
UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

IZTAPALAPA



*CULTURA, ORGANIZACION Y SISTEMAS DE
EDUCACION SUPERIOR: EL CASO DE LOS
TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UAM*

TESIS QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LIC. EN
ADMINISTRACION PRESENTA:

AYUZABET DE LA ROSA ALBURQUERQUE



ASESOR: PEDRO C. SOLIS PEREZ

SEMINARIO DE INVESTIGACION III

PRIMAVERA DEL 97

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1	5
1. Organización y Cultura	5
1.1. Cultura como una variable independiente	5
1.2. Cultura como una variable interna	17
1.2.1. Elementos culturales	17
1.2.2. Las subculturas	28
1.2.3. Tipos de cultura interna	29
1.2.4. Del abuso del lenguaje	36
1.3. Cultura como una metáfora de raíz	45
	50
CAPITULO 2	50
2. Generalidades de los Sistemas de Educación Superior (SES)	50
2.1. Materia de trabajo de los SES	50
2.2. Arreglo de la materia de trabajo	52
2.3. Estructura de los SES	54
2.4. Aspectos culturales de los SES	57
2.4.1. Creencias	57
2.4.2. Valores	62
2.5. El poder en los SES	67
2.6. La integración de los SES	73
2.7. Formas de cambio en los SES	78
CAPITULO 3	86
3 Cultura laboral de los trabajadores administrativos de la UAM	86
3.1. La UAM	86
3.2. Generalidades de la cultura laboral de los trabajadores administrativos de la UAM	103



BIBLIOGRAFÍA	114
ANEXOS	119

INTRODUCCION

La introducción a este trabajo no puede ser, sino es acompañada con un poco de la historia que le dio origen.

La inquietud que generó la idea inicial del tema a investigar nació de un comentario hecho por el profesor Luis Montaña Hirose: el abuso del lenguaje en el término cultura organizacional.

Inicialmente, el aspecto a investigar atendería la cultura organizacional en las empresas¹. Posteriormente, debido a problemas técnicos de comunicación tuve que cambiar de asesor (profesor Pedro Solís Pérez) y de perspectiva: ahora el enfoque cultural sería hacia las organizaciones universitarias; lo que implicó la realización de otro marco teórico. Una vez terminado éste, se procedió a delimitar el campo de estudio práctico, el cual trataría de describir aspectos culturales² de algún área de trabajo³ específica de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). La dificultad para acceder a la información y a la investigación de éste tipo de áreas provocó que el tema de investigación cambiara otra vez de perspectiva: en primer lugar, solamente se estudiaría la cultura laboral de los trabajadores administrativos de la UAM, y en segundo lugar, ya no se estudiaría un área en específico, sino la cultura laboral en forma general.

Esta vez el acceso a la información (en parte proveniente del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Universidad Autónoma Metropolitana - SITUAM-) también fue un poco problemático⁴, en el sentido de que las encuestas que me permitirían concluir algunas cuestiones sobre la cultura laboral de los trabajadores administrativos de la UAM no estarían listas sino meses después de

¹ Organizaciones de carácter lucrativo básicamente.

² Cultura organizacional, cultura corporativa y cultura laboral.

³ Áreas de trabajo administrativo, no académico.

⁴ Aunque no hubiera sido posible sin la ayuda del profesor Luis Bueno Rodríguez

concluida la tesina; sin embargo, tuve acceso a información de otro tipo y a entrevistas realizadas a algunos departamentos⁵ de la UAM.

Debido a lo anterior, es posible que el lector encuentre algunos huecos de relación durante el seguimiento de la lectura; este es el caso del tema relacionado con los valores (organizacionales), pues como se advertirá, cuando hago referencia al aspecto de los valores me refiero a organizaciones básicamente de carácter lucrativo⁶, lo cual, trasladado a los "sistemas de educación" superior no concuerda del todo, pero en el caso de la cultura laboral de los trabajadores administrativos de la UAM la relación tiende a acentuarse.

Otra cuestión que pudiera afectar la relación entre los capítulos presentados, y al tema de investigación práctico -cultura laboral de los trabajadores de la UAM- es la falta de tiempo, pues la cultura no es algo que se pueda conocer y describir en poco tiempo, de hecho se necesita bastante tiempo.

Así, de esta manera, este trabajo es más de carácter teórico-conceptual que de carácter práctico, por lo que en este sentido no se creo algún tipo de conocimiento nuevo.

Una vez aclarados los antecedentes que determinaron dicho trabajo, daré una breve descripción de su contenido.

El trabajo está compuesto por tres capítulos:

El primero pretende dar una noción de las diferentes formas en que el concepto de cultura es aplicado en el ámbito de la organización y de los diversos conceptos que de dichas formas se derivan. También hace reflexiones sobre cuestiones del concepto de cultura (su mal uso) y sobre los valores organizacionales.

El segundo capítulo abarca los referente a los sistemas de educación superior: su materia de trabajo, estructura, aspectos simbólicos, integración y cambio. Este capítulo sirve para dar una noción del ambiente en que los trabajadores

⁵ Utilizo el término departamentos porque para efectos del SITUAM, éste clasifica a las diferentes áreas de trabajo en departamentos.



administrativos de los sistemas de educación superior están inmersos y de cual es su rol dentro de estos.

Finalmente, el último capítulo describe brevemente algunas nociones sobre la UAM, para posteriormente terminar con algunas generalidades de la cultura laboral de los trabajadores administrativos de dicha institución.

Si bien es cierto que este trabajo no aporta algo novedoso, si espero hacer notar la importancia de tener bien definidos los diferentes conceptos de las Ciencias Sociales. También espero que toda persona que lea este trabajo (sobre todo alumnos de administración y trabajadores de todo tipo y nivel) tengan una noción de los conceptos aquí manejados y como estos son utilizados para su explotación (y en su caso para explotar), porque a manera de ejemplo y como lo señala Guillermo Garduño Valero (1991), el marxismo académico que es su envilecimiento, lo es precisamente, por su carácter pasivo del análisis capitalista.

⁶ Sin embargo, como se menciona en el capítulo 3, el carácter distintivo entre organizaciones lucrativas y no lucrativas es tenue.



AGRADECIMIENTOS

Agradezco toda la ayuda a brindada para realización de esta tesina a:

Mis padres y familiares

amigos y

profesores.

ya que sin su ayuda no hubiera podido lograrlo.

Omito nombres porque sería una lista demasiado grande, pues cada uno en un momento especial me aportó su valiosa ayuda.

CAPITULO 1

1. ORGANIZACION Y CULTURA

El concepto de cultura aunque antiguo, "recientemente" se ha introducido en el mundo organizacional y ha sido trasladado de la antropología (principalmente) hacia los estudios organizacionales. Esto implica un problema en el uso del concepto, pues si en la antropología no existe un consenso general acerca de lo qué es cultura, en los estudios organizacionales será difícil que exista, lo que da como resultado una variedad de aplicaciones de dicho concepto sobre las organizaciones; por ejemplo, los administradores ven al concepto de cultura como una metateoría para la explicación, predicción y realización de la efectividad organizacional, es decir, como la clave para el buen funcionamiento de la organización. Los académicos ven a la cultura como tres grandes bloques que sirven para clasificar las relaciones existentes entre la cultura y las organizaciones: 1) Cultura como una variable independiente, 2) Cultura como una variable interna (dependiente) y 3) Cultura como una metáfora de raíz.

1.1. CULTURA COMO UNA VARIABLE INDEPENDIENTE

En esta clasificación la cultura es considerada como una variable que no depende de la organización, sino al contrario, la cultura va a determinar en gran medida la actuación de la organización $[O(f)=C]$, es decir, la cultura es considerada como una variable externa a la organización. Por lo tanto, aquí la cultura se refiere a la cultura propia de un país, a todo el contexto cultural que rodea a la organización y que marcará las diferencias de una organización a otra a través de los diferentes países y dentro de los mismos (cuando en un país

coexisten varias subculturas, como en la antigua Yugoslavia); marco político, económico, social y cultural es "importado dentro de la organización a través de los miembros" (Linda Smircich, 1983) que participan en la misma directa o indirectamente.

Por lo tanto el enfoque que aquí se le da a la cultura y las investigaciones es un enfoque a nivel macro y generalmente se etiqueta a esta variable con el nombre de **Administración Comparativa**. En esta perspectiva la cultura se proyecta en los patrones de actitudes y acciones de los miembros de la organización. La cultura es parte del ambiente y es vista como un determinante o fuerza impresa. Caracterizadas ampliamente, las investigaciones provienen de la visión de las diferencias entre las culturas y grupos locales similares y sus implicaciones en la efectividad de la organización. La subordinación de los intereses de la administración comparativa y la cultura corporativa -sobre todo de esta última- a la búsqueda para predecir los medios del control organizacional y mejoramiento de los medios para la administración es de crítica importancia - como expondré más abajo al examinar la cultura como una variable interna (Smircich, 1983).

Existen varios campos de estudio -o bases- que diversos investigadores han realizado para el análisis de la cultura como una variable independiente, como por ejemplo, la interacción entre el estilo de administración y el carácter nacional, las características nacionales del administrador en compañías multinacionales, los mitos nacionales y situaciones organizacionales, las relaciones entre estructura organizacional y cultura nacional, y las relaciones entre formación estratégica y cultura nacional. También se ha desarrollado un interés en la interacción entre sistemas nacionales de creencias y conducta organizacional. Ante los recientes acontecimientos económicos, políticos y religiosos como el surgimiento de bloques económicos, las fuertes diferencias etnico-religiosas-políticas en algunos países europeos y su consecuente desintegración, la tendiente desaparición del modo de producción socialista y la también tendiente inmersión de la gran mayoría de los países en la globalización comercial libre-

cambista, la gran influencia de los medios de comunicación, el avance de la informática, alianzas estratégicas entre organizaciones de diferentes países, el concepto de cultura nacional para el análisis organizacional necesita ser complementado con otros macro conceptos de cultura (religión, características regionales o locales, historia, procesos simbólicos, costumbres etc.), porque las expresiones culturales a nivel corporativo, no solo provienen de las diferencias nacionales, sino también de los más fundamentales patrones culturales (Alvesson, 1992, pags. 64-68). En esta perspectiva debemos considerar a la cultura como un todo que incluya todo tipo de manifestaciones que tengan relación con la organización para descubrir cómo la determinan o afectan cada uno de los aspectos relacionados con ésta, como por ejemplo, la industria o sector productivo al que pertenece o sector social al que atiende o en que se desenvuelve. Las formulaciones culturales que se dan dentro (cultura organizacional y corporativa) y fuera de la empresa tienen la capacidad para fragmentar la cohesión y resistencia de los miembros de la organización. Incluso, el éxito o desarrollo de una organización depende más de las determinaciones ambientales que de una buena interrelación entre sus miembros (lo que no significa que esto último no tenga importancia).

Las principales variables que se estudian ya sea de país a país o dentro del mismo país al comparar las diferencias o similitudes entre las organizaciones son el nivel de educación, edad, sexo, nacionalidad, tamaño de la empresa, sector industrial, etc., es decir, se pueden realizar una infinidad de estudios relacionados con esta variable -cultura como variable externa- dependiendo del interés del investigador, sobre todo porque (como se mencionó arriba) el ambiente experimenta un constante cambio. Los resultados de las investigaciones en gran medida van a estar determinadas por las respuestas o percepciones de los miembros de la organización, que a su vez, ellos mismos (en parte) están influenciados por ciertos aspectos idiosincráticos propios del país de origen.

En este sentido creo conveniente mencionar aspectos interesantes del libro de Geert Hofstede: *Culture and Organizations: Software of the mind*. Aquí se

analiza el estudio hecho en subsidiarias de la IBM a través de diferentes países. Se estudian cuatro índices a partir de cuestiones investigadas en las subsidiarias de la IBM, por lo que los resultados sólo representan los aspectos de éstas y no cubren totalmente las diferencias culturales entre las sociedades. Sin embargo para llevar a nivel social estos estudios, Hofstede los relaciona con otros aspectos como la escuela, la familia, la situación de trabajo, las ideologías y el rol del estado. Estas asociaciones son basadas en resultados de análisis estadísticos, en los cuales, los índices estudiados en la IBM han sido relacionados con los resultados de 'otros' estudios cuantitativos. En suma, ha sido usada información (cualitativa) acerca de familia, escuela etc. de varios países. Los índices estudiados fueron:

El Índice de Distancia de Poder (IDP) mide el grado de desigualdad social (en varios aspectos) y su relación con el término poder, por lo que se define como el nivel de poder (alto o bajo) que los miembros menos poderosos de instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que sea distribuido desigualmente. Las cuestiones para componer este índice fueron (dirigidas a trabajadores, no a administradores) : 1)¿en base a tu experiencia cómo ocurre lo siguiente: los empleados se sienten asustados al expresar su desagrado con su jefe? (en una escala de 1-5 de muy frecuente a muy rara vez); 2)la percepción de los subordinados acerca del estilo de toma de decisiones de su jefe; y 3)la preferencia de los subordinados acerca del estilo de toma de decisiones de su jefe. Este índice va de 0 a 100 y los países que registran índices cercanos a 100 se consideran con un alto IDP, mientras que los países que registran índices cercanos a 0 se consideran con un bajo IDP. Se obtuvieron varios resultados importantes, como por ejemplo, las ocupaciones con los más bajos estatus y niveles de ocupación (trabajadores no calificados y semicalificados) muestran los más altos IDP, y las ocupaciones con más altos niveles de educación y estatus (trabajadores profesionales como administradores, ingenieros y científicos), muestran los más bajos IDP. En la situación donde existe un alto IDP, los superiores y los subordinados se consideran uno al otro como

desiguales y el sistema jerárquico se basa en un sentimiento de existencia de desigualdad; en la situación contraria, los superiores y los subordinados se consideran uno al otro como existencialmente iguales y el sistema jerárquico es basado solo en una desigualdad de roles establecidos por conveniencia, y los roles pueden ser cambiados, así que alguien que hoy es el jefe, mañana puede ser el subordinado. El índice se relacionó con aspectos como el nivel de educación, ocupación, familia, escuela, situación en el lugar de trabajo, ideas y el rol del Estado. Los resultados más importantes llevados a nivel social se resumen en la tabla 1.

Tabla 1. Diferencias claves entre los IDP bajos y altos de las sociedades

Nivel de educación, ocupación, familia, escuela, situación en el lugar de trabajo, ideas y el rol del Estado.

IDP BAJO	IDP ALTO
Las desigualdades entre la gente deben ser minimizadas	La desigualdad entre la gente es esperada y deseada
Debe existir, y hay alguna interdependencia entre las personas menos poderosas y las más poderosas	Las personas con menos poder deben ser dependientes de las personas con más poder
Los padres tratan a los niños como iguales y los niños tratan a los padres como iguales	Los padres enseñan a los niños a obedecer y los niños tratan a los padres con respeto
Los maestros esperan iniciativa de los estudiantes en clase	Se espera que los maestros tomen la toda iniciativa en la clase
Los estudiantes tratan como iguales a los maestros	Los estudiantes tratan a los maestros con respeto
Las personas más educadas sostienen menos valores autoritarios que las menos educadas	Tanto las personas más educadas como las menos educadas muestran casi por igual valores autoritarios
La descentralización es popular	La centralización es popular
Hay un estrecho rango salarial entre la cima y el fondo de la organización	Hay un amplio rango salarial entre la cima y el fondo de la organización
Los subordinados esperan ser consultados	Los subordinados esperan que se les diga que hacer
El jefe ideal es un ingenioso demócrata	El jefe ideal es un autócrata benevolente o un buen padre
Los privilegios y símbolos de estatus son desaprobados	Los privilegios y símbolos de estatus para los administradores son esperados y populares
El uso del poder debe ser legítimo y es objeto de criterio de bueno o malo	El poder prevalece sobre los derechos
Las habilidades, riqueza, poder y estatus no necesitan ir juntos	Las habilidades, riqueza, poder y estatus deben ir juntos
La clase media es larga	La clase media es corta
Todos deben tener iguales derechos	Los poderosos tienen privilegios
La forma de cambiar un sistema político es cambiando las reglas (evolución)	La forma de cambiar un sistema político es cambiar al a la gente que esta en la cima (revolución)
El uso de violencia en la política es raro	Los conflictos políticos frecuente mente negocian con la violencia
Pequeñas diferencias de ingreso en la sociedad, fomentado por un sistema de impuestos bajos	Grandes diferencias de ingreso en la sociedad, fomentado por un sistema de impuestos altos
Los teóricos de la administración se basan en el rol de los empleados	Los teóricos de la administración se basan en el rol de los administradores

Además de esto el IDP fue relacionado con otras 3 variables:

- a) La latitud geográfica de los países (las más altas latitudes asociadas con un bajo IDP).
- b) El tamaño de la población (las poblaciones más grandes fueron asociadas con un alto IDP).
- c) La riqueza del país (los países ricos asociados con un bajo IDP).

Este último factor es causa o efecto de los demás factores. Los factores asociados con la riqueza de las naciones y la menor dependencia sobre otras más poderosas son: menor tradición agrícola, tecnología más moderna, más vida urbana, más movilidad social, un mejor sistema de educación y una gran clase media.

Como ya se señaló, estos estudios se hicieron con la ayuda de métodos estadísticos (como la regresión lineal) y por lo tanto los resultados no pueden ser del todo exactos y existen excepciones.

Otro índice estudiado fue el Índice de Individualismo (IID). Para entender a qué se refiere este índice hay que entender dos conceptos considerados por Hofstede en relación a las sociedades: 1) colectivismo.- se da en sociedades que se caracterizan porque el interés del grupo prevalece sobre el interés del individuo y 2) individualismo.- se da en sociedades que se caracterizan porque el interés del individuo prevalece sobre el interés del grupo. Por lo tanto esta dimensión se define así: El Individualismo pertenece a sociedades en las cuales los lazos (de unión) entre los individuos son flojos o suaves: cada quien mira a los demás después de mirarse a sí mismo o su inmediata familia. El colectivismo, opuestamente, pertenece a sociedades en las cuales la gente desde su nacimiento es integrada dentro de fuertes y cohesivos grupos, los cuales protegen a la gente por el resto de su vida a cambio de una incuestionable lealtad. La cuestión sobre la cual se basó este índice fue la siguiente: (se le pidió a la gente) 'trata de pensar esos factores que serían importantes para ti en un trabajo ideal; no menciones aquellos que ya están contenidos en tu trabajo actual'. La relativa

importancia vinculada a estos factores (metas de trabajo) fueron: a) para el polo individual: tiempo personal, libertad y desafío; b) para el polo colectivo: entrenamiento o capacitación, condiciones físicas y uso de habilidades. Los países con un rango cercano a 0 son los más colectivistas y los países con un rango cercano a 100 son los más individualistas.

El IID también arrojó datos interesantes acerca de las organizaciones y las sociedades. Por ejemplo, hay una relación que muestra que los países individualistas tienden a ser ricos y los países colectivistas tienden a ser pobres. En los países ricos, el entrenamiento, las condiciones físicas (de trabajo) y el uso de habilidades pueden ser tomadas como algo ya establecido, lo cual hace que para la gente esto no sea (relativamente) importante como un meta de trabajo. En los países pobres éstas cosas no pueden ser tomadas como algo ya establecido, y la gente distingue entre un buen y un mal trabajo, por lo que para ellos esto es muy importante como meta de trabajo. Otra observación fue que los países con un alto IDP registraron un bajo IID y viceversa, es decir, las dos dimensiones tienden a correlacionarse negativamente: los países con un alto IDP son probablemente más colectivistas y los países con un bajo IDP son más individualistas (en este caso Costa Rica es la excepción, pues registro tanto un IDP bajo -35-, como un IID bajo -15-). En los países colectivistas los hijos probablemente seguirán la misma ocupación que su padre, en los países individualistas los hijos tenderán a lo contrario, por ejemplo, los hijos que sus padres tuvieron ocupaciones manuales, preferirán trabajar en ocupaciones no manuales y viceversa. En las sociedades individualistas a los niños se les fomenta para que desarrollen opiniones propias y en las colectivistas la opinión personal no existe: está predeterminada por el grupo.

En la tabla 2. se resumen los resultados más importantes que arrojó este índice relacionados con la familia, escuela, situación en el lugar de trabajo, ideas y el rol del Estado.

Tabla 2. Diferencias claves entre sociedades individualistas y colectivistas

Familia, escuela, situación en el lugar de trabajo, ideas y el rol del Estado.

SOC. COLECTIVISTAS	SOC. INDIVIDUALISTAS
La identidad se basa en el grupo en el que se desarrolla la persona	La identidad se basa en el individuo mismo
Los niños aprenden a pensar en términos de "nosotros"	Los niños aprenden a pensar en términos de "yo"
La armonía debe ser siempre mantenida y se deben evitar las confrontaciones directas (no se debe refutar al grupo)	Hablar lo que piensa uno es característico de una persona honesta
Hay un alto contexto de comunicación	Hay un bajo contexto de comunicación
Cuando se comete una infracción se siente culpa y vergüenza por uno mismo y ante el grupo	Cuando se comete una infracción, se siente culpa y pérdida de respeto para uno mismo
El propósito de la educación es aprender como hacer las cosas (en orden para participar en la sociedad). El conocimiento se considera como reservado para los jóvenes	El propósito de la educación es aprender a aprender. El conocimiento nunca termina -continúa aun después de los estudios universitarios-
Los diplomas proporcionan la entrada a grupos con estatus más altos	Los diplomas incrementan el valor económico o el valor para el respeto mismo
Las relaciones empleador-empleado son percibidas en términos morales, como vínculos familiares	Las relaciones entre empleador-empleado son un contrato basado sobre una ventaja mutua
Las decisiones de contratación y promoción son tomadas en grupo	Las decisiones de contratación y promoción son basadas en las habilidades y reglas solamente
La administración es administración de grupos	La administración es administración de individuos
Las relaciones prevalecen sobre las tareas	Las tareas prevalecen sobre las relaciones
La vida privada es invadida por los grupos	Cada quien tiene derecho a la privacidad
Las leyes y los derechos difieren dentro del grupo	Las leyes y los derechos son considerados para ser los mismos para todos.
Bajo PNB percapita	Alto PNB percapita
Dominante rol del estado en el sistema económico	Restringido rol del estado en el sistema económico
Economía basada sobre intereses colectivos	Economía basada sobre intereses individuales
Prensa controlada por el estado	Prensa libre
Las ideologías de igualdad prevalecen sobre las ideologías de libertad individual	Las ideologías de libertad individual prevalecen sobre las ideologías de igualdad
La armonía y consenso en la sociedad son las últimas metas	La actualización misma de cada individuo es la última meta
Teorías económicas importadas irrelevantes porque no se puede negociar con intereses colectivos y particulares	Teorías económicas propias basadas para perseguir los intereses mismos de los individuos

El resultado mostró que las sociedades ricas, urbanizadas e industrializadas registran índices individualistas, y las sociedades pobres, rurales y tradicionales registran índices colectivistas. Pero hay algunas excepciones sobre todo en el este de Asia, donde Japón y los nuevos países industrializados como Corea, Taiwan y Hong Kong parecen permanecer con características colectivistas junto con un desarrollo de industrialización.

La latitud, igual que en el IDP, también se relaciona con el IID: los países de mayor latitud tienden a ser individualistas y los países de menor latitud tienden a ser colectivistas.

El tercer índice Hofstede lo llama el Índice de Masculinidad (IM). Este se refiere al rol de sexos, es decir, el papel que generalmente desempeña el hombre o la mujer en la sociedad (por ejemplo, el hombre por lo común se caracteriza por estar fuera de casa y la mujer dentro de la casa), así este índice se define como: a) la masculinidad pertenece a sociedades en las cuales el rol de sexos social es claramente distinto (los hombres por lo general son seguros, afirmativos, tenaces, y se enfocan al éxito material, mientras que las mujeres son más modestas, tiernas y se enfocan en la calidad de vida); y b) la feminidad pertenece a naciones en las cuales el rol de sexos social está traslapado (hombres y mujeres son por lo general modestos, tiernos y enfocados en la calidad de vida). La cuestión sobre la cual se basó este índice fue, al igual que el anterior, la siguiente (se le pidió a la gente): 'trata de pensar esos factores que serían importantes para ti en un trabajo ideal; no menciones aquellos que ya están contenidos en tu trabajo actual'. La relativa importancia vinculada a estos factores (metas de trabajo) fueron: a) para el polo masculino: salario, reconocimiento, ascensos y desafío; para el polo femenino: buenas relaciones de trabajo con el superior, cooperación, ambiente agradable y seguridad en el empleo. Un IM cercano a 0 significa que se es más femenino y un IM cercano a 100 significa que se es más masculino.

El IM no está muy relacionado con el desarrollo económico de los países, pues los datos registran tanto a países pobres y ricos femeninos como a países pobres y ricos masculinos. El IM se relacionó con la 'ocupación' para llamar a algunas ocupaciones más femeninas y a otras más masculinas en términos de los valores de quienes las ejercen. Dentro de la IBM 38 ocupaciones se dividieron en seis grupos de los más masculinos a los más femeninos, y el resultado fue el siguiente: 1. vendedores (profesionales y no profesionales), 2. trabajadores profesionales (ingenieros/científicos), 3. trabajadores técnicos, 4. administradores de todas las categorías, 5. trabajadores no calificados y semicalificados y 6. trabajadores de oficina. En la tabla 3. se resumen los resultados más importantes que arrojó este índice relacionados con la familia, escuela, situación en el lugar de trabajo, ideas y el rol del Estado.

Tabla 3. Diferencias claves entre sociedades femeninas y masculinas

Familia, escuela, situación en el lugar de trabajo, ideas y el rol del Estado.

