopitoff de hacer un seguimiento tipo biográfico de las mercancías, la mercancía tiene una historia cultural que muestra mucho de las características de la sociedad y de los grupos sociales por donde atraviesa durante su vida. En este contexto, donde el proceso de distribución y consumo de los periódicos es el punto de partida del proceso de producción de la síntesis, es el contexto más amplio que rodea las relaciones sociales del grupo de síntesis y de éste con otros individuos y grupos, que condiciona las posibilidades de cada participante, donde los individuos manejan las situaciones y normas buscando las estrategias ganadoras. La estrategia más importante será la del encargado de síntesis por sus implicaciones para la reproducción y cohesión del grupo, y por su influencia en la configuración de una estructura de poder paralela a los lineamientos formales de las relaciones entre jefes y sindicalizados.

CAPÍTULO III

HACER LA SINTESIS

Para tener una idea de lo que representa trabajar en el área de síntesis, hay que imaginar tener que llegar a la oficina a las seis de la mañana, muchas veces yo llegaba quince minutos después de las seis y ya el grupo de síntesis estaba trabajando intensamente, el primero en llegar siempre era el encargado quien tenía que recibir los periódicos, y esto lo hacía media hora antes, pero los demás también llegan poco antes de las seis.

Quien les checa la entrada se podría decir que son ellos mismos porque siendo de los primeros en llegar, lo que hacen es depositar un papel con su nombre en la oficina del checador. Es una trasgresión en síntesis no madrugar como los demás, así que todos intentan llegar temprano para no provocar que el resto del grupo trabajé de más, sería injusto para los que sí llegaron temprano. A cambio de este sacrificio, se tiene el derecho a pedirle permiso al encargado para ir a desayunar o a un mandado, y entonces sí perderse cualquier cantidad de tiempo fuera de la oficina, claro esto después de que se hizo la síntesis, lo cual ocurre poco después de las nueve de la mañana.

Otro privilegio de entrar tan temprano es salir antes que los demás, mientras el horario normal de la delegación es de ocho a tres, ellos entran a las seis pero salen a la una. Del grupo de síntesis todos entran y salen a la misma hora; de monitoreo, únicamente los dos hombres del grupo llegan igual que los de síntesis, a las seis de la mañana, a monitorear uno el radio y otro la televisión. El resto del grupo de monitoreo llega a las ocho de la mañana y sale a las tres. Precisamente por esta diferencia de tiempo entre los primeros que llegan de monitoreo y en lo que llega la encargada, se llegó a uno de los mayores problemas en el tiempo que estuve allí, y que llevó al encargado de síntesis a hacerse responsable del trabajo de los dos de monitoreo durante el tiempo que no llegaba la encargada de monitoreo.

Ya describí una parte del trabajo de la producción de la síntesis, ahora para hacerlo más detalladamente, quisiera enfocar el proceso desde el punto de vista de los periódicos como un objeto con una historia que puede ser narrada para descubrir las características de las redes de relaciones sociales que atraviesa durante su paso por la institución gubernamental. Es el método de Kopitoff en su artículo la *Biografía cultural de las cosas*. El objetivo es percibir el contexto más amplio de relaciones sociales del que forma parte el grupo de síntesis. Ya delineadas más o menos las posiciones de cada quien, sus vínculos, los posibles intereses que los llevan a actuar de cierta forma, ahora habría que observar el juego de las estrategias en el proceso mismo del trabajo, los recursos significativos que ponen en juego a la hora de reivindicar derechos laborales o cotos de poder; las determinantes estructurales de la posición de cada quien, pero también la manipulación individual de las limitantes y posibilidades de la posición que se ocupa.

Cuando sale al mercado, el periódico es consumido como cosa singular que proporciona conocimiento, por lo menos información, e incluso proporciona identidad y sentido para el lector que ve reproducido su mundo, el que conoce y el que le gustaría que fuera, en las páginas de su periódico. Pero qué pasa cuando en lugar de proporcionar esa cualidad primera de ser un objeto de consumo, se introduce como insumo productivo para producir otro objeto, una síntesis, en un ámbito de relaciones laborales para la reproducción y legitimación de la autoridad.

Los periódicos son recibidos por el encargado de síntesis a las seis de la mañana, a esa hora no hay en la Delegación más que los trabajadores de síntesis y los policías. Alberto toma los periódicos y los sube a las oficinas donde lo esperan los demás trabajadores, ahí reparte los periódicos según las "aptitudes" de sus subordinados, a uno les da La Prensa, a otro El Opciones, a otro que es más trabajador y más cuidadoso le da el Excelsior. Alberto está pensando en que como los jefes, funcionarios perredistas, le dijeron que pusiera mucha atención a La Jornada y El Universal, leerlos él personalmente y no dejar tarea tan delicada a sus subordinados. Para los jefes de la coordinación, los periódicos "legítimos" son La Jornada en primer lugar y luego El Universal, Reforma, y el Excelsior. Así que la jornada empieza para los trabajadores de síntesis leyendo, recortando y pegando las notas de los periódicos en hojas blancas.

A las 9 de la mañana se ha obtenido un producto final, una síntesis que será llevada para su consumo por los funcionarios de la nueva administración perredista. Aquí vemos que, en parte, el periódico sigue presente en la síntesis, sin embargo sufrió una transformación, se convirtió en un insumo para un proceso productivo y la síntesis contiene extractos de los periódicos, pero extractos que sufrieron una selección que responde a necesidades propias de la Delegación. Y la síntesis es más un producto derivado de esas necesidades que de las características originales de los periódicos.

La síntesis es el producto de un proceso que implicó trabajo social, pero no es una mercancía en sentido estricto, en tanto no implica un regreso de ganancia para los jefes de la Coordinación de Comunicación social. El trabajo es recompensado fuera del proceso de producción. El salario de los trabajadores de la Delegación está dado independientemente del tipo de trabajo que realicen. El intercambio dentro de la delegación se lleva a cabo sin que sea necesaria una transacción monetaria.

La síntesis es más un producto singular a las dependencias públicas. Cuando los trabajadores reparten la síntesis en las oficinas, las secretarías le entregan a sus jefes un collage de información que muchas veces es una recopilación de notas que hablan o mencionan a la Delegación como para permitir a los funcionarios reconocerse, solazarse en sí mismos y autoconvencerse que la población se preocupa y lee la comedia de las autoridades.

