

# Conflicto laboral en una empresa agrícola en Ocosingo, Chiapas. La influencia de los factores socioculturales en la mediación como Método Alternativo de Solución de Conflictos

Labor conflict in an agricultural company in Ocosingo, Chiapas. The weight of sociocultural factors in the mediation by the Alternative Method of Conflict Resolution

César Augusto Ricardi Morgavi

Universidad de Guadalajara

<https://orcid.org/0000-0002-2595-1318>

cesar.ricardi@cucea.udg.mx

Andrei Nuño Ferdirskaia

Universidad de Guadalajara

<https://orcid.org/0000-0002-3367-6459>

lic.andreinuno@nunoabogados.com

Fecha de recepción: 24/06/2021

Fecha de aceptación: 10/08/2021

## Resumen

El mundo empresarial de hoy enfrenta diversos retos, pues las tendencias laborales han cambiado con las nuevas generaciones. En la actualidad, el mercado exige un grado de especialización nunca antes visto al que el sureste mexicano no es ajeno. En el estado de Chiapas, México, las organizaciones productivas y empresariales se enfrentan a un reto con su propia especificidad: deben aprender a relacionarse con una población mayoritariamente de origen indígena y culturalmente marginada del dinamismo de la sociedad moderna. Este choque entre nuevas y viejas costumbres suele derivar en situaciones de conflicto y violencia, como resultado de la existencia de elementos socioculturales que influyen en la relación laboral de los actores en todo momento, consecuencia de un devenir

histórico que dejó secuelas en las comunidades étnicas. Asimismo, como resultado de las heridas heredadas, prevalece un sentimiento generalizado de inferioridad, marginalidad, resentimiento y violencia al interior de estas comunidades. El presente artículo se encamina a vislumbrar la relación entre los principales actores del conflicto, los elementos socioculturales subyacentes que emergen en un contexto de alta desigualdad y desventaja social, y las circunstancias que lo definen como un conflicto laboral, frente al cual los Métodos Alternos de Solución de Conflictos (MASC) podrían ofrecer una vía de resolución, con un impacto favorable para los actores implicados y, por extensión, para los miembros de la comunidad local en su conjunto.

**Palabras clave:** conflicto laboral, elementos socioculturales, violencia cultural, violencia estructural, Chiapas, comunidad étnica, MASC.

## Abstract

The business world faces various challenges since labor trends have changed with recent generations. Today, markets demand a degree of specialization never before seen, one to which southeast Mexican is no stranger. Currently in the state of Chiapas, productive units and businessmen must learn how to deal not only with the challenges of their own specificity, but also with a population of predominantly indigenous origin, culturally marginalized from the dynamism of modern society. This clash of old and new customs triggers conflict and violence due to the existence of sociocultural dimensions that influence labor relations among actors at all levels. This can be understood as a consequence of a historical past and social context that have left deep scars in ethnic communities. As a result of those inherited wounds, widespread feelings of inferiority, marginality, and resentment, accompanied by violence, prevail inside these communities. This article analyses the relationships among the principal actors involved in conflicts, emphasizing the sociocultural elements that underlie them and emerge in a context of pronounced inequality and social disadvantage. It also describes the circumstances that define them as labor conflicts and proposes that the Alternative Methods of Conflict Resolution (AMCR) could provide an effective tool of mediation with favorable impacts on the actors and, therefore, on local dynamics and the members of the ethnic communities affected.

**Keywords:** labour conflict, sociocultural factors, cultural violence, structural violence, Chiapas, ethnic community, AMCR.

## Introducción

A lo largo de la historia humana moderna, las relaciones laborales han sido caracterizadas por el conflicto y la reconciliación (Coyle-Shapiro y Kessler, 2000). La lucha obrero-patronal se ha desarrollado en función de la constante búsqueda de un equilibrio entre los intereses de las partes, donde participan diversos factores (Dabos y Rousseau, 2004; Cárdenas, Díaz y Carrillo, 2014; Santella, 2015), pero poco se ha analizado los determinantes socioculturales, como los centrales en la explicación del conflicto laboral, sobre todo en un contexto definido por la presencia de comunidades étnicas arraigadas en el sureste mexicano. El estado de Chiapas forma parte de esta región, con la concentración y diversidad más grande de comunidades étnicas indígenas de todo el país (Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas [CNDPI], 2006). Chiapas es considerado uno de los estados más pobres, ubicado en una de las regiones más marginadas del país, con antecedentes históricos que evidencian el surgimiento de los primeros movimientos sociales que se valieron del enfrentamiento, conflicto y violencia social como medios de protesta (Zebadúa, 1999).

En este marco, surgen las siguientes interrogantes de investigación: ¿Cuáles son las dimensiones socioculturales que influyen en las relaciones sociales y de producción entre trabajadores y patronos, y definen la naturaleza del conflicto entre actores en la comunidad? ¿En qué grado afectan, positiva o negativamente, sus intereses y la capacidad de resolución del conflicto laboral? ¿Cuáles son los retos a enfrentar para los MASC a la hora de establecer rutas de acción y, eventualmente, un restablecimiento del orden en el marco de una tensión social persistente y una violencia que tiende a reproducir espirales de escalada?

Para responderlas, se explora el caso de una empresa mexicana originaria de Guadalajara, Jalisco, que establece su modelo de negocios en el municipio de Ocosingo, Chiapas. La organización se caracteriza por haber enfrentado diversas dificultades a lo largo de su historia; la más reciente e importante se vincula con un conflicto laboral en donde un grupo de trabajadores tomó por la fuerza las instalaciones donde se desarrollan las actividades de producción, empleando la violencia como método de negociación para externar la preocupación por la vulneración de sus intereses. Detrás de este ejercicio de protesta y búsqueda de acuerdos a través del uso de la violencia por parte de los trabajadores, se extiende un trasfondo social y cultural de carácter latente que determina el conflicto laboral y con ello el tipo de reacción que adopta el grupo social. El análisis que se presenta a continuación, se basa en información de fuentes secundarias —exploración documental— y primarias —entrevistas semiestructuradas y observación no participante—, levantadas durante el mes de junio de 2019 en la comunidad de Nuevo México, dentro del municipio de Ocosingo en el estado de Chiapas.

En el levantamiento por conversación se empleó la técnica de la entrevista focalizada (*The Focused Interview*), desarrollada por Merton y Kendall (1946) y

Merton, Fiske y Kendall (1990). Su elección es adecuada cuando los entrevistados han estado expuestos a un evento o situación concreta; los investigadores conocen la situación, sus significados y efectos derivados; y el objetivo se focaliza en recoger las experiencias subjetivas de los actores involucrados con el cometido de contrastar hipótesis, dar respuesta a interrogantes de investigación, obtener mayor detalle y/o averiguar efectos emergentes no esperados. Weiss (1994) ha sintetizado la especificidad de la entrevista focalizada como aquella técnica encaminada a “la obtención de las fuentes cognitivas y emocionales de las reacciones de los entrevistados ante algún suceso. Trata a los entrevistados como sujetos cuya respuesta al suceso es el material a estudio, más que como informantes del suceso mismo” (p. 208).

## CAPÍTULO I

### Caso de conflicto laboral en Chiapas: secuencias y contexto micro de los hechos

Los hechos se originaron y desarrollaron dentro de las instalaciones de una empresa dedicada a la plantación de palma africana. Se trata de una planta de origen africano de la que extraen racimos de entre 2 y 15 kilos de cocos rojizos en su estado maduro; la fruta se transporta y vende a extractoras locales, en las que se procesa y transforma en aceite con múltiples usos comerciales.