SOC. FEMENINAS	SOC. MASCULINAS
Los valores dominantes en la sociedad son el cuidado hacia los demás y la preservación	Los valores dominantes en la sociedad el éxito material y el progreso
La gente y las relaciones calurosas son importantes	El dinero y las cosas son importantes
Los niños y las niñas aprende a ser no ambiciosos y a ser modestos	Los niños y las niñas aprenden a ser ambiciosos y competitivos, tenaces y afirmativos
A los hombres y mujeres se les permite ser tiernos y relacionarse	Las mujeres son supuestas para ser tiernas y encargarse de las relaciones
En la familia, padres y madres tienen que ver con los hechos y los sentimientos	En la familia, los padres atienden los hechos y las madres los aspectos sentimentales
A los niños y a las niñas se les permite llorar, pero nunca pelear	Las niñas lloran, los niños no lloran; los niños deben pelear cuando son atacados, las niñas no deben pelear
Hay simpatía por lo débil	Hay simpatía por lo fuerte
El promedio de estudiantes es lo normal	Los mejores estudiantes es lo normal
El fallar en la escuela es un accidente no muy importante	El fallar en la escuela es un desastre
Niños y niñas estudian los mismos objetos	Niños y niñas estudian diferentes objetos
La amistad en los maestros es apreciada	La excelencia en los maestros es apreciada
El ethos tiende a trabajar (en orden) para vivir	El ethos tiende a vivir (en orden) para trabajar
El administrador es intuitivo y acostumbrado a buscar el consenso	El administrador es afirmativo y decisivo
Se acentúa la igualdad, solidaridad y calidad de vida en el trabajo	Se acentúa la equidad, competición entre los colegas y el funcionamiento
La resolución de conflictos es a través del compromiso y la negociación	La resolución de conflictos es a través de la pelea
El ideal para la sociedad es el bienestar	El ideal para la sociedad es el funcionamiento
Es una sociedad en la que se 'permite'	Es una sociedad en la que se corrige (correctiva) †
Lo pequeño y lo lento es hermoso	Lo grande y lo rápido es hermoso
La preservación del ambiente debe tener alta prioridad	El mantenimiento del crecimiento económico debe tener alta prioridad
La proporción del gasto de gobierno es relativamente alto en relación al presupuesto de asistencia a países pobres	La proporción del gasto de gobierno es relativamente bajo en relación al presupuesto de asistencia a países pobres
El gobierno gasta relativamente poco en armamento	El gobierno gasta relativamente mucho en armamento
Los conflictos internacionales deben ser resueltos mediante negociación y compromiso	Los conflictos internacionales deben ser resueltos mediante una demostración de fuerza o peleando
Un relativo alto número de mujeres en posiciones políticas	Un relativo bajo número de mujeres en posiciones políticas
La liberación de las mujeres significa que el hombre y la mujer tienen igual participación en el trabajo y la casa	La liberación de las mujeres significa que la mujer será admitida en posiciones que antes sólo ocupaba el hombre

El cuarto índice estudiado fue el Índice de Evitación de la Incertidumbre (IEI). Como todos los humanos, siempre tenemos presente el hecho de que no sabemos que sucederá mañana; el futuro es incierto, pero tenemos que vivir con esto. La extrema incertidumbre crea una intolerable ansiedad, por lo que cada sociedad humana ha desarrollado formas para aliviar esta ansiedad. Esas formas se concretizan en: la tecnología (ayuda a evitar las incertidumbres causadas por la naturaleza), las leyes y reglas (ayuda a prevenir incertidumbres en la conducta de la gente) y la religión (ayuda a aceptar las incertidumbres de las cuales uno no

puede defenderse, como la muerte). Hofstede define este índice como el nivel por el cual los miembros de una cultura se sienten amenazados por lo incierto o desconocido de las situaciones; este sentimiento es, entre otras cosas, expresado a través nervios, estrés y una necesidad para la predicción: una necesidad de reglas escritas y no escritas. Las diferencias entre los países sobre el IEI fueron originalmente descubiertas como un subproducto del IDP; las cuestiones sobre las que se basó éste índice fueron: ¿qué tan a menudo tu te sientes nervioso o tensionado en el trabajo? con un rango de respuestas de (1) yo siempre me siento de esta manera a (5) yo nunca me siento de esta manera y ¿que tanto tiempo tu piensas seguir trabajando en la IBM?. Las principales respuestas obtenidas fueron: 1. trabajo estresante (1-5), 2. las reglas de la compañía no deben ser rotas y 3. el tiempo que pensaban permanecer trabajando en la compañía. Los países con un rango más cercano a 0 registraron un débil IEI y los países más cercanos a 100 un fuerte IEI.

La incertidumbre no se debe confundir con el miedo, pues el miedo tiene objeto (se está asustado de algo) y la incertidumbre no lo tiene. En la tabla 4. se resumen los resultados más importantes que arrojó este índice relacionados con la familia, escuela, situación en el lugar de trabajo, ideas y el rol del Estado.

Tabla 4. Diferencias claves entre sociedades con fuerte IEI y débil IEI

Familia, escuela, situación en el lugar de trabajo, ideas y el rol del Estado.

DEBIL EVITACION DE INCERTIDUMBRE	FUERTE EVITACION DE INCERTIDUMBRE
La incertidumbre es una característica normal de la vida y cada día es aceptado como viene	La incertidumbre es inherente a la vida y sentida como una continua amenaza que debe ser rechazada
Hay bajo estrés; y un sentimiento subjetivo de sentirse bien	Alto estrés; un sentimiento subjetivo de ansiedad
Las agresiones y las emociones no deben ser mostradas	Las agresiones y las emociones pueden ser mostradas en lugares públicos y en cualquier tiempo
Suaves reglas para los niños de lo que es peligroso y lo que está prohibido	Sólidas reglas para los niños de lo que es peligroso y lo que está prohibido
Lo que es diferente (de las formas de ser o pensar de la gente) es curioso	Lo que es diferente (de las formas de ser o pensar de la gente) es peligroso
Los estudiantes aceptan a los maestros que dicen 'yo no sé' y aceptan la discusión. Se sienten bien con sistemas de aprendizaje no estructurados	Los estudiantes esperan que sus maestros sean expertos que saben todas las respuestas. Se sienten bien con sistemas de aprendizaje estructurado
No debe haber más reglas que las estrictamente necesarias	Las reglas son puestas para controlar las emociones de las personas



Cultura, Organización y Sistemas de Educación Superior: El caso de los trabajadores administrativos de la UAM

La gente trabaja si tiene un estímulo para hacerlo (no se conduce por estímulos internos)	A la gente le gusta el trabajo duro. La vida es apresurada y el tiempo es dinero.
Hay tolerancia de ideas y conductas desviadas e innovadoras	Hay supresión para ideas y conductas desviadas (de lo normal); hay resistencia a la innovación
La motivación se da por la realización y estima o pertenencia	La motivación se da por la seguridad y estima o pertenencia
Existen unas cuantas reglas y leyes generales	Existen muchas reglas y leyes precisas
Si las reglas no pueden ser respetadas, deben ser cambiadas	Si las reglas no pueden ser respetadas, a la gente se le considera pecadora y debe arrepentirse
Los ciudadanos compiten con la autoridad y sus protestas son aceptadas	Los ciudadanos no compiten con la autoridad y sus protestas deben ser reprimidas
Hay tolerancia y moderación	Hay extremismo, leyes, orden y conservación
Hay actitudes positivas hacia la gente joven	Hay actitudes negativas hacia la gente joven
Se cree en el sentido común y las generalidades	Se cree en los expertos y la especialización
Muchas enfermeras, pocos doctores	Muchos doctores, pocas enfermeras
La verdad de un grupo no debe ser impuesta sobre otros	Hay una sola verdad, y nosotros la tenemos
Los oponentes científicos pueden ser amigos	Los oponentes científicos no pueden ser amigos personales
Existe regionalismo, internacionalismo y se atiende a la integración de las minorías	Existe nacionalismo, xenofobia y represión de las minorías

Una vez revisados los cuatro índices, se puede apreciar lo que intenta (en parte) el estudio de la cultura vista como una variable independiente. Conocer la forma en que el contexto cultural de un país influye sobre los individuos y éstos a su vez, sobre la organización, y comparar las formas de organización entre los diferentes países y entre las organizaciones. Todas las características o valores relacionadas con cada uno de los cuatro índices son adquiridos y aprendidos. Esos sentimientos pertenecen al ámbito social y son transferidos y reforzados a través de instituciones básicas como la familia, la escuela y el estado. Lo anterior nos indica que gran parte de los valores son adquiridos en la infancia y que es muy difícil cambiarlos e incluso, inventarlos. Aunque tal vez algunos datos no concuerden al hacer un examen detallado de cada país, creo que muchos de éstos datos son de gran utilidad al analizar las organizaciones específicas de un país o una región. Para el caso México los registros de los índices fueron los siguientes: IDP=81, IID=30, IM=69 y IEI=82

No creo conveniente detallar lo que éstos registros significan para el caso de México (en todo caso el lector lo puede hacer), pues mi intención al exponer de manera breve parte del estudio hecho por Hofstede fue ejemplificar como funciona el estudio de esta variable y la gran utilidad que se puede obtener de estos estudios. Indudablemente que varios de los resultados obtenidos acerca de los índices o se han modificado o se han acentuado más debido a un gran

determinante: la economía mundial. En este sentido sería interesante investigar como ha influido ésta en el caso mexicano. Para ejemplificar lo anterior sólo basta un ejemplo: el IEI nos indica que México es un país con un gran nivel de evitación incertidumbre, en tal respecto ¿cómo ha influido la economía en el IEI? simplemente acentuándolo más; el reciente uso de Productos Derivados (como el futuro del peso en Chicago) en México es un claro ejemplo de un mecanismo para evitar la incertidumbre.

El estudio hecho por Hofstede es sólo una muestra de los diversos estudios y aspectos culturales que pueden ser estudiados; se pueden comparar diferentes organizaciones a través de diferentes países, diferentes organizaciones dentro de un mismo país o como en el caso de Hofstede una sola organización (IBM) a través de los diferentes países, sin embargo su dificultad radica en que seguramente se necesita de un gran apoyo financiero.

A continuación trataré de explicar lo que es la cultura como una variable interna, lo cual también tiene gran importancia en el análisis organizacional.

1.2. CULTURA COMO UNA VARIABLE INTERNA

1.2.1. Elementos culturales

En esta segunda clasificación la cultura es considerada como algo propio de la organización, es decir, como algo producido por ella misma y por lo tanto dependiente de ésta. Así, la organización es vista como un instrumento social que produce bienes y servicios, a la vez que produce en su interior distintos artefactos culturales como ritos, mitos, historias, leyendas, creencias, costumbres, procesos simbólicos, valores, lenguaje y ceremonias; por lo tanto, los aspectos que aquí estudian los teóricos de la organización son esas cualidades socio-culturales que se desarrollan dentro de la organización. Es importante mencionar que dentro de una organización existen subculturas, es decir, cada espacio, cada forma de

organización de las diferentes áreas, subsistemas o departamentos que forman la organización posee o crea su propia subcultura (heterogénea).

Dentro de esta clasificación se encuentran los términos cultura organizacional, cultura corporativa, cultura laboral etc., que son las principales formas en las que la cultura vista como una variable interna se manifiesta y se estudia, según autores representativos de esta área de los estudios organizacionales.

Aquí la cultura se considera como "holistic" -término inglés. El vocablo "holismo" (todo, entero, completo) ha sido empleado para designar un modo de considerar ciertas realidades -y a veces todas las realidades en cuanto tales- primariamente como realidades y 'todos' y secundariamente como compuestos de ciertos elementos o miembros. El holismo afirma que las realidades de que trata son primariamente estructuras. Los miembros de tales estructuras se hallan funcionalmente relacionadas entre si, de suerte que cuando se trata de dichos miembros se habla de relaciones funcionales más bien que de disposición u orden. El holismo es un medio de contestar a la cuestión de cómo es posible que diversos elementos o factores forman una totalidad o unidad distinta de ellos (Diccionario de filosofía). Atendiendo a esta definición y acorde a lo que plantea V. Lynn Meek (1988) -'cultura', como un concepto holístico, está lejos de ser el principal empuje para los temarios de investigación; el concepto necesita ser diseccionado en proporciones manejables-, los mitos, ritos, historias, leyendas, procesos simbólicos, creencias, valores y lenguaje son los principales elementos culturales que pueden ser aplicables al entorno organizacional y sobre los cuales se mueven los estudios de cultura organizacional, cultura corporativa, cultura laboral, cultura como una metáfora de raíz, etc., por lo que es conveniente dar una descripción de éstos:

Símbolos: Los símbolos son signos no naturales, signos conscientes, signos convencionales. Símbolo significa meramente figura (cualquiera que sea) por medio de la cual se designa una realidad (o un significado) con la consciencia de que hay entre ella y el símbolo utilizado una distancia que solamente puede ser colmada por un acto práctico y nunca meramente teórico. Algunos consideran los

símbolos desde un punto de vista puramente formal, negando aspectos sugestivos (formas) y expresivos (palabras). Otros, en cambio, sostienen que es imposible dar ninguna significación al símbolo si no va cargado con implicaciones psicológicas, o por lo menos, "conductivas" (Diccionario de Filosofía, pags. 672-675); esta última concepción es la que debe prevalecer al estudiar las organizaciones. El símbolo es tal vez uno de los más importantes elementos culturales de la organización porque él mismo representa varios de los otros elementos culturales, es decir, el lenguaje, los ritos, los mitos, las historias, etc., son formas simbólicas; por lo que el análisis simbólico nos puede dar la pauta para entender más claramente los demás elementos culturales.

Los símbolos dentro de las organizaciones incluyen una gran variedad de cosas - palabras, historias, señalamientos, iconos, objetos, logotipos organizacionales, prácticas, etc.- que proveen significados, evocan emociones e incitan a hombres y mujeres a una determinada acción (Van Lynn Meek, 1988), por ejemplo, un grande y lujoso escritorio (del gerente) o el clásico letrero de "no pase, sólo personal autorizado".

El símbolo, tanto en una cultura como en una organización es un modo de aprendizaje, es una forma de entender las cosas, por lo que ni una sociedad ni una organización podrían funcionar sin la existencia de los procesos simbólicos. El símbolo permite la organización del trabajo dentro de las organizaciones.

Los símbolos son subordinados a la cultura de la organización en su totalidad y se consideran componentes que son requeridos para comprender la cultura organizacional.

Lenguaje: El lenguaje es una representación, un símbolo, de algo real o abstracto; las organizaciones pueden distinguirse por el lenguaje que sus miembros usan (jerga especializada), el cual sirve para mistificar a la organización y a cada uno de sus miembros (V. Lynn Meek, 1988); en este sentido, el lenguaje actúa como un elemento de unión entre los miembros de la organización, a la vez que les crea un sentimiento de pertenencia (un ejemplo de esto es el 'chisme',

que actúa como un elemento iniciador en el proceso de compartir valores en común). Aunque también la especialización del lenguaje puede ser un obstáculo para la integración de los miembros de la organización en su totalidad ya que las diferentes áreas que forman la organización crean o poseen cada una su propia jerga. El lenguaje es estructurado en términos de oposiciones, cada término depende de otro (en orden) para adquirir significado, y aunque esos términos se interpretan cada uno al otro ellos son tratados como si existieran dentro de una jerarquía, un dualismo, una relación de poder en donde en algún momento un término es más dominante que el otro (linealidad y sucesión); pero esta especie de división entre ellos no es una partición desigual sino una unión, un punto (pivote) alrededor del cual los significados cambian (Linstead, Grafton, 1992).

El lenguaje es tanto un instrumento para decodificar nuestro mundo, como un instrumento para crear nuestro mundo; es en este sentido que el lenguaje como elemento cultural cobra importancia dentro del análisis organizacional, pues permite conocer lo que el individuo es -y por ende describir su cultura- y crea dentro de la organización.

Ideología: La ideología no solo es un conjunto de **creencias** -expresión de fórmulas verbales (y escritas) a través de la facultad neuro-sensorio-simbólica del individuo (L. White, pag. 368)- acerca del mundo y como este opera, también contiene elementos éticos acerca de lo correcto de ciertos actos sociales (V. Lynn Meek, 1989). La ideología puede ser utilizada como un instrumento de poder - poder ejercido mediante el conocimiento y la condición-. El poder está implícito en el discurso organizacional, estructurando las reglas y procedimientos que determinan las diferentes formas de conocimiento; así el poder habla en nombre de otros, de la persona o la autoridad, a través de la ideología que trata de evitar o evadir el consciente de los miembros (Linstead, Grafton, 1992).

La ideología alienta a los miembros actuar de una manera particular legitimando ciertas relaciones y conductas. La filosofía corporativa (entendida ésta como un conjunto de ideas o creencias) y la ideología organizacional son conceptos ampliamente usados para definir el más o menos consistente sistema de valores,

creencias y normas que son representadas por la coalición dominante en la organización (Alvesson, 1992, pag. 109). Sin embargo una ideología puede ser congruente con la estructura social o puede estar en contra de los patrones de interacción social dentro de la organización (V. Lynn Meek, 1988). Por tanto, dentro de las organizaciones pueden haber grupos con ideologías contrastantes.

Mitos, Ritos e Historias: El mito es una realidad viva que, de acuerdo con las tradiciones se piensa aconteció en un pasado muy lejano (Chihu Amparán, 1991, pags. 58-59), es por tanto una explicación que se da la sociedad a si misma de cuál es su origen generalmente basado en la naturaleza, dioses, héroes etc. y que tiene la función de revelar modelos a seguir de todas las actividades y ritos humanos significativos. En su significado más difundido, el mito es considerado una fantasía o el ropaje que cubre un hecho real, común y corriente. Puede llegar a expresar la realidad histórica o puede disfrazarla (Chihu Amparán, 1991, pags. 60-61); para fines del estudio de cultura organizacional el mito es basado en algo cierto, en creencias ciertas: cómo la organización nació, quien (es) la fundó y cómo se desarrolló a través del tiempo, por lo que se puede considerar al mito como sinónimo de la historia de la organización. El rito es la actualización del mito: actividades colectivas técnicamente superfluas (Hofstede, Neuijen, Daval, Sanders, 1990), es decir, la conducta formal prescrita para ocasiones no dadas por la rutina tecnológica, por ejemplo, "una universidad no sería una universidad sin los eventos rituales como las ceremonias de graduación y lecturas inaugurales precedidas del acto simbólico en el que el orador carga en sus brazos una maza y los alumnos visten un traje especial (aunque los alumnos han olvidado el origen y función de tal artefacto cultural, ellos saben que ese artefacto simboliza la universidad)" (V. Lynn Meek, 1990). Un elemento importante dentro de los mitos, ritos e historias son los **héroes**: personas vivas o muertas que poseen características altamente apreciadas por los miembros de la organización y que sirven como modelos de conducta para los demás (Hofstede, Neuijen, Daval, Sanders, 1990); son aquellas personas que se han distinguido en la organización por haber hecho o aportado algo de gran importancia para la organización, como

el fundador (es) de la misma. En el mito ni el héroe ni la heroína envejecen. Se presenta la transformación del tiempo líneal-racional por otro tiempo que es el del eterno presente (Chihu Amparán, 1991, 48)-, así, en la organización en la organización, el héroe de alguna manera siempre va a estar presente; más aun si existe una cultura corporativa.

Valores: El termino valor puede referirse a intereses, complacencias, gustos, preferencias, obligaciones morales, deseos, necesidades, aversiones, atracciones y muchas otras modalidades de orientación selectiva. Valor es un concepto abstracto que determina para una persona o cierto grupo social la importancia o valía asignado a un objeto o circunstancia. (Diccionario de las Ciencias de la Conducta, pag. 328). Las definiciones de valor implícitamente sostienen la idea de que los valores sirven de criterio para la selección de alguna acción, es decir, como criterios para rechazar o aceptar normas.

Por otro lado, la axiología pura trata de los valores, en cuanto tales, como entidades objetivas, como cualidades irreales, de una irrealidad parecida a la del objeto ideal, pero en manera alguna idéntica a él. Los valores son cualidades irreales, porque carecen de corporalidad, pero su estructura difiere de la de los objetos ideales, asimismo irreales. Más no sólo esto: el valor no puede confundirse con el objeto irreal, porque mientras éste es concebido por la inteligencia, el valor es percibido de un modo no intelectual, aun cuando lo intelectual no pueda tampoco excluirse *completamente* de la esfera de los valores. Esto se debe a que existen dos tendencias en la manera de interpretar los valores: 1)La absolutista.- considera que lo único que hace el hombre frente al valor es reconocerlo como tal (los objetos detentan un valor por si mismos); esto tiene su base en una actitud intelectualista para la cual el espíritu, la razón, son los que, frente a la sensibilidad, descubren los valores y efectúan la identificación del ser con el valor y 2)La relativista.- considera que el valor depende de los sentimientos de agrado o desagrado, del hecho de ser deseados o no deseados, de la atracción o repulsión, de la subjetividad humana individual o selectiva, que son actitudes necesariamente vinculadas al valor, pero que no pueden constituir la

esencia última del valor (los objetos no detentan valor por si mismos). Esta tensión se apacigua en cierto modo al reconocer que el valor no puede estar sometido a la arbitrariedad subjetiva, pero que el valor carece de sentido si no es referido a una persona que lo estime (Diccionario de Filosofía, pag. 867-870).

¿Qué papel juegan los valores organizacionales dentro de la organización, si es que existen? Lo que los teóricos de la organización y la gerencia de las organizaciones llaman valores o valores organizacionales, no pueden ser otra cosa que simples mecanismos o prácticas para aumentar la eficiencia⁷ de la organización, beneficiarla en algún sentido o ayudar a realizar las metas y objetivos de la organización; Alvesson nos da una idea de esto (1993, pags. 27-31, en: The dominance of instrumental values): "en la mayoría de los casos los valores y creencias de interés están cercanamente relacionadas con las virtudes, actitudes y conducta usada para la realización de las metas corporativas definidas por la administración ... En diferentes compañías ellos (creencias y valores) son 'normas que soportan la innovación', 'normas de costos conscientes' y 'normas que soportan un rápido crecimiento'". Existen varios argumentos para considerar lo anterior, pero antes de exponerlos hay que citar ejemplos de estos valores organizacionales: competitividad, seguridad, nivel de autoritarismo, prestigio de la compañía, dinero, puntualidad, empleo vitalicio, hacer carrera dentro de la organización, "agrado o desagrado a ciertas normas", cooperación entre los trabajadores, "amistad", obras de caridad de la organización, honestidad, metas organizacionales cumplidas, nivel de tensión y estrés etc. son algunos de éstos.

En primer lugar, como se señaló anteriormente los valores no se pueden tocar o ver, por tanto, su manera de manifestarse es a través de la conducta de los miembros de la organización que posteriormente se manifiesta en las prácticas laborales, por lo que los valores afectan a las prácticas, y los valores arriba mencionados parecen ser más prácticas que valores. La existencia de los valores se basa (con unas cuantas excepciones) en las cosas deseadas y no deseadas, y

⁷ Y obviamente, citando a Eduardo Ibarra y Luis Montaña (1987): "se trata, sí, de una eficiencia, pero es la búsqueda de la máxima eficiencia de la extracción de plusvalía. Es la eficiencia del control total de la vida de los obreros..."

la existencia de las prácticas en las percepciones descriptivas de la actual situación de trabajo; las percepciones son parcialmente afectadas por los valores ("como parte de la personalidad"), y los valores parcialmente reflejan las percepciones de las situaciones de trabajo (G. Hofstede, M. Harris, Chung-Leung Luk, 1993). Si lo anterior es cierto (lo cual no se duda), los valores que determinan las percepciones de las prácticas deben ser aquellos valores que se obtuvieron durante la niñez y algunos valores escolares, no aquellos que supuestamente crea la organización (o la cúpula de la organización).

La gran parte de valores que posee una persona son adquiridos en su niñez, específicamente dentro de la familia y posteriormente dentro de la escuela, por lo que las personas cuando ingresan a las organizaciones ya traen un amplio bagaje de valores que muy difícilmente podrán ser cambiados y agregados por la organización (aunque no vayan en contra de ellos). Como señala G. Hofstede, B. Neuijen D. Daval y G. Sanders (1990): "Los valores son adquiridos en nuestra temprana juventud, principalmente en la familia y en nuestro vecindario y más tarde en la escuela. Cuando un niño tiene unos diez años, la mayoría de sus 'valores básicos' son probablemente programados dentro de su mente. Las prácticas organizacionales, por otra parte, son aprendidas a través de la socialización en el lugar de trabajo, en el cual nosotros usualmente entramos como adultos, con un bulto de valores firmemente establecidos".

Los axiólogos modernos señalan que los valores son independientes del sujeto, que pueden ser conocidos gracias a un apriori estimativo de carácter emocional, al cual se llega *intuitivamente*; el que se llegue intuitivamente (por instinto), significa que es algo intrínseco en la persona y que por lo tanto no se puede manipular, de tal manera que las organizaciones no crean valores dentro de las personas, sino prácticas, a las cuales se les pretende dar un valor, o más bien, se pretende que el trabajador las valore, pero no por libre albedrío, sino a través de discursos u otras acciones.

Es importante reconocer que la preferencia por los valores independientemente de la visión que se tenga (absolutista o relativista), determina la "*moralidad*" de los actos, sin que esta moralidad deba reducirse al cumplimiento de una norma o de

un imperativo categórico que el valor no puede proporcionar por sí mismo; más aun, lo contrario significaría entrar al mundo de las normas, y salir del mundo de los valores; si revisamos los valores organizacionales anteriormente mencionados, vemos con claridad que varios de ellos parecen ser más normas que valores. Por otra parte, el imperativo del que se habla arriba, trasladado a la organización, es el de aumentar la eficiencia. Un ejemplo de esto son las referencias que V. Lynn Meek hace en su artículo (1988) acerca de dos autores: "Sathe (1985:255) ve a las culturas como 'esas creencias y valores que la gente considera para hacerlas propias; esto es, ellos las han interiorizado'. Allen (1985:334) firmemente vincula la cultura con la interiorización de las normas"; aquí se observa claramente que los autores probablemente consideran por igual a las normas y a los valores, quizá porque estos son elementos trasladados de la antropología y en una cultura (en toda la extensión de la palabra: ver lo referente al abuso del lenguaje) la interiorización de las normas y los valores es posible, pero al interior de una organización, las cosas son diferentes, por lo que es grave confundir normas con valores: V. Lynn Meek (1988) "Sin embargo, hay un peligro que, cuando un área de estudios traslada conceptos clave de otras disciplinas, los conceptos llegan a ser estereotipados o distorsionados en la transferencia".