¿Cómo ingresa el periódico en el contexto laboral de la elaboración de la síntesis? Lo hace como un recurso significativo y su control permite al jefe de síntesis tener control sobre sus subordinados, esto no tendría nada de raro si no fuera porque el jefe lo es no por la asignación formal sino informal, y donde participó el control individual sobre las fuentes “legítimas” de información para la construcción y mantenimiento de esa posición de poder.

El encargado de síntesis tiene una asignación informal pero ha sabido hacerse indispensable y sobre todo ha logrado enajenar a los demás trabajadores del acceso a las fuentes legítimas de información con que se produce la síntesis. Esto lo logró, por una parte, descalificando la capacidad de sus subordinados para enfrentar periódicos “grandes”, así que mientras él se queda con los periódicos que les gustan a los jefes, les deja a los demás los periódicos “chicos” que hablan más de deportes o traen mayoría de notas rojas, entonces en tanto expropiados del acceso al conocimiento “legítimo”, los trabajadores no

cuentan con la información apropiada para comprender la totalidad del proceso de producción de la síntesis y mucho menos para controlarlo. Quien lo controla es por supuesto el encargado, ya que él lee los periódicos “legítimos”, es decir los que les gusta a los jefes y funcionarios. Él decide qué información es la que debe contener la síntesis, y además ésta queda conformada casi en su totalidad por las notas que él extrajo de “sus” periódicos.

Sin embargo uno podría pensar que nada impide a los demás trabajadores, por su propia cuenta hacerse de ese conocimiento que les falta, si leyeran La Jornada, podrían colocarse en el mismo nivel de discusión de sus jefes, el jefe de prensa y de los funcionarios, capacidad que sí tiene y obtuvo Alberto. Pero esta posibilidad se la abortan ellos mismos cuando deciden en la hora de descanso y teniendo todos los periódicos a su disposición, en lugar de leer La Jornada, leen La Prensa y Opciones. Las desigualdades jerárquicas son reafirmadas por los propios trabajadores de síntesis.

Sin embargo su actuación no es tan ilógica, saben que les van a pagar lo mismo si son los que hacen la síntesis o los que la dirigen, o si saben más de política que de deportes, o si en lugar de preocuparse por lo que significan los medios de comunicación para la Delegación, se preocupan más por salir temprano a hacer otras cosas fuera de la Delegación. Al contrario, según comentarios de varios del grupo, era más ilógica la actuación del encargado de síntesis al tomar las responsabilidades de dirección de la síntesis, siendo que le pagan lo mismo que a los demás trabajadores sindicalizados. Sin embargo la estrategia del encargado también tenía sentido, era dirigida a obtener futuros privilegios, extrasalariales principalmente, por lo que aceptaba perder en esos momentos. El conjunto de estas decisiones individuales posibilitaban las jerarquizaciones internas de los trabajadores sindicalizados supuestamente iguales, y su subordinación a las necesidades de la Coordinación.

En otro nivel, el propio Alberto se encuentra en una posición hasta cierto punto falsa, él tiene el poder de decisión de cómo y con qué información se hace la síntesis, pero el poder real está en otro lado, él sigue las directrices delineadas por los jefes de la Coordinación: el jefe de prensa y la coordinadora. Y este es un juego curioso, Alberto actúa según cree que piensa la coordinadora, quien al mismo tiempo es lo que ella nos hace creer que es ella. La coordinadora piensa que la síntesis se hace como ella quiere pero más bien

se hace como Alberto cree que ella quiere que lo haga, la hace en función de la experiencia que ha adquirido de cómo le gusta a la coordinadora y de lo que cree que es la coordinadora. Al final la síntesis se hace como la coordinadora quería, porque satisface sus exigencias. Y Alberto cumple sus objetivos de quedar bien con los jefes, de adquirir experiencia y de reproducir su pequeño coto de poder.

Una vez que ha pasado por este espacio laboral donde ha servido de legitimador de relaciones sociales laborales jerárquicas, el periódico sigue su vida en dos vías, una lo lleva a ser un deshecho de la Delegación. El periódico descuartizado es llevado a los centros donde compran papel para su futuro reciclaje, aquí nuevamente el periódico forma parte de las relaciones sociales entre el grupo de síntesis y la coordinación, ahora como fuente de igualación, de solidaridad entre los trabajadores, como recurso para la reproducción de la fuerza de trabajo y de resistencia de los trabajadores hacia los jefes.

La forma en que se lleva a cabo la venta del periódico es como sigue. Cuando Alberto ve que las pilas de periódicos inservibles ya llegan hasta el techo, decide que es hora de pedir la camioneta a Protección Civil y entre todos los hombres del grupo, suben los periódicos a la camioneta y se van a venderlos. “De lo que saque (dijo Alberto) vamos a comprar café, azúcar, vasos y galletas para el desayuno de las mañanas.” (diario de campo junio 2000).

Un día antes su jefe inmediato, el jefe de prensa, le había insinuado que de lo que sacara de la venta del periódico comprara pegamento, y ese mismo día Alberto pensó que su jefe era injusto y que él sería muy tonto si lo obedecía, entonces hizo lo que siempre ha hecho, comprar víveres para los trabajadores, además si no le daban el pegamento con qué iban a pegar las notas en las hojas, allá ellos sino salía la síntesis. Además Alberto tenía un as bajo la manga, contaba con la aprobación de la coordinadora, entonces podía eludir las órdenes del jefe de prensa apelando comentarios de la coordinadora, los que sí le convenían. Por un conflicto que veremos en el siguiente capítulo, no había una buena relación del jefe de prensa con la coordinadora entonces no había temor de represalias y, al contrario, el que las debía temer era el jefe de prensa.

Por una parte, los jefes de la Coordinación, que controlan los recursos, pretenden hacer los menores gastos posibles, aunque eso signifique no mejorar el proceso de trabajo. Por otro lado los trabajadores sindicalizados que tienen los salarios más bajos de la

delegación hacen lo posible por capturar algo más de los pocos recursos a los que tienen acceso, entonces al poseer por un momento el control de un recurso significativo no lo desaprovechan.

Entonces se forma una situación muy especial cuando los trabajadores venden los periódicos y se quedan con los recursos resultantes, por un momento ellos adquieren cualidades de jefes, pues son los que controlan y deciden lo que se hace con algunos recursos y nadie más pueden influir en lo que se haga con esos recursos

Alberto afirmaba que él era el único que tenía derecho a decidir qué se hace con el deshecho de los periódicos, incluso afirmaba que si él quería podía tirar todos los periódicos y nadie los aprovecharía, porque algunas veces llegaron personas ajenas al grupo queriendo acceder a esos recursos.