Los aproximadamente 20 trabajadores que se desempeñan como cortadores del fruto, se encontraban bajo un estado de incertidumbre generalizada, a razón de que el pago de nómina inusualmente no llegó el día que se esperaba, lo cual representa diversos problemas, entre los que se cuenta el que deban trasladarse al cajero más cercano para sacar el dinero en efectivo, ubicado en la ciudad de Palenque, a 40 minutos de distancia en transporte vehicular. En el trabajo de campo con la comunidad, se observó que uno de los trabajadores nuevos fungía como el líder y vocero del descontento entre el grupo de cortadores y la patronal.

En la secuencia de eventos, el problema se agrava cuando finalmente el pago llega, pero no concuerda con las horas trabajadas ni los bonos establecidos que se acostumbra entregar. Los trabajadores molestos acuden con el gerente de la empresa, quien intenta disuadirlos para que continúen con sus actividades de trabajo, asegurando que el problema se resolvería; sin embargo, en un tono exigente, anuncian su deseo de renunciar. Ante esta situación el gerente define su posición antagónica con la siguiente frase: “nadie está obligando a estar aquí, si no quieren trabajar, ahí está la puerta” (sic.).

En ese preciso momento, los trabajadores comienzan a manifestar signos de violencia verbal y el conflicto escala hacia una dimensión beligerante. Los trabajadores exigen que se les liquide en ese mismo instante, a lo que la empresa

ofrece una negativa, ya que por políticas internas no suele mantener dinero en efectivo para liquidar en el establecimiento. Al ver que no se podía cumplir con sus exigencias, proceden a bloquear las entradas de acceso, así como a tomar a modo de incautación dos vehículos de trabajo de la empresa para conducirlos a sus comunidades en garantía de una futura negociación.

Ante este panorama, el gerente utiliza una excusa para escapar de las instalaciones, ayudado por otros trabajadores, logrando salir de la empresa y refugiándose en el poblado más cercano. Mientras tanto, en el establecimiento, los demás directivos y trabajadores leales a la patronal y la empresa tratan de controlar la situación. Las labores en la plantación son detenidas y se establece comunicación telefónica a través de la gerente de operaciones con el socio y director de la empresa, quien reside en la ciudad de Guadalajara. En esta comunicación, los trabajadores exigen con amenazas su inmediata liquidación de conformidad con la ley, a lo que el socio acepta reunirse con estos personalmente y negociar una salida al conflicto, se compromete a presentarse al día siguiente en la plantación para darles la liquidación que corresponde.

Posteriormente, el representante de la empresa decide acudir a las comunidades aledañas para solicitar apoyo y explicar la situación, a fin de que el conflicto no experimente una mayor escalada. Tras reunirse con las autoridades ejidales de cada comunidad, se llega al acuerdo de que se trata de un conflicto privado. Esto facilita un manejo más ordenado con los trabajadores inconformes, quienes son obligados a regresar los vehículos, mientras que el líder y vocero pierde el apoyo colectivo.

En los siguientes días, se procedió a la liquidación de 20 personas, aquellas que habían expresado su deseo de retirarse. Varios de los trabajadores pidieron regresar, sin embargo, la empresa se negó. Tras estos hechos, se reanudaron las labores cotidianas de la empresa y no se contrató personal. Lo acontecido contribuyó a la reestructuración interna de las actividades y funciones laborales, incrementando la productividad y rentabilidad del modelo de negocio.

## CAPÍTULO II

### Actores y contexto macro histórico y social del conflicto

#### *Los actores en conflicto*

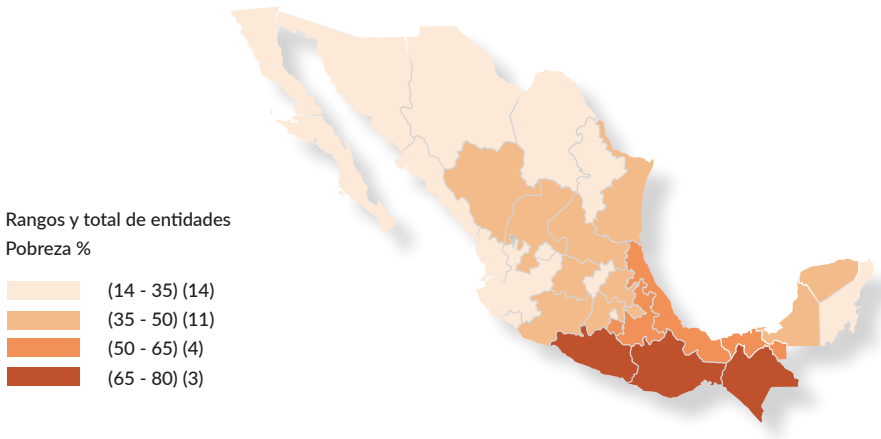
Para entender la reacción de los trabajadores, es necesario plantear la problemática en el contexto más amplio en el que se inscribe el conflicto, el accionar de la empresa y la respuesta de los restantes actores involucrados. Esto supone introducir la perspectiva social e histórica, tanto a nivel micro como macro. Se parte de la tesis de que el perfil de los trabajadores, las características de la

empresa y sus intereses en juego, deben analizarse a la luz de los factores individuales, socioculturales e históricos que, anclados a los sucesos, pueden contribuir a desarrollar un modelo que abone a la resolución del conflicto.

Entre los factores macro, se encuentra una serie de *hándicaps*<sup>1</sup> sociales que afectan la vida cotidiana de los trabajadores, su familia y la comunidad, asociados a privaciones sociales, exclusión y situaciones de pobreza y acceso limitado a los derechos sociales básicos —carencias sociales—. Todo esto consolida y reproduce un efecto de cierre social intergeneracional, definido por la falta de oportunidades para experimentar mejoras en la calidad de vida entre padres e hijos.

De acuerdo con datos del CONEVAL (2018), el sureste mexicano, donde se ubica el estado de Chiapas, concentra los porcentajes más altos de población en situación de pobreza multidimensional y pobreza extrema, además de elevados niveles en privaciones sociales, bienestar económico y carencias sociales promedio. En Chiapas, 77% de su población se encuentra en situación de pobreza y 38% en pobreza extrema (CONEVAL, 2018).

Figura 1. Mapa de pobreza según entidad federativa en México 2018



Fuente: CONEVAL (2018).

En términos de extensión territorial, Ocosingo es uno de los municipios más grandes del estado, aunque su población es de apenas unos 149,833 habitantes,

<sup>1</sup> En apego a la Real Academia Española (RAE), se entiende por “hándicap” toda desventaja o circunstancia desfavorable. <https://dle.rae.es/hándicap>

con base en los últimos datos censales que ofrecen confiabilidad.<sup>2</sup> En el municipio, 86.5% de la población se encuentra en situación de pobreza y 50.7% en pobreza extrema; 94% presenta al menos una carencia social y 35% elevados niveles de rezago educativo (CONEVAL, 2015). Para dimensionar la perspectiva comparada, el municipio de San Cristóbal de las Casas, considerado uno de los municipios territorialmente más pequeños de Chiapas, pero con 206,839 habitantes, registra 60% de la población en situación de pobreza y solo 16% en pobreza extrema (CONEVAL, 2015). El 81% de la población tiene alguna carencia social y el rezago educativo alcanza el 21% de la población (CONEVAL, 2015). Si ampliamos la perspectiva comparada a una selección de municipios de las regiones Norte, a la que pertenece Ocosingo, y la región Maya de Chiapas, ambas colindantes y en las que muchos de los patrones culturales y prácticas sociales son compartidas, se advierte que el municipio de Ocosingo lidera los principales indicadores de rezago y desventaja social: pobreza, pobreza extrema, carencia por calidad y espacios de la vivienda, percepción de ingresos por debajo de las Líneas de Bienestar (LB) y Bienestar Mínimo (LBM) (tabla 1).<sup>3</sup>

Tabla 1. Pobreza, carencias sociales y bienestar. Selección de municipios, porcentaje, 2015

Municipio	Población total	En situación de pobreza (%)	En situación de pobreza extrema (%)	Con carencias por calidad y espacios de la vivienda (%)	Con ingreso inferior a la Línea de Bienestar (%)	Con ingreso inferior a la Línea de Bienestar Mínimo (%)
Ocosingo	149,833	86.5	50.7	41.7	88.1	66.0
Marqués de Comillas	12,939	82.3	38.0	27.6	82.4	48.1
Palenque	126,000	77.0	33.5	33.6	78.7	44.0
Catazajá	20,950	76.1	24.3	28.3	76.9	36.5
La Libertad	4,966	63.3	18.0	19.4	63.8	26.6

Fuente: CONEVAL, 2018.