Por otra parte, suponiendo que sí existen los valores organizacionales y que como se mencionó anteriormente, los valores sirven de criterio para la selección de alguna acción o como criterios para rechazar o aceptar 'normas', la gerencia siempre buscará que ésta selección o aceptación de la norma siempre vaya encaminada a que el trabajador sea más eficaz, manipulando lo que no se puede manipular: los valores (porque el individuo decide lo que "acepta o lo que rechaza por él mismo cuando se trata de un valor verdadero"). Cuando el individuo actúa en contra de lo que la gerencia pretende que éste haga (interiorize o acepte), entonces tenderá a convertirse en norma. Pues no es lo mismo esto a lo que Dr. Alain Chanlat expone: las costumbres -consensadas- (en este caso, creencias o ciertos "valores personales" compartidos por los miembros de la organización en relación a ciertos aspectos relacionados con ésta) preceden la institucionalización.

El que las organizaciones (en específico la gerencia, o los dueños a través de ésta) busquen maximizar su eficiencia (o utilidad) no es algo malo, lo malo radica en hacer creer al trabajador -en este caso- que aceptando "x" o "y" "valores", él va a obtener un beneficio, (y tal vez, si lo llegara a obtener, es mucho menor de lo que realmente se merece), cuando el fin último, es obtener el beneficio para la organización y más que para ésta (pues es un ente abstracto), para los dueños o accionistas de la organización. Lo malo radica en engañar al trabajador; cuando se habla de valores, generalmente se piensa en algo bueno, en algo que vale, por lo tanto, algo que hará mejor a la persona o que lo beneficiará, pero como lo señale arriba, el beneficio (que realmente busca el dueño) último y mayor, no es para el trabajador, sino para los dueños, por ejemplo, si a un vendedor se le quiere introducir mediante un discurso el "valor" de la competitividad (entre sus mismos compañeros y la competencia misma) para que éste venda más cada día (aquí ya deja de ser valor y se convierte en práctica, y si el trabajador es renuente a esto, seguramente se convertirá en norma), la mayor ganancia se la seguirá llevando el dueño de la empresa (aunque el sueldo sea por comisión), pues mientras que el vendedor se lleva una comisión del 1 por ciento por producto, el dueño de la empresa se lleva mucho más que ese 1 por ciento, entonces ¿quien salió más beneficiado, el trabajador o el dueño? ... Suponiendo que el trabajador esté consciente de esto último, la manera en que la empresa puede tratar de engañar al trabajador es haciéndole creer mediante el uso de "valores" que es para su beneficio y para el beneficio de los demás trabajadores (en un trabajo de investigación que realice en una Compañía "x" de la Cd. de México, pude percibir como a los trabajadores se les inculca la idea o creencia y en este caso "valor" de solidaridad, de que si un trabajador no hace bien su trabajo, no solamente se afectará a él mismo, sino a sus demás compañeros). En este sentido, y como futuros administradores, cómo evitar ser "ergónomos del alma"⁸, cuando las circunstancias actuales (económicas, sociales y organizacionales) nos arrastran a ello.

⁸ Para una mayor especificación de dicho término -ergónomos del alma- ver el artículo Ergónomos

La pregunta que se deduce a continuación es ¿porqué no llamar a las cosas por su nombre (prácticas o mecanismos para aumentar la eficiencia)? porque la verdad no peca, pero incomoda. Esto significaría darle un arma más a los trabajadores para hacer cumplir sus derechos y reivindicarse (sobre todo en el caso de México donde el poder adquisitivo ha caído 75% en los últimos cuatro sexenios -según datos de EL FINANCIERO, Lunes 23 de Sep. de 1996, pag. 31).

Suponiendo que si existen los valores organizacionales, tal vez deberían denominarse valores gerenciales o valores de la cúpula de la organización porque es ésta quien mas los valora y a quien más le benefician, y porque el trabajador, si los adopta o los valora, lo hace de una forma no muy consciente (aunque en realidad parezca que lo hace de forma consciente).

El tratar de comprobar lo anterior (la inexistencia de lo que se denomina valores organizacionales y su repercusión en la situación laboral del trabajador) es difícil porque esto va en contra de los intereses de la cúpula de la organización y seguramente no me permitirían hacer cierto tipo de preguntas comprometedoras, además de que también gran parte de esto son cuestiones subjetivas y relativas, lo que complica llegar a una afirmación. Sin embargo, sólo hace falta darle una lectura al Capital de K. Marx para darse cuenta de algunas verdades. Aun así, esta es mi apreciación, y si los dueños de las organizaciones, las gerencias, los trabajadores y los teóricos consideran como valores todas estas prácticas para aumentar la eficiencia, están en su derecho. Simplemente yo no puedo considerar como un valor la explotación (no sólo en el sentido marxista) o el engaño, aunque quizá éstos son dos de los valores más apreciados por el capitalismo. Seguramente porque vivimos en una era capitalista, se consideran como valores todos aquellos mecanismos que van encaminados a subordinar los intereses de los trabajadores a los intereses de los empresarios.

Como es obvio, me he referido al tipo de valores que los teóricos describen como valores organizacionales. La existencia de otro tipo de valores que como la



amistad que se puede dar entre los compañeros de trabajo, el amor o dedicación sincera por parte del trabajador hacia su trabajo, la autorealización dentro del trabajo y otros más, no significa que se deban llamar valores organizacionales, sino en todo caso valores personales desarrollados por los miembros de la organización (lo cual es muy diferente), es decir, valores propios en los que no intervenga (para su valoración) más que el trabajador.

1.2.2. Las Subculturas

Por otra parte y corriendo peligro de no seguir un orden lógico, antes de empezar a describir lo qué es la cultura organizacional, hablaré de las subculturas organizacionales. Al hablar de cultura organizacional, también se tiene que hablar de diferentes (sub)culturas que forman parte de la cultura organizacional general o cultura de la organización. Pero cómo, surgen aquellas. Las subculturas nacen de la fragmentación y/o diferenciación de los valores, creencias, ideologías, mitos, ritos, historias etc., que los diversos integrantes o grupos de trabajo de una organización hacen al interior de ésta para, para diferenciarse unos a otros. Así, del deseo (consciente o inconsciente, o de la predeterminación causada por ciertas circunstancias) de las personas de pertenecer a un grupo más pequeño, con el cual identificar algunos de los elementos culturales antes mencionados de manera más integradora e íntima, nacen las subculturas. Las subculturas pueden darse en diferentes niveles y formas, por ejemplo, cada departamento o área es una subcultura, (porque los integrantes de cada área o departamento comparten en común elementos culturales específicos, que otras áreas o departamentos no comparten y viceversa), cada grupo de trabajo es una subcultura, cada individuo o trabajador tiene su propia cultura, que vista en forma particular, es -valga la redundancia- su cultura propia, pero visto inmerso en la organización, es una subcultura.

De esta forma, la presencia de las subculturas parece tender a la desintegración o fragmentación de la cultura general de la organización. Esta

fragmentación es fatal cuando las culturas están muy arraigadas, pero aún, como en el caso de las universidades (uno de los más extremistas) que viven esta fragmentación, se dan elementos unificadores. La cultura de la organización no se refiere a la suma de las subculturas, sino más bien a las generalizaciones (de elementos culturales y características) de todos los miembros de la organización, es decir, los elementos culturales compartidos por todos los miembros de la organización.

Como es obvio, el término cultura y subcultura es relativo: depende cómo se use. Por ejemplo, si analizamos un área en particular de la organización, pero inscrita dentro de ésta, estaríamos hablando de una subcultura, pero si analizamos esta misma área no tomando en consideración a la organización (en su conjunto), estaríamos hablando de una cultura. El problema es situar a qué nivel se quiere trabajar (general o particular), para evitar ambigüedades.

1.2.3. Tipos de Cultura Interna

La cultura vista como una variable interna tiene un carácter ambiguo debido a que el término cultura organizacional es muy semejante y a veces tomado como sinónimo del término cultura corporativa. Es necesario hacer la distinción entre éstos dos términos, porque a partir de ésta se podrán argumentar aspectos importantes acerca de la cultura como una variable interna. También es necesario mencionar que no existe un consenso de la definición tanto de cultura organizacional como de cultura corporativa, pero a continuación trataré de exponer sus características más representativas -a través de varios autores.

¿Qué es cultura organizacional? La cultura es casualmente definida como una especie de pegamento social o normativo que sostiene juntos a los miembros de una organización. Expresa los valores o ideas sociales y creencias en los cuales los miembros de la organización participan; esos valores o patrones de creencias son manifestados en mecanismos simbólicos como mitos, ritos,

historias, lenguaje etc. (Linda Smircich, 1983). Lo anterior es en esencia lo que significa cultura organizacional, es decir, la adecuación o traslado de conceptos de cultura o del concepto mismo de cultura (antropológicos o sociológicos) para explicar los procesos de interacción social y funcionamiento de las organizaciones, o de otra forma, las manifestaciones culturales que una organización puede producir por si misma (en su interior) y naturalmente, sin que se intente crearlas, como lo señala Alvesson (1992, pag. 68): "sin embargo, para la mayoría de los investigadores simplemente hablar de cultura corporativa o cultura organizacional (es) cuando se refieren a las características culturales de la organización como un todo". La cultura organizacional es algo más orgánico, siendo la cultura -elementos culturales- la que crece o emerge dentro de la organización y la cual enfatiza la creatividad de los miembros de la organización como hacedores de cultura, tal vez resistiendo o evaluando irónicamente la cultura dominante.

Un concepto se puede entender haciendo su comparación (similitud o diferencia) a) con su contrario (es decir, en función de lo que "no es", por ejemplo, bueno-malo) o b) con el término que más se le parezca. Para entender mejor lo que es cultura organizacional recurriré a ésta segunda forma. El término más cercano a cultura organizacional es el **clima organizacional**, por lo que basándome en el artículo de Daniel R. Denison (1996) daré una descripción de lo que es cultura y clima organizacional para entender mejor lo que es cultura organizacional:

El estudio de cultura requiere métodos de investigación cualitativa y una apreciación del ambiente social, pero enfocándose en lo individual; el estudio del clima, en contraste, requiere métodos cuantitativos y una apreciación del ambiente social pero enfocándose a éste. Cultura se refiere a la profunda estructura de las organizaciones, la cual es enraizada en los valores, creencias, y suposiciones sostenidas por los miembros de la organización, estableciéndose ésta a través de la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo. La interacción reproduce un mundo simbólico que da a la cultura a una gran estabilidad y una precaria y frágil naturaleza enraizada en la

dependencia del sistema sobre el conocimiento y acción del individuo. El clima, en contraste, retrata un ambiente organizacional siendo éste enraizado en el sistema de valores de la organización, pero tiende a presentar ese ambiente social en términos de un compuesto o arreglado (y ampliamente aplicable) establecimiento de dimensiones. Así el clima es a menudo considerado como sujeto a control directo, y largamente limitado a esos aspectos del ambiente social que son conscientemente percibidos por los miembros de la organización. La cultura se entiende como un patrón de participación de suposiciones básicas que el grupo aprendió, por ejemplo, como resolver ciertos problemas de adaptación externa e integración interna, en lo cual ha trabajado lo suficiente para ser considerado válido y, por consiguiente, para ser enseñado a los nuevos miembros como la correcta forma de percibir, pensar y sentir relación a esos problemas. El clima es considerado como la cualidad relativamente permanente del ambiente total (de la organización) que es experimentado por los miembros, influencia su conducta y puede ser descrita en términos de valores de un particular establecimiento de características (o atributos) del ambiente. El término cultura pone más énfasis en cómo el ambiente social es creado por los miembros de la organización; el término clima pone más énfasis en la forma en que el ambiente social es experimentado por los miembros de la organización. Pero ambos términos enfocan la representación del patrón de aprendizaje social colectivo a través del tiempo y el enraizamiento del contexto (cultural o ambiental) en el sistema de creencias, valores y suposiciones de la organización. Es necesario aclarar que dicho enraizamiento no sólo es basado en creencias, valores y suposiciones, sino en todos los demás elementos culturales anteriormente descritos. Por lo tanto la diferencia entre ambos conceptos es más de percepción que de substancia, esto es, la cultura se refiere a como el investigador define o percibe el ambiente de trabajo y el clima se refiere a como el trabajador percibe el ambiente de trabajo.

Por otra parte, el término clima organizacional -conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman (Gary Dessler, pag. 181) - es

considerado por los autores como un término complementario de la cultura organizacional (pues el objeto de estudio es muy parecido), aunque quizá -en parte- éste término podría describir mejor lo que los teóricos llaman cultura corporativa (como a continuación se verá), porque por un lado, mientras la cultura se pregunta ¿qué clase de gente emplea esta organización?, el clima se pregunta ¿cómo esta organización trata a la gente?, y por otro lado, la cultura es estrategia y el clima es táctica. El clima debería ser más fácil de cambiar que la cultura, sin embargo el clima también es asumido como característico de un sistema social y no individual (Hofstede, Harris, Lung, 1993).

Según Alvesson (1993, pag. 75), las aproximaciones de la cultura organizacional pueden ser descritas en base a que la organización es una unidad cultural coherente (en su interior) que no depende de fuerzas culturales externas. En este sentido la cultura organizacional se refiere a que una organización está formada por una cultura única que ella misma produce; lo importante aquí, es el hecho de que todos los miembros participan (tanto niveles altos como niveles bajos) en la creación de la cultura (a través de la socialización, ritos y prácticas), pero este proceso de creación no trata de ser implantado por la gerencia, sino que se da por sí mismo. Esta es la característica esencial de la cultura organizacional: que la cultura es algo que de ante mano ya existe dentro de la organización, desde que ésta empieza su vida. Ya sea que lo que llaman cultura organizacional mantenga o no unidos a los miembros de la organización, es algo que existe por sí mismo: procesos simbólicos, historias, lenguaje, "valores"-prácticas, etc..

La existencia de conceptos como cultura corporativa, cultura laboral, profesional u ocupacional, cultura gerencial, cultura de los negocios, cultura nacional, etc. crea una gran ambigüedad en el uso de los mismos, porque cada uno estudia aspectos específicos de la organización por lo que como propone Alvesson (1992, pags. 68-69) el término cultura organizacional debe ser entendido a nivel organizacional, es decir, la organización como un todo.

¿Qué es cultura corporativa? La cultura corporativa se deriva de la cultura organizacional y resumiendo se puede decir que la cultura corporativa es

la manipulación de la cultura organizacional. Para ejemplificar lo anterior daré algunas definiciones y ejemplos que describen las características de lo que es cultura corporativa. Citando a Linda Smircich (1983): "esos investigadores, y otros, argumentan que los artefactos culturales, y aun el arte de la administración misma, son poderosos medios simbólicos de comunicación. Ellos pueden ser usados para construir un compromiso organizacional, comunicar la filosofía de la administración, racionalizar y legitimar la actividad, motivar al personal, y facilitar la socialización. Esta es sólo una muestra de las investigaciones sobre varias de las dimensiones de la cultura organizacional. Los investigadores y libros populares tienden a enfatizar que los mecanismos simbólicos pueden ser usados para movilizar y canalizar las energías de los miembros de la organización. La tarea esperada para los administradores es encontrar las formas de usar las historias, leyendas y otras formas en su única situación para sus fines particulares. ... Sobretudo, el que los temarios de investigación provengan de la visión de que la cultura es una variable organizacional para moldear y formar culturas internas de modos particulares y cambiar la cultura, es consistente con los propósitos de la administración. ... Esos de naturaleza escéptica pueden también cuestionar la extensión de la cual el termino cultura corporativa se refiere a algo más que una ideología cultivada por la administración para el propósito del control y legitimación de la actividad". En su artículo V. Lynn Meek (1988) señala varias definiciones de diversos autores: "(Davis 1985: 138): "las declaraciones de que la cultura corporativa es el patrón de participaciones de creencias y valores que forman el significado de una institución para sus miembros y los suministran (a éstos) de reglas para la conducta". Acorde con Martín (1985): "en muchas organizaciones, la cultura corporativa es desarrollada de la filosofía de la cima gerencial y mantenida a través de la aceptación de esa filosofía por los miembros de la organización". Según los autores Stephen Linstead y Robert Grafton-Small (1992) consideran: "la cultura corporativa es el termino más frecuentemente usado para una cultura inventada (o ideada) por la administración y transmitida, obedecida, vendida o impuesta sobre el resto de la organización; las imágenes internas y externas también incluyen acción y creencia -ritos, rituales, historias y valores los cuales son ofrecidos a los miembros de la organización como parte del proceso seductivo de realización de los miembros y aumento de compromiso (con la organización). ... La imagen de la cultura corporativa dentro de la cultura corporativa, es un mecanismo seductivo, diseñado para operacionalizar la necesidad de un deseo de voluntad para ser controlado.". Lise Boily (1993) lo señala más claramente: "La cultura corporativa ha llegado a ser una herramienta para operacionalizar cambios dentro de las organizaciones ... la cultura organizacional es un conjunto de hipótesis básicas y creencias en las que participan los miembros de la organización, las cuales tienen una influencia inconsciente sobre la conducta de los individuos". Por último como Alvesson señala (1992, pags. 98-99):

" la importancia de los fundadores y los administradores para como la cultura es moldeada, cambiada y desarrollada es altamente enfatizado ... representativos de la perspectiva de la cultura corporativa muy a menudo relacionan el concepto de cultura corporativa a la estructura y estrategia de la compañía ... cultura es algo que puede ser medido o registrado, controlado y conducido. Rituales, ritos son asimilados como instrumentos de cambio y el recuento de las sagas es asimilado como un mayor aspecto en el proceso de socialización ... la historia de la compañía es un valioso instrumento estratégico para el cambio ... La idea es que la cultura y otros componentes en las organizaciones pueden ser influenciados y controlados así que el deseable resultado cultural puede ser realizado, por ejemplo, lo que la administración corporativa considera como los valores y normas correctas.

Una crítica a la cultura corporativa es que por reducir a la cultura a otra variable organizacional, las ventajas teóricas de la aproximación cultural (de la visión de ésta como un todo) es reducida. Otra crítica hecha a la visión de la cultura corporativa es que considera una suposición en la que va implícito la armonía y el consenso, junto con un sentimiento de intereses comunes.

Existe otro tipo de cultura interna que es necesario descubrir, para lo cual se tiene que responder a la siguiente pregunta:

¿Qué es cultura laboral? Antes de responder esta pregunta, hay que hacer una aclaración: el concepto de cultura laboral tiene varios sinónimos: cultura ocupacional, cultura profesional, cultura obrera etc.; esto es, dicho concepto cambiará de nombre según la perspectiva teórica que tome, por ejemplo, los sociólogos o sociólogos de trabajo la llaman cultura ocupacional u obrera, los teóricos de la organización la llaman cultura laboral o profesional.

La cultura laboral nace como respuesta a las insuficiencias evidentes para explicar el carácter y naturaleza de la cultura de los grupos vinculados con los mundos del trabajo -dentro y fuera del espacio laboral- (Marco A. Leyva P. y Rogelio Mendoza M., (1996). La cultura laboral es considerada como algo secundario pues no está limitada a un marco de trabajo de una organización dada, sino que va más allá de los límites de la organización, por ejemplo, los contadores no exclusivos de un tipo de empresa -aunque se puede estudiar la

cultura profesional o laboral de los contadores en una empresa determinada-
(Alvesson, 1992, pags. 72-73).

La cultura laboral son los diferentes elementos culturales que desarrollan y en que se desarrollan los trabajadores de un sector, área o departamento específico dentro de una organización en el momento de su vida laboral; en términos de José Othón Quiroz T. (1995): "una cultura (laboral) que tiene que ver con las jerarquías y los diferentes colores de uniformes; con los comedores y las comidas diferenciadas; con los lockers, con los baños, con las formas de comunicación a través del lenguaje oral, las señas o los ruidos con las herramientas de trabajo y con otras actividades que generan costumbres y relaciones dentro del proceso laboral".

Pero la cultura laboral también comprende otro aspecto de importancia para cualquier trabajador: las relaciones laborales o de trabajo (específicamente relaciones obrero-patronales) y todo lo que conllevan; como lo señala José Othón Quiroz T. (1995): "Para nosotros la cultura atraviesa igualmente el momento de la producción, en este sentido hay una cultura laboral no sólo relacionada con la organización del trabajo y las relaciones del trabajo y el capital";.

Una característica importante de la cultura laboral es que no sólo pone énfasis en los procesos culturales que se desarrollan al interior de la organización y durante el proceso de trabajo, sino que va más allá, es decir, también pone énfasis en los procesos culturales y prácticas sociales -familia, estado, escuela, religión, etc.- que desarrollan y en los que se desarrolla la vida extralaboral del trabajador (delimitando a éste último dentro de una ocupación o profesión específica). Para resumir lo que significa cultura laboral citaré a Rocío Guadarrama O. (1995): "A la par, el concepto de cultura laboral implica el complejo proceso de formación de las identidades obreras conformado por las múltiples y zigzagueantes trayectorias biográfico-laborales, por las redes sociales que entrecruzan el espacio de trabajo y los espacios sociales más amplios, por la acumulación y sedimentación de valores y estrategias que guían la acción espontánea y organizada, por el conflicto entre las culturas corporativas y las subculturas ocupacionales, de género, étnicas, etcétera."; y a Marco A. Leyva P. y Rogelio Mendoza M. (1996): "El concepto de Cultura Laboral aparece así como una construcción de carácter analítico que alude o pretende dar cabida a toda suerte de posibilidades, determinantes e

influencias que participan en la constitución de las subjetividades de los individuos y grupos que participan de las acciones relacionadas con el trabajo o por lo menos, es un concepto que no cancela de entrada ninguna posibilidad de explicación de la conformación de tales subjetividades de los actores en cuestión y que, aun más, acudiría a espacios diversos de creación y recreación de estas realidades, dentro y fuera de la fábrica, dentro y fuera de las organizaciones sindicales y en su caso de las empresariales”.

El estudio de la cultura laboral por lo tanto, se centra más en el trabajador y su ocupación, que en la organización misma, lo que no deja de ser importante para el estudio global de la cultura como una variable interna.

1.2.4. Del Abuso del Lenguaje

Una vez hecha la distinción entre los términos creo necesario plantear lo siguiente:

El término cultura organizacional es un término que probablemente esté mal utilizado⁹, por tanto los términos cultura corporativa, cultura laboral, etc., de igual manera lo estarán -respetando las especificidades de cada término que en mayor o en menor medida aumentarán este mal uso. Con lo anterior no quiero decir que el uso del concepto para el análisis de las organizaciones no sea benéfico. El origen de esto (como ya se mencionó) es que el concepto de cultura es traslado de la antropología y en ésta no existe un consenso acerca de tal concepto. Los antropólogos proponen varias definiciones del concepto cultura, poniendo unos mayor énfasis en determinados aspectos, y otros, dando énfasis en otros aspectos. Si tomáramos alguna definición simplista de cultura como por ejemplo, cultura son todas las manifestaciones materiales y no materiales que produce una sociedad, el término cultura organizacional podría estar bien aplicado, pues al trasladarse el término simplemente diríamos que cultura organizacional es todo lo que la organización produce. Pero si tomamos en cuenta

⁹ Por mal uso me refiero a un abuso del lenguaje.

una definición mas compleja, nos daríamos cuenta que la organización y lo que ella produce no cumplirían con todos los requisitos de tal definición, por lo que el concepto no podría ser trasladado pura o completamente. Y esto en sí es el problema: los teóricos sólo toman en cuenta aquellos elementos que pueden ser compatibles al análisis organizacional y dejan de lado otros que no se dan en las organizaciones (hasta aquí no hay problema), pero mantienen el uso del concepto como si se tratara del mismo objeto de estudio para el que dicho concepto fue creado, o como si el objeto de estudio conservara las mismas características en su totalidad y por lo tanto se le pudiera llamar de igual forma. Como lo señala V. Lynn MeeK (1988): "La idea de cultura organizacional es un concepto trasladado más frecuentemente de la antropología ... no hay nada erróneo al trasladar el concepto de una disciplina a otra: éste proceso ha resultado importante para innovaciones teóricas ... (pero) cuando los conceptos son trasladados de una disciplina a otra, ellos no pueden ser trasladados totalmente: esto es, más que aceptar un paquete entero, la gente sólo selecciona aspectos del concepto que se adecuan a sus intereses y pensamiento a un tiempo particular". Y como Alvesson expone (1993, pag. 16): "los investigadores que ven a la cultura como una variable (interna) no usan el concepto de forma literal; aquí la cultura misma debe ser vista como metafórica. Por ejemplo, la 'metáfora de variable' para la cultura corporativa podría ser herramienta, obstáculo o mecanismo de control"; esto denota claramente el abuso del lenguaje, pues una cosa es que se aproveche la utilidad derivada de hacer una comparación metafórica con el término cultura y otra cosa es que el concepto de cultura siga siendo utilizado como una metáfora en sí mismo y no se cambie por metáforas más adecuadas, menos comprometedoras y más reales, una vez aprovechada su utilidad. Entonces, ¿porqué llamar cultura a algo que no cumple con los requisitos que detenta dicho concepto? Como es obvio, mi postura es la de tomar el concepto de cultura como un todo, es decir, abarcando todos aquellos elementos que forman y caracterizan a una cultura verdadera (porque al analizar las cosas tenemos que tomar en cuenta todo aquello que nos permita conocer mejor esa cosa, o todo aquello que más se adecue a esa cosa). Un ejemplo de esto es que una cultura verdadera nunca ha surgido o se ha desarrollado sin una religión (a menos que tomemos como religión al dinero mismo -como lo propone el Dr. Juan Castaignts

Teillery- y al surgimiento de las empresas en base al dinero como propósito fundamental de éstas). Sin embargo, aunque el concepto de religión si puede aplicarse en algunas organizaciones, no se da en todas, sobre todo en aquellas donde la gente trabaja para vivir y no vive para trabajar (como se vio en la parte de cultura como una variable externa). Es cuando la generalización del lenguaje¹⁰ pierde, en parte, validez y crea confusión, sobre todo a aquellos que tienen poca relación con el tema. El que una organización no cumpla con todas las características con que cuenta una cultura, es obvio, porque el término (antropológico) cultura es hecho para estudiar sociedades, etnias, pueblos, no para estudiar organizaciones (esto no significa que no podamos utilizar ciertos aspectos de este concepto relacionados con la organización), como Hofstede, Neuijen, Daval y Sanders (1990) lo prevén: "después de haber hecho un largo internacional e intercultural estudio cultural, nosotros creemos que la cultura nacional y la cultura organizacional son fenómenos de diferentes ordenes: usar el termino cultura para ambos es, de hecho, algo engañoso"; por último, María E. de la O lo expone claramente: "Por lo que no se trata de buscar 'culturas' diferentes o nuevas, sino de intentar comprender los rasgos particulares de un fenómeno construido heurística e históricamente. Encontrar características particulares de un grupo no significa que este constituya realmente una cultura". El que se den algunos elementos culturales dentro de las organizaciones y esto sirva para estudiarlas, no significa que se le deba llamar a este conjunto de elementos "cultura" organizacional, cultura corporativa, cultura laboral etc.. Como señala Marx, (1987, pag. 306): "en la anatomía del hombre está la clave para la anatomía del mono", pero el hombre se sigue llamando hombre y el mono, mono, el capitalismo, capitalismo y el feudalismo, feudalismo. Sin embargo, todo depende como los teóricos conceptualizan a la cultura: de una forma simplista o de una forma compleja.