El dinero producto de la venta de estos deshechos de periódicos, a los trabajadores de síntesis los solidariza al compartir víveres fruto de su esfuerzo cotidiano y los pone como contestatarios a los intereses de los jefes de la administración perredista. Mediante la negación a acceder a las intenciones del jefe de prensa a comprar insumos productivos como el pegamento, hacen una crítica al sistema de salarios y al sistema jerárquico que no los toma en cuenta en la toma de decisiones sobre su trabajo. En cierto modo invierten la estructura normal y por un momento ellos son los que tienen el poder de decisión sobre un aspecto de la relación laboral.

El encargado defendiendo el derecho del grupo al control de los deshechos de los periódicos, permite por una parte reproducir la fuerza de trabajo mediante los insumos alimenticios, por otra consigue cohesionar eficazmente al grupo al unirlos para luchar porque no les quiten el control de esos recursos, en contra de, no necesariamente los jefes, sí contra todo aquel que quiera entrometerse en “su” derecho.

La otra vía es la que por medio de la síntesis va a dar a los funcionarios y al jefe de prensa. Una vez en manos de Alejandro, jefe de prensa, éste se pone a leer la síntesis en busca de notas que hablen de la Delegación y en caso de que hablen mal se pone nervioso y mientras piensa que su labor es cuidar la imagen pública del delegado y de la propia Delegación, se pone a redactar una carta de respuesta aclarando el malentendido, a veces es necesario que se comunique al funcionario del área que se están quejando, entonces debe esperar a que regrese la respuesta, puede ser un día y al otro ya está arreglado el bache o ya

está podado el árbol, si el problema es más grave tiene que esperar hasta varias semanas y mientras tanto apacigua a los medios diciéndoles que se está trabajando en el problema y les presenta los avances. Pero siempre invariablemente les manda una respuesta a los medios y quiere que le sea publicada en el mismo medio que se “atrevió” a poner una queja a las autoridades. A veces cuando ve en el periódico alguna propaganda de la Delegación o ve publicada una aclaración suya, entonces sonríe y sigue pensando que su labor es cuidar la imagen pública de la delegación.

En este punto encontramos las causas de la producción de la síntesis, las necesidades de mantener informados a los funcionarios y de cuidar su imagen frente a la opinión pública es lo que hace, por lo menos hasta ahora, que ciertos trabajadores tengan que levantarse a las seis de la mañana y se pongan a recortar y pegar notas de los periódicos. Aunque no explica que sean doce trabajadores y no uno o dos los que elaboren la síntesis o que en lugar de contratarse una empresa para que la haga, se elabore en la Delegación. Explicaciones para esto están quizá en los intentos por disminuir el tamaño de la burocracia mexicana, y que al no fructificar, lleva a colocar un exceso de personal en un trabajo que quizá requiera únicamente la mitad de personal.

La síntesis, que ya es un producto final, producido, distribuido y entregado a su consumidor, los funcionarios; se vuelve junto con los periódicos que también leen los funcionarios, en una fuente donde se puede evaluar el clima social que prevalece y si prevalece en contra suya, les sirve para elaborar aclaraciones y respuestas a los medios. Esta es la labor de Alejandro, el jefe de prensa.

Y aquí encontramos una de las fuentes para la producción de noticias para los medios de comunicación. Los periódicos utilizan las aclaraciones que mandan las autoridades como materia prima para la producción de sus periódicos, además les sirve como fuente de inspiración para elaborar artículos y reportajes que aparecerán en las paginas del periódico al lado del boletín de la Delegación. En tanto estupendas declaraciones de los funcionarios, los periodistas pueden burlarse, reconocer y hasta alabar a las autoridades.

El contexto de los medios de comunicación creando noticias a partir de las autoridades y la creación de un mecanismo por parte de la Delegación para defenderse (y aprovecharse) de los mismos medios, Comunicación social y Prensa; es el contexto a

las relaciones sociales entre trabajadores sindicalizados y los funcionarios interpeladores de los medios de comunicación, surgiendo el grupo de síntesis y monitoreo como uno de los eslabones de esa cadena de necesidades mercantiles, por una parte, y por otra, necesidades de propaganda de la autoridad política. Es el contexto limitante donde se incorporan las actuaciones y decisiones individuales de los participantes, que se incorporan como influencias importantes en la reproducción y transformación de las estructuras.

CAPITULO IV

EL PROBLEMA DE LAS DOS HORAS PERDIDAS

“Estudiar una organización desde el punto de vista de las relaciones de poder a través de las cuales los actores organizativos manipulan las zonas de incertidumbre con que cuentan para negociar continuamente su propia buena voluntad y para imponer, en la medida de lo posible, sus propias orientaciones a otros actores, nos revela una segunda estructura de poder, paralela a la que el organigrama oficial codifica y legitima. ...Esta estructura de poder constituye, de hecho, el verdadero organigrama de la organización, si se completa, se corrige e incluso se anulan las prescripciones formales. Y de hecho las estrategias de unos y otros se orientan y se forman partiendo de ella.” (Crozier, Michel, 1990: 75)

El conflicto que a continuación describiré, tuvo como origen un error en el trabajo que cometió un trabajador de monitoreo, se quedó dormido, no puso atención al noticiero de las seis de la mañana y se le pasó una noticia importante sobre inundaciones en la Delegación. Al final fue el que menos se inmutó de las consecuencias de su ineficiencia, pero desencadenó más que una simple discusión entre el jefe de prensa y la coordinadora, implicó una reestructuración de las relaciones laborales, una nueva configuración de las responsabilidades que ajustó a las prácticas reales la estructura jerárquica y la existencia de una norma implícita de delegar poder de manera informal, y a la que se recurre frecuentemente para mejorar el sistema de trabajo.

El señor P. tiene a su cargo la televisión, de la que tiene que estar pendiente desde las seis de la mañana hasta la una de la tarde, al ser uno de los dos de monitoreo que llegan antes de que llegue la encargada, se puede decir que no tenía que responder ante nadie de las seis a las ocho de la mañana, esto le permitía tomarse ciertas libertades en el trabajo como quedarse dormido enfrente de la televisión.