Nota: A la fecha de la entrega de este manuscrito para su revisión, los datos de pobreza multidimensional a nivel municipal más recientes y puestos a disposición de consulta pública por parte de CONEVAL, corresponden al año 2015.

<sup>2</sup> Se han elaborado proyecciones poblacionales por CONAPO, con todos los inconvenientes que las proyecciones presentan, no obstante, preferimos seguir empleando el levantamiento intercensal del 2015 (Encuesta Intercensal de Hogares 2015 de INEGI) como fuente de información confiable.

<sup>3</sup> La población por debajo de la LB no cuenta con ingresos económicos suficientes para acceder a la Canasta Básica Alimenticia (CBA) y Básica No Alimentaria (CBNA) en

Llama la atención el número de personas en el municipio de Ocosingo que se encuentran afectadas por al menos una y tres carencias sociales de las seis definidas por CONEVAL.<sup>4</sup> El rezago educativo, en términos absolutos, es la carencia social con más presencia en los municipios comparados de ambas regiones, así como el número de personas que no es derechohabiente a la seguridad social. Idéntica situación se advierte en cuanto al número de población con carencia por acceso a servicios básicos, calidad y espacios de la vivienda (tabla 2). La métrica de los indicadores nos advierte bajos niveles de desarrollo social y económico en el municipio de Ocosingo, condiciones desfavorables para el fortalecimiento de redes y la reconstrucción de un tejido social que funcione como malla de contención de la violencia y el conflicto social.

Tabla 2. Privación social y carencias sociales. Selección de municipios, número de personas, 2015.

Municipio	Población	Con al menos una carencia social	Con al menos tres carencias sociales	En situación de rezago educativo	En situación de carencia por acceso a los servicios de salud	En situación de carencia por acceso a la seguridad social	En situación de carencia por calidad y espacios de la vivienda	En situación de carencia por acceso a los servicios básicos en la vivienda
Ocosingo	149,833	142,190	93,256	51,687	28,068	132,865	62,456	108,568
Marqués de Comillas	12,939	12,853	8,690	5,127	2,167	12,391	3,577	11,434
Palenque	126,000	117,884	70,771	36,398	21,704	110,774	42,366	82,037
Catazajá	20,950	20,324	11,057	6,818	1,801	18,766	5,918	15,707
La Libertad	4,966	4,817	2,715	1,488	1,910	4,249	962	3,588

Fuente: CONEVAL, 2018.

Nota: A la fecha de la entrega de este manuscrito para su revisión, los datos de privación social y carencias sociales a nivel municipal más recientes y puestos a disposición de consulta pública por parte de CONEVAL, corresponden al año 2015.

conjunto incluso aunque se destinara todo el ingreso económico para ese fin. Mientras tanto, la población que se encuentra por debajo de la LBM no cuenta con ingresos suficientes para acceder a la CBA, incluso si destinara todo el ingreso para ese fin.

<sup>4</sup> Carencia por acceso al sistema de atención en salud; carencia por acceso a la alimentación; carencia por acceso a la seguridad social; carencia por calidad y espacios de la vivienda; carencia por acceso a servicios básicos de la vivienda; y rezago educativo (CONEVAL, 2015).

La elevada desigualdad distributiva —medida por el coeficiente de Gini—, debido a que el ingreso se concentra en pocas manos y familias, y la reducida razón de ingreso entre la población pobre extrema y la no pobre y no vulnerable, constituyen un factor explicativo potente de la erosión de la cohesión social, la percepción de una baja justicia social entre los miembros de una sociedad y la maduración de las condiciones necesarias para ampliar los niveles de conflictividad en el municipio de Ocosingo (tabla 3).

Tabla 3. Desigualdad distributiva. Selección de municipios, coeficiente de Gini y razón de ingreso, 2015.

Municipio	Población	Coeficiente de Gini	Razón del ingreso entre la población extrema y la población no pobre y no vulnerable
Ocosingo	149,833	0.50	0.09
Marqués de Comillas	12,939	0.38	0.16
Palenque	126,000	0.48	0.10
Catazajá	20,950	0.39	0.13
La Libertad	4,966	0.36	0.13

Fuente: CONEVAL, 2018.

Nota: La estimación del coeficiente de Gini a nivel municipal que realiza CONEVAL sigue una metodología de agrupación por unidades políticas, empleando la técnica de estratificación óptima. A la fecha de la entrega de este manuscrito para su revisión, los datos de desigualdad distributiva a nivel municipal más recientes y puestos a disposición de la consulta pública por parte de CONEVAL, corresponden al año 2015.

Todos los trabajadores pertenecen a la misma zona geográfica en la que se ubica la empresa y, de acuerdo con un estudio realizado en 2006 por la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), esta zona se denomina Selva Lacandona (CDI, 2006); se encuentra comprendida entre la actual ciudad de Palenque y la que fuera ciudad en auge durante el período clásico maya, Bonampak. El grueso de los trabajadores es originario de tres comunidades aledañas: Nuevo Francisco León, Nuevo México y Veinte de Noviembre, siendo esta última el lugar de donde proviene la mayoría de los trabajadores involucrados en el conflicto.

Los trabajadores hablan en su mayoría tres lenguas indígenas, Tzeltal, Chol y Tojolabal, además de español, lo que refrenda su ascendencia y pertenencia a comunidades étnicas e indígenas, con base en las cuales establecen su identidad.

El lenguaje hablado se ve fuertemente influido por la comunidad de la que provienen, así como por la educación recibida de sus padres. El idioma no constituye una barrera para la empresa, ya que el español es una lengua común, no obstante, las lenguas indígenas son utilizadas por los trabajadores para que las personas que solo hablan español no puedan entender los contenidos de la conversación, lo que bajo determinadas circunstancias juega a su favor.

Asimismo, los trabajadores pertenecen en su gran mayoría a la categoría de cortadores de fruta —misma que se cosecha en la plantación— y operan bajo un esquema de nómina con un salario fijo de \$130.00 pesos mexicanos diarios. Adicionalmente, se les da un bono por cada tonelada de fruta que se corte en el día. Es necesario mencionar que, al día en que se presentaron los hechos, hacia la última semana del mes de abril de 2019, el salario mínimo nacional en México era de \$102.58 pesos, apenas por debajo del percibido por estos trabajadores, lo que agrava su situación de carencias por acceso a derechos sociales y poder adquisitivo vía ingreso, repercutiendo sobre todo en el sustento de sus hogares, incrementando la presión de los determinantes sociales del conflicto, como queda evidenciado en el discurso de los trabajadores sobre la experiencia del impacto del conflicto laboral y situaciones de violencia:

Se ve afectada toda nuestra familia, pues al no haber trabajo sufre nuestra canasta familiar, pues si no trabajo, no como (Aguilar Hernández, 38 años, operador de recolección, entrevista focalizada, 25 de junio de 2019).

Sufren las familias, porque a base del sueldo percibido, es poco para las familias del trabajador de la empresa. [Hace falta] que la empresa tenga bien los seguros de que tengamos mejores salarios (Jiménez Cruz, 48 años, velador, entrevista focalizada, 25 de junio 2019).