Otro argumento por el que considero que está mal empleado el término cultura (como variable interna) es por lo siguiente: si la cultura es considerada como encajada en una interacción social, esto es, como algo que es socialmente

¹⁰ Al respecto ver líneas abajo lo relacionado con la generalización del lenguaje.

producido y reproducido a través del tiempo, influenciando la conducta de la gente en relación al uso del lenguaje, tecnología, reglas y leyes, y conocimiento e ideas (incluyendo ideas acerca de la autoridad legítima y liderazgo), entonces ésta no puede ser descubierta o mecánicamente manipulada; esta sólo puede ser descrita e interpretada (V. Lynn Meek, 1988). Como ya señale, esto es precisamente lo que trata de hacer la cultura corporativa: manipular la cultura, por consiguiente, no existe una cultura como tal dentro de las organizaciones (sólo elementos de aquella); esto es, si la gerencia quiere manipular lo que no se puede manipular (cultura), entonces manipula otras cosas (elementos culturales -prácticas), no una cultura. Más aun, la cultura se da por sí misma (naturalmente), no se impone ni se trata de construir: la cultura es algo que no podemos alcanzar deliberadamente.

La cultura es una abstracción, un ente no tangible, por lo que la tarea del investigador en el campo no es observar la cultura, sino observar la conducta concreta de los individuos, porque la cultura es un concepto que es usado para ser interpretado (V. Lynn Meek, 1988). Lo importante es estudiar esos procesos internos que se dan en las organizaciones, porque el término cultura organizacional o corporativa es sólo una etiqueta (lo que no justifica que el término esté mal empleado).

Aunque no estoy muy de acuerdo con el empleo del concepto, éste se seguirá utilizando, lo que me obliga a hacer lo mismo.

Una vez conocidas las diferencias entre cultura organizacional y cultura corporativa, se puede deducir que los estudios tienden a buscar la forma en la que se puede manipular al trabajador y no pocas veces se trata como sinónimos a estos dos términos, es decir, se comienza hablando de cultura organizacional y se termina hablando de cultura corporativa. Lo anterior no es sorprendente si tomamos en cuenta que los diferentes estudios que se realizan en las organizaciones van encaminados a resolver los problemas organizacionales, para lo cual es necesario encontrar la forma como los trabajadores pueden ser manipulados para que inconsciente (o conscientemente) ayuden a resolver esos problemas y en este

caso el concepto de cultura proporciona varios elementos para lograrlo. Aunque una crítica a la cultura organizacional es que ofrece explicaciones metafísicas para cosas que son imposibles de observar, precisamente esas cosas son las que pueden ser mejor aprovechadas para la manipulación y obtención del poder sobre los trabajadores. Muchas de estas cosas son abstracciones difíciles de analizar y por consiguiente comprender el fin último que se busca con ellas, por lo que son una gran herramienta para los empresarios. Para ejemplificar lo anterior citaré a V. Lynn MeeK (1988): "La escuela de las relaciones humanas de la administración 'científica' merece mención especial porque fue el primer cuerpo teórico que exploró las relaciones sociales informales en la organización y tomaron el concepto de cultura organizacional muy seriamente ... los teóricos de las relaciones humanas consideraron la cultura como algo que una organización tiene y que puede ser manipulado para servir a los fines de la administración".

Sin embargo, este poder o control creado por la administración no es una forma de control social, sino un proceso en el cual la administración, los trabajadores y la comunidad participan por igual. Una adecuada teoría de la cultura necesita ser divorciada de los intereses directos de la administración y de la ingenua suposición de que un desarrollo de la cultura corporativa es naturalmente bueno y estabilizante; o de que dicha cultura pueda ser conscientemente manipulada. Sólo porque la interacción del grupo dentro de una organización esté basada sobre normas y símbolos, esto no necesariamente significa que el consenso y la cohesión, basadas sobre la participación e interiorización de normas y valores, sean el resultado (V. Lynn Meek, 1988), pues la existencia de subculturas altamente arraigadas pueden generar una fragmentación, o la cultura organizacional misma puede por naturaleza ser de carácter desintegrador o conflictiva. Si se acepta a la sociedad como un agregado de relaciones sociales, entonces la cultura es el contenido de dichas relaciones sociales (J. S. Kahn, pag, 22). Si la cultura emerge de la interacción social de todos los miembros de la organización, entonces la manera en la que la administración intenta manipular los símbolos, mitos, costumbres etc. organizacionales debe ser interpretada en relación al total de la cultura organizacional, de la cual la administración misma es sólo una parte. Esto denota

claramente que el término cultura organizacional tiene un mal uso, pues en una cultura verdadera tanto clases dominantes como clases subordinadas participan en el proceso de creación del poder (y en todas las demás manifestaciones del hombre), mientras que en la organización existe una especie de separación en la creación de tal proceso porque la administración -en el caso de la cultura corporativa- lo trata de implantar por sí sola. En todo caso, lo que podemos manipular es la estructura, si consideramos positivamente lo que Weber expone (V. Lynn Meek, 1988): "el hombre es un animal suspendido en una tela de significantes que el mismo ha tejido, yo tomo a la cultura como esa tela ... mientras la cultura es la tela de significancia tejida por el hombre, la estructura es el medio y el producto de la interacción social ... ellas (las estructuras) son el medio, porque las estructuras proporcionan las reglas y recursos individuales que deben interactuar significativamente".

Es importante mencionar como lo señalan Linstead y Grafton (1992) que la investigación y los conceptos deben ser dirigidos hacia cómo los procesos culturales organizan y son organizados dentro de las organizaciones incluyendo los impactos de las formulaciones culturales fuera de la empresa (cultura como una variable independiente), más que sobre la cultura como un producto mismo, porque la existencia de subculturas -como ya se mencionó- "puede" destruir los "valores" de una cultura; de otra forma, podría romper con el buen funcionamiento de la organización.

El texto no puede existir como meras palabras, símbolos o acciones, pensamientos, hasta que éste es leído o hecho para tener un significado, por lo tanto depende de la re-creación hecha por un lector o receptor. El texto tiene una intertextualidad, una multiplicidad de significados, los cuales son inherentes más que por resultado de la variedad de interpretaciones. La cultura como un texto, esta por consiguiente parcialmente constituida de la subjetividad de quienes están envueltos en esta producción. La cultura corporativa busca constituir la subjetividad de los lectores, su estilo, su estrategia y contexto, interpeándolos, invitándolos a participar de una cierta manera. Sin embargo los lectores traen su consciencia de otros textos, de otras formas culturales, de otras evocaciones y

explosiones de significado, a su lectura, y entran al texto cambiando su naturaleza y re-produciendo ésta al consumirla (Linstead, Grafton, 1992). Esto viene a confirmar dos cosas: 1) que la cultura (si se puede construir) es construida socialmente y por consiguiente 2) que no se puede manipular o cambiar una cultura como se pretende hacerlo en las organizaciones porque dicho cambio es implícito, no insinuado y no implantado parcialmente (y por ende no parcial). Como señala V. Lynn Meek (1988): "una teoría que asuma que la cultura es la interiorización de valores y normas dominantes, debe también asumir que todos los miembros deben sostener el sistema de valores dominantes o estar fuera de esta cultura". Entonces lo que se debe estudiar son esos procesos que forman la subjetividad del individuo, para después conocer su actuación dentro de la empresa. Como el Dr. Omar Aktouff menciona, lo que la gente piensa o lo que la gente tiene en su cabeza, es su cultura. Pues en todo caso, y en este sentido, es más viable conocer la cultura de los miembros de una organización (con todo lo que esto implica), que la cultura de una organización, es decir, resulta mejor analizar una subjetividad que se vuelve concreta, que una objetividad que se vuelve abstracta.

Es obvio que el término cultura (como variable interna) trata de agrupar un gran número de elementos o artefactos (mitos, ritos, creencias, etc.) propios de una organización, es decir, con el término cultura se trata de generalizar ciertos aspectos. La **generalización del lenguaje** permite abstraer, pero se pierde la riqueza de las especificidades (necesaria para el análisis de las organizaciones). ¿Hasta que punto es benéfico generalizar corriendo el riesgo de soslayar la especificidad, más aun cuando el concepto que trata de generalizar (ciertos aspectos) no goza de un consenso en términos de lo que significa, ni siquiera en su campo de origen? En lugar de cultura, no podríamos llamar a este conjunto de características organizacionales procesos simbólicos de carácter cultural interiorizados o compartidos por los miembros de la organización. Es mejor, en este caso, un gran término que especifique, que un pequeño término que generalice. Sin embargo, la utilidad para teóricos y empresarios (y hasta para el gobierno mismo, como expondré más adelante) de usar éste término parece

irreemplazable, pues dicho término permite, para unos, una facilidad del lenguaje y para otros, esconder, manipular y facilitar aspectos comprometedores.

Para entender la cultura organizacional requerimos la detallada articulación y análisis de las prácticas diarias dentro de cada organización en particular, comprendiendo también el contexto económico y sociocultural en el que se desempeña ésta. Por una parte se debe estudiar el papel que desempeñan los diferentes elementos culturales (historias, lenguaje, "valores", creencias, símbolos, etc.) dentro de cada organización y por otra parte la influencia que las características culturales del país tienen sobre la organización y más que sobre ésta, sobre los miembros de la organización; esto permitirá comprender la conducta de los trabajadores (de todos niveles) y por lo tanto las características de la organización. Lo mismo requerimos al estudiar la cultura laboral.

De igual forma, para entender la cultura corporativa requerimos la detallada articulación y análisis de las prácticas dentro de cada organización en particular, comprendiendo también el contexto económico y sociocultural en el que se desenvuelve la organización. Lo que se debe estudiar aquí, son los diferentes mecanismos o formas en que la gerencia trata de manipular los diferentes elementos culturales para lograr sus objetivos (por medio de estímulos, regalos, creación de necesidades artificiales, etc., ver Linstead y Grafton, 1992, pag 345-347). Dicha manipulación de alguna u otra manera siempre va ir encaminada a buscar una mayor subordinación (consciente o inconsciente) del trabajador a través de mecanismos creadores de poder y a buscar hacer más eficiente y productivo al trabajador (con o sin su autorización).

Aunque los empresarios no traten de desarrollar una cultura corporativa en las organizaciones, las condiciones político-sociales-económicas actuales de México facilitan el subordinamiento de los trabajadores y en varios casos fomentan la efectividad y eficiencia del trabajador y la organización. Esta subordinación y eficiencia, como es obvio, nace de diferentes situaciones que no tienen que ver con los métodos de una cultura corporativa, pero en el momento que se juntan estas dos situaciones son un arma de gran valor para el empresario.

Supongamos que a nivel teórico el mal empleo del concepto de cultura como variable interna no tiene consecuencias y es empleado para analizar y describir ciertos aspectos de la vida organizacional. Pero ¿qué pasa cuando dicho concepto es empleado por personas ajenas al análisis organizacional? Para ilustrar lo anterior recurriré a un artículo denominado: El acuerdo para la nueva cultura laboral: del concepto a la estrategia (Marco A. Leyva P. y Rogelio Mendoza M., 1996), del cual rescataré algunas ideas relevantes para ejemplificar lo que quizás podrían ser algunas de las consecuencias de dar un mal uso al lenguaje: “La significación del concepto de cultura laboral en boca de los empresarios, de los representantes del Estado o de los dirigentes de las cúpulas de los sindicatos oficialistas adquieren una connotación totalmente distinta (a la de los teóricos).” ... “O por ejemplo, no queda claro, o por lo menos no lo explicitan de ese modo, si lo que se pretende (por parte del gobierno y algunos sindicatos) es la instauración de una Nueva Cultura Laboral o de una Nueva Relación Laboral que fundada en el reconocimiento de la coincidencia de objetivos entre capital y trabajo, posponga o relegue la subjetividad obrera y su cultura, ‘vieja’, por una docilidad comprometida con la productividad que de sustento a la competitividad”. ... “Desde esta óptica, los Principios para la Nueva Cultura Laboral se suman a los intentos anteriores de acotar el camino entre los fines y necesidades del sector empresarial y para los cuales el sistema legal mexicano en materia laboral representa un obstáculo. ... “La mejora sustancial de las condiciones de vida de los trabajadores depende básicamente del cambio de la cultura y las prácticas estatales que de la generación de una nueva Cultura Laboral como lo quieren ver los empresarios.” ... “la Cultura Laboral, permite a los empresarios hacer uso ideológico de este concepto que justifique o allane el camino hacia la precarización del trabajo, o como apunta Juan José Castillo, hacen del concepto de flexibilidad una metáfora que presenta al trabajo como una aventura.” ... “Lo que revela que el objetivo, o no es modificar la cultura laboral o concibe bajo este nombre a las relaciones laborales”.

El resultado a la pregunta antes propuesta es claro: el concepto sufre (todavía más) deformaciones y (lo más importante) es adaptado en perjuicio de los trabajadores. No quiero decir que la existencia del concepto desemboque la anterior serie de situaciones, pues estas de una u otra forma están determinadas fatalmente por las condiciones económicas y régimen económico que imperan en el país, sino que la existencia del concepto facilita la reproducción de las situaciones mencionadas, es decir, aparece como un elemento mágico del cual se sirven los empresarios para subordinar los intereses del trabajador, a través de un

discurso: los Principios de la Nueva Cultura Laboral. Tal vez porque de ingenuo, pero de no haber existido el concepto cultura laboral (debido a un buen uso o aplicación del lenguaje), el gobierno, los sindicatos (partidistas) y los empresarios se verían obligados a buscar otro tipo de discursos con los cuales someter al trabajador. Por lo menos no se les facilitarían las cosas (en la medida que este concepto se las ha facilitado). Algo similar sucede con la denominada cultura corporativa. No sólo se trata de decir que algo está mal dicho, ni porqué está mal dicho, sino también la implicación que esto tiene para con la sociedad.

1.3. CULTURA COMO UNA METAFORA DE RAIZ

Una metáfora es creada cuando un término es transferido de un sistema o nivel de significado a otro, destacando aspectos centrales de éste y ensombreciendo otros. La metáfora permite que un objeto sea percibido y entendido desde el punto de vista de otro objeto, por lo que una buena metáfora depende de una adecuada mezcla de similitud y diferencia entre la palabra transferida y el objeto -o palabra- comparado. La metáfora puede ser vista como un crucial elemento de como la gente relaciona la realidad.

Los investigadores que ven a la cultura como una variable (independiente o interna) presentan una visión más tradicional, objetiva, tangible, medible y funcionalista de la realidad social e intentan mejorar los modelos organizacionales ayudándose de subsistemas socioculturales. En contraste, los investigadores que ven a la cultura como una metáfora de raíz (root metaphor) consideran a las organizaciones como si ellas fueran culturas -el modo de pensamiento que las subordina es hermenéutico y fenomenológico; por lo que las teorías que se desarrollan en este campo están ligadas directamente con la antropología, es decir, estos estudios se desarrollan a partir de visiones netamente antropológicas. De esta forma, la cultura como una metáfora de raíz tiene una relación muy estrecha con lo que es la cultura organizacional y su ámbito de estudio. Los que

consideran a la cultura como una metáfora de raíz se inclinan a rechazar los resultados pragmáticos que pueden ayudar a la administración a incrementar la efectividad, en favor de un entendimiento más general y reflexión acerca del énfasis del estudio cultural (Alvesson, 1993, pags. 9-15).

Tanto la cultura vista como una variable independiente, como la cultura vista como una variable interna, son vinculadas con la visión de que la organización es como un organismo o una máquina. El uso de la cultura como una metáfora de raíz es diferente de la visión anterior: representa un cambio de comparación con objetos físicos a una comparación con otros fenómenos sociales. La cultura como una metáfora de raíz va más allá de la visión instrumental y adaptativa derivada de la concepción de la organización como un a máquina o un organismo. La cultura como una metáfora de raíz promueve una visión de la organización como formas expresivas, manifestaciones de la consciencia humana. Las organizaciones no son entendidas y analizadas principalmente en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos, ideacionales y simbólicos; lo que buscan los investigadores es explorar el fenómeno de la organización como una experiencia subjetiva y conocer los patrones que hacen posible la acción organizada. La cultura como una metáfora de raíz deja la visión de que la 'cultura es algo que una organización tiene' (y que por lo tanto puede ser manejada) en favor de la visión de que 'la cultura es algo que una organización es' (Smircich, 1983).

Más que considerar a la cultura como algo que puede ser importado dentro de la organización o como algo que puede ser manipulado o creado por la administración, ésta visión ve a la cultura como el producto de la negociación de participación de símbolos y significados, es decir, la cultura emerge de la interacción social. La cultura por lo tanto debe ser asimilada dentro del rico contexto del total de la vida social de los miembros de la organización (V. Lynn Meek, 1988).

De acuerdo con L. Smircich (1993), los trabajos de investigación de esta área provienen básicamente de tres perspectivas antropológicas. La perspectiva

del conocimiento, la perspectiva simbólica y la perspectiva estructural y psicodinámica.

En la perspectiva del conocimiento, los antropólogos ven a la cultura como un sistema de participación de conocimientos o un sistema de conocimientos y creencias; una cultura es vista como un único sistema para preservar y organizar el fenómeno material, las cosas, los eventos, la conducta y las emociones. La cultura es generada por la mente humana por medio de un finito número de reglas o una lógica consciente. La tarea de los antropólogos que siguen esta perspectiva es determinar qué son las reglas, para encontrar cómo los miembros de una cultura ven y describen su mundo. Cuando lo anterior se traslada al mundo organizacional, los investigadores consideran a la organización como análoga a una cultura, como una particular estructura de conocimiento para el conocimiento y la acción; proponen que una cultura organizacional puede ser representada como un 'contrato maestro' que incluye tanto a la imagen misma de la organización como a las reglas constitutivas y regulativas que organizan las creencias y las acciones de la organización. El entendimiento de las organizaciones como culturas -estructuras de conocimientos, contratos maestros u otras formas- es fuertemente similar a la noción de paradigmas como son aplicados en la comunidad científica, esto es, los paradigmas y las culturas se refieren a visiones del mundo, a patrones organizados de pensamiento que constituyen un adecuado conocimiento y legitimación de la actividad.

Los antropólogos que siguen la perspectiva simbólica, consideran a las sociedades o culturas como sistemas de participación de símbolos y significados. Para explicar los sistemas de significado subordinados a la actividad, los antropólogos muestran la manera en que los símbolos son vinculados con los significados y demuestran como esto es relacionado con las actividades de la gente en un ambiente determinado. Cuando esta perspectiva simbólica es aplicada al mundo organizacional, una organización, como cultura, es concebida como un patrón de discurso simbólico; éste necesita ser interpretado, leído o descifrado para ser entendido. Los investigadores estudian la relación entre el

discurso simbólico y los valores, creencias y acciones en el ambiente (por ejemplo, se estudia como la gente descifra a la organización -en base a aspectos simbólicos-, de tal manera que pueda comportarse apropiadamente).

Consideran que la organización es mantenida a través de formas simbólicas, como el lenguaje que facilita la participación de significados y la participación de realidades. Resumiendo, lo que buscan los investigadores es cómo la gente interpreta o entiende su experiencia -a través de aspectos simbólicos- y como su experiencia se relaciona o determina la actuación del individuo. Por lo tanto, esta perspectiva debe ser de interés para los líderes y la gerencia.

La perspectiva estructural y psicodinámica considera a la cultura como expresiones inconscientes de procesos psicológicos; desde ésta perspectiva, el propósito del estudio de la cultura es revelar lo escondido de la dimensión universal de la mente humana. Desde el punto de vista organizacional, las formas y prácticas organizacionales son entendidas como proyecciones de procesos inconscientes que son analizados con referencia a la dinámica que se da entre los procesos inconscientes y sus manifestaciones conscientes; así, el análisis organizacional guiado por una perspectiva estructural o psicodinámica, necesitaría penetrar debajo del nivel superficial de apariencia y experiencia para descubrir los fundamentos objetivos de las disposiciones o arreglos sociales. Lo interesante de esta perspectiva es la vinculación entre procesos inconscientes y procesos conscientes.

Aunque cada perspectiva tiene diferentes puntos de vista al entender las organizaciones, las tres están influenciadas al considerar a la organización como una forma particular de expresión humana. El centro de atención de estas perspectivas, al igual que la cultura vista como una variable interna, también es el lenguaje, los símbolos, los mitos, las historias y los rituales. Sin embargo, aquí éstos elementos culturales no son tomados como artefactos culturales, sino como procesos generativos que producen y forman significados y que son fundamentales para la existencia de la organización. Cuando la cultura es

considerada como una metáfora de raíz, la atención del investigador cambia de ¿qué la organización realiza y cómo puede realizarlo de forma más eficiente? a ¿cómo es realizada la organización y lo que significa estar organizada?

Un mejor análisis organizacional exige la vinculación entre estas tres visiones -cultura como una variable independiente o interna y cultura como una metáfora de raíz- evitando la manipulación de los resultados obtenidos para crear mecanismos de subordinación inconsciente hacia los trabajadores.

CAPITULO 2

2. GENERALIDADES DE LOS SISTEMAS DE EDUCACION SUPERIOR

Antes de estudiar el caso particular de la UAM, es necesario revisar lo que es un Sistema de Educación Superior (SES). Este apartado da una idea general que comprende las diferentes formas en que se abordan los estudios hechos a los SES (y a las Instituciones de Educación Superior): 1) los productos y productores de la universidad (conocimiento, maestros, alumnos y lo que implican); 2) la forma general de sus estructuras y organización y; 3) una idea implícita de los SES que comprende las características generales que distinguen a éstos (teniendo en cuenta que cada país posee características particulares), es decir, un análisis comparativo implícito (ver Erhard Friedberg y Christine Musselin, 1996). Para lo anterior hay que recurrir principalmente a un autor: Burton R. Clark, que nos da una visión general (y completa, para los fines de este trabajo) de lo que es un SES.

El sector de la educación superior ha desarrollado estructuras y formas de organización o funcionamiento propias que le permiten guardar cierta hegemonía ante los diversos sectores.

2.1. MATERIA DE TRABAJO DE LOS SES

Para empezar, primeramente hay que describir la materia de trabajo de un SES. La sustancia principal a partir de la cual se desarrolla un SES es el conocimiento. Este tiene un carácter especializado e históricamente compuesto

de especialidades que se multiplican continuamente, es decir, la explosión¹¹ y la implosión¹² (Alfonso Borrero), y una autonomía creciente debido a un continuo distanciamiento de las especialidades entre sí y respecto del conocimiento general; además, el descubrimiento del conocimiento es una actividad abierta (un compromiso con lo desconocido y con lo incierto) y portador de herencias ancestrales. La enseñanza -transmisión del conocimiento- y la investigación -creación del conocimiento- son las herramientas esenciales para la elaboración y manipulación de éste. Por tanto, no existe un fin específico para los SES, sino varios, siendo los más importantes: la docencia, la investigación, el servicio a la sociedad (aplicación del conocimiento en beneficio de ésta), la transmisión cultural (conservación del saber) y el desarrollo personal. Con esto no se quiere decir que en un SES no existan actividades no relacionadas con el conocimiento o que el conocimiento sea la única actividad de éste: pueden existir actividades no relacionadas con el conocimiento (pero que de alguna forma lo apoyan).

La especialización del conocimiento crea una división del trabajo que redundando en un despliegue plano y flojamente acoplado de las unidades operativas (disciplinas), es decir, múltiples células especializadas, colocadas horizontalmente y poco coordinadas. Se podría afirmar que el conocimiento determina a las tareas y a los grupos de trabajo, pero no sucede así (pues se caería en el fetichismo): las personas y los grupos actúan en su nombre, y los paquetes de conocimiento están modelados por los modos en que están compuestos y controlados los grupos educativos.

¹¹ La explosión se refiere a la cantidad y variedad de disciplinas científicas.

¹² La implosión se refiere a la agudización, profundización y especialización del conocimiento; y a la rapidez con que nacen y progresan las disciplinas científicas.

2.2. ARREGLO DE LA MATERIA DE TRABAJO

La **disciplina** y el **establecimiento** son las formas en que se agrupan las actividades académicas básicas.