Es un trabajador peculiar, no tiene mucha aceptación entre los demás compañeros del grupo. Por ejemplo durante mi primer período de campo tenía su escritorio con su

televisión en la parte más alejada de la oficina, y estaba alejado en sentido físico y social de los demás. Ahora que los cambiaron a nuevas oficinas, todo el grupo de monitoreo está en la misma oficina y la diferencia que separaba a este trabajador de los demás no disminuyó y, al contrario, se ha hecho más crítica porque ahora es mucho más evidente que se ignoran uno al otro. Es increíble ver cómo permanece ausente mientras enfrente de su escritorio los demás ríen y platican. Una causa es que supuestamente traicionó al grupo acusándolos con la coordinadora cuando el grupo exigía ciertos derechos y prestaciones, por esto o por lo que sea, ahora es el que carga con las tensiones del grupo, si hay problemas con la coordinadora, se le echa la culpa de ineficiente, o cuando el grupo atraviesa una crisis, como cuando una compañera estuvo hospitalizada, las demás compañeras descargaban su ira en él acusándolo de imprudente en su comportamiento durante la crisis.

Este trabajador llegó a Comunicación social en términos poco halagadores, porque el sindicato lo obligó a dejar su puesto anterior y aceptar su cambio. El está muy molesto por eso, se siente traicionado, dice que no respetaron su tiempo trabajando en la Delegación. Antes él sí había sido jefe, con derecho a camioneta, “no como Alberto que ni siquiera le pagan más por la responsabilidad mayor que tiene” (entrevista julio 2001), su palabras reflejan cierta venganza irónica contra el encargado y contra el grupo. Él entró a la Delegación como barrendero y fue circulando por otros puestos hasta que obtuvo uno donde dirigía personal, ahora monitorea la televisión, tiene más de sesenta años y aunque siempre está a las seis en punto en su escritorio y frente a su televisor, casi siempre se queda dormido mientras ve las noticias.

Por quien llega a sentir un poco de simpatía es por otro trabajador de monitoreo, porque dice que también a él le hicieron una mala jugada y sin tomar en cuenta su experiencia y sus largos años trabajando para la Delegación, lo destituyeron de su puesto de encargado de síntesis y pusieron en su lugar a Alberto.

INUNDACIONES EN GAM

En parte por el carácter de la coordinadora, al que le echan la culpa varios trabajadores entrevistados, ya que argumentaban no era la primera vez que se peleaba con sus subordinados, con el jefe de prensa anterior también tuvo problemas y éste decidió salirse. En parte porque ya eran los últimos meses de la administración y supuestamente los

problemas ya eran menores, entonces había una relajación de la atención, el caso es que se les pasó una noticia importante, y entonces, le hicieron una crítica fuerte a la coordinadora y ésta a su vez se desquitó con el jefe de prensa.

Al siguiente día del suceso me entero que el jefe de prensa decidió renunciar. La opinión de la encargada de monitoreo, era que fue un error del jefe de prensa renunciar, porque lo más difícil había pasado, y según ella sabía, en los últimos momentos de una administración la carga de trabajo es menor, entonces habría hecho bien aguantarse los últimos días. En lo que sí estuvo de acuerdo fue que no se haya dejado “ningunear” por la coordinadora, ésta había hablado fuerte y el jefe de prensa también y después renunció.

Sin embargo ese mismo día apareció el que creíamos exjefe y sin más preámbulos reunió a todos los trabajadores de síntesis y monitoreo y les habló del siguiente modo: “agradezco su apoyo y la despedida que me hicieron ayer pero vengo a comunicarles que tomé la decisión de no renunciar, me pidieron quedarme y acepté”, una de las trabajadoras bromeando le pidió entonces que le devolviera los abrazos y besos con que lo habían despedido el día anterior y todos manifestaron alguna expresión de aprobación.

Así que las cosas regresaron a la normalidad, con el jefe de prensa en su puesto pero con una brecha profunda en sus relaciones con la coordinadora. A partir de ese momento, el jefe de prensa estaba como vetado, ya no tenía contacto con la coordinadora, esto me lo platicaron algunos trabajadores y también lo percibí cuando me mandaba llamar el jefe de prensa para platicar, para ver cómo me iba, sentía que pretendía más que nada expresar a los demás que no estaba aislado.

El cambio también importante fue en el proceso de trabajo, si antes casi no tomaban en cuenta al jefe de prensa para la toma de decisiones en la elaboración de la síntesis, después de la discusión menos, la comunicación se volvió directa entre la coordinadora y el encargado de síntesis, éste ya no lo consultaba en aspectos de la elaboración de la síntesis, e incluso se burlaba cuando la opinión del jefe de prensa era diferente a la de la coordinadora. Esto llama la atención puesto que en cierto momento expresó su solidaridad al jefe de prensa y admiración por su valor al renunciar por los malos tratos de la coordinadora, pero luego al interesarle más quedar bien con la que tenía más poder, olvida un poco sus anteriores afectos. El encargado de síntesis sabiendo que la coordinadora no iba a apoyar al jefe de prensa, desafiaba sus opiniones, como en la decisión de no comprar, con el dinero

de la venta de los periódicos, pegamento para las copias, como pretendía el jefe de prensa, sino víveres para los trabajadores.

Si hubo una causa principal de este semiconflicto, esa fue la existencia de una incongruencia en el proceso de trabajo que permitía a un trabajador estar sin obligaciones durante un cierto lapso de tiempo, este trabajador podía deslindarse de su carga de trabajo y sólo rendir cuentas hasta que llegaba la encargada, dos horas más tarde, luego cuando se equivocó, nadie estaba para exigirle o corregirle. Después del conflicto el encargado de síntesis aceptó hacerse cargo de este trabajador esas dos horas.

Lo que verdaderamente ocasionó este semiconflicto fue la necesidad de una corrección en la cadena de mando. Para entender esta conclusión tengo que explicar cómo existía una contradicción entre la norma tradicional burocrática que jerarquiza perfectamente las relaciones sociales y que lleva a cada persona a percibir exactamente en qué posición se encuentra y a quién debe obedecer, en mi primera entrevista con el jefe de prensa, éste afirmaba que la organización de la Coordinación debería ser: tres áreas, Difusión social, Relaciones Públicas y la Jefatura de prensa, al frente de todo la coordinadora, y la subárea de síntesis y monitoreo serían dependientes de la jefatura de prensa; y la norma que existía en Comunicación Social de permitir a los dos jefes, la coordinadora y al jefe de prensa, tener influencia en el proceso de producción de la síntesis y en los trabajadores de síntesis. Luego, las decisiones sobre el proceso de la elaboración de la síntesis resultaban contradictorias y las órdenes a los trabajadores también, lo que provocaba a veces confusión y muchas más el manejo de la ambigüedad por parte de los trabajadores en su beneficio.