No obstante, desde la posición de los representantes del actor empresa, el discurso incorpora los efectos negativos que el conflicto suscita en los rendimientos del capital de la empresa, enfatizando que, además de la posible precarización de los ingresos económicos de los trabajadores, la pérdida de ganancias de la empresa y la afectación a los trabajadores que permanecen alineados con ésta son efectos colaterales de las situaciones y eventos del conflicto laboral y la violencia

En ambas partes afecta [trabajadores y empresa], por lo que tanto el patrón pierde en generar ingresos para la empresa y el trabajador pierde sus días de jornal o incluso hasta el trabajo. (...) A la vez, afecta a otros compañeros que sí estaban de acuerdo en laborar y los otros no les permitían (Pabio Sánchez, 30 años, jefa de plantación, entrevista focalizada, 25 de junio de 2019).

## *Contexto histórico de la zona*

La historia de Chiapas se encuentra marcada por una intensa lucha de clases y movimientos sociales que buscan la mejora de sus condiciones de vida, ampliación de la representación política, respeto por los pueblos indígenas y repartición justa de la tierra, el patrimonio y la riqueza. De acuerdo con Aguilar, Díaz y Viqueira (2010), en las comunidades se percibe un resentimiento colectivo hacia las figuras institucionales de autoridad, así como hacia personas ajenas a las comunidades, en virtud de que existen marcados antecedentes de represión política, social y explotación laboral por parte de empresas que provienen del exterior. Eventualmente, este sentir compartido por la comunidad fue constatado durante el trabajo de campo cuando se exploró la percepción de los trabajadores en torno a las causas del conflicto a través de la observación del comportamiento y las instancias de diálogo semidirigidas:

Los conflictos y problemas pueden surgir del maltrato hacia el trabajador, tanto físico y verbalmente, sin tener consideración al personal (Jiménez Cruz, 48 años, velador, entrevista focalizada, 25 de junio 2019).

Debido al maltrato tanto físico como verbal, pues el trabajador merece respeto, pues son los que sacan el trabajo (Aguilar Hernández, 38 años, operador de recolección, entrevista focalizada, 25 de junio de 2019).

Asimismo, se puede divisar en todas las escuelas y espacios públicos, mensajes y elementos de arte y escritura que hacen referencia directa a los movimientos de resistencia social gestados en la comunidad, entre los que destacan los relativos al movimiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN).

Otro componente relevante a la hora de entender sistémicamente el conflicto social en Chiapas y sus localidades, es el tema de la baja conectividad por vía terrestre a la que obligan los límites orográficos. Desde su pasado prehispánico, esta zona geográfica se encuentra materialmente aislada del resto de los territorios, ya que la Sierra Madre y las cordilleras del sur flanquean su contorno, lo que crea una barrera de protección natural, pero también de aislamiento. En este sentido, la marginación de tipo social y económica se ve influida por las condiciones topográficas.

Por otra parte, el deterioro del estado es consecuencia de años de negligencia y falta de planes eficaces de desarrollo social y económico por parte de las diferentes administraciones de gobierno. Inercias heredadas desde que México creó su modelo de nación siguen activas en la región. Con la Revolución Mexicana se elevó la importancia de las culturas indígenas, lo cual contribuyó a mejorar su situación, aunque no lo suficiente (Zebadúa, 1999). La precaria situación de las comunidades, y del estado subnacional en general, responde a una historia de discordias que se refuerzan mutuamente y determinan escenarios de conflictivi-

dad a futuro para la población. Esta realidad social e histórica, acentuada durante la fase de reformas macroestructurales liberales de los años 1980 y 1990, es bien conocida por los investigadores. Zebadúa (1999) lo resume del siguiente modo:

Hoy vivimos en Chiapas, una sociedad atomizada, una clase política divorciada de la base social; además de ser una clase o proto clase política profundamente dividida, enfrentada y sin proyecto. Hoy el campo chiapaneco se encuentra en una crisis terminal: los niveles de producción y productividad son muy bajos, los niveles de ingreso de la población rural son extremadamente precarios y en muchas regiones se registran serios problemas de dependencia alimentaria. (p. 175)

De acuerdo con Zebadúa (1999), las organizaciones campesinas mantienen una visión atrasada e incompatible con las nuevas tendencias, siendo este desfase causa de contradicciones muy fuertes que se traducen en una fragmentación social cada vez más evidente. Según el autor, Chiapas no ha podido salir de este círculo de incertidumbre, violencia y marginación, en parte, por su larga historia, pero también por las formas bajo las cuales interactúan los miembros de sus comunidades con actores externos como son las empresas, interpretadas por los locales como foráneas que demandan mano de obra y proveen empleo precario.

### *Antecedentes en la experiencia de la empresa*

De acuerdo con la organización empresarial, no es la primera vez que experimentan actos de sublevación violentos o de resistencia por parte de los trabajadores y sus comunidades. Es común que, al transitar en autopista para llegar a las instalaciones de la empresa, estos retengan automóviles y camiones valiéndose de cuerdas y niños para bloquear el camino, a veces con la finalidad de vender artesanías o artículos, otras para solicitar dinero a cambio de permitir el paso, fundamentando este accionar en el hecho de que el gobierno no les ofrece apoyos económicos. Estos eventos tienen una alta recurrencia, siendo común en el día a día, como se observó durante el trabajo de campo.

Asimismo, existen dos antecedentes más de conflictos entre la empresa y sus trabajadores.

En el primer caso, la empresa compró máquinas desbrozadoras con motor de combustión, las cuales se usan para cortar la maleza y el pasto en las plantaciones. En origen, el trabajo de limpieza lo hacían los trabajadores con machete, lo que significaba largas jornadas laborales y un esfuerzo físico con baja productividad y rendimientos por debajo de los posibles para la empresa. Cuando las nuevas máquinas fueron introducidas, los trabajadores se rehusaron a usarlas, argumentando que era mejor hacerlo como de costumbre; a pesar de la insistencia de la empresa, los trabajadores se negaban a usar la nueva maqui-

naría. Un día, uno de los directores de la empresa acompañó a los trabajadores en su jornal, pero usando la máquina para dar el ejemplo. De esta forma, los trabajadores poco a poco fueron adoptándolas, teniendo efectos positivos al reducir su cansancio, al no tener que agacharse constantemente, y al realizar la faena de días en unas horas únicamente.

Esta experiencia, también observada en la visita de campo, deja en evidencia la elevada resistencia a lo nuevo por parte de los trabajadores, misma que sólo pudo vencerse a través de una comunicación clara con base en ejemplos de aplicación práctica; de lo contrario, se vuelve dificultoso incentivar un cambio actitudinal y de colaboración por su parte, aun cuando redunde en su beneficio.

En el segundo caso de desacuerdo, no tan pacífico, se decidió cambiar la dinámica de los pagos, haciéndolos de forma quincenal, práctica que es usual en la gestión metropolitana de la empresa. La decisión se tomó a partir de que en esta parte de Chiapas los trabajos generalmente son pagados por jornal —se les paga el mismo día—, lo que supone varios inconvenientes para la empresa. El primero de estos problemas es que el trabajador asiste a sus tareas cuatro días seguidos, pero luego de ellos no regresa sino hasta que se le acaba el dinero. Esto hace imposible coordinar tareas y proyectos; adicionalmente, el trabajador no desarrolla una expectativa ni trayectoria ocupacional a largo plazo, ya que otra persona tiende a ocupar su lugar al existir un ejército de reserva amplio de mano de obra en la propia localidad.

Cuando la empresa anunció la nueva forma de pago con base en un sistema de nómina, ese mismo día durante la noche, todos los trabajadores se presentaron con palos y machetes para exigir que se regresara al sistema de pago por jornal. El gerente de entonces tuvo que disuadirlos para que se animaran a incorporarse al nuevo método, lo que a la postre generó grandes beneficios para éstos, ahora los trabajadores tenían seguros laborales y generaban antigüedad. Como un efecto emergente no planeado, comenzaron a hacer algo que no se había visto con anterioridad: ahorrar. Esto contribuyó a desarrollar una cultura de administración de sus recursos, procurando que les rindieran hasta la siguiente fecha de cobro. Actualmente, los trabajadores se niegan a trabajar por jornal y los puestos por nómina son altamente valorados en las aspiraciones de los trabajadores.