La primera es una forma de organización especial, pues agrupa físicos con físicos, historiadores con historiadores etc. y se especializa por tema o campo de conocimiento; una característica esencial de la disciplina es que no se especializa por localidades, sino que trasciende los establecimientos (nacional e internacionalmente), vinculando sectores de uno con sectores similares de otro establecimiento. La disciplina es la unidad básica en base a la cual se organizan los sistemas académicos, tiene una primacía proclamada y evidente en el ejercicio de una tarea sustantiva dentro del quehacer académico del conocimiento. Junto con la disciplina y su fragmentación viene aparejado el surgimiento de la profesión (igualmente fragmentada); tanto la profesión académica (docencia o investigación) como otros tipos de profesiones (doctores, ingenieros etc.).

El segundo -el establecimiento- es la institución individual que agrupa a profesores, alumnos, administradores, especialistas etc. y está compuesta por conjuntos de edificios. Para entender la estructura de los establecimientos es necesario conocer la forma como se dividen:

En primer lugar están las **secciones**, que son las unidades en disposición horizontal dentro de una determinada institución, constituidas por la división primordial del trabajo basada en los campos del conocimiento. Las unidades o agrupaciones más conocidas son las *facultades, escuelas o colegios*; cada país desarrolla sus definiciones propias de estas formas básicas. También existen los agrupamientos más locales, es decir, las células o unidades operativas básicas, conocidas como la *cátedra, el instituto o el departamento*, que comprenden una determinada especialidad correspondiente a una profesión (por ejemplo, la administración o el derecho penal) o bien están conformados por disciplinas enteras (como la biología o la antropología). La cátedra es una forma persistente de dominación personalista, en contraste con la organización colegiada y el

control burocrático. La organización por departamentos es una modalidad menos personalizada.

Las secciones de un SES revisten dos características significativas comunes a todos los sistemas nacionales:

a) Cada sección trabaja con contenidos distintos de conocimiento, lo que da como resultado campos de conocimiento bien desarrollados y claramente estructurados (ciencias duras) y campos de conocimiento poco integrados y ambiguos (ciencias suaves), que facilitan o dificultan el acceso y permanencia a estas áreas de conocimiento. Por tanto, cada sección debe recibir un trato especial a partir de la estructura de su campo de conocimiento.

b) Existe un bajo grado de interdependencia, ya que el descubrimiento, almacenamiento y transmisión del conocimiento puede efectuarse de manera aislada en el interior de las secciones. Otro factor que determina la interdependencia es el compromiso con la educación general o especializada y la primacía de la investigación o la docencia. La educación especializada genera efectos de alta fragmentación organizacional, mientras que la educación general o liberal requiere la cooperación de las diversas secciones con el fin de elaborar un producto integrado, como el egresado con formación general. La investigación (o descubrimiento) requiere de un nivel muy alto de autonomía por parte de los individuos y los grupos, puesto que se realiza en la vanguardia de especialización de las disciplinas; la docencia (o transmisión) implica el manejo rutinario de lo ya conocido y clasificado, por lo que es susceptible de cierta coordinación en el interior de cierta unidad disciplinaria. Resumiendo: la libertad de investigación fragmenta más la organización que la libertad de enseñanza, siendo mayores las tendencias centrifugas en la investigación que en la docencia.

En segundo lugar están los *niveles*, que son la diferenciación vertical de las organizaciones, es decir, los niveles jerárquicos. Cada país desarrolla sus propios niveles o "grados" jerárquicos, pero los más usados o estandarizados y que nos dan una idea de su estructuración son: el pregrado (en el caso de México,

educación media superior), el grado (la *licence* en Francia, la *laurea* en Italia, el *diplom* en Alemania, la *licenciatura* en América Latina), y el posgrado (especialización e investigación). Pero los niveles se dan también al interior de cada uno de los grados anteriores, por ejemplo, en las disciplinas suaves, hay actividades introductorias, intermedias y avanzadas; de esta forma, los planes de estudio contienen niveles correspondientes como el primero o segundo ciclo o los niveles básicos, intermedios y avanzados. Cada nivel indica la jerarquía y el nivel de aptitud para el desarrollo de actividades (técnicos, profesionales, etc.).

Las diferentes estructuras por niveles tienen enormes consecuencias: a) ejercen una enorme presión sobre el acceso, b) ejercen efectos en la colocación ocupacional y en los vínculos de la educación superior en el mercado laboral y c) ejercen efectos sobre la diferenciación vertical en relación con el apoyo para funciones de elite tales como la investigación.

Así, mientras las disciplinas presionan a las instituciones en defensa de la erudición y de la investigación, las instituciones presionan a las disciplinas para que se ocupen de los estudiantes y, a veces, para que entablen contactos con otros campos de conocimiento.

2.3. ESTRUCTURA DE LOS SES

Por otra parte, para entender la estructura de los SES, es necesario entender la forma como se dividen:

En primer lugar están los **sectores**, que son la diferenciación horizontal entre instituciones¹³, las cuales adoptan cuatro formas generales en los sistemas nacionales de educación superior:

¹³ La diferenciación entre instituciones se refiere a la distinción entre universidades y no-universidades, es decir, instituciones de educación superior diferentes a la universidad.

1) Sistema público único: sector único. Esta forma expresa el doble monopolio del sistema y la institución. La totalidad de la educación pertenece a un sistema nacional unificado, con un ministerio de educación en la cima; así, el sistema contiene solamente una modalidad (la universidad).

2) Sistema público único: sectores múltiples. En esta modalidad, la educación superior permanece bajo la hegemonía del aparato estatal pero el sistema está sustancialmente diferenciado en dos o más tipos de instituciones. Por lo general, el sector principal es un conjunto de universidades acompañado de uno o más sectores no universitarios dedicados a la instrucción tecnológica-vocacional o a la formación de maestros, o ambas (institutos tecnológicos, colegios técnicos etc.). O como en el sistema francés marcado por la histórica diferenciación entre las universidades y las grandes *écoles* que equivalen a escuelas especializadas con un prestigio superior al de las universidades.

3) Sistemas públicos múltiples: sectores múltiples. Esta forma de distribución ocurre principalmente en países con una estructura federal de gobierno, en los que la educación superior se ubica en diversos sistemas estatales o provinciales influidos en grados diferentes por el gobierno nacional. Teóricamente, los sistemas públicos múltiples estarían compuestos por un solo tipo de institución, pero en realidad parecen siempre coexistir con múltiples sectores, pues la existencia de dos o más autoridades tiende a generar sectores variados

4) Sistemas públicos y privados: sectores múltiples. Esta modalidad muestra diversos tipos institucionales de carácter privado y público; por ejemplo, en los E.U. cada uno de los sistemas estatales tiene su propia mezcla de tres tipos de instituciones básicas -públicas y privadas-: la universidad estatal, el *college* estatal y el instituto de carreras cortas (*junior* o *community college*).

En segundo lugar están las **jerarquías**. Las instituciones y los sectores tienen estructuras verticales de dos tipos: una jerarquía de secuencia, es decir, que la ubicación alta o baja depende del nivel de la tarea realizada, y distinciones de rango basadas en el prestigio, es decir, una jerarquía de estatus que, a

menudo pero no siempre, está relacionada con la anterior. El primer tipo de jerarquía se deriva de la asignación de tareas distintas en la escala educacional, situación en la cual los rasgos inferiores alimentan progresivamente a los superiores.

Los SES varían de acuerdo con la extensión de sus jerarquías de estatus, desde estructuras piramidales con cúpulas estrechas hasta situaciones totalmente horizontales, pudiéndose identificar tres tipos de situaciones desplegadas en un continuo: a) varias instituciones que tienen un monopolio o cuasimonopolio sobre la colocación ocupacional de elite, derivando de ello un prestigio de mayor consideración al de las demás instituciones; b) una situación intermedia en la que existen diferencias agudas en el rango social de las instituciones y los sectores sin que por ello esté monopolizada la colocación de las elites por un puñado de instituciones (por ejemplo, las universidades canadienses por encima de las *community college*); y c) una baja diferenciación de estatus, en la que el sector no universitario es tan pequeño que no tiene posibilidad de figurar siquiera en un segundo lugar, mientras que los egresados de todas las universidades pueden acceder a posiciones de elite en el gobierno y las profesiones (como en el caso italiano). Por lo que se podría decir que la jerarquía tiende a reducirse a medida que se minimizan los sectores y sus niveles, y los subtipos incorporados a ella; y viceversa.

Debido al carácter del conocimiento y a la gran variedad de situaciones que se pueden dar entre secciones, niveles, sectores y jerarquías, las unidades e institutos de educación superior resultan entidades difícilmente comprensibles y de acoplamiento flojo (o anarquías organizadas): "Hablar de sistemas flojamente acoplados significa de hablar de organizaciones en las que sus unidades o elementos conservan su propia identidad y autonomía frente a las demás; de flexibilidad en los tiempos que hace que las cosas nunca parezcan urgentes; de la posibilidad de alcanzar un fin por muy diversos caminos; de la influencia débil y lenta entre las unidades de la organización; de una coordinación que carece de fuerza y se diluye en la medida en que se extiende a lo largo de la organización; de una evaluación poco frecuente de las actividades; de una amplia descentralización y discrecionalidad; de la ausencia de vínculos entre las tareas realizadas y los resultados obtenidos" (Ibarra Colado E.,

1996, pag. 23). Pero aunque a las universidades se las ha caracterizado por este tipo de organización, no es conveniente hacer una interpretación extremista. No puede dejar de haber relaciones de interdependencia entre los actores universitarios en cierto tipo de acciones que requieren coordinación y cooperación¹⁴: "Aunque tal interdependencia sea más débil, que en otras organizaciones, no por ello deja de existir" ... El funcionamiento universitario está mucho mejor organizado de lo que parece (o de lo que se dice). Efectivamente, y sin negar las características particulares del trabajo científico y pedagógico (sobre todo la escasa interdependencia funcional entre los universitarios, la ambigüedad de las misiones y objetivos, y el carácter material de los modos de producción), hemos descubierto en estas universidades más regularidades, una mayor estructuración y más acoplamientos ... las universidades son más bien 'organizaciones de dimensiones anárquicas' que 'anarquías organizadas' ... Desde luego, son difíciles de gobernar, pero no son ingobernables; sus procesos de decisión son lentos y poco lineales, pero no son incapaces de producir decisiones; sus miembros tienen autonomía individual pero no son independientes...". (Erhard Friedberg y Christine Musselin, 1996).

Hasta aquí, se ha expuesto la sustancia en base a la cual se erige un SES, su estructura y las diferentes formas que desarrolla. A continuación se hablará de la sustancia simbólica que permea a los distintos SES.

2.4. ASPECTOS CULTURALES DE LOS SES

2.4.1. Creencias

Toda organización desarrolla una "cultura" y sus correspondientes "subculturas"; las Instituciones de Educación Superior (IES) siendo organizaciones, también las desarrollan. Las personas empleadas por los SES no son solamente hombres de ideas que se entregan únicamente al trabajo del

¹⁴Actividades o acciones como las siguientes: conformación de programas, impartición de cursos, reparto de presupuestos, realización de complejos proyectos de investigación, uso colectivo de equipos, elección de rectores, coordinadores, jefes y profesores, coordinación con áreas de apoyo como biblioteca o difusión cultural, etc..

conocimiento, también se les conoce por la sensiblería de sus autodefiniciones: la creencia de que se ha dedicado una vida entera al servicio del conocimiento, la juventud y el bienestar general, evitando así el tosco materialismo del mercado; de esta manera los SES están saturados de procesos simbólicos. Para conocer la cultura que desarrolla un SES es necesario descomponerla en sus elementos esenciales, y uno de ellos son las **creencias**, por lo que se analizará el modo en que éstas interpretan las tendencias y demandas internas y su funcionamiento como mediaciones entre el contexto social global y el SES.

Un determinado profesor puede compartir al mismo tiempo la cultura de su disciplina (por ejemplo, la química), la cultura de su establecimiento, la cultura de la profesión académica y la cultura del sistema académico nacional, por lo que en primer lugar hay que hacer una distinción entre las culturas de la disciplina, del establecimiento, de la profesión en general y del sistema nacional, pues cada uno de éstos factores son poderosas fuentes de creencias, tradiciones, ideologías y categorías de pensamiento.

En la **cultura de la disciplina** se identifican a las disciplinas como las "empresas" primordiales de los sistemas académicos que operan con sus propios procedimientos modelados a lo largo del esfuerzo de varias generaciones. En torno a ciertas tareas intelectuales específicas, cada disciplina opera con una determinada tradición cognitiva y códigos de comportamiento correspondientes (por ejemplo, no es un requisito funcional beber oporto para comprender la literatura clásica inglesa, y no obstante este agradable ritual ha tenido presencia más que pasajera en las universidades de varias antiguas colonias británicas). La cultura de la disciplina puede incluso erigir ídolos (Einstein, para los físicos) y líderes; también en el centro de toda subcultura disciplinal podemos encontrar un vocabulario común (jerga) que tiende tanto al esoterismo, que los no iniciados lo encuentran misterioso y lo consideran extraño. Las áreas profesionales de la investigación, la docencia y el servicio también elaboran subculturas propias que reflejan las tecnologías y patrones de trabajo de sus respectivas ocupaciones y que comparten normas y valores en común; así a mayor profesionalización de la

ocupación, mayor separación cultural. Las asociaciones, sociedades científicas y académicas creadas por las disciplinas y las profesiones, también son una fuente continua de materiales simbólicos autodescriptivos que incluyen: los requisitos de admisión y membrecía -que establecen la distinción entre los miembros y los no afiliados-; las reafirmaciones de las particulares virtudes del campo; los reportes sobre el progreso del campo, relaciones delicadas, o incluso hostilidades fronterizas con otros campos; los premios y homenajes concedidos a los miembros sobresalientes y a los "ancianos de la tribu" o personas fallecidas ;y a veces un código de ética profesional. Resumiendo, cada disciplina crea su propia "cultura" o "subcultura".

Las **culturas del establecimiento** (de la institución) son de vasta variedad en cuanto a peso y contenido, tanto interiormente como entre los diversos sistemas nacionales. El poder de vinculación de los símbolos y elementos culturales está determinado por: 1)la escala de la organización, en la cual las unidades pequeñas tienen más capacidad que las grandes para forjar ideologías unificadoras; 2)el grado de integración organizacional¹⁵ y las luchas organizacionales¹⁶, que son fuentes mucho más ricas de simbolismo heroico que una historia desprovista de pragmatismo¹⁷; 3)la edad de la organización, en virtud de que la mayor ascendencia histórica tiende a generar más leyendas institucionales (sobre sí mismas) si el ritmo de renovación del personal no destruye la continuidad de los lazos grupales y ;4)la existencia de un contexto competitivo, ya que la competencia por sobrevivir y aumentar el estatus intensifica el sentido de solidaridad y de lucha en común.

Los establecimientos también crean sus propias ideologías, que pueden degenerar en ciertos peligros, como por ejemplo, se ven incapacitados para

¹⁵ En el sentido de que las unidades interdependientes se inclinan más a las identificaciones compartidas que las unidades autónomas.

¹⁶ Respecto de las cuales los acontecimientos dramáticos han marcado el surgimiento o la transformación institucional.

¹⁷ Una cultura enriquecida con mitos también tiende a transformar la organización en una comunidad, otorgando a los individuos sentido de pertenencia.

realizar flexiblemente roles diversos o tienden a producir respuestas rígidas¹⁸, es decir, las ideologías tienden a crear ineficiencia para adaptarse al entorno (cambiante).

Dentro de los establecimientos existen tres tipos generales de subculturas básicas: la de los estudiantes, que se caracteriza, por ejemplo, por la importancia hacia la calificación y el certificado, la intensidad (vacilante) de la vida intelectual del estudiante, el apoyo dado a la disidencia política o artística, la ansiedad hacia el pragmatismo (que inhibe la reflexión) y el deseo de vivir plenamente mientras se es joven; la de los administradores o administrativa, que aunque parece que no es de importancia por no estar involucrada directamente con los fines de los SES (conocimiento), determina y apoya la realización de aquellos, por lo que en respuesta a ello, los administrativos desarrollan ciertas ideologías óficiales y mitos socialmente integradores que inculcan en ellos una misión; y la de los profesores o académicos, que se orienta por los ideales de la 'comunidad de sabios' y la suposición que la universidad se integra por personas cuya finalidad son los intereses intelectuales, pero que además comparten lenguaje, costumbres, mitos y valores en común. Al igual que las dos anteriores, de ésta última clase de subcultura, nacen sus propias particularidades, (por ejemplo, los profesores dedicados a la investigación, a la docencia, o a las dos, a la consultoría, profesores de medio tiempo o de tiempo completo, etc.) y de cada una de éstas, nace también su propia cultura o subcultura. Así, la profesión académica conforma un orden más remoto y ambiguo.

La identidad del hombre académico abarca todos los campos e instituciones y es asumida igualmente por profesores de historia, matemáticas o economía. Como se mencionó líneas arriba y según las doctrinas de la profesión, todos estos hombres y mujeres forman parte de una comunidad de sabios con intereses en común que los separan de los demás. La **cultura de la profesión** proyecta (creencias valores e ideologías) un compromiso de altruismo, postulando

¹⁸ Un establecimiento especializado se encuentra, por lo mismo, particularmente limitado por sus propias incapacidades adquiridas.

un elevado servicio social al crear conocimiento, transmitirlo y entrenar a los jóvenes a fin de que desarrollen su más alto potencial. Una creencia esencial de la profesión (académica) es la libertad: libertad de enseñanza, de investigación, académica, científica, que son los ideales con que marcha la profesión académica y los mitos compartidos que la cohesionan y a menudo los convierte en una fuerza combativa. Otras normas o creencias que comparte esta profesión¹⁹ son el universalismo, el compromiso con el avance del conocimiento, el escepticismo ante el conocimiento nuevo y la diversificación y puesta en común del conocimiento. Así, la cultura de la profesión se traslapa y se fusiona con las culturas de las disciplinas individuales, al grado que difícilmente son separables.

La **cultura del sistema** hace hincapié en las creencias académicas que tienen como principal fuente y punto de arraigo al sistema nacional en su conjunto, es decir, las tradiciones nacionales en educación superior, por ejemplo, si son sistemas científicos, humanistas, de educación general o especializada etc.. En general, se puede hablar de cuatro creencias sistémicas notorias y variables que reflejan, determinan y afectan al sistema: a) las creencias sobre el acceso, es decir, el número o matrícula (de estudiantes), características (del solicitante) y la forma de evaluación que determinan el acceso al estudiante; b) las creencias sobre la especialización, que se refiere al carácter general o especializado de la educación que se imparte; c) la creencia sobre el empleo o conexión con el mercado de trabajo, que se refiere a la canalización del estudiante después de haber terminado sus estudios hacia el empleo estatal, el ejercicio independiente de la profesión o el sector privado; la canalización puede tener tendencia hacia un solo sector o puede darse combinadamente. También se debe tener en cuenta su orientación: profesional o técnica.; d) las creencias sobre la investigación, esto es, la concepción de la integración deseable entre la investigación y la docencia.

Un elemento (valor y creencia) que permea a los SES es el individualismo, que inculca el respeto por las acciones y decisiones ajenas; en este sentido, los

¹⁹La ciencia de igual forma comparte estas normas.

valores no necesitan producir comportamientos similares para integrar a las personas.

La variedad de subculturas que existen en un SES o en una IES, lleva a plantearse la existencia de una gran desintegración, pero tal desintegración tiende a desaparecer en el momento que aparecen las generalizaciones, por lo que la reintegración se da de forma simbólica, por ejemplo, los individuos siguen disciplinas distintas, pero pertenecen a la profesión académica; pertenecen a una determinada sección, pero conviven dentro de un mismo establecimiento; se identifican con un establecimiento al mismo tiempo que son miembros de un sistema nacional; difieren los individuos, pero al mismo tiempo creen (consciente o inconscientemente) compartir (y trabajar con) algo en común (independientemente de las especificidades): el conocimiento, de lo que se deriva un beneficio mutuo.

2.4.2. Valores

Un elemento importante de los SES relacionado con el tema arriba mencionado (creencias y culturas) es el de los **valores**. Básicamente se advierten tres conjuntos valorativos: la justicia (que se refiere a la expectativa de los públicos modernos preocupados por la educación superior), la competencia (que hace mención a los intereses de los funcionarios estatales) y la libertad (de las actitudes de los trabajadores académicos). Existe otra orientación desarrollada por el Estado: la lealtad. A continuación se abundará un poco más en este tema, haciendo notar la contradicción y acomodo que despliegan estos valores.

El valor de la justicia social, es decir, un trato justo para todos, impone a los actuales SES un conjunto de medidas de igualdad y equidad, primero para los estudiantes y, segundo, por los profesores y el personal no académico para sí mismos. Con respecto a los estudiantes, la igualdad se interpreta en orden

ascendente como igualdad de oportunidades de acceso²⁰ y como igualdad en el trato de recompensas y resultados. La regla es: después del acceso igual, el siguiente paso es garantizar el trato igual para los que ingresan y recompensas iguales para los que salen.

Se ha extendido tanto el concepto igualitario en los SES (a nivel infraestructura, nivel medio y superestructura²¹), que se interpreta como la distribución equilibrada de aumentos y reducciones presupuestarias: si todos somos integrantes de un mismo grupo ¿por qué ellos reciben más que nosotros?. De esta forma, la igualdad es utilizada para defender los intereses propios.

Un segundo conjunto valorativo importante es la competencia (competir para ser mejor o el mejor). La demanda de mayor competencia se presenta en múltiples formas: el trabajo de los individuos y los grupos académicos, la calidad de los estudiantes al ingresar y egresar, la preparación profesional, la investigación, la crítica e incluso se reclama competencia en la promoción de justicia social. Por ejemplo, los propios académicos definen sus intereses individuales y grupales en torno a la calidad de su trabajo, puesto que muchos pertenecen a campos sometidos a juicios de competencia que rebasan las fronteras institucionales e incluso nacionales.

La alta concentración en la mayor aptitud en un campo, institución o sistema determinado tiene sus costos; en cualquier centro de excelencia son pocos los elegidos y numerosos los excluidos. La exclusión es criticada y conduce al argumento contrario que debería democratizarse el conocimiento. Son necesarios las funciones elitistas, pero siempre estarán en tensión respecto de la participación masiva y ciertos ideales democráticos. Así, a mayor competencia observada en los SES, menor igualdad desplegada; y viceversa. De manera

²⁰ Una cosa es sostener una definición estricta de igualdad de acceso mediante la cual el acceso se determina por el mérito académico del individuo sin distinguos externos de color, clase, religión o afiliación política, y otra cosa es definir la igualdad de acceso en términos populistas amplios como el ingreso abierto a todo el mundo, subordinando los criterios meritocráticos.

²¹ Ver lo referente a Autoridad

similar que la igualdad, la competencia es utilizada para defender los intereses propios y buscar legitimación.

El tercer conjunto de valores que están en juego en los SES vincula la libertad de opción, la iniciativa, la innovación, la crítica y la diversidad. Tanto los grupos e instituciones de educación superior como los individuos buscan la libertad. Los grupos departamentales pretenden lograr la autodeterminación dentro de la universidad; ésta defiende su autonomía frente al estado y otros grupos externos. Se argumenta que estas libertades son la base para ejercer una diversidad de opciones para la acción, mayor espacio para la crítica y una gama de acciones que amplían la pluralidad y la diversidad: la diversidad de instituciones amplía las opciones para los estudiantes, profesores y funcionarios; la diversidad de opciones del lado de la demanda conduce a una mayor innovación del lado de la oferta. Dentro de este conjunto de valores se consideran las ideologías académicas de libertad de investigación, de enseñanza y de aprendizaje. Los investigadores alegan que una máximo de libertad es necesario para el buen desempeño de su trabajo y para el avance de la ciencia y el conocimiento en general. Los docentes defienden la vieja noción de la libertad de expresión en el aula sin temor al castigo para que la sociedad se beneficie de la crítica y se pueda contribuir así a remediar males sociales. Los estudiantes reivindican la posibilidad de optar libremente por sus campos de estudio. En general, se puede afirmar que la reivindicación de la libertad de un grupo determinado va asociada a la defensa de sus intereses.

Siempre existe un conjunto de intereses en la educación superior que se centran en la operación del estado, un grupo de intereses que son basados en la sobrevivencia de los regímenes y en la identidad de las naciones. La lealtad es quizá el mejor calificativo de este complejo de valores que abarcan desde la limitación de la crítica hasta la vinculación del sistema de educación superior con la integración nacional. La relación entre la educación superior y el gobierno tiende frecuentemente a ser una relación de dominación por parte de éste: pesa fuertemente la lealtad al Estado y es más difícil en los países subdesarrollados

que en los países desarrollados disocian las tareas de la universidad de las del Estado.

La lealtad tiene sus propias contradicciones. Al Estado le puede interesar que la educación superior sea socialmente relevante en tres sentidos distintos: el socioeconómico, definido en términos prácticos y de profesionalización; el cultural, entendido como el renacimiento cultural y la identidad nacional; y el político, definido como la constitución de la ciudadanía y el compromiso con los propósitos políticos nacionales. Así, en perspectiva mundial, la lealtad a la voluntad estatal es un valor primordial, siendo mayor en unos países que en otros.

La lealtad, por tanto, restringe la libertad que puede darse en los SES: a mayor grado de lealtad a la voluntad del Estado, menor libertad para actuar; y viceversa. La lealtad en ciertas condiciones también restringirá la competencia y la igualdad dentro de los SES.