Una incongruencia en la cadena de mando existía entre la coordinadora y el jefe de prensa, éste se supone que está directamente a cargo del grupo de síntesis y monitoreo, pero las decisiones que tomaba Alberto para la elaboración de la síntesis obedecían las órdenes de la coordinadora, esto provocaba que en la mañana, cuando Alberto les hablaba por teléfono para informarles de las noticias y pedirles su opinión sobre el trabajo realizado, resultara prácticamente inútil haberle hablado al jefe de prensa porque después le hablaba a la coordinadora y terminaba por no hacer caso de las correcciones del primero.

Así que en realidad quien tenía el verdadero poder sobre el grupo de síntesis y monitoreo era la coordinadora y no el que supuestamente debía tenerlo, el jefe de prensa. Y

los cambios que se hicieron después del conflicto, lo que hicieron fue adecuar la cadena de mando a la realidad. El jefe de prensa fue entonces excluido de la toma de decisiones en la elaboración de la síntesis.

También este conflicto me permitió ver cómo Alberto principalmente y los trabajadores de síntesis en general manejan sus alianzas según les conviene a sus intereses, se movían entre las diferentes normas apoyando en un momento al jefe de prensa y en otro a la coordinadora, antes del conflicto la incongruencia en la cadena de mando permitía al coordinador de la síntesis jugar con las diferentes decisiones, ya que no estaba claro a quién tenía que responder si ante el jefe de prensa o ante la coordinadora, lo que sucedía era que se justificaba en uno o en otro según le conviniera.

También el conflicto tuvo como consecuencia un cambio en el proceso de trabajo en el aspecto de las responsabilidades, ahora el trabajador de monitoreo que se había equivocado y para que no volviera a suceder, iba a depender del encargado de síntesis durante las dos horas en que todavía no llega la encargada de monitoreo. El grupo de síntesis se reestructuró. Alberto tenía mayor responsabilidad por el mismo salario. Por supuesto lo que buscaba con esto era que se le tomará en cuenta para mayores prestaciones o salario, incluso algún posible ascenso. Pero cuando se dio cuenta que la estructura por muy parchada y contradictoria que sea, no lo iba a ser tanto como para modificar la dicotomía fundamental que opone a funcionarios, los que controlan los recursos, a los trabajadores de base, sindicalizados. Entonces decidió abandonar todas sus responsabilidades puesto que encargado o no, le iban a seguir pagando el mismo sueldo. Ahora ya no es más el encargado de síntesis.

Ejemplos como el de Alberto provocan desaliento en los trabajadores, decepción por no poder acceder a mejores puestos y mejores salarios. En cierta medida también es una explicación de su falta de identificación y productividad en el trabajo. Otra es cuando la tarea le aburre, pero en estos casos, como ya vimos, tiene la opción de tramitar un cambio de área, pero aun cambiándose a un trabajo más estimulante y aunque trabaje mejor, su salario permanecerá igual. Otra explicación es que prefieren seguir la estrategia de sobrellevar su empleo en la Delegación guardando sus energías para negocios personales, más lucrativos y estimulantes.

Una solución que podría hacer más eficiente el trabajo de la burocracia podría ser estímulos para los trabajadores, si se les permitiera llegar a percibir mayores salarios, la competitividad aumentaría puesto que habría un objetivo por ganar. Como dice Morgan: "...las dimensiones conflictivas de las organizaciones están casi siempre claramente simbolizadas en el organigrama jerárquico que es a la vez un sistema de cooperación, en él se refleja una subdivisión racional de los cometidos, y una escalera profesional para motivar a la gente a ascender." (Morgan, 1990, 142). Pero en GAM no existen posibilidades de ascenso para los trabajadores de base, el estímulo salarial para trabajar mejor no es factor, lo es más el deseo de obtener permisos para salir temprano e irse a trabajar a otro lado. Cuando el tatuador quiere salir temprano de síntesis para ir a su estudio, le echa más ganas y hasta corta papel.

En entrevistas con uno de los compañeros del grupo, quien actualmente monitorea la televisión, me contaba cómo antes, alrededor de diez años atrás, a los trabajadores de base sí se les tomaba en cuenta para puestos de mayor responsabilidad y como ejemplo se puso él mismo que lo nombraron jefe de prensa.

"Aquí también ya fui jefe de prensa, lo que pasa es que antes sí te tomaban en cuenta para los puestos importantes, en cambio ahora siempre traen personal de confianza para los puestos de mando y dejan a los trabajadores de base en los peores puestos, no se por qué no aprovechan a la gente que hay, no que andan trayendo más gente que ni sabe ni tiene experiencia." (entrevista febrero 2001).

Se dieron cuenta que sí sabía y por eso lo nombraron jefe de prensa, pero se dieron cuenta porque volteaban a verlos y ahora no. Todavía ahora se considera capaz y con habilidad como para disputarle el puesto a la coordinadora, plantea un imposible, que los pongan frente a frente en una competencia para ver quien es el mejor para el puesto. Imposible no que le gane sino que los pongan frente a frente. Me platicó que el delegado Víctor Quintana quiso hacer una encuesta para medir los conocimientos de los trabajadores y la mayoría se rehusó, pero él se opuso afirmando que haría la encuesta siempre y cuando lo confrontaran con la coordinadora y al que saliera mejor se quedara con el puesto. La encuesta no se hizo.

El entrevistado trata de solucionar el bajo salario que percibe en la Delegación con empleos en otro lado, así que trabaja como corrector de notas para el periódico Excelsior.

Un empleo de medio tiempo al que le dedica la tarde después de salir de la Delegación. No le dedica más tiempo por su empleo en la Delegación, pero le gustaría dedicarle tiempo completo, es lo que le gusta, cosas más relacionada al periodismo, pero dice no puedo por la Delegación y explica la importancia de contar con un empleo y un sueldo seguros.

Hemos visto cómo la inexistencia de estímulos salariales lleva al trabajador a tomar actitudes de desapego de su trabajo, ahora veamos cómo los trabajadores dedican sus mejores esfuerzos y toda su capacidad inventiva a negocios personales, en parte para complementar sus ingresos y en parte para conformarse una identidad más digna, más a su gusto.