Recapitulando, existe una resistencia por parte de la población trabajadora de estas comunidades a adoptar nuevos esquemas, incluso, cuando terminan siéndoles beneficiosos.

El análisis aquí desarrollado explora y describe los determinantes de índole sociocultural que podrían explicar la desconfianza observada en los trabajadores y miembros de la comunidad, así como por qué el uso de la violencia es el método más recurrido para hacerse escuchar y establecer resistencia. Entendemos que estos determinantes son todavía poco estudiados y documentados como insumos para la resolución pacífica y alterna de conflictos. Los medios de comunicación han hecho eco de muchos de estos casos, distorsionando el mensaje al momento de darlos a conocer a la opinión pública, sobre todo en los eventos relacionados

con los casos de comunidades indígenas que detienen obras de infraestructura, que “acosan” las operaciones de una empresa, “secuestran” personas y detienen el tránsito de autopistas. Desde el punto de vista de la comunidad —perspectiva *emic*—, estos casos serían formas de atraer la atención a sus peticiones, pero generando un efecto adverso y penalizable, al tiempo que proyectan una imagen de ser incapaces del diálogo, la negociación, el acuerdo conciliatorio y la mediación como vías alternas a la resolución de sus conflictos —perspectiva *etic*—.

Los antecedentes recuperados en la descripción genealógica de experiencias de conflicto laboral entre los actores —empresa y trabajadores—, en conjunto con el propio discurso de estos, nos conducen a formular la hipótesis emergente de los problemas de comunicación como un factor central, entre los identificados, en la conformación de las situaciones de conflicto.

Sí estuve [en los sucesos de violencia durante el conflicto], porque soy parte del equipo, cada trabajador está defendiendo sus derechos y que necesita que se les escuche sin entrar en conflictos, pues el derecho lo tenemos de que se atienda con buena voluntad (Aguilar Hernández, 38 años, operador de recolección, entrevista focalizada, 25 de junio de 2019).

“La falta de comunicación es lo que conlleva a toda esta situación, es necesario el diálogo entre patrón y trabajador, ambos sean escuchados para llegar a un acuerdo no afectándose entre ambas partes (...) cumplir con los compromisos pactados o, en su caso, explicar por qué no se efectúa” (Pabio Sánchez, 30 años, jefa de plantación, entrevista focalizada, 25 de junio de 2019).

### CAPÍTULO III

#### Análisis de la relación entre los elementos socioculturales y la violencia en el ámbito cotidiano

Sin duda, existen diversos elementos que pueden formar parte de una justificación del uso de la violencia como medio para alcanzar un fin (Carlsen, 1999), pero para facilitar el estudio y comprensión del problema planteado se debe entender el origen de la violencia desde al menos dos dimensiones consustanciales: la objetiva y la subjetiva. En el contexto de las comunidades indígenas, es necesario entender que la dimensión objetiva refiere a un proceso racional y consensuado sobre el uso de la violencia como método para obtener un fin común —perspectiva psicológica—. Por su parte, la dimensión subjetiva refiere a las circunstancias predominantemente históricas y biográficas que motivan u obligan a las personas a actuar con uso de violencia; lo que, dentro de la comunidad objeto de estudio, se traduce en percibir al sistema judicial como un opo-

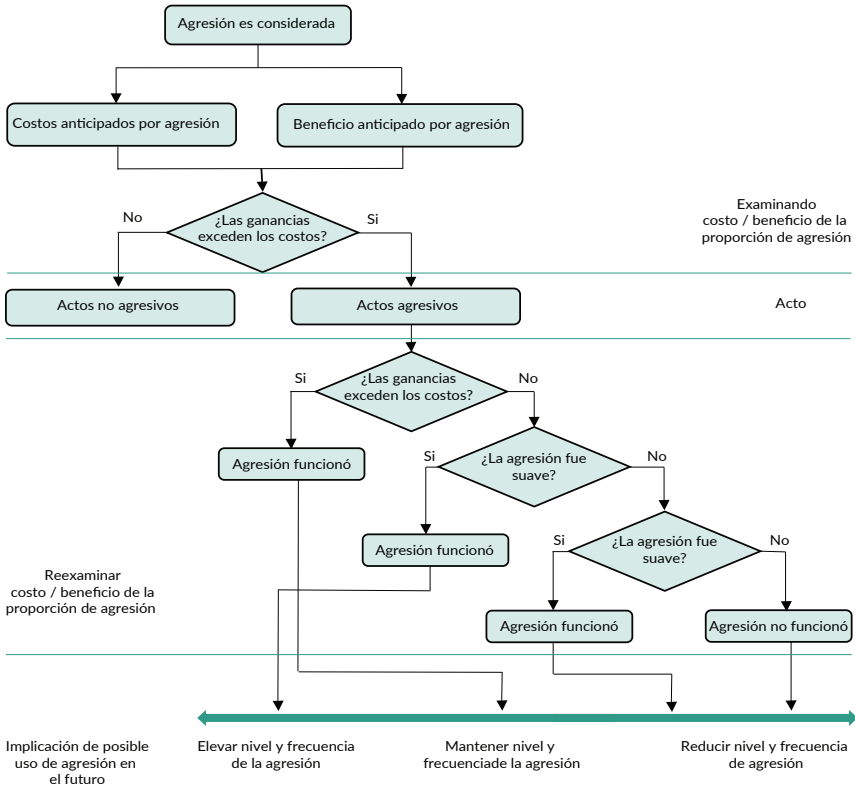
sitor o enemigo que vela por los intereses de los mestizos en detrimento de los propios, lo cual alimenta la desconfianza en el sistema y presiona la búsqueda de vías alternas y no pacíficas de resolución de los conflictos. En el marco de ambas dimensiones es que se encuentran los elementos culturales y sociales de nivel macro y meso, constituyendo los principales factores que orillan a las comunidades indígenas a hacer uso de la violencia como vehículo comunicativo en el proceso del conflicto (Carlsen, 1999).

### *Perspectiva objetiva y racional*

Para efectos de analizar el uso de la violencia en el caso de la empresa de plantación, es necesario recordar que durante los sucesos se da un factor de liderazgo que impulsa la escalada del conflicto hacia la violencia. Para entender el liderazgo, es necesario recurrir a los antecedentes del caso; dentro de la nueva plantilla de trabajadores contratados, se encontró uno con mayor protagonismo que el resto. De acuerdo con los recuentos de los hechos, en el momento en que los pagos fueron retrasados por el banco, un trabajador asumió el rol de líder para reclamar lo que les correspondía y, aprovechándose del descontento del grupo de cortadores, se posicionó en una situación ventajosa que le permitió obtener mejores beneficios personales.

El líder, desde una perspectiva psicológica de costo-beneficio del uso de la violencia, cuando existen intereses particulares o colectivos en juego, tiene por cometido inducir la conducta agresiva e impulsiva asumida por el grupo (Winstok, 2007), en este caso los trabajadores. El siguiente diagrama de flujo, que toma las decisiones como puntos de partida para los cursos de acción que derivan en dos posibles conclusiones, explica que, en un primer término y dentro de un conflicto, una de las partes tiende a considerar, con antelación a las otras, el uso de la violencia. Esta primera fase se conoce como “consideración de la violencia” (Winstok, 2007). Posteriormente, se presenta una disyuntiva: ¿los costos del uso de la violencia son menores al beneficio que se puede obtener? Si la respuesta es afirmativa, entonces su uso está justificado y se forma el espiral de la violencia con un escalamiento secuencial que se extiende hasta que se logra el objetivo, o bien, hasta que se renuncia al mismo. Si el propósito se logra alcanzar por medio del uso de la violencia, la conducta tiende a repetirse, ya que es el medio para obtener lo que se planteó, habiéndose constatado el éxito de su aplicación y la legitimación del medio. Si ocurre lo contrario, lo más probable es que el camino de la violencia sea considerado como equivocado o inadecuado y no se repita nuevamente (Figura 2).