Cuando determinados valores se petrifican, expresándose en puestos y en poder político, impiden la realización de propósitos ajenos a ellos y frenan la capacidad de ajuste del sistema. Pero no todo es caos: algunos patrones sistemáticos parecen reconciliar estos valores. Es el sistema y no los individuos el que se encarga de la labor de reconciliación. Hay que analizar cómo el conflicto entre intereses tan básicos se atenúa desde el punto de vista estructural:

-El conflicto entre los diversos valores básicos de la educación superior se encauza mejor por estructuras diversificadas que por estructuras sencillas. Los sistemas nacionales más diversos tienen mayor capacidad de negociación interna que los simples. Incluso, la existencia de una multiplicidad de valores impulsa a los sistemas hacia la diversidad. Lo anterior tiene como ventajas generar mejores respuestas inmediatas a la diversidad de demandas, admitir ajustes variados en el futuro a situaciones desconocidas o imprevistas y proporcionar un espacio total más ambiguo que permita el libre desarrollo de acciones conflictivas efectuadas en nombre de la justicia, la competencia, la libertad y la lealtad. Así, la diversificación es la clave de la capacidad de los sistemas de educación superior

2.5. EL PODER EN LOS SES

Por otra parte, para entender un poco más los SES, se tienen que estudiar sus estructuras de *poder y autoridad*. Como en todo sistema social, en los SES (y en las IES) se desarrollan relaciones de poder derivadas de los niveles y/o formas de autoridad generadas dentro de aquellos, que a su vez determinan los procesos decisorios (y por ende, el comportamiento del sistema y los actores). Se puede abordar esta cuestión de formas dos diferentes (aunque seguramente pueden haber más). La primera es estudiando la estructura -y formas- de autoridad. La segunda es estudiando la naturaleza de los procesos decisorios, porque de alguna manera, permiten deducir las características estructurales de las universidades (y los SES) y por consiguiente, deducir su estructura de poder²². Aquí, se partirá de la primer forma.

Primeramente hay que distinguir los niveles de autoridad (6). El primero -de abajo hacia arriba- es la unidad operativa principal, es decir, el departamento; el segundo es un agregado de unidades (disciplinas) y funciones operativas enmarcadas en un establecimiento. A estos dos niveles los podemos llamar la infraestructura. El tercer nivel es la universidad, entendida como una institución circunscrita a una localidad que incorpora bajo su techo a varias unidades operativas y facultades, es decir, el establecimiento, que puede ser clasificado como la estructura intermedia entre la infraestructura y los demás niveles. Del cuarto al sexto nivel, la autoridad está compuesta por entidades administrativas. El cuarto nivel (poco visible), consiste en la administración académica que comprende varios campus, esto es, un conjunto de cuerpos superiores que intenta agrupar establecimientos en sistemas unificados; el quinto nivel, es el que corresponde al gobierno estatal, provincial o municipal; el sexto nivel, es el gobierno nacional o federación con sus propios cuerpos legislativos y oficinas. A estos tres niveles se les puede denominar como la superestructura. Todos estos niveles de autoridad varían de un país a otro, dependiendo su forma de gobierno y

²² Para profundizar en esta segunda forma, ver Erhard Friedberg y Christine Musselin, 1996.

su grado de (des)centralización. Los problemas tienden a desplazarse de un nivel a otro en busca de alguien capaz de tomar decisiones, para lo cual ciertos grupos ostentan determinado tipo de autoridad, ya sea por tradición o adjudicación formal.

De los niveles de autoridad mencionados arriba, se desprenden (o surgen) otras formas de autoridad:

-De la autoridad basada en la disciplina se derivan cuatro formas de autoridad.

A)La autoridad personalista (profesoral), que se expresa, por ejemplo, cuando los profesores ejercen individualmente un extenso poder de supervisión sobre el trabajo de sus alumnos y a menudo sobre las labores del profesorado joven. Este tipo de autoridad prevalece en menor medida en los sistemas departamentales (como en los E.U.), donde el poder reside formalmente en una estructura impersonal y es manejado por varios profesores titulares; cuenta con el soporte ideológico de las doctrinas de libertad de enseñanza e investigación, que se traducen en el sentido de que el académico puede conducirse como mejor le plazca. Aunque la autoridad personal puede caer en el abuso, se vuelve necesaria, ya que está vinculada a las condiciones para la libre iniciativa individual en la investigación, la libertad individual de enseñanza y la atención personal al estudiante.

B)La autoridad colegiada (profesoral) es un tipo de control colectivo por medio de un cuerpo de pares; su fuerza deriva de la elección de un jefe por parte del cuerpo de pares -el nombramiento desde abajo en vez de la designación desde arriba por un oficial superior. Su expresión característica son las prolongadas reuniones de discusión y negociación en las que se ponen a debate y votación problemas de diversa índole; el dominio colegiado es la modalidad preferida por los profesores en la conducción de un departamento, una facultad, una escuela o una universidad.

C)La autoridad gremial es un compuesto de las dos anteriores, una mezcla de lo gremial y lo colegiado. Aquí, cada maestro ejerce dominio personal sobre un grupo determinado en el que controla a sus subordinados; por otro lado, todos los maestros se erigen en cuerpo de pares para controlar un cuerpo determinado. De forma tal que la autoridad gremial se

compone de personas que fungen simultáneamente como autócratas y como colegas. D) La autoridad profesional, está supuestamente fundada en criterios universalistas e impersonales, pero con normas derivadas de la profesión en lugar de la organización formal. En la práctica los profesionales ejercen su autoridad de varias maneras: básicamente las tres formas anteriores, el puesto burocrático y la lucha política. En las grandes profesiones, el control global es generalmente débil, mientras el poder discrecional está radicalmente descentralizado hacia los niveles operativos donde tiende a adoptar formas específicas, pudiendo ser universalista o particularista, se puede orientar hacia el lucro personal o bien al servicio altruista, a subordinar al cliente y al personal inmediato o a realizar un ideal.

-La autoridad basada en el establecimiento tiene dos formas de expresarse. Por una parte, la autoridad del patronato (institucional) o el patronazgo, que es la supervisión de un establecimiento por agentes externos que le dedican solo una parte de su tiempo y generalmente no reciben remuneración, puesto que sus compromisos principales son ajenos al establecimiento. El agente externo representa el interés (y control público) general, entendido como el interés público en una institución pública o como el interés de un grupo de apoyo específico en una institución privada o alguna combinación de ambos. El patronato ha servido como instrumento de expansión institucional al vincular los intereses públicos específicos y de agentes influyentes, sobre todo los empresarios, con el bienestar de algún establecimiento; por su parte, los administradores y profesores esperan que el patronato les brinde apoyo²³ -sobretudo financiero-. Por otra parte, la autoridad burocrática (institucional), bien conocida por sus ya famosas características: una jerarquía formal que delega explícitamente la autoridad de puestos y oficinas, codifica su coordinación y se basa en criterios impersonales para reclutar empleados, evaluar su capacidad y asignar tareas. Aunque cada establecimiento desarrolla su forma burocrática de autoridad.

²³ Para una mayor ilustración del patronazgo ver el artículo "La universidad estadounidense" de Arturo A. Ramos, pag. 99-104.

-La autoridad basada en el sistema, es decir, la autoridad a nivel superestructura, también desarrolla tres tipos de autoridad. En primer lugar la autoridad burocrática, que se da cuando el gobierno se encarga de ofrecer servicios de educación superior y la administración se localiza en dependencias públicas; la legitimidad tiende a residir en la jerarquía oficial, precisamente en aquellas posiciones percibidas como administrativas y no políticas. La influencia del personal de estos organismos varía de acuerdo con la historia de la relación entre el estado y la educación superior, y las culturas nacionales -particularmente las que se expresan en los estilos de la política y la administración pública-, que en conjunto redundarán en la forma en que los funcionarios desarrollan su propia subcultura administrativa que condiciona la manera en que aplican su autoridad. En segundo lugar la autoridad política; en casi todo el mundo la educación superior es fundamentalmente una pieza organizacional de los gobiernos nacionales condicionada por la naturaleza del aparato estatal y por el modo en que se ejerce la autoridad política en general. La autoridad funciona como agente del estado al que se le reconoce un derecho generalizado, particularmente si es la principal fuente de fondos universitarios, aunque se entable una lucha de intereses en torno a las aplicaciones específicas de ese derecho estatal, esto es, la generalizada aceptación de la autoridad política (también) deriva de la creencia en el legítimo poder de las finanzas (siendo en las IES privadas mínima esta influencia). En el fondo la legitimidad de este tipo de autoridad descansa sobre las posiciones en la estructura oficial, cuyas funciones son reconocidas como políticas en lugar de administrativas, y cuyo estatus es generalmente superior a las burocráticas porque maneja problemas de amplio alcance y representa al gobierno en forma más general. En último lugar se desarrolla un tipo especial, la oligarquía académica pansistémica, que es el caso en que las formas personales y colegiadas estando enraizadas en la base disciplinal del sistema, se propagan hacia arriba y afectan los niveles del establecimiento y el sistema. Los sistemas nacionales pueden estar legítimamente dirigidos por profesores y transferir el poder oligárquico local hacia el nivel nacional mediante la elección, la designación

directa y la negociación de los altos puestos directivos. Los roles pansistémicos de dichos cuerpos de profesores dependen de factores como el prestigio académico, la fuerza gremial de los profesores titulares y el poder equilibrador de otros grupos de intereses. En todas partes aumenta la necesidad de los dirigentes políticos de los consejos del especialista, así, en el fondo, este tipo de legitimidad proviene de la capacidad especializada, específicamente de la creencia de que su expresión es necesaria, y por lo tanto aceptable en los más altos niveles, así como en las aulas, los laboratorios, los departamentos e institutos.

Un tipo de autoridad no mencionado hasta ahora, pero que puede llegar a existir en los SES y en las IES, es la autoridad basada en el carisma, en la que un grupo de personas se dispone a seguir a un individuo y aceptar sus dictados debido a las características y cualidades específicas - extraordinarias - de éste. En un SES la autoridad carismática puede aparecer en cualquier sitio: entre estudiantes, profesores, administradores, miembros del patronato, políticos o representantes de algún grupo de interés. Sin embargo, este tipo de autoridad al basar su legitimidad en la percepción de virtudes personales extraordinarias (por parte de los seguidores), se vuelve circunstancial, y la autoridad desaparece cuando se esfuman las virtudes, los seguidores se decepcionan y se alejan, por lo que la inestabilidad es su rasgo central y su problema; esto también provoca que la autoridad carismática sea poco visible en los SES. Más a menudo que los casos dramáticos de carisma, surgen los modestos elementos personales de liderazgo que se combinan sutilmente con el puesto burocrático, la cátedra o el patronato.

Las formas de autoridad anteriormente revisadas varían entre los países y entre los continentes. Por ejemplo, en la mayoría de los países europeos la autoridad se ha distribuido tradicionalmente mediante una combinación del gremio académico y la burocracia estatal; la autoridad gremial ha predominado en universidades con fuertes dosis de autoridad personalista en los niveles operativos y con fuerte dominio colegiado ejercido por grupos de profesores sobre los niveles superiores de facultades y establecimientos. El estilo británico

tradicional de distribución de autoridad ha consistido en una combinación de gremios académicos (enfaticando los procedimientos colegiados en vez de los personalistas) y una modesta influencia de los patronatos y administradores institucionales. La modalidad norteamericana, como la inglesa, es una combinación de las demás formas académicas con las del patronato y la administración, pero a diferencia de la situación británica, ha sido más débil el control de los profesores y más fuerte la influencia de los patronatos y administradores (debido a que centenares de instituciones se fundaron como corporaciones autónomas a partir de la obtención de una cédula legal emitida por el gobierno). El caso japonés es una combinación de formas europeas y norteamericanas: se asemeja con la europea, puesto que el conjunto ha estado dominado por un puñado de universidades prestigiosas, donde predomina el patrón clásico de gremios académicos, formalmente ubicados en el seno de la burocracia estatal nacional; al igual que el modelo alemán, los catedráticos ejercen una cuota considerable de control colegiado al interior de sus facultades y universidades. En similitud con el sistema norteamericano privado, tiene patronatos y administraciones relativamente fuertes y organización departamental, pero a diferencia, la existencia de un fuerte ministerio central y un conjunto de instituciones prestigiosas dependientes del gobierno, el sector privado japonés no ha logrado evadir las influencias y presiones gubernamentales.

Los efectos de los diversos patrones de autoridad son fundamentales, pues configuran el comportamiento de los sistemas como tales, condicionando el tipo de cambio que se produce y los valores que predominan (por ejemplo, la manera en que la estructura de autoridad libera o inhibe la iniciativa). Por regla general, en los diversos SES, en contraste con otros sectores de la sociedad, la distribución de trabajo de base pesadas se traduce en una estructura de autoridad dominada desde abajo; las formas personalistas y colegiadas tienen una fuerte presencia y dan al personal operativo una influencia poco común sobre los niveles nominalmente superiores.

En la base hay una gran cuota de discrecionalidad y en gran medida, las cosas suceden por goteo hacia arriba y por acumulación gradual. Así la decisión es un concepto crecientemente débil para describir adecuadamente el flujo de actividades de los funcionarios, aun los de alto nivel. Por lo general, las decisiones toman forma gradualmente - decisiones cuya amplitud o espaciamiento temporal la hacen de hecho, excepcionales y únicas (Erthard Friedberg y Christine Musselin, 1996)-, prescindiendo de las formalidades de un programa, la deliberación y la decisión.

La variedad de formas que adopta la autoridad en los SES, provoca que en algunos países a nivel superestructura (y de este nivel en relación con el nivel intermedio -la institución), se de un acoplamiento flojo, es decir, un sistema débilmente acoplado.

Resumiendo, en comparación con la vida organizacional en otros ámbitos, las estructuras de autoridad académica son de base pesada y están sujetas a la dispersión de la influencia y a la decisión por incrementos.

2.6. LA INTEGRACION DE LOS SES

Como se ha señalado, los SES tienden a la fragmentación, pero existen elementos integradores simbólicos que revierten el proceso. Sin embargo, para entender mejor como ocurre la integración de los SES hay que conocer otros aspectos: el sistema estatal, el sistema de mercado y el sistema profesional u oligarquía académica. El extremo de acoplamiento ajustado consiste en un contexto unitario en el que todas las unidades forman parte de una estructura formal abarcadora y tienen propósitos en común (sistema estatal). En otra parte del continuo encontramos un contexto federativo en el que las unidades tienen fines primarios diversos pero poseen ciertos vínculos formales para cumplir algunos fines compartidos (oligarquía académica). Más allá se ubica un patrón de coalición en el que los fines dispares son tan fuertes que sólo puede darse una colaboración informal o cuasiformal entre las partes. Y en el otro extremo se

encuentra un contexto de opción social en el que no existen los propósitos globales y las decisiones se toman independientemente por organizaciones autónomas (el sistema de mercado), por ejemplo, el surgimiento y la extensión de la escuela de posgrado en Estados Unidos (como cimentación institucional de la investigación y la docencia avanzada), nunca fue planteado como una solución centralmente planeada y ni siquiera constituyó un acuerdo táctico entre un pequeño grupo de líderes; fue más bien un proceso de opción social, una resultante enraizada en la interpretación competitiva y la limitación voluntaria de parte de instituciones autónomas.

Los sistemas que necesitan un poco más de explicación son los de mercado y oligarquía académica. Así, por mercado se puede entender lo no gubernamental, lo no regulado, donde las soluciones se dan de una forma no planeada y la integración depende de las interacciones de mercado: a mayor debilidad de integración, mayor dependencia de intercambio. Mientras que en la oligarquía académica, un sistema nacional puede estar coordinado, para bien o para mal, por oligarcas académicos en contraste con el orden político-burocrático o la interacción de mercado. Por ejemplo, el sistema nacional italiano ha frenado las relaciones de mercado, reduciendo a un grado mínimo la iniciativa de las universidades individuales y la competencia entre ellas. Al mismo tiempo, puesto que el gobierno de la coalición ha sido relativamente débil y la burocracia estatal relativamente mediocre, particularmente en el caso del ministerio de Educación, la autoridad estatal ha funcionado como una seudoburocracia, una fachada de control político detrás de la cual los altos catedráticos manejan un alto grado de poder; por lo tanto la influencia oligárquica se expresará, generalmente, por medio de este tipo de cuerpos amortiguadores en aquellos sistemas cuyas experiencias de desarrollo institucional se han dado en contextos federativos, de coalición o de mercado.

Así el continuo se mueve del sistema estatal, hasta el sistema de mercado pasando en el ínter por un sistema oligárquico. De esta forma se comprende la coordinación de los SES.

Si la autoridad estatal se divide en sus componentes políticas y burocráticos, se podrán identificar los procesos naturales de integración bajo cuatro rubros:

-Coordinación burocrática. Esta empieza a partir de la estratificación²⁴ y la expansión jurisdiccional²⁵, las cuales provocan dos efectos: la expansión del personal y la especialización administrativa²⁶. Estos procesos, por separado y conjuntamente, incrementan la influencia coordinadora de los burócratas. Así, una clase administrativa independiente va creando su propia cultura, con la correspondiente expansión de los reglamentos que garantiza que la estructura ampliada cuente con un cuerpo propio de leyes jurídicas.

-Coordinación política. Las modalidades políticas de integración son aquellas que fortalecen y formalizan la representación de las diversas facciones, desde las que ejercen un control largamente legitimado hasta las de reciente creación que aspiran a tener influencia, por ejemplo, la atención otorgada a la educación superior como cuestión de peso por parte de los canales regulares de la política y el Estado: los ministerios, los parlamentos, los grupos de interés, los medios masivos de comunicación, las elecciones y la opinión pública. Las dinámicas de coordinación política intensificada implican formas y procesos que a la larga tienden a sostenerse con mayor dificultad que los medios burocráticos de coordinación. En la lucha de voluntades entre grupos políticos y burocrático, la paradoja última reside en que los políticos se vuelven más poderosos en la

²⁴ Es cuando la burocracia se expande incrementando los niveles de coordinación formal -debido a las reformas de organización-, ya sea gubernamental o cuasigubernamental, es decir, el amontonamiento progresivo de escalones administrativos en una interminable búsqueda de coordinación, simetría, lógica y orden comprensivo; los sistemas descentralizados van agregando nuevos niveles superiores y los centralizados introducen nuevos niveles inferiores, lo que distorsiona la comunicación entre la cúpula y la base, y crea jerarquías de mando masivas, que se volverán rígidas e impermeables a cualquier reforma: a mayor reforma estratificadora actual, menor posibilidad de realizar reformas significativas en el futuro.

²⁵ Es cuando los ministerios de educación existentes conquistan o reciben responsabilidades adicionales, se crean nuevos departamentos y las comisiones gubernamentales amplían su dominio, sustituyendo o derribando otras comisiones especializadas, es decir, se da una expansión horizontal.

²⁶ Es cuando los aficionados se reemplazan por personas interesadas por hacer carrera administrativa que se vuelven expertos en el manejo de ciertas áreas, ocupan sus puestos durante largo tiempo y tienden a ser designados antes que elegidos.

mediada en que se burocratizan, tanto en los sistemas de educación superior como en otros sectores.

-Coordinación profesional. La primacía reclamada por cada departamento, en tanto unidad autorizada para opinar sobre su disciplina o campo profesional confiere una empecinada centralización a sectores en los que el conocimiento es autoridad, por lo que en virtud del arraigo y de esta fuerza de autoridad profesional, la infraestructura no es meramente pasiva ni está destinada a dar paso a la fuerza superior de las tendencias políticas y burocráticas que apuntalan la autoridad estatal. El número y la fuerza de los cuerpos centrales dirigidos por los profesores o sus representantes institucionales tiende a crecer y con ello incrementa sus capacidad de coordinación. En términos más generales, los miembros de cada disciplina y subespecialidad se organizan en asociaciones académicas nacionales con el objeto de fortalecer sus vínculos internos y de actuar colectivamente en el escenario nacional. Esta línea de coordinación segmentada se afianza conforme las asociaciones establecen oficinas centrales con su propio cuerpo administrativo y cabilderos profesionales.

-Coordinación de mercado. Este tipo de coordinación es diferente a los anteriores, opera sin el beneficio de una superestructura; los intercambios no regulados son los que vinculan a las personas y a los sectores. Todo control social tiene elementos automáticos no deseables e inconscientes, y en los procesos de mercado, las personas actúan deliberada y conscientemente, pero sus actos producen hazañas de coordinación no buscadas y de las que no son necesariamente conscientes, por ejemplo, cuando los estudiantes no se inscriben en determinados cursos, aquellos que pretendían ser profesores de estas materias se ven "alentados" a trabajar en otro campo.

Los principales tipos de mercado referentes a la educación superior son tres:

mercados de consumidores: una característica de este mercado es que se intercambia dinero por bienes y servicios. En la educación, las cuotas

institucionales aportadas por el estudiante son el más claro ejemplo. Los gobiernos recurren indirectamente a este tipo de mercado al asignar fondos a las instituciones en función de su matrícula estudiantil o al asignar becas a los estudiantes (dando más poder a las instituciones o a los estudiantes según sea el caso); en este último caso las instituciones compiten por atraer estudiantes: cada institución dice ofrecer cierto tipo de "productos" como métodos para atraer a los consumidores y construir su propia base de sustento en un cierto segmento del mercado.

Además, por supuesto, el consumismo ocurre en el interior de los establecimientos y entre uno y otro conforme los estudiantes optan inicialmente por una carrera determinada y posteriormente se trasladan a una institución distinta. Si aumenta la capacidad estudiantil de optar entre distintos sectores, instituciones o disciplinas, se ve favorecido el mercado de consumidores, la creciente soberanía del consumidor constituye una extensión fundamental de la coordinación por el mercado.

Mercados ocupacionales: Aquí los individuos intercambian y ofrecen sus capacidades y energías por dinero, por lo que en un SES, las ocupaciones académicas y administrativas conforman este tipo de mercado.

Mercados institucionales: En este mercado los factores de interacción son los establecimientos. La reputación y el prestigio se vuelven la principal manera de intercambio. Un establecimiento altamente valorado genera movimientos que hacen que las instituciones prestigiosas tiendan a ser imitadas por las demás, influenciando las preferencias de los consumidores y el personal. La reputación de los establecimientos públicos tiende a declinar por su aparente baja calidad o sus conflictos políticos o ambas cosas, lo cual abrió un amplio campo para la expansión de las instituciones privadas. Cuando sólo existe un sector, no hay compensación posible para sus deficiencias (salvo las que pudieran resultar de sus reformas internas); cuando existen varios sectores, particularmente cuando la distinción es entre el público y el privado, las deficiencias de uno pueden ser compensadas por las actividades de otro.

A menudo las instituciones intentan formar un nicho protegido en el mercado de consumidores en el que los sectores enteros interactúan de manera planeada y no regulada. De manera planeada o no planeada, la autoridad se va desplazando hacia las unidades operativas, fortaleciendo así a las fuerzas de mercado en el sentido de la interacción competitiva entre establecimientos semiautónomos en torno al personal, las clientelas, los recursos financieros y el prestigio.

Como se mencionó anteriormente, la coordinación de mercado es distinta de las formas políticas y burocráticas. Cuando una actividad del contexto de mercado se transfiere al control estatal, se sujeta a una tendencia a la agregación: se tiende a sumar las partes, y crece la expectativa, dentro y fuera del gobierno, de quien se ocupe deliberadamente de integrarlas y sistematizarlas. Pero cuando una actividad permanece en el mercado o se desplaza hacia un contexto de mercado, se somete a una tendencia disgregadora: las partes no se amontonan en un solo sitio, sino que tienden a permanecer en un estado de fragmentación.

Se puede concluir que la integración de los SES (principalmente a nivel superestructura) ocurre mediante la forma estatal-autoridad, entendida ésta última como la autoridad con el poder necesario para integrar y coordinar los componentes de los SES a través de la burocratización e institucionalización, y mediante la forma de mercado, que determina diversas formas de coordinación resultantes de las acciones -de los SES- provocadas por las situaciones de mercado.

2.7. FORMAS DE CAMBIO EN LOS SES

Analizando la materia de trabajo, valores, creencias, autoridad e integración, se puede identificar una serie de tendencias de cambio básicas, como la proliferación de disciplinas académicas, la agregación de niveles de estudio y

de certificación y el fortalecimiento desvanecimiento del poder estatal. Por tanto, el cambio se presenta como un elemento a revisar de gran interés. El cambio es evolución, si logramos entender el cambio podemos entender la evolución. Si entendemos la evolución podemos tratar de predecir las consiguientes formas de evolución y por ende tener la posibilidad de controlar el objeto analizado.

Para comenzar es necesario tener presente la diferencia entre el surgimiento de un SES como una forma básica de cambio y la alteración de un sistema una vez instalado.

Al separarse de otros segmentos de la sociedad para convertirse en un sector distinto un SES aparece como un producto de su ambiente. Tiende a acumular segmentos interiores a partir de los ya existentes, y a menudo sus estructuras están coordinadas por cuerpos externos. Al principio, cuenta con poca estructura y cultura propias para poder conducir la interacción y el cambio. Pero a medida que se desarrolla, un SES construye sus propias fuentes de continuidad y cambio. Crece y se vuelve más complejo; adquiere estructuras de trabajo, creencias y autoridad: Se estabiliza en categorías laborales, se institucionalizan los presupuestos y se arraigan las instituciones y los subsectores, transformándose en poderosos intereses con sus propias tradiciones y racionalidades. Así, los sistemas desarrollados imponen numerosos frenos al cambio, por la estabilidad que les confiere su madurez.

El conservadurismo de la educación superior es contextual. Las principales resistencias al cambio son sociales, no psicológicas: dependen en mayor grado del modo de operación del sistema que de la posición particular a que pudieran adoptar sus miembros por separado. Empero, frente a todas las barreras que se oponen a la innovación, los establecimientos y los sistemas académicos pueden ser muy adaptables. De lo que se deduce que un fundamento del análisis del cambio académico es el principio básico de que las estructuras existentes generan formas de respuesta que modelan su comportamiento futuro, por tanto, el análisis de cambio puede partir de las formas que existen en un momento dado para entonces buscar la manera en que éstas determinan el desarrollo posterior.

Los límites al crecimiento provienen no de un campo de talentos académicos, sino de la organización del sistema y sus creencias.

El mecanismo fundamental de adaptación de las universidades y los sistemas académicos globales es su capacidad para agregar y desprender campos de conocimiento y sus unidades auxiliares sin perturbar al resto. Pero esta capacidad de adaptación es evidentemente sostenida o frenada por las formas institucionales específicas de los diversos sistemas nacionales.