El ejemplo más significativo fue el de Alberto quien después de mucho tiempo al frente de síntesis, al no obtener nada a cambio; le ponía mucho empeño a su trabajo y nunca le aumentaron el sueldo, entonces decidió renunciar a la responsabilidad de la elaboración de la síntesis. Ya en el segundo trabajo de campo la influencia de Alberto en el grupo era mínima, y lo más triste era ver su actitud de no importarle nada del trabajo. Eso sí saliendo de la Delegación se iba a su negocio donde trabajaba el resto del día.

Quizá el ejemplo más claro del contraste que existe de la disponibilidad de los trabajadores dentro de la Delegación y fuera, en sus negocios personales, sea el del tatuador. Bueno quizá me pareció el más claro porque fue con el que tuve la fortuna de tener más conocimiento de sus actividades fuera de la Delegación. Es un trabajador que en el grupo de síntesis es considerado como el más flojo, el que hace lo mínimo indispensable, el que más se ausenta de la oficina, pero cuando visitábamos su estudio de tatuajes sufría una transformación y el empleado flojo se convertía en el empresario emprendedor y responsable, limpiaba sus muebles y el piso para tener siempre perfectamente limpio su local, atendía con esmero a los clientes, en fin, le ponía todo el empeño posible el resto del día que le quedaba saliendo de su trabajo en la Delegación; si podía salirse de ésta a las diez, a esa hora se iba a su estudio y ahí se quedaba hasta la noche.

Cómo es posible que sea dos personas tan distintas, pues un trabajo no le gusta y el otro sí. Él me platicó que no deja su trabajo en la Delegación porque es dinero seguro, pero que él prefiere mil veces más estar en su estudio en el que no le va tan mal y llega a sacar en una quincena tres veces más de lo que gana en la Delegación, pero dice estar consciente que el estudio puede no ser para siempre y que si ahora le va bien, más tarde ya no le puede

ir igual, en cambio en la Delegación siempre tendrá seguro un ingreso. Entonces su trabajo en la Delegación es para él más una obligación, algo que hace por consigna pero sin sentimiento, y por eso lo hace a medias, sin ganas, en cambio su estudio es “su” trabajo y lo cuida como lo que es, algo suyo.

Hay veces que sí trabaja bien en la síntesis, pero es cuando quiere salirse temprano para ir a su estudio, en general todos tienden a pedir permisos frecuentemente pero de él siempre decían que era raro que le echara ganas, entonces comentaban que seguramente quería ganarse un permiso. Tan le es más importante su estudio que es capaz de sacrificarse trabajando duro en la síntesis para poder dedicarle más tiempo a su local; al fin y al cabo eso es lo que quiere decir, que le es más importante su estudio que la Delegación, su querencia está en la elaboración de tatuajes y perforaciones.

Los trabajadores tratan de compaginar sus intereses de su trabajo en la Delegación y empleos fuera de ella. ¿Cómo articulan las necesidades de un trabajo con las del otro?, subordinando los empleos externos a su trabajo en la Delegación, pero los empleos externos juegan un papel más importante en el aspecto emotivo, por lo que tratan de dedicarle el mayor tiempo posible que les deje la Delegación y para lograr esto tratan de sacarle el mayor beneficio a las limitaciones y obligaciones que les impone la Delegación.

CONCLUSIÓN

Lo que mostró este capítulo fue cómo emergieron soluciones al conflicto, soluciones grupales e individuales. El grupo tuvo un reacomodo, la cadena de mando sufrió una modificación, el jefe de prensa ya no mandaba, y el encargado de síntesis mandaba más. A nivel individual, los trabajadores siguieron políticas que les beneficiaban, por ejemplo, el encargado aceptó mayor responsabilidad, esperando que se le recompensara con algunos estímulos económicos, no necesariamente aumento de salario, podían ser asignaciones de pasajes, horas extras o guardias, y también a futuro esperaba, por su amplia experiencia y conocimiento de muchos aspectos del trabajo de monitorear los medios de comunicación, ser tomado en cuenta para otros puestos, pero como vimos al final del capítulo esa posibilidad en los últimos años está abortada porque se sigue la norma no explícita de que a los trabajadores sindicalizados no se les debe tomar en cuenta para

“cargos de responsabilidad”, parece que se les estigmatiza con que son sindicalizados y no sirven.

En cierto sentido este conflicto permitió al sistema seguir funcionando, y funcionando en mejores condiciones. Por una parte hubo rompimiento de una relación social crucial (la de la coordinadora y el jefe de prensa) pero por otra aseguró un mejor funcionamiento de la estructura porque ya no había incongruencia en las órdenes hacia el trabajo en síntesis.

En todo caso lo que podríamos concluir es que la tercera norma de la estructura de esta organización es, sin amenazar la oposición básica funcionarios/trabajadores de base, crear en ciertas situaciones un tercer elemento que sirva de mediador, entonces estimulan jerarquizaciones entre los trabajadores sindicalizados, delegándoles responsabilidades a algunos, creando cargos de mando informales donde se necesiten. Sin esas mediaciones entre los funcionarios y los trabajadores de base, la estructura no podría funcionar. Cuando Alberto dejó de ser el encargado de síntesis, tuvieron que contratar a alguien externo para que viniera a cumplir esa labor, restableciéndose la estructura funcionarios-intermediarios-trabajadores de base. Las mediaciones obviamente han existido desde antes, pero lo que quiero indicar es que dependiendo de dónde vino el intermediario, se inclinó a uno de los dos polos. Alberto era trabajador de base y se identificaba más con sus compañeros también de base, y el nuevo coordinador era externo, no sindicalizado y se identificaba más con los jefes de la coordinación. Así que es una estructura fuertemente bipolar disfrazada de estructura triádica.

Los intermediarios, en este contexto laboral, no modifican la dicotomía sindicalizados-jefes, porque si el intermediario viene de fuera, no es sindicalizado, lo que lo coloca con más afinidades hacia los jefes, mientras que si el intermediario proviene del mismo grupo de trabajadores de base, se le ve más como compañero que como jefe, y no tiene tanto derecho a mandar porque no le harían caso sus compañeros, como en el caso de la encargada de monitoreo y en gran parte también el de síntesis, ni se siente identificado y equivalente a los jefes.