Figura 2. Flujo con el proceso “costo-beneficio” en el uso de violencia



Fuente: Winstok (2007).

**Perspectiva subjetiva sociocultural**

Si observamos la historia virreinal y los casos de explotación indígena durante el siglo XIX y XX, advertimos que el sufrimiento y una constante influencia de violencia sobre estas comunidades son las que fundan las bases para el desarrollo de la sociedad moderna (Aguilar *et al.*, 2010). De acuerdo con Zebadúa (1999), las comunidades indígenas nunca fueron realmente contempladas en el proyecto de nación mexicana, ni en sus primeros años de creación, ni posteriormente durante el modelo de desarrollo impulsado por la industrialización por sustitución de importaciones, ni más tarde durante las fases de institucionalización de las reformas estructurales económicas y la política social del último cuarto del siglo XX.

Se habla de que fueron incorporadas al territorio, mas no existió un proceso paulatino de integración pacífica y de asimilación política, social y cultural —una incorporación conservadora a la modernización—. Esto, dentro de un régimen de bienestar social mexicano que se caracterizó por ser excluyente y regresivo; donde no todos los sectores de la población fueron incorporados al proyecto modernizador ni favorecidos del mismo modo con la mercantilización de la provisión de bienes y servicios de bienestar, sino en el cual resultaron desfavorecidos los segmentos de menores ingresos de la sociedad. En adición, se caracterizó por su carácter corporativista y autoritario que deterioró la posibilidad de desarrollar una perspectiva de interculturalidad; en su lugar, se intervino mediante fuerzas militares para reprimir manifestaciones en detrimento del desarrollo profundo de procesos de diálogo y negociación enmarcados en una perspectiva intercultural.

En este sentido, de acuerdo con Aguilar *et al.* (2010), años de negligencia, discriminación, explotación y masacres, sedimentan los factores que provocaron el surgimiento del Ejército Zapatista en 1994 en Chiapas, el cual tuvo un papel fundamental en el reconocimiento y difusión de los derechos de los pueblos indígenas. Este movimiento social trajo consigo investigación etnográfica y legislaciones nuevas en materia de derechos humanos y en favor del reconocimiento explícito de las comunidades étnicas. Así, el levantamiento del EZLN contribuyó a que el gobierno y la sociedad mexicana aceptaran la importancia de las comunidades y su riqueza cultural. Hoy, estos grupos son parte de lo que nos representa y forma nuestra identidad como nación. Tácitamente puede hablarse de un pacto de paz, en el que el gobierno se comprometió a la implementación de una norma de clasificación especial de los usos y costumbres, que permite actuar a las comunidades de forma autónoma fuera del marco regulatorio tradicional del estado de derecho mexicano. No obstante, no deja de obligar el debido respeto que deben prestar al marco general de los derechos humanos del cual no pueden apartarse. Este hecho, significó una victoria para las comunidades étnicas del país, aunque hoy en día se cree que esta autonomía ha contribuido al aislamiento y normalización de la violencia.

Se puede señalar que los elementos socioculturales de marginación, pobreza y discriminación, entre otros, son responsables de orillar a las comunidades a expresarse por medio de actos violentos pues, de acuerdo con sus experiencias del pasado y presente, estos son los únicos medios por los cuales logran respuestas a sus demandas y que, amparados en la protección que la legislación en derechos humanos ofrece, pueden resultar exonerados de responsabilidades. De las visitas de campo y la evidencia recolectada sobre las relaciones, interacciones, formas de organización, actividades y pautas de comportamiento, producto de la aplicación de la técnica de observación participante en la comunidad, surge una hipótesis con carácter emergente que sostiene que la violencia podría ser asimismo una vía de atraer la atención de otros actores sociales, especialmente del Gobierno y la sociedad civil, sobre peticiones que han sido desestimadas o débil-

mente reconocidas desde tiempo atrás. En contraste, cuando consiguen la atención de estos actores, las respuestas no son siempre las más esperadas; por ejemplo, indignación social y renuencia por parte del gobierno, lo que termina por debilitar el mensaje principal contenido en las propias manifestaciones impulsadas por la comunidad. Inferimos la existencia de una relación disfuncional de carácter subyacente entre los actores a nivel sociedad, gobierno y comunidad indígena.

### *Violencia Cultural*

Si se analizan todos los elementos del contexto social e histórico, podemos empezar a hablar de la existencia de una violencia de tipo cultural. Este concepto fue introducido en la teoría del conflicto por Johan Galtung (2010) para referirse a que la violencia se transmite por medio de la cultura y la educación, medios que podrían facilitar su normalización entre los miembros de una sociedad o parte de esta —grupos sociales—. Eventualmente, la violencia cultural puede entenderse como

aquella que por costumbre o por las pautas educativas de la sociedad, justifica, o incluso permite, las injusticias cometidas, viéndolas como algo natural, por lo que la violencia cultural sirve de sustento teórico, filosófico y práctico de la violencia estructural. (París y Reyna, 2018, p. 107)

Para un sector de la sociedad de Chiapas, el fenómeno social de la violencia cultural, en sintonía con París y Reyna (2018), cuenta con una justificación que es compartida, aunque no generalizada, por la sociedad y que refiere a la necesidad de respuestas con uso de violencia en el marco del conflicto entre actores internos a la comunidad, pero, sobre todo, ante los actores externos, frente a los que las expresiones agresivas se radicalizan.

Recuérdese, a modo de ejemplo, las expresiones de violencia cultural en las manifestaciones de las escuelas normalistas, que derivan en un umbral de tolerancia amplio por parte de determinados sectores de la sociedad, así como de la toma y secuestros de autobuses para fines de traslado hacia el lugar de manifestación, un hecho condenable que, no obstante, recibió la aprobación de algunos grupos sociales; el hecho de amenazar a choferes y secuestrar un autobús define conductas criminógenas que constituyen delitos enmarcados en prácticas violentas recurrentes. El origen y trasfondo de esta violencia cultural se remonta en México a la época de la colonia y se refleja hoy en día en la sociedad moderna.

## *El indígena como “el otro” incivilizado*

Se han desarrollado análisis profundos sobre la concepción instalada en la sociedad que busca hacer del indígena un ser incivilizado bajo la construcción de un “alter primitivo” (Oehmichen, 2007). La crítica es dirigida hacia la sociedad mexicana en su conjunto, con base en los hechos de discriminación en contra de los grupos indígenas que residen en la Ciudad de México. Existe una creencia generalizada en la que los indígenas y campesinos, al ser regulados por un derecho consuetudinario —práctica opuesta al Estado racional moderno, por ende, al derecho positivo—, son asumidos como sociedades salvajes e incivilizadas: “es la imagen de ‘el otro’ incivilizado, el atrasado, el no-integrado a la modernidad” (Oehmichen, 2007, p. 92). Esta imagen de los pueblos indígenas y sus formas de autorregularse, han sido reforzadas por el gobierno y las autoridades, pero no menos por los medios de información.<sup>5</sup> Lo expuesto no sugiere abandonar la defensa de los usos y costumbres como marco regulatorio, a razón de que cumple una función social en la organización de la sociedad indígena, garantizando su estabilidad y reestableciendo el orden instituido. En contraste, ante situaciones de conflicto, no importa el grado, pueden llegar a conformar respuesta de violencia extrema. Respecto a los linchamientos como fenómenos, Oehmichen (2007) señala que

es una respuesta que surge cuando las normas de convivencia social han sido trastocadas y desestructuradas desde las altas esferas de quienes tienen el poder. El linchamiento, finalmente, es una respuesta desesperada de turbas anónimas cuya acción consiste en (...) transformar en una representación metonímica todo lo que es incorrecto. (p. 98)