En primer lugar los diversos tipos de secciones y niveles, sectores y jerarquías facilitan el cambio (y crean efectos), por ejemplo:

a) La adaptabilidad de la estructura de cátedra es restringida por las capacidades e inclinaciones de un jefe, lo cual constituye una base estrecha para comprensión y la gestión de una disciplina moderna; y si bien los departamentos tienden a contrarrestar el localismo de la cátedra y brindar una disciplina más adecuada para las disciplinas, la propagación de los departamentos y otras unidades académicas profundiza la fragmentación de esta base. Por tanto, los sistemas catedráticos tienden a ser menos flexibles al cambio que los sistemas por departamentos.

b) La existencia de múltiples niveles significa una estructura más flexible y adaptable a demandas y a actividades cambiantes y diversas; en virtud de que los sistemas de nivel único tienden a derrumbarse bajo presiones de la expansión, hay una tendencia a innovar con ciclos de primer, segundo y tercer nivel, o con diversas maneras de establecer nuevas jerarquías de secuencia y selección a fin de enfrentar las tensiones entre el ingreso masivo y la formación selectiva, entre la educación general y especializada o entre la docencia y la investigación. La expansión de los niveles permite una mayor especialización y cierta coordinación de las disciplinas entre una y otra, contrarrestando así la separación de las actividades académicas. Un bajo grado de diferenciación significa la falta de centros de excelencia.

c) Los sistemas o sectores de tipo múltiple han sido más adaptables que los sistemas o sectores únicos. La tradición institucionalizada hace más rígida al sistema en su conjunto.

En segundo lugar, la predisposición a las creencias, es decir la dimensión simbólica de la organización académica, conduce el cambio por dos vías: 1) al definir la legitimidad de los contenidos de conocimiento y por tanto la de las exigencias planteadas por las nuevas áreas en docencia, investigación y servicio. La profesión académica en su conjunto alberga definiciones propias del trabajo académico (elaborando continuamente doctrinas para legitimar la evolución del trabajo académico y los intereses que de él se derivan), enfrentándose a los cambios impuestos por los funcionarios públicos, sobre todo cuando estos buscan restringir la libertad académica, y 2) al definir la legitimidad de las posiciones, o sea, la cuestión de cómo el cambio afecta a los intereses de los grupos establecidos (su trabajo, su identidad y su tradición), por ejemplo, la acalorada lucha por los recursos entre los subgrupos surge en función del grado de fuerza y exclusividad de sus respectivas ideologías sobre la disciplina: con el fin de abrirse un espacio de acción en medio de un contexto hostil, las nuevas perspectivas disciplinares necesitan contar con la fuerza de personas verdaderamente convencidas de su causa.

Por otra parte, los tipos y grados de autoridad de los diversos grupos académicos y sus modos de concertación de las actividades académicas ponen predisposiciones al descubierto: las estructuras centralizadas de autoridad tienden al centralismo, mientras que, las descentralizadas se reproducen como tales; una estructura puede moverse en ocasiones hacia el extremo opuesto, pero de ninguna manera se puede hablar de una tendencia a la convergencia sobre la base de los esfuerzos de corto plazo de ciertos sistemas centralizados para descentralizarse y de algunos descentralizados para unificarse.

También los incentivos al cambio provienen, en parte, del fracaso de las formas, esto es, cada estructura nacional de autoridad contiene debilidades que proporcionan esfuerzos compensadores y así contribuyen a fijar la orientación de

las reformas explícitas y las adaptaciones inconscientes. El orden burocrático facilita el cambio por medio de la planeación y la acción administrativa, pero como es bien sabido, éste está saturado de resistencias al cambio (procesos y procedimientos de los grandes aparatos administrativos y tendencia a convertir los medios en fines), por tanto la esperanza del cambio reside en la planeación efectiva y en los administradores orientados hacia el cambio. La oligarquía puede facilitar el cambio por medio de la iniciativa personal y la planeación colegiada, pero en general, las formas oligárquicas tienden a volverse fuertemente resistentes al cambio conforme los grupos gremializados defienden territorios gremiales locales y fragmentados. Las formas políticas de coordinación facilitan el cambio mediante la lucha de grupos de interés y la dominación de funcionarios partidarios o estatales, es decir, con la entrada de éstos a la arena del poder de la educación superior (así, por ejemplo, la nueva relación corporativista de los grandes sindicatos y las grandes empresas con el sistema académico sueco ha favorecido cambios culturales de tipo vocacional enfocados al vínculo entre los programas de capacitación y el cambiante mercado ocupacional); pero al institucionalizarse esta forma tiende a enfriarse, por lo que en un primer momento los nuevos intereses que fungen como agentes del cambio, en la década siguiente se convierten en fuentes de rigidez. La coordinación de mercado facilita el cambio por medio de la competencia entre establecimientos y la debilidad de cohesión, lo cual provoca que los establecimientos y los sectores se desplacen desarticuladamente en varias direcciones (imitando o creando roles propios).

Las formas de cambio arriba mencionadas nos presentan una particularidad: procesos que facilitan el cambio y procesos que lo limitan; algo así como contradicciones entre el orden y el desorden. El desorden prevalece sobre el establecimiento del orden, pero se construye un orden en medio del desorden. Por ejemplo, la infraestructura se rige por la lógica de la disciplina: el saber especializado y el desorden profesionalizado, en contraste los grupos ubicados en la cúpula del sistema operan con orientaciones distintas: la racionalidad predominante consiste en imponer un orden que busca cohesionar las tendencias

atomizadas de la disciplina, los establecimientos y los sectores; el impulso es hacia la unificación. Cuando se habla de cambio académico será necesario especificar los niveles en los que opera el cambio, por ejemplo, la tensión entre el orden y el desorden en los niveles operativos (infraestructura) de los SES adopta la forma de una diferencia entre las tendencias naturales de la investigación y la docencia. La primera es más anárquica en virtud de que cada individuo actúa por su cuenta. La segunda es más integradora, pues el conocimiento derivado de las especialidades se integra en paquetes de enseñanza. Así como la investigación tiende a interrumpir el orden establecido, la docencia destila cierto orden a partir de la anarquía de los temas de una disciplina.

Al describir la elaboración de las secciones, niveles, sectores y jerarquías, se puede notar que los cambios provienen de los esfuerzos de múltiples grupos por desarrollar y defender sus funciones; tales acciones pueden generalizarse y vincularse en un enfoque, a saber, la diferenciación: una proporción considerable de los cambios operan a través de la diferenciación; ésta es impulsada en su contexto inmediato por los realineamientos de intereses; los intereses se dividen básicamente entre los ya establecidos y los que buscan establecerse; los resultados de la lucha entre grupos de interés dependen del poder relativo de los mismos; el poder tiene su raíz en sus respectivas legitimaciones.

Si en última instancia, el poder es el factor decisivo en la ejecución de las reformas, no debe extrañar que una nueva organización autónoma constituya un contexto más prometedor para la actuación innovadora que una organización vieja; esto se debe también, en parte, a que los establecimientos de mayor edad con valores más arraigados dificultan la innovación y el cambio. Los sistemas centralizados tienden a ser menos innovadores que los descentralizados, pues en aquéllos pesa decisivamente la influencia de los poderosos grupos tradicionales. Una tendencia general de los sistemas complejos consiste en que la tasa de cambio organizacional se reduce cuando se presentan simultáneamente la centralización, la formalización y las pretensiones simplificadoras y eficientistas. En el nivel institucional, los establecimientos individuales se enfrentan a la difícil

disyuntiva de esforzarse por lograr un mayor prestigio diferenciándose de sus iguales o de guarecerse conservando las similitudes con la demás instituciones.

Otra forma de cambio que experimentan los SES es la transferencia internacional o migración internacional de formas académicas. En el país receptor, la iniciación de cambios importantes impulsados por esta modalidad adopta dos vías: la imposición externa y la importación voluntaria (los sistemas nacionales emergentes llevaban profundamente la impronta genética de otro país). En ambos casos, el aspecto más interesante de la vía internacional de cambio es la adaptación de las formas extranjeras a las condiciones y tradiciones locales. Los principales problemas de adaptación son causados por la combinación de el trasplante forzado y en gran escala, y la existencia de diferencias radicales entre la estructura social y la cultura de ambos países.

En mayor medida que en otros sectores sociales -en los SES-, los cambios iniciados en la cúpula generalmente requieren del apoyo de los intereses alojados en los niveles inferiores. También en estos sistemas cuyos poderes y actividades están extensamente divididos y dispersos, el cambio fundamental consiste en un cambio estructural. Dicho cambio modifica a los actores y sus actividades regulares, además de modificar las instancias de decisión que influyen sobre los mismos. Una razón importante por la que las reformas de la cúpula tienen un efecto poco duradero es que no alteran la infraestructura de las operaciones académicas cotidianas.

Así, la innovación, la reforma y el cambio son temas indisolublemente ligados al estudio de la estructura y la tradición. La historia ejerce su influencia en las creencias y las estructuras contemporáneas, y las condiciones actuales condicionan el cambio futuro. Los cambios deseados se atenúan y fracasan a menos que se incorporen firmemente a la estructura del trabajo académico, a la red de creencias y a la división de poderes. El estudio del cambio académico comienza con la comprensión de cómo las estructuras existentes condicionan los cambios posteriores. Los cambios experimentados por los SES y las IES también son consecuencia de otros factores como la masificación de la educación, las

condiciones económicas y la modificación de la materia de trabajo o producción del conocimiento. Los cambios que se han venido presentando en las últimas décadas tienen que ver con el perfil de los alumnos, las fuentes de financiamiento, las tensiones entre la docencia y la investigación, los métodos de enseñanza y la mayor responsabilidad pública de las universidades. Además se esperan otras modificaciones como la diversificación de las funciones, un aumento en la educación en las profesiones y el incremento de la investigación orientada a la solución de problemas, su concentración en determinadas áreas y la disminución en la producción de conocimiento básico²⁷ (Jane Marceau, 1996).

²⁷ Actualmente existe una tendencia a poner en tensión la producción de conocimiento puro y la producción de conocimiento aplicado. Tensión que indudablemente modificará a los sistemas de educación superior en sus diversos aspectos anteriormente estudiados.

CAPITULO 3

3. CULTURA LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UAM

3.1 LA UAM

Este capítulo iniciará con una breve introducción acerca de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) para posteriormente continuar con el objetivo principal del capítulo: generalidades de la cultura laboral de los trabajadores administrativos²⁸ de la UAM.

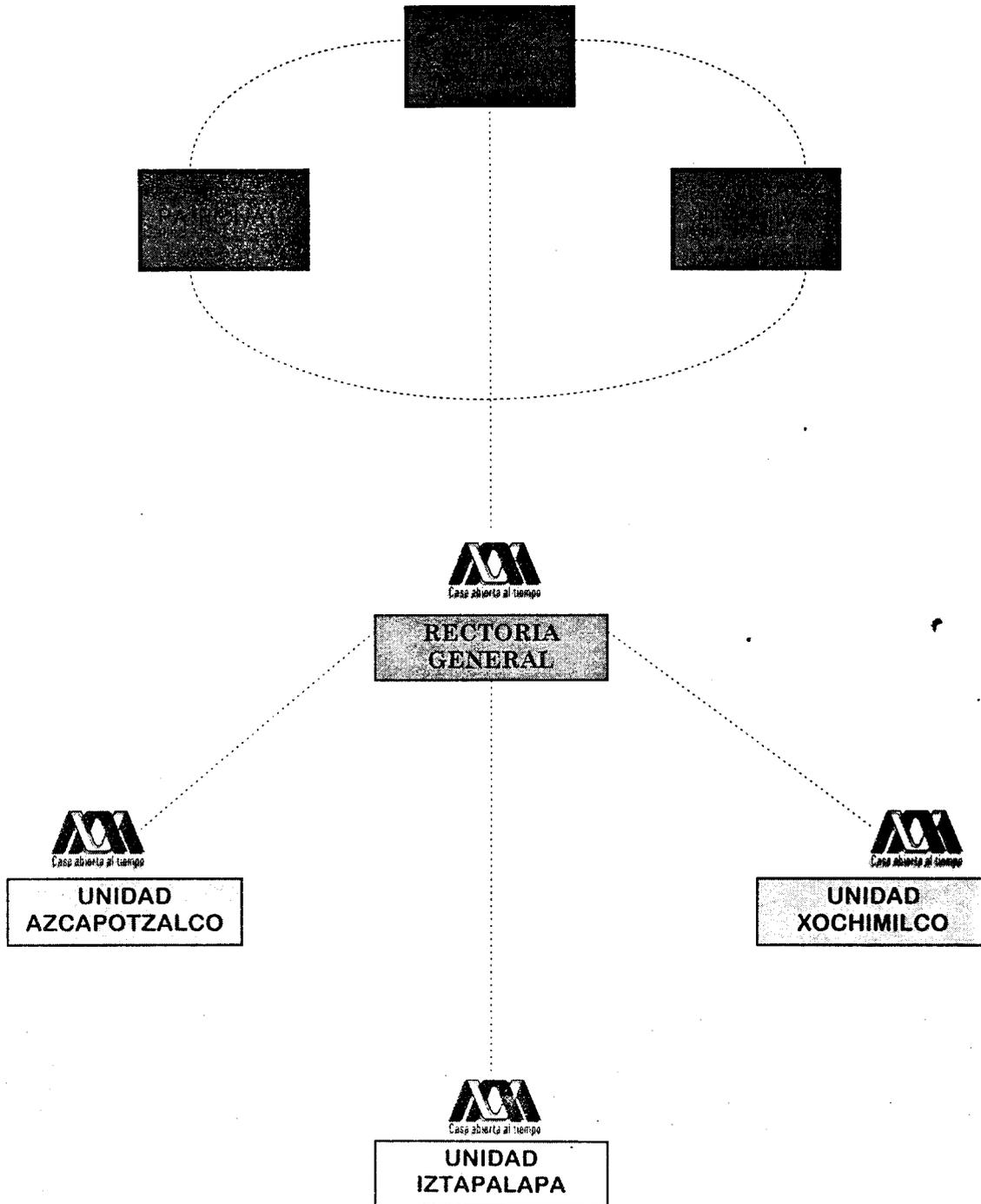
Creada por decreto del Congreso de la Unión que entro en vigor en enero de 1974, la UAM está dotada de personalidad jurídica y patrimonio propio que le permiten actuar bajo el régimen de autonomía de acuerdo con su ley orgánica, esto es, tiene la capacidad para designar a sus autoridades, aprobar sus planes y programas de estudio, diseñar sus proyectos de investigación y divulgación, administrar sus bienes y recursos, y organizarse como mejor convenga para el cumplimiento de sus objetivos.

Primeramente expondré la estructura general de la UAM para aterrizar algunos de los conceptos desarrollados en el capítulo anterior. La UAM como se ve en el siguiente esquema es una institución pública de educación superior que da cabida a las inquietudes de la época actual debido a su estructura organizativa y a su creativo y plural modelo académico:

²⁸ Por trabajadores administrativos se puede entender aquellos trabajadores que realizan funciones encaminadas a apoyar la realización de las actividades académicas y estudiantiles, y la realización de los objetivos y misiones de la Universidad, pero que no son funciones de carácter académico.



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA





Es necesario establecer las funciones de los órganos más representativos de la UAM a fin de comprender de mejor manera su organización:

El *Colegio Académico* lo integran 34 miembros de la comunidad universitaria: el Rector General, los Rectores de Unidad, los directores de División, tres representantes del personal académico y tres de los alumnos elegidos por cada uno de los consejos académicos, así como un representante de los trabajadores administrativos por Unidad. Sus principales funciones son (tomadas del artículo 13 de la Ley Orgánica de la UAM):

1. Establecer, a propuesta del Rector General, de la Universidad, las unidades universitarias, divisiones y departamentos que se requieran para el cumplimiento del objeto de la Universidad.
2. Expedir las normas y disposiciones reglamentarias de aplicación general para la mejor organización y funcionamiento técnico, docente y administrativo de la Universidad.
3. Designar al auditor externo.
4. Conocer y resolver los casos que no sean de la competencia de ningún otro órgano de la Universidad.
5. Elegir anualmente a un miembro de la Junta directiva que remplazará al de más antigua designación y a los sustitutos para cubrir, las vacantes que ocurran en la propia junta.
6. Autorizar el presupuesto anual de ingresos y egresos de la Universidad.
7. Aprobar los estados financieros que, con el dictamen del auditor externo, someta a su consideración el patronato.
8. Autorizar los planes de organización académica, las especialidades profesionales y las modalidades que se establezcan en la Universidad.

La *Junta Directiva* se conforma de nueve miembros de que designa, uno por

año, el Colegio Académico. Sus principales competencias son (tomadas del artículo 11 de la ley Orgánica de la UAM):

1. Nombrar al Rector General de la Universidad, resolver a cerca de su renuncia y removerlo por causa justificada. En ejercicio de estas facultades, auscultará la opinión de la comunidad de dicha Institución, en la forma que establezcan las disposiciones reglamentarias.
2. Designar a los miembros del Patronato.
3. Conocer y resolver los conflictos entre los demás órganos de la Universidad.
4. Ejercer derecho de iniciativa ante el Colegio Académico en las materias de competencia del mismo.
5. Expedir su propio reglamento.

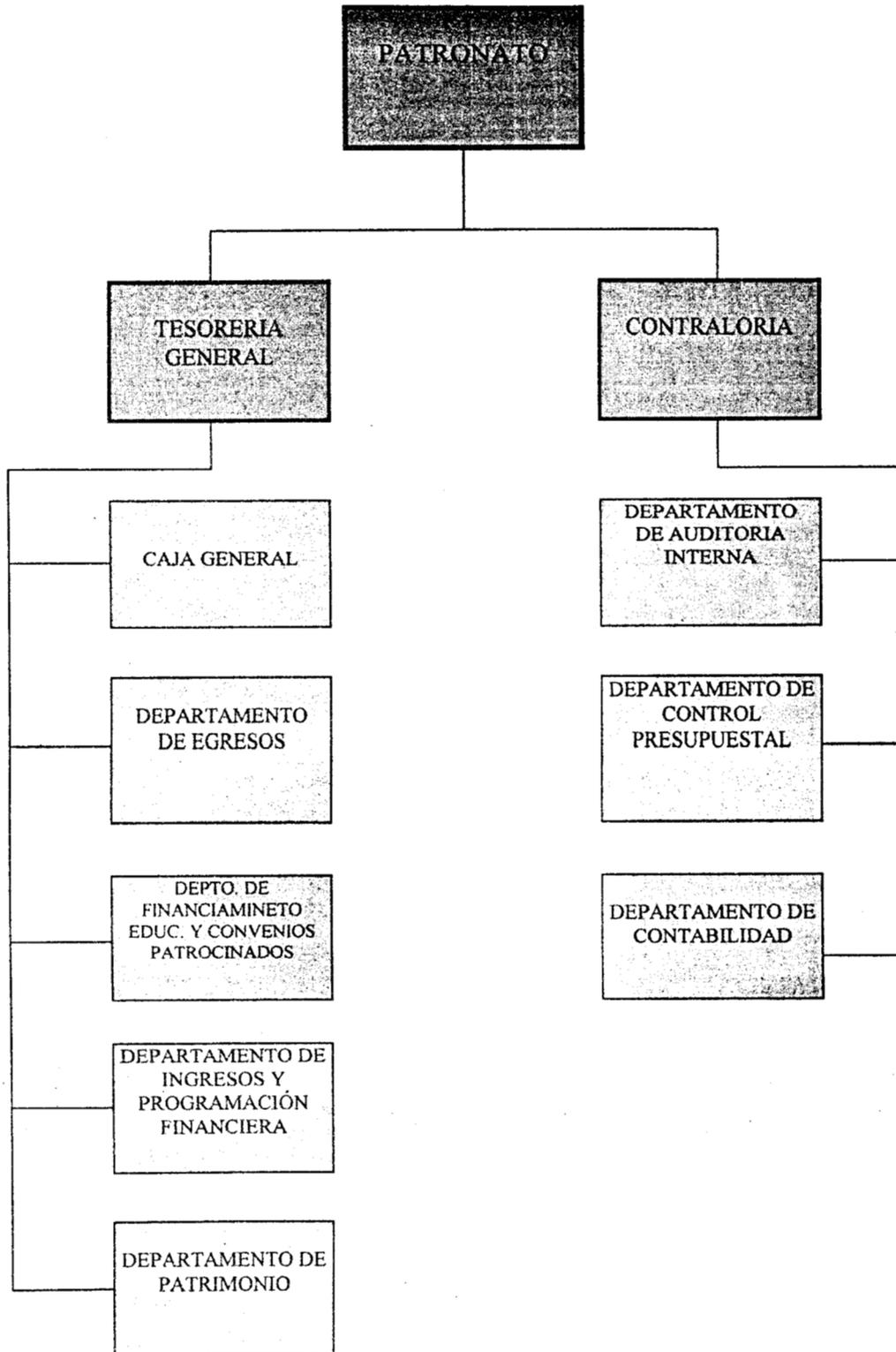
El *Patronato* está integrado por siete miembros: un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero, y tres vocales, quienes son designados por la Junta Directiva cada ocho años, o antes, si hubiera vacante.

El Patronato tiene como principales competencias:

1. Obtener los ingresos necesarios para el financiamiento de la Universidad.
2. Autorizar la adquisición de bienes.
3. Administrar y acrecentar el patrimonio de la Universidad.
4. Formular el proyecto de presupuesto anual de ingresos y egresos.
5. Presentar al Colegio Académico los estados financieros.
6. Designar a sus instancias de apoyo: Tesorero General y Contralor.

A continuación se muestra la estructura del Patronato:

PATRONATO





Rectoría General (Rector General) es uno de los órganos de mayor importancia en la estructura de la UAM. Las principales funciones de Rectoría General (tomadas del artículo 16 de la Ley Orgánica de artículo 41 del Reglamento de Orgánico de la UAM) son:

1. Presentar al Colegio Académico el proyecto de Presupuesto Anual de ingresos y egresos de la Universidad.
2. Hacer cumplir las normas y disposiciones reglamentarias que expida el Colegio Académico.
3. Otorgar, sustituir y revocar poderes.
4. Nombrar y remover libremente al Secretario General y al Abogado General de la Universidad.
5. Gozar de Derecho de veto respecto a los acuerdos del Colegio Académico.
6. Cumplir y hacer las resoluciones de la competencia de la Junta Directiva.
7. Presentar proyecto de reglamentación general ante el Colegio Académico.
8. Conducir las labores de planeación general para el funcionamiento y desarrollo coherente de la Universidad.
9. Organizar y promover actividades generales de difusión cultural.
10. Delegar funciones ejecutivas en las Unidades Universitarias a los Rectores de Unidad.
11. Establecer, previa consulta con los Rectores de la Unidad, las medidas administrativas y operativas convenientes para el funcionamiento coherente de las actividades de la Universidad.
12. Crear, previa consulta con los Rectores de Unidad, las juntas administrativas que coordinarán las actividades correspondientes de la Universidad para el cumplimiento de las medidas señaladas en la fracción anterior y de las políticas de la Universidad aprobadas por el Colegio Académico.

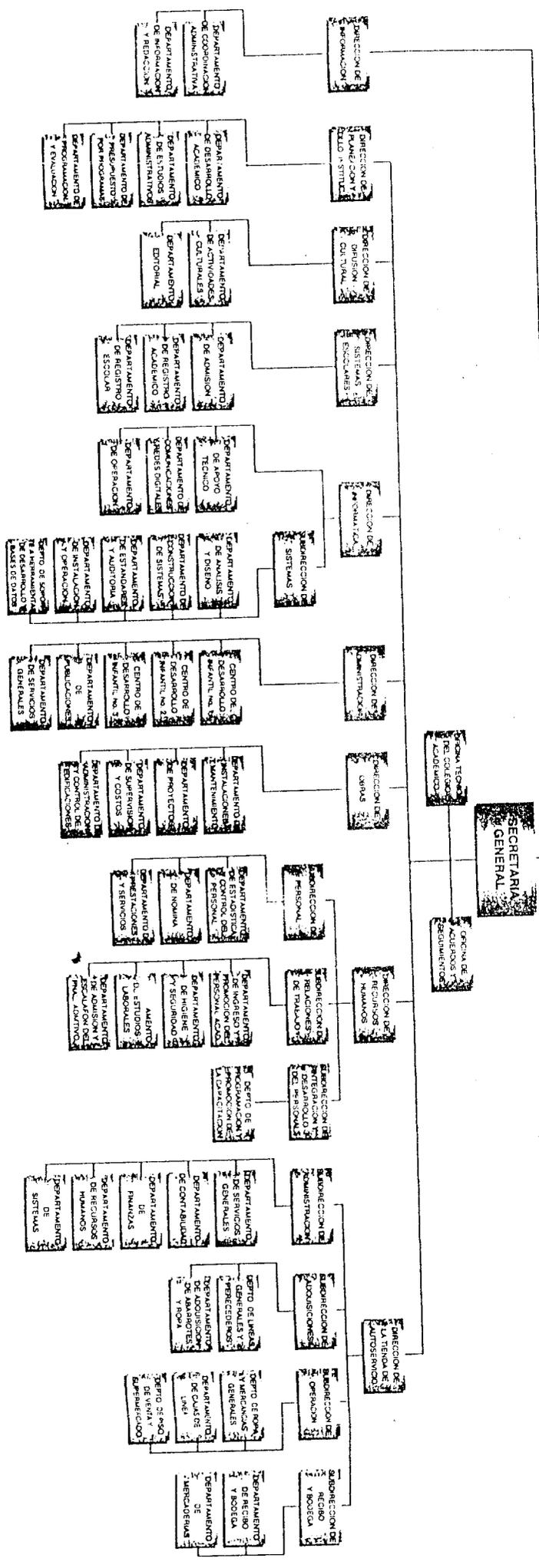


13. Firmar conjuntamente con el Secretario General y el Rector de Unidad respectiva, los títulos y grados académicos.
14. Enviar al Patronato la información pertinente para la formulación del presupuesto de ingresos y egresos.
15. Auscultar en forma idónea a la comunidad universitaria, dando a conocer con anticipación las modalidades de la auscultación, antes de entregar a la junta directiva, las ternas de candidatos de Rectores de Unidad.
16. Proporcionar apoyo a las actividades académicas de las Unidades.

A continuación se muestra la estructura de Rectoría General:



RECTORIA GENERAL





La UAM está conformada por tres unidades: Azcapotzalco, Iztapalapa y Xochimilco; y una Rectoría General. A su vez, cada unidad se divide -para el buen funcionamiento de los campos de conocimiento- en Divisiones: División de Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI), División de Ciencias Sociales y Humanidades (CSH), División de Ciencias y Artes para el Diseño (CAD) y la División de Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS).

La unidad Azcapotzalco cuenta con las Divisiones de CBI, CSH y CAD; la unidad Iztapalapa cuenta con las Divisiones de CBI, CSH y CBS; y en la unidad Xochimilco se encuentran las Divisiones de CSH, CBS y CAD.

Las Divisiones están compuestas por Departamentos, como por ejemplo, el Departamento de Física, el Departamento de Matemáticas, el Departamento de Economía, etc.. Los Departamentos a su vez se dividen en Areas; cada Area se dedica a una línea de investigación.

Además existen las Coordinaciones, que se dedica a coordinar las diferentes Areas, Licenciaturas, Maestrías y Doctorados que integran el Departamento. Un Departamento puede contar una o más Coordinaciones cuando dentro del mismo se encuentran inscritas varias disciplinas o profesiones²⁹ como es el caso del Departamento de Economía en el que existen la Coordinación de Economía y la Coordinación de Administración.

A continuación muestra la estructura general de cada Unidad. El esquema básicamente se basa en las funciones académicas.

²⁹ Profesiones o disciplinas que tengan algo en común o alguna relación.

RECTORIA

SECRETARIA DE UNIDAD

COORDINACION GENERAL DE DESARROLLO ACADEMICO

COORDINACION GENERAL DE PLANEACION

CONSEJO DIVISIONAL

DIVISION DE CIENCIAS BASICAS E INGENIERIA

SECRETARIA ACADEMICA

COORDINACIONES DE LICENCIATURA

COORDINACION DE MAESTRIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS BASICAS

DEPARTAMENTO DE ELECTRONICA

DEPARTAMENTO DE ENERGIAS

DEPARTAMENTO DE SISTEMAS

DEPARTAMENTO DE MATERIALES

CONSEJO DIVISIONAL

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

SECRETARIA ACADEMICA

COORDINACIONES DE LICENCIATURA

COORDINACION DE ESPECIALIZACION

COORDINACION DE MAESTRIA

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION

DEPARTAMENTO DE DERECHO

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

CONSEJO DIVISIONAL

DIVISION DE CIENCIAS Y ARTES PARA EL DISEÑO

SECRETARIA ACADEMICA

COORDINACIONES DE LICENCIATURA

COORDINACION DE ESPECIALIZACION, MAESTRIA Y DOCIONADO

DEPTO DE EVAL. DEL INSENO FINEC. TIEMPO

DEPTO DE INV. Y CONOCIMIENTO DEL DISEÑO

DEPARTAMENTO DE MEDIO AMBIENTE

DEPTO. DE PROC. Y TECNICAS DE REALIZACION

COORDINACION DE EXTENSION UNIVERSITARIA

COORDINACION DE SERVICIOS AUXILIARES

COORDINACION DE SERVICIOS DE COMPUTO

COORDINACION DE SERVICIOS DE INFORMACION

COORDINACION DE SERVICIOS UNIVERSITARIOS Y ESCOLARES

COORDINACION DE SISTEMAS ESCOLARES

Es necesario establecer las funciones de los Consejos Académicos y de los Consejos Divisionales para dar una mayor idea de la relación entre las partes de la estructura.

Consejos Académicos (3). Los constituyen el Rector de Unidad, los Directores de División, los Jefes de Departamento, un representante del personal académico y otro de los alumnos por cada Departamento, y dos representantes de los representantes de los trabajadores administrativos por unidad.

Sus principales competencias son: emitir instructivos respecto al funcionamiento interno y operatorio de los servicios e instalaciones; presentar proyectos de normas y disposiciones reglamentarias de aplicación general ante el Colegio Académico; dictaminar y armonizar los proyectos de planes y programas académicos propuestos por los Consejos Divisionales; establecer las particularidades de la organización académica de la Unidad; y designar a los Directores de División de las ternas que propongan los respectivos Rectores, con base en una previa auscultación de la comunidad Universitaria.

Consejos Divisionales (9). Están integrados por el Director de División, los jefes de Departamento y un representante del personal académico y otro de los alumnos por cada Departamento.

Las competencias fundamentales de los Consejos Divisionales son: Formular los planes y programas académicos de la División; aprobar la programación anual de las actividades académicas de las unidades de enseñanza-aprendizaje y evaluar su desarrollo; determinar en forma anual las necesidades del personal académico; proponer ante el Consejo Académico la emisión de instructivos y emitir lineamientos particulares para el desarrollo y funcionamiento de la División; y designar a los Jefes de Departamento de las ternas propuestas por el Rector de la Unidad, previa auscultación de los miembros de la División.

A continuación se muestra la estructura administrativa de las Unidades. Esto permitirá visualizar la distribución de trabajo de los trabajadores



administrativos de la UAM y dar una idea de los diferentes tipos de trabajo que realizan. Pero antes es necesario plantear los propósitos fundamentales de la UAM, pues lo anterior ayudará a entender algunos aspectos de la cultura laboral de dichos trabajadores. Entre los más significativos están:

- Formar profesionales en los niveles de licenciatura y de posgrado, con una sólida preparación académica, un amplio espectro de habilidades y una visión moderna de su disciplina para responder adecuadamente a las cambiantes necesidades de la sociedad.

- Participar en la solución de los problemas nacionales mediante el desarrollo de diversos programas y proyectos de investigación en los campos de la ciencia, la tecnología, las artes y las humanidades.

- Realizar acciones encaminadas a la preservación y difusión de la cultura.

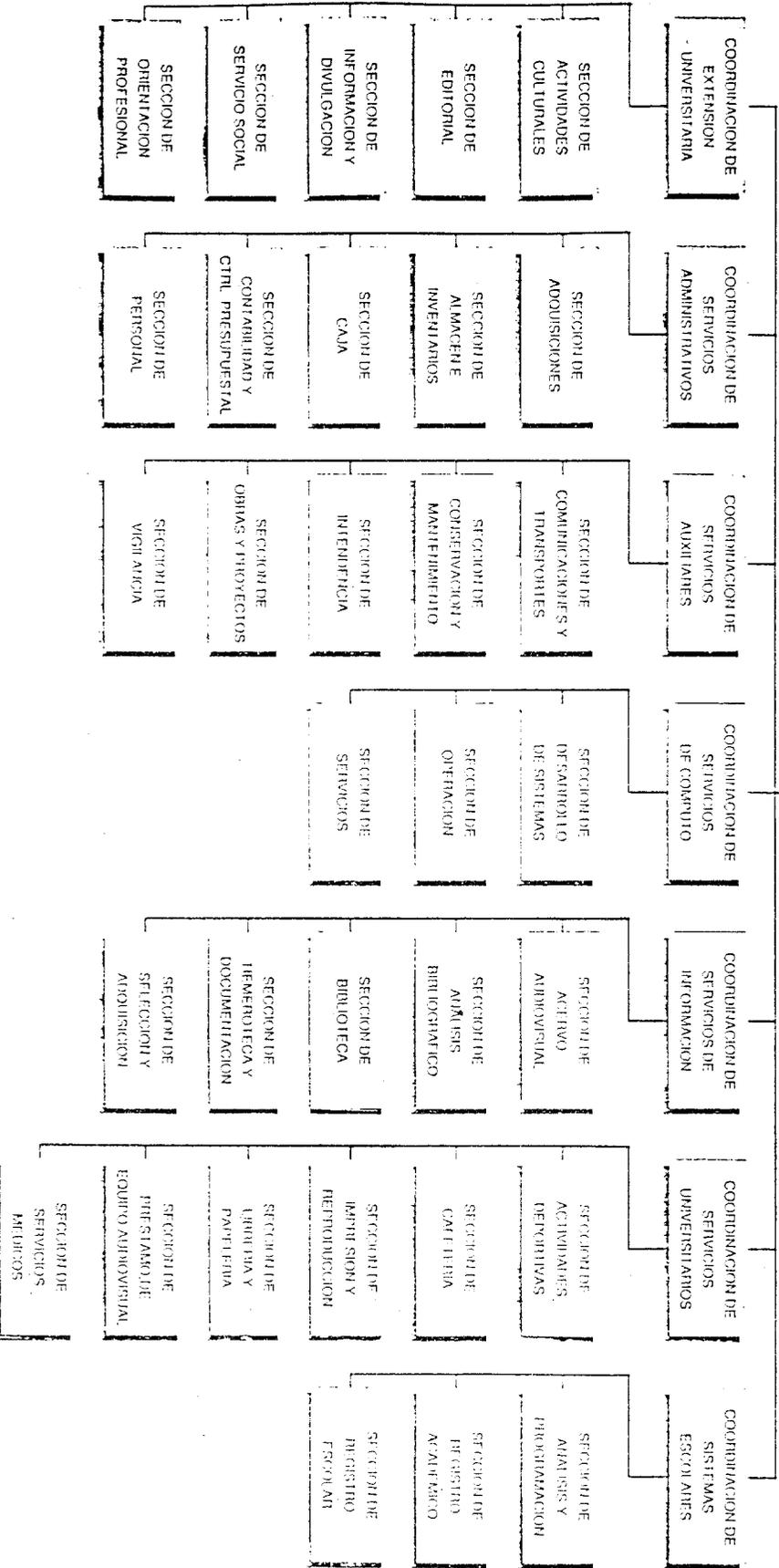
UNIDAD

AZCAPOTZALCO

ADMINISTRATIVO

SECRETARIA DE UNIDAD

OFICINA TECNICA DE CONSEJO ACADEMICO



UNIDAD

IZTAPALAPA

ADMINISTRATIVO

SECRETARIA DE UNIDAD

OFICINA TECNICA DE CONSEJO ACADÉMICO

COORDINACION DE EXTENSION UNIVERSITARIA

SECCION DE ACTIVIDADES CULTURALES

SECCION DE DIFUSION

SECCION DE IMPRESIONES Y DISEÑO GRAFICO

SECCION DE PRODUCCION EDITORIAL

SECCION DE RECURSOS AUDIOVISUALES

COORDINACION DE RECURSOS MATERIALES

SECCION DE CONSERVACION Y MANTENIMIENTO

SECCION DE INSTRUMENTACION Y TALLERES

SECCION DE PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES

COORDINACION DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

SECCION DE ALMACENE INVENTARIOS

SECCION DE CALIA

SECCION DE COMPAS DE IMPROBACION

SECCION DE CONTABILIDAD

SECCION DE CONTROL Y EVALUACION PRESUPUESTAL

SECCION DE PROVEENIMIENTO

SECCION DE RECURSOS HUMANOS

COORDINACION DE SERVICIOS DE COMPUTO

SECCION DE ATENCION A USUARIOS

SECCION DE PROCESO DE DATOS

SECCION DE SISTEMAS

COORDINACION DE SERVICIOS DOCUMENTALES

SECCION DE ADQUISICIONES

SECCION DE ANALISIS BIBLIOGRAFICO

SECCION DE BIBLIOTECA

SECCION DE HEMEROTECA

SECCION DE LIBRERIA

SECCION DE SISTEMAS BIBLIOTECARIOS

COORDINACION DE SERVICIOS GENERALES

SECCION DE CATERING

SECCION DE COMERCIALIZACIONES

SECCION DE BIBLIOTECA

SECCION DE SERVICIOS AUXILIARES

COORDINACION DE SISTEMAS ESCOLARES

SECCION DE ACTIVIDADES DEBENTAS

SECCION DE REGISTRO ACADÉMICO

SECCION DE REGISTRO ESCOLAR

SECCION DE SERVICIOS ESCOLARES

SECCION DE SERVICIOS ESCOLARES

UNIDAD

SOCIAL

ADMINISTRATIVO

SECRETARIA DE UNIDAD

OFICINA TECNICA DE CONSEJO ACADEMICO

COORDINACION DE ESPACIOS FISICOS

SECCION DE MANTO. BIENES INMUEBLES Y ADAPTACIONES

SECCION DE MANTENIMIENTO DE CAMPO

SECCION DE MANTENIMIENTO ESPECIALIZADO

SECCION DE PLANEACION FISICA

COORDINACION DE EXTENSION UNIVERSITARIA

SECCION DE ACTIVIDADES CULTURALES

SECCION DE INFORMACION Y DIFUSION

SECCION DE LIBRERIA

SECCION DE PRODUCCION AUDIOVISUAL

SECCION DE PRODUCCION EDITORIAL

SECCION DE SERVICIO SOCIAL Y ORIENTACION

COORDINACION DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

SECCION DE ADQUISICIONES

SECCION DE ALMACENES E INVENTARIOS

SECCION DE CALIFORNIA

SECCION DE CALA Y EQUIPOS

SECCION DE RECURSOS FINANCIEROS Y CENTROS EMPRESARIAL

SECCION DE RECURSOS HUMANOS

COORDINACION DE SERVICIOS DE COMPUTO

SECCION DE OPERATIVA DE SISTEMAS

SECCION DE ANALISIS Y APOYO TECNICO

SECCION DE DISEÑO DE SISTEMAS

COORDINACION DE SERVICIOS DE INFORMACION

SECCION DE ARCHIVO HISTORICO

SECCION DE DOCUMENTACION E INFORMACION

SECCION DE CIRCULACION

SECCION DE CONSULTA

SECCION DE PRECISOS TECNICOS

SECCION DE SELECCION Y ADQUISICION

COORDINACION DE SERVICIOS GENERALES

SECCION DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS

SECCION DE INSTRUMENTOS

SECCION DE INTENDENCIA

SECCION DE SERVICIOS MEDICOS

SECCION DE TRANSIENTES

SECCION DE VIGILANCIA

COORDINACION DE SISTEMAS ESCOLARES

SECCION DE ESTADISTICA ESCOLAR

SECCION DE REGISTRO ACADEMICO Y ESCOLAR

SECCION DE SERVICIOS ESCOLARES

SECCION DE TITULOS PROFESIONALES Y REGISTRO DE SERVICIO SOCIAL

Por último, la UAM posee una creciente infraestructura universitaria en sus bibliotecas, centros de cómputo, laboratorios, salones de clase, plantas piloto, talleres, así como un conjunto de espacios idóneos para el desarrollo de actividades culturales y deportivas, como se pudo observar en los esquemas. El mantenimiento y apoyo de esta infraestructura depende de los trabajadores administrativos, por lo que es conveniente estudiar y describir su vida laboral.

3.2. GENERALIDADES DE LA CULTURA LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UAM

En el capítulo referente a los sistemas de educación superior la atención puesta a los académicos fue preponderante en relación con los trabajadores administrativos, pues como se mostró, la materia de trabajo y los objetivos de un Sistema de Educación Superior (SES) están directamente relacionados con los académicos; aun así, la descripción de un SES nos permite conocer de alguna manera el rol que los trabajadores administrativos deben experimentar dentro de aquel. En este capítulo se abundará en la descripción de los trabajadores administrativos.

Antes de comenzar lo relacionado a la cultura laboral de los trabajadores administrativos es conveniente hacer una aclaración: para abordar este punto partiré principalmente de una visión o perspectiva sindical, es decir, la información recabada proviene en gran parte de estudios relacionados con aspectos sindicales o con el Sindicato Independiente de Trabajadores de la Universidad Autónoma Metropolitana (SITUAM), como ya se explicó en la introducción. Las principales fuentes de información serán las observaciones hechas durante el proceso de diagnóstico del trabajo en la UAM³⁰ y trabajos relacionados con la cultura laboral en la UAM³¹.

³⁰ Dicho proceso se refiere a la elaboración de la Propuesta por parte del Comité Ejecutivo del SITUAM para presentar ante el Congreso General. La propuesta está integrada por tres ejes

Para empezar es necesario aclarar la tenue diferencia que existe entre organizaciones lucrativas y organizaciones no lucrativas³², pues lo anterior permitirá entender de mejor forma el porqué de algunos aspectos de la cultura laboral de los trabajadores administrativos de la UAM, para lo cual haré referencia a algunos aspectos de un artículo denominado: "La mercadotecnia en las organizaciones no lucrativas" de Florencio Rodil Urrego (1991). Las organizaciones lucrativas se distinguen de las no lucrativas en que las primeras generan utilidades y cuentan con un propietario (s) legalmente reconocido (s), el cual se apropia de los beneficios o ganancia generada; las segundas por consiguiente no cuentan con un propietario fácil de identificar y en sus objetivos últimos no se encuentra la obtención de utilidades, por lo que los beneficiarios de su actividad productiva son los integrantes, clientes o el público en general. Aunque con sus reservas, estos dos puntos de distinción, como lo ejemplifica el autor citado líneas arriba, dejan de tener relevancia cuando se descubre que las organizaciones no lucrativas a fin de cuentas si generan una utilidad (ganancias)³³ y aunque sea difícil identificar a su beneficiario, como es casi obvio, resulta ser la clase capitalista. De lo anterior se desprende que las organizaciones no lucrativas están, por tanto, inmersas en el modo y naturaleza de las relaciones de producción capitalistas aunque de manera oculta y aparentando otra realidad, es decir, aseguran las condiciones generales de la acumulación capitalista, no sólo de la clase obrera ocupada sino del "ejército industrial de reserva"³⁴. De esta forma, las relaciones de trabajo que se desarrollan en una organización lucrativa

principales: 1. Pérdida de materia de trabajo, 2. Capacitación, Higiene y Seguridad y 3. Revisión del tabulador.

³¹ Principalmente la tesis para obtener el título de Maestría en Sociología del Trabajo: GESTION Y CULTURA LABORAL EN EL SITUAM, del alumno Ignacio Gatica Lara.

³² Siendo la UAM una organización considerada como no lucrativa.

³³ Esta utilidad no necesariamente tiene que ser en dinero o a corto plazo como lo es en las organizaciones lucrativas; es también, toda clase de beneficio o ayuda (para el capitalista) que contribuya a asegurar las condiciones generales de la acumulación capitalista (incluyendo la formación y manutención de la fuerza de trabajo). Y es precisamente por esto (la dificultad de aclarar el tipo de beneficio dado) que la diferencia entre organizaciones lucrativas y no lucrativas es tenue, puesto que su fin último parece no ser muy diferente.

no son tan diferentes de las relaciones de trabajo que se desarrollan en una organización no lucrativa³⁵. Aclarado esto, se comprenderá un poco mejor lo referente a la cultura laboral de los trabajadores administrativos de la UAM.

En el capítulo anterior se habló de las culturas de la disciplina, del establecimiento, de la profesión y del sistema principalmente, y de sus correspondientes subculturas. En el caso de los trabajadores administrativos sucede algo parecido: el trabajador administrativo pertenece a la UAM, pertenece a un departamento o área de trabajo, pertenece a una profesión o tarea específica, y dentro de ésta profesión o tarea puede además pertenecer a un tipo especial generada dentro de la misma. Así, para estudiar la cultura laboral de los trabajadores administrativos se requiere de cierta especificación, es decir, qué es lo que se pretende al estudiar la cultura laboral o qué parte de la cultura laboral se pretende estudiar. Se puede estudiar a la cultura laboral de los trabajadores administrativos en general, se puede estudiar la cultura laboral de un departamento o área en específico, se puede estudiar la cultura laboral de un puesto o profesión específico, o se puede estudiar la relación entre los aspectos anteriores, etc.. Por ejemplo, el caso de las secretarías de la UAM, las cuales pueden pertenecer a la unidad Xochimilco, Azcapotzalco, Iztapalapa o de Rectoría General etc., pueden pertenecer a diferentes divisiones (CAD, CSH, CBI o CBS), pueden pertenecer a diferentes áreas o departamentos (como Difusión Cultural, Biblioteca, Sistemas Escolares, Cafetería, etc.), pueden tener diferentes funciones y niveles³⁶. Todo lo anterior, en conjunto, las diferencian: una secretaria de CBI utiliza procesadores de textos más sofisticados que una secretaria de CSH.

³⁴ En este caso, las universidades contribuyen a la formación profesional o técnica del "ejército industrial de reserva".

³⁵ Claro que esto variara dependiendo del tipo de organización no lucrativa de que se trate, así, la diferencia puede ser mayor o menor. No quiero dar a entender con esto que esta sea la causa principal por lo que las relaciones de trabajo en las organizaciones lucrativas y no lucrativas sean en ocasiones parecidas, pues seguramente existen muchas otras causas.

³⁶ Ver el Manual de Puestos Administrativos de Base de los trabajadores de la UAM.

En este trabajo (debido a las circunstancias) se describirán generalidades acerca de la cultura laboral de los trabajadores administrativos de la UAM.

En principio, como es evidente, existe una gran separación entre los trabajadores administrativos y los académicos, es decir, parecen ser dos mundos aparte. Los unos no tienen relación con los otros: viven realidades laborales distintas, no sólo porque los contenidos de su materia de trabajo les ofrece posibilidades desiguales para apropiársela y darle un significado que trascienda el vínculo meramente institucional (como se expondrá), también son distintas porque se ven envueltos en relaciones de poder marcadamente diferentes. Pero aunque de hecho su materia de trabajo es diferente, los administrativos están para apoyar las funciones de los académicos. Desde esta perspectiva parece que la importancia de los trabajadores administrativos está por debajo de la importancia de los académicos, pero si tomamos en cuenta que la población de los primeros se ha duplicado y la de los segundos ha crecido solo en un tercio (en la UAM), y si consideramos a la universidad como un sistema en el cual cada uno de los elementos es vital para el buen funcionamiento de la misma (el total determina las partes), la importancia de los administrativos resulta en aumento.

Los trabajadores administrativos ocupacionalmente son bastante heterogéneos; lo anterior fácilmente se constata con al revisar el tabulador (en el cual existen 190 puestos integrados en 26 grupos ocupacionales) o el manual de puestos administrativos de base. Los ayudantes y auxiliares constituyen una cuarta parte del sector, igual que el grupo de intendencia y mantenimiento - sumando aproximadamente el 50%; los grupos de técnicos, profesionales y secretarías constituyen el otro 50%. El trabajo administrativo (en contraste con el académico) admite una visible heterogeneidad en su contenido pero en su generalidad se realiza bajo tiempos y espacios debidamente formalizados y con la modalidad de la definición más o menos puntual de los puestos mediante el manual correspondiente.

La primera impresión que se tiene de la relación que sostienen los trabajadores administrativos con la institución (UAM) y con su trabajo es en

general positiva. Los trabajadores dicen sentirse identificados con los objetivos de la UAM y apoyarlos (aunque la identificación de las ideas que prevalecen entre los trabajadores respecto a cuales son tales objetivos no está aun definida); consideran que su trabajo es importante para que la institución cumpla con esos objetivos.

En la mayoría de los trabajadores administrativos predomina una percepción que acusa estima hacia sus funciones laborales; casi un 75% considera su trabajo como agradable y un 25% lo considera "como cualquier otro" (trabajo). El que un 25% de los trabajadores administrativos sienta como cualquier otro su trabajo radica en el hecho (sobre todo en trabajadores de grupos escalafonarios más bajos) de que no pueden ver cumplidas otras expectativas laborales -como la autorealización o satisfacción laboral- más que las relacionadas al ingreso.

La cuestión que se desprende de lo anterior es que si tal percepción tiene correspondencia con la actitud real ante el trabajo. Pero antes de contestar esto, existen otros factores adicionales que influyen en la percepción que los trabajadores de la UAM tienen sobre su trabajo. Tal es el caso del origen laboral, la ubicación en la estructura de puestos, el grado de cumplimiento de las expectativas iniciales en cuestiones como salario, calificación o movilidad promocional, las posibilidades reales de coparticipar en la toma de decisiones y las relaciones de poder que se dan en el lugar de trabajo.

En cuanto al origen laboral, éste no parece tener gran relevancia; parece tener más relevancia el efecto de la tarea concreta que se realiza dentro de la UAM. Si se relaciona la percepción del trabajo y las expectativas que traían los trabajadores en el momento de emplearse con la UAM referidas al salario, los trabajadores consideran que no son muy bien pagados, sin embargo esto no afecta la percepción agradable hacia su trabajo.

La movilidad promocional en los trabajadores administrativos se da en menor medida que en los académicos, promoviéndose sólo un poco más de la

mitad de los trabajadores administrativos. Tal cuestión seguramente tiene que ver con el hecho de que la cantidad de puestos por categoría del sector es rígida y sólo pueden aumentar o disminuir si se abren o cierran nuevas áreas de trabajo; por tanto un ascenso escalafonario sólo será posible cuando quede vacante un puesto determinado. Esta restricción en la movilidad escalafonaria refuerza las condiciones que hace que prevalezca entre los administrativos de no contar con el puesto apropiado, tomando en cuenta los conocimientos y capacidad que poseen.

Una mayoría opina que no hay correspondencia entre el tipo de capacitación que recibe y sus necesidades de promoción escalafonaria. Además se halla muy extendido entre los trabajadores el descrédito de la comisión encargada de vigilar los procesos de ascenso escalafonario.

Para los administrativos no priva una forma autoritaria de mando, por el contrario, una mayoría dice ser consultada, así sea ocasionalmente, en cuestiones relativas a la elaboración de su trabajo pero se trata de una participación que se da en una relación individual con el jefe lo cual abre las condiciones a formas de ejercicio del poder asociadas a relaciones informales de intercambio.

En aspectos concernientes a las relaciones de poder, los administrativos (en su mayoría) sostienen relaciones de "cooperación para el trabajo" con sus jefes; una minoría tiene relaciones conflictivas o de distanciamiento. Los jefes en su mayoría parecen ser no autoritarios, y si lo son, es en forma sistemática. El más continuo contacto entre jefes y trabajadores para efectos del trabajo, la aplicación