En síntesis sólo hay posibilidad de elegir o estás con nosotros, que significa ser sindicalizado, o contra nosotros que significa que probablemente eres eventual y por lo tanto no compartes las demandas y aspiraciones de los sindicalizados; en mi caso sin ser

trabajador, e incluso siendo externo (grave pecado), tuve la atenuante de ser considerado un aprendiz haciendo servicio social, y, por supuesto, de interesarme en sus problemáticas. Tuve la fortuna de entrar a un grupo que me animaba a integrarme, aunque a veces eso significaba ser exclusivo de un grupo y cuando yo amplié mis contactos a trabajadores no aceptados, se me recriminaba, aunque terminaron por aceptarlo que yo quería ser en lo posible, neutral.

Lo que surge del análisis es la existencia de una estructura de poder con la coordinadora en la cima y luego inmediatamente el encargado de síntesis y en la base los demás trabajadores de síntesis, y esta estructura es paralela a la estructura formal donde supuestamente después de la coordinadora y antes del encargado de síntesis está el jefe de prensa, (la resolución del conflicto contribuyó a negar el eslabón del jefe de prensa).

También la estructura formal niega diferencias entre los trabajadores sindicalizados, pero en la realidad, las distinciones son buscadas por los mismos trabajadores, como en el caso del encargado de síntesis; esto y la necesidad estructural de un puesto de dirección para el grupo de síntesis, e incluso de ampliación de la base de poder informal, son procesos que superan las limitaciones igualitarias del salario de los trabajadores sindicalizados.

Pero lo más importante es que estas adecuaciones de la estructura y la influencia de las decisiones individuales, no llevaron a modificar la estructura básica de poder, el encargado no puede superar el límite del estigma sindicalizado y no puede tener mayor salario, no dejó de ser sindicalizado, y el jefe de prensa sigue en su función de mediador entre el Delegado y los medios de comunicación y con libertad para influir al grupo de síntesis en muchos otros aspectos fuera del productivo.

Las dos estructuras de poder, con el conflicto terminaron el roce en los puntos de contacto, quitando los puntos de contacto, separaron zonas de influencia y, sin aniquilarse mutuamente, las dos fuerzas, una práctica e informal, la otra profunda y formal, se reacomodaron, dándole una configuración más coherente a las relaciones laborales dentro de la Delegación.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

En la conformación de una estructura de poder paralela a la estructura formal de la Delegación, contribuyen las decisiones de los individuos, algunos buscando elementos de distinción que los separen de los demás, como el encargado de síntesis que además aprovechaba las posibilidades de la estructura de crear intermediarios entre los jefes y los trabajadores sindicalizados. Otros actores prefieren seguir una estrategia de emplear la mínima energía posible en la Delegación, evitan las responsabilidades, y entonces guardan sus mejores energías y cualidades para invertir las en negocios personales, de donde sacan más elementos para su propia definición que del papel de burócrata, “soy tatuador”, en cambio, no dicen “soy burócrata”. Ser definido como sindicalizado es mejor que ser eventual, pero *ser tatuador* es más importante que ser burócrata.

La estructura formal y la informal, diferenciadas para efectos de análisis, en realidad forman un sólo sistema, ambas le dan la configuración integral y particular a la estructura social y cultural de la organización. Es una estructura que opone dos términos, sindicalizados y funcionarios, que promueve la creación de jerarquizaciones y distinciones entre los trabajadores para controlar el proceso de trabajo, la cadena de mando y el flujo de información.

El individuo y la organización se determinan mutuamente, el individuo es limitado por los principios estructurales y la estructura es reproducida o eliminada por las decisiones individuales. La determinación entre estructura de la organización e individuo no es unidireccional, es un proceso, se excluyen mutuamente, se reproducen uno al otro.

Los sujetos con sus decisiones y acciones influyen en la reproducción y cambio de las estructuras de la organización; pero siempre considerando que las acciones de los individuos están acotadas por lineamientos estructurales que el individuo solo no controla. En los términos de Crozier y Friedberg, los individuos, buscando estrategias ganadoras,

tienen que aceptar las reglas del juego, pero conociendo lo que se puede hacer y lo que no, se le puede sacar más beneficio individual al juego. Las limitantes estructurales ponen las reglas pero queda una amplia variedad para la actuación individual.

Sin embargo, las estructuras de poder son difíciles de cambiar o eliminar, cada individuo defiende sus cotos de poder y al hacerlo, reproduce el sistema jerárquico en su totalidad. Aunque el sólido edificio estructural no lo es tanto cuando vemos las decisiones individuales negando la estructura, como en algunos ejemplos vimos, por ejemplo cuando los trabajadores invierten la capacidad de control de recursos, por lo menos momentáneamente la estructura es negada e invertida. Como una sombra que aparece con un rayo de luz, la estructura se hace visible o desaparece según el enfoque en el análisis. En la vida cotidiana de los trabajadores de la Delegación, la estructura es afirmada y negada todo el tiempo, sino es que al mismo tiempo.

Entre los intersticios de las normas, entre las propias contradicciones de las normas, el individuo tiene un margen de libertad de acción aceptable, no es un elemento pasivo que recibe las imposiciones estructurales, sus decisiones afectan a la estructura, tanto si participa en el juego, como si decide abandonarlo, cada decisión individual elimina o reproduce a la estructura. Pero dependiendo de la posición en la estructura de poder, los recursos significativos que se controlen, las redes sociales que se tengan, o las zonas de incertidumbre que se manejen, los individuos difieren en su capacidad de aprovechar los posibles beneficios que otorgue la estructura. Unos pueden manipular con mayor ventaja las normas que otros.

Las estrategias no son homogéneas, no hay una única vía permitida, la estructura permite unas pocas estrategias ganadoras, pero las estrategias permitidas no sólo son impuestas por los lineamientos estructurales, también influyen características culturales de la organización y de los grupos; los mismos lineamientos estructurales son posibilidades culturales de la organización. Las estrategias son relativas, lo que para un individuo o grupo es lo correcto, para otro no lo es, se separan los grupos según su percepción que tengan sobre lo que son las estrategias ganadoras.

En la Delegación, la separación principal eran las visiones diferentes que tenían los funcionarios y los trabajadores de base; pero las estrategias son distintas no sólo por la posición en la estructura, dentro de los grupos la variación también existe, entonces

también encontramos concepciones distintas sobre lo que es ganar y seguir una estrategia ganadora entre individuos en la misma posición estructural. Las características culturales internas de los grupos hace variar el tipo de estrategias seguidas.

Estas diferencias culturales se deben en parte a la multiplicidad de papeles del individuo en la sociedad, entonces el trabajador incorpora en la Delegación elementos de su contacto y posición en otros papeles, aun cuando quiera mantener separados sus distintas redes de relaciones sociales, en su comportamiento, en su valoración de las situaciones, filtra información de sus otros roles sociales.

En parte se debe también a concepciones que diferentes grupos van formando a través de su experiencia laboral en la Delegación. Por ejemplo, el grupo de síntesis ha aprendido que lo mejor es seguir una estrategia de invertir lo menos posible de sí mismos en la Delegación, y mejor invertir más energías en otros trabajos, si no van a cambiar la distribución del poder y los recursos, entonces prefieren no tomar mayores responsabilidades.

El encargado de síntesis era el único que difería de sus compañeros y sí buscó una estrategia de ascender en la estructura jerárquica, pero por poco tiempo y terminó desistiendo, el grupo dirigente exclusivo no lo aceptó, emergió la oposición funcionarios-trabajadores sindicalizados: los primeros preferían incorporar elementos externos más identificados con sus intereses que con los de los trabajadores sindicalizados.

A nivel individual cada estrategia es única, en parte por estar en contraposición a la de los otros, en parte porque tienen contacto con otras redes de relaciones sociales y entonces tienen una percepción alternativa de las estrategias posibles, por ejemplo uno de ellos trabajó anteriormente en la extinta oficina de Control vehicular, ahora Verificentros, de ahí aprendió que los beneficios de hacer negocio “bajo el agua” tenían que repartirse entre todos porque si no, no funcionaba para nadie, él se encargaba de revisar los vehículos y por cada “incentivo” que recibía de los clientes, les daba a las secretarias una parte, si estas lo delataban, nadie salía beneficiado. En Comunicación social se inconforma porque los jefes no los apoyan, con permisos, incentivos o no les proporcionan equipo de trabajo, el equipo nuevo rara vez se los prestan, prefieren tenerlo guardado bajo llave para que no se gaste; no está de acuerdo con la disposición de la distribución de beneficios, porque sabe que podría ser de otra forma.

Por último, las relaciones autoridades-medios de comunicación son especiales por su ironía estructural, los medios de comunicación venden mejor entre más critiquen a las autoridades, pero a la vez necesitan de la posibilidad de acceder a la información que proporcionan los funcionarios y entonces no pueden romper totalmente su relación con éstos; el sistema político funciona mejor entre mejor imagen pública tenga y entonces participa activamente en el control de la información que se proporciona en los medios de comunicación, pero al mismo tiempo donde se dan los ataques más espectaculares, aunque no más críticos, al gobierno es en los medios, entonces la difusión de múltiples puntos de vista a gran escala, que posibilita los medios de comunicación, es una de las herramientas más eficaces contra el control ideológico gubernamental. De todos modos, al final, donde se consume con más interés las noticias, es en los centros donde se genera la gama más amplia de acontecimientos que pueden convertirse en noticias, e incluso donde se producen las noticias mismas: las autoridades.

BIBLIOGRAFÍA

- Bott, Elizabeth. *Familias urbanas: papeles conyugales y redes sociales*. En Michael Anderson "Sociología de la familia", Lecturas #32. FCE México.
- Bourdieu, Pierre. 1991 *La distinción. Criterio y bases sociales del gusto*. Taurus, Madrid.
 ----- 1996 *El sentido práctico*. Editorial Taurus: Barcelona.
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg. 1990. *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva* Alianza Editorial Mexicana.
- Davis, Diane. 1999. *El Leviatán urbano. La ciudad de México en el siglo XX*. FCE.
- Durkheim, Emile y Marcel Mauss. 1971 "De ciertas formas primitivas de clasificación". En Marcel Mauss *Obras II. Institución y culto*. Barral, Barcelona.
- Encina, Miguel Rodrigo. 1993 *La construcción de la noticia*. Paidós, Comunicación.
- Evans-Pritchard, 1976. *Brujería, magia y oráculos entre los azande*. Anagrama Barcelona.
 ----- 1977 *Los Nuer*. Anagrama, Barcelona.
- Gaceta Oficial del Distrito Federal, 1997. Programas Delegacionales del Distrito Federal, Gustavo A. Madero.
- Gluckman, Max. 1940. *Analisis of a social situation in modern Zululand*
 ----- 1954 *Ritual of rebellion in South East Africa*. Manchester: Manchester University Press.
 ----- 1968 "The utility of the equilibrium model". En *American Anthropologist* 70, pp 219-237.
 ----- 1978. *Política, derecho y ritual en la sociedad tribal*. Madrid, Akal.
- Hannerz, Ulf. 1986. *Exploración de la ciudad*. FCE.
- Kapferer, Bruce. 1969. "Norms and the manipulation of relationships in a work context", en J. Clyde Mitchell, comp. *Social networks in urban situations*. Manchester: Manchester University Press.

- Kopytoff, Igor. 1991. "La biografía cultural de las cosas: la mercantilización como proceso", en Arjun Appadurai, *La vida social de las cosas, perspectiva cultural de las mercancías*. CONACULTA-Grijalbo.
- Kuper, Adam. 1973. *Antropología y antropólogos. La escuela británica 1922-1972*. Editorial Anagrama Barcelona.
- Mayer, Adrian C. 1980 "La importancia de los cuasigrupos en el estudio de las sociedades complejas". En Eric Wolf *Antropología social de las sociedades complejas*. Madrid, Alianza.
- Morgan, Gareth. 1990 *Imágenes de la organización*. RA-MA Editorial.
- Morris, Brian. *Introducción al estudio antropológico de la religión*. Ediciones Paidós.
- Mouzelis, Nicos P. 1973 *Organización y burocracia: un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*. Península, Barcelona.
- Osborne, David y Ted Gaebler. 1994 *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Ediciones Paidós, Barcelona.
- Radcliffe-Brown. 1974 *Estructura y función en la sociedad primitiva*. Barcelona. Ed. Península.
- Turner, Víctor. 1968. *Schism an continuity in an african society*. Manchester University Press.
- 1980. *La selva de los símbolos: Aspectos del ritual Ndembu*. Madrid-México. Siglo XXI.
- 1988. *El proceso ritual: Estructura y antiestructura*. Madrid, Taurus.