Oehmichen (2007) plantea que el origen de la manifestación violenta se encuentra en la ineptitud, corrupción e inacción de las autoridades de los diferentes niveles de gobierno. Entonces, la manifestación de violencia entre las comunidades y las empresas se inscribe y encuentra sus móviles en un fuerte contexto histórico de dominación, explotación e injusticia, que alimenta una relación disfuncional. Este trabajo considera incorrecto que se discrimine y criminalice a las comunidades indígenas, sin antes explicar la larga historia de violencia y marginación que han experimentado, no obstante, se entiende que no se debe tolerar actos violentos de ninguna naturaleza. En este sentido, puede que resulte necesario generar

---

<sup>5</sup> No obstante, no se pasa por alto el hecho de que también son muchos los casos de linchamientos, donde una multitud de gente perteneciente a una o varias comunidades, mediante el uso de la violencia extrema y desmedida, golpea y amedrenta a algún delincuente, personas o, incluso, a la policía, bajo lo que se conoce como “justicia por mano propia”. Recuérdese el linchamiento de dos policías en 2004.

articulaciones institucionales que deriven en, por ejemplo, propuestas de mesas de trabajo ciudadanas con participación intersectorial, destinadas a escuchar las necesidades, así como mediar y recoger las demandas de estas minorías para gradualmente reducir los factores que derivan en violencia y conflictos en las comunidades indígenas; todo lo cual contribuiría a ir conformando políticas públicas de prevención de la violencia y promoción de la paz y convivencia social.

Asimismo, es necesario reconocer que es posible desarrollar caminos para una convivencia pacífica entre las organizaciones productivas y las comunidades indígenas a través de la consolidación de acuerdos que reconozcan la existencia de barreras culturales. Los casos de éxito en estos caminos deberán ser considerados referentes para que las organizaciones empresariales decidan explorar esquemas de negocio social y culturalmente adaptados en las zonas de alta concentración indígena. La Organización de las Naciones Unidas (ONU) ha recopilado una serie de experiencias exitosas en este sentido, entre las que destaca la australiana, en la que se alcanzó una vía positiva de resolución de conflictos, ya que:

existe un acuerdo de participación entre Argyle Diamonds y los pueblos miriuwung, gidja, malgnin y woolah, en cuyas tierras se encuentran las minas de Argyle. El acuerdo reconoce a los pueblos indígenas locales la propiedad del contrato de arrendamiento de las minas de Argyle y establece una relación a largo plazo entre la empresa y las comunidades indígenas locales. (ONU, 2007, p. 7).

Del modelo de experiencias exitosas de la ONU (2007) es posible derivar una serie de lecciones aprendidas cuando se trata de la contratación de capital humano de comunidades étnicas para un emprendimiento productivo de explotación de recursos naturales. En primer lugar, debe asegurarse el consentimiento libre, anterior e informado de las comunidades indígenas afectadas por la explotación de las tierras, respetar los derechos indígenas en todas las etapas del proceso de explotación de recursos y, si se emplean a trabajadores indígenas, las empresas deben garantizar que se respeten las normas laborales. En adición, debe existir un respeto de las culturas, las tradiciones y las costumbres de las comunidades indígenas locales —recuperación de la perspectiva intercultural, *emic* y subjetiva— así como la utilización de los conocimientos y experiencias tradicionales de los pueblos indígenas en la protección ambiental y el desarrollo sostenible.

## Una tipología sistemática para delimitación del problema e intervención del mediador

Del análisis de contenido documental y las fuentes primarias de información —observación y entrevistas— para dar respuestas a las preguntas que impulsan este artículo de investigación, se desarrolla una tipología con grados intermedios de sistematización que organiza los hallazgos en una matriz dicotómica y facilita la función del mediador y su rol en la resolución pacífica y alterna del conflicto de interés.

Se parte de la constatación de que la perspectiva objetiva racional se asocia fuertemente con la acción racional de los actores con arreglo a fines —acción instrumental—, donde la defensa del sustento de sus familias en el caso de los trabajadores —representado por las prestaciones, si bien precarias, y los ingresos económicos provistos por el jornal que reciben de la empresa— y la maximización de los rendimientos de producción y ganancia por parte del actor empresa, definen una dimensión robusta dentro de la perspectiva objetiva y racional del uso de la violencia como medio legítimo y legitimado para alcanzar o mantener un fin con éxito.

Por su parte, la defensa de los derechos laborales, la reafirmación de la percepción de ser respetados por los agentes externos a la comunidad —empresa— y la búsqueda de la preservación del sentido de pertenencia e identidad comunitaria de ascendencia étnico-indígena, componen una dimensión actitudinal para la acción que se integra a la percepción sociocultural y subjetiva de los actores en el conflicto. De la combinación de ambas dimensiones de manera dicotómica, se clasifica con tenor heurístico cuatro tipos de actores y posiciones que impulsan diferentes acciones y mecanismos de elección de medios para la defensa de intereses particulares y el logro exitoso de los fines dentro del conflicto. La tipología sigue el proceso de construcción para clasificaciones sistemáticas propuesto por Barton y Lazarfeld (1961), conforme al cual se desarrolla una operación de sustracción de atributos básicos y relevantes desde las categorías básicas y preliminares —tipos—, para plasmar todas sus combinaciones lógicas posibles en un sistema multidimensional mediado por una operación de reducción de la complejidad que reviste la realidad social observada del conflicto laboral.

Figura 3. Tipología sistemática sobre perspectiva objetiva y subjetiva de los actores involucrados en el conflicto y situación de violencia

		Dimensión subjetiva	
		Defensa de los derechos laborales y rechazo al maltrato	Defensa del discurso que tiene a los trabajadores como conflictivos
Dimensión objetiva racional	Defensa de los ingresos económicos y prestaciones laborales	<b>Tipo I (posiciones radicales pro derechos de los trabajadores):</b> Trabajadores manuales de menor rango con funciones de ejecución, baja o nulamente calificadas (cortador, ayudante de cortador, velador, recogedor), que protestaron con uso de violencia en el conflicto.	<b>Tipo III (posiciones neutrales que se identifican con los intereses de los trabajadores):</b> Trabajadores manuales y no manuales de rangos bajos e intermedios-bajos alineados con la posición de la empresa la cual legitiman con su posición neutral.
	Defensa de la maximización de la productividad y los rendimientos empresariales	<b>Tipo II (posiciones moderadas pro derechos de los trabajadores):</b> Trabajadores manuales de rango intermedio con funciones semicalificadas y posiciones de dominación intermedia (jefe de cortadores, jefe de recolección, encargado de traslados) que apoyaron la protesta sin radicalizar su posición.	<b>Tipo IV (posiciones radicales pro intereses de la empresa):</b> Trabajadores en posiciones directivas, técnicas de nivel alto y gerencia ( <i>White collar</i> ) con posiciones de dominación superior sobre los diferentes peldaños de la jerarquía organizacional de la empresa (directores, subdirectores, jefes de áreas técnicas, empleadores y patrones).

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

Conflictos con las comunidades como el analizado han tenido lugar de forma regular en Ocosingo y, por extensión, en el estado de Chiapas, lo que ha llevado a las empresas, y al sector privado en general, a renunciar a la búsqueda de establecer operaciones de inversión en el sureste mexicano, esto último en detrimento de los ingresos económicos de las comunidades indígenas. Las causas de esta oposición entre actores se encuentran influidas y condicionadas por la larga historia de marginación, opresión y violencia que han padecido, así como en el componente de alta desconfianza existente hacia los actores externos. El conflicto se presenta en forma de una barrera de comunicación entre las nuevas prácticas y las viejas costumbres, las cuales resultan *prima facie* incompatibles.

Con base en los resultados del análisis se ha advertido en la búsqueda de soluciones una relegación del componente sociocultural como determinante de la violencia, en su lugar se enfatiza el pragmatismo autoritario y centralizado de las fuerzas públicas —principalmente Ejército y Policía— y de un sistema judicial clasista; además del ejercicio amplificado y sensacionalista de los medios de comunicación masivos que distorsionan los sucesos relacionados con las eventuales prácticas “extorsivas” que ejercen las comunidades como estrategia de lucha, reivindicación y demanda. Sobre este marco, llegamos a la conclusión de que resulta necesario construir un modelo explicativo que sea exhaustivo —que comprenda todos y cada uno de los factores de elevada capacidad explicativa— y parsimonioso —que explique la mayor proporción del conflicto empleando el menor número de factores—. Entendemos que sólo así será posible actuar, desde el diseño de políticas públicas y los MASC, sobre la concatenación de eventos de violencia con un fuerte componente intercultural, como el que involucra a los trabajadores de la comunidad indígena y los patronos empleadores de las empresas.

A partir de la evidencia analizada, es posible proponer una estrategia de trabajo sobre los sistemas de usos y costumbres locales y no locales que inciden sobre la dimensión subjetiva, a modo de propiciar el cambio sobre la percepción de la existencia de un vector integrado, socialmente incluido y moderno, que se enfrenta a un *alter* excluido, marginado y no moderno representado por las comunidades étnicas. De esta forma, podría trascenderse la división básica entre dos bandos antagónicos con diferentes estados de derecho (Gómez, Jiménez y Viqueira, 1994).

El trabajo de campo con las comunidades ha permitido constatar que actualmente estas piden salir de la pobreza y mejorar su nivel de vida, no obstante, rechazan proyectos de gobierno y de empresas privadas, pues alegan que atentan contra sus intereses. Sostenemos que esto constituye uno de los conflictos más antiguos, que hunde raíces en la constitución del proyecto de nación mexicana fraguado desde inicios del siglo XX.

Los resultados parecen advertir que es necesario que todas las partes en este conflicto se responsabilicen de sus actos e introduzcan nuevas formas heterocompositivas de resolución de conflictos basadas en normas no coercitivas, al tiempo que contribuyan a la búsqueda de equilibrios de poder entre las partes, abriendo camino para el desarrollo de una cultura más amplia de justicia participativa.

En contraste con la vía tradicional de dar solución a la conflictividad social, asentada en la incoación del proceso jurisdiccional, con base en litigios y elevados gastos económicos para el sistema como para las partes, este trabajo propone la adopción de métodos y técnicas alternas previstas en la ley, como son la mediación, la conciliación, el arbitraje y la amigable composición; sobre las cuales existe la convicción de que contribuirán a reconocer y hacer lugar a los factores históricos y socioculturales asociados a la génesis y ontogénesis del conflicto

social. Sólo aplicando las bases de la teoría de paz (Galtung, 2010) y los mecanismos diseñados específicamente con base en el contexto histórico de las comunidades indígenas implicadas, es posible desarrollar un modelo base para la solución de conflictos sociales que involucran minorías étnicas del sureste mexicano.

En el marco de los Medios Alternos de Solución de Conflictos, y apegados al andamiaje estructural y legal de su marco normativo en vigente demanda, proponemos la creación de la figura de mediador especializado en asuntos de comunidades indígenas que constituya, junto a su método, una vía alternativa de restablecimiento del orden y resolución formal y legítima de controversias, desde una perspectiva integral, intersectorial y transversal, que reconoce el peso de los determinantes sociales y culturales y su especificidad en el conflicto.

## Referencias

- Aguilar, E., Díaz, M., y Viqueira, P. (2010). *Los otros acuerdos de San Andrés*. Recuperado de [https://juanpedroviqueira.colmex.mx/images/historia-de-chiapas/chiapas-contemporaneo/problemas-generales/articulos/los-otros-acuerdos-de-san-andres-larrazar-1959\\_2005](https://juanpedroviqueira.colmex.mx/images/historia-de-chiapas/chiapas-contemporaneo/problemas-generales/articulos/los-otros-acuerdos-de-san-andres-larrazar-1959_2005).
- Barton, A. y Lazarfeld, P. (1961). Some Functions of Qualitative Analysis. En S. M. Lipset y N. J. Smelser (Eds.), *Sociology: The Progress of a Decade* (pp. 95-122). Englewood-Cliffs: Prentice-Hall.
- Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas. (2006). Regiones Indígenas de México. Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/35735/cdi-regiones-indigenas-mexico.pdf>.
- Coyle-Shapiro, J. y Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, CONEVAL (2018, 31 julio). Diez años de medición de pobreza multidimensional en México: avances y desafíos en política social. Recuperado de [https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Documents/Pobreza\\_18/Pobreza\\_2018\\_CONEVAL.pdf](https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Documents/Pobreza_18/Pobreza_2018_CONEVAL.pdf).
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, CONEVAL (2015). Consulta dinámica de resultados de pobreza a nivel municipio 2010-2015. Recuperado de [https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/consulta\\_pobreza\\_municipal.aspx](https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/consulta_pobreza_municipal.aspx).
- Carlsen, L. (1999). Autonomía indígena y usos y costumbres: la innovación de la tradición. Recuperado de [https://chiapas.iiec.unam.mx/No7-PDF/ch7\\_carlsen.pdf](https://chiapas.iiec.unam.mx/No7-PDF/ch7_carlsen.pdf).

- Dabos, G. y Rousseau, D. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 52-72. doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.52
- Galtung, J. (2010). *A Theory of Conflict*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Gómez, P., Jiménez, P., y Viqueira, P. (1994). Chiapas, tierra sin justicia. Recuperado 29 noviembre, 2019, de <https://juanpedroviqueira.colmex.mx/images/historia-de-chiapas/chiapas-contemporaneo/problemas-generales/articulos/chiapas-tierra-sin-justicia>.
- Merton, R. y Kendall, P. (1946). The focused interview. *American Journal of Sociology*, 51, 541-547.
- Merton, R., Fiske, M. y Kendall, P. (1990). *The Focused Interview: A Manual of Problems and Procedures*. (2da. Edición). New York: The Free Press.
- Oehmichen, C. (2007). Violencia en las relaciones interétnicas y racismo en la Ciudad de México. *Cultura y representaciones sociales*, 1(2), 91-117. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-81102007000100005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-81102007000100005&lng=es&tlng=es).
- París, A., y Reyna, L. (2018). *Cultura y Educación para la paz. Una Perspectiva Transversal*. Ciudad de México, México: Tirant lo Blanch.
- Peña Cárdenas, M., Díaz, G., y Carrillo Puente, A. (2014). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 8(1), 37-50.
- Santella, A. S. (2015). Dinámica de Conflicto Laboral. Un estudio sobre empresas automotrices en Argentina. *Sociología del Trabajo*, 85, 27-46. Recuperado de <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/69794>.
- Organización de las Naciones Unidas ONU (2007). *Los Pueblos Indígenas y las Empresas Industriales*. Recuperado de [https://www.un.org/es/events/indigenousday/pdf/indigenous\\_industry\\_sp.pdf](https://www.un.org/es/events/indigenousday/pdf/indigenous_industry_sp.pdf)
- Weiss, R. (1994). *Learning form strangers. The art and method of qualitative interview studies*. New York: The Free Press.
- Winstok, Z. (2007). Conflict escalation to violence and escalation of violent conflicts. *Children and Young Services Review*, 30 (3), <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2007.10.007>.
- Zebadúa, E. (1999). *Breve historia de Chiapas*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica y El Colegio de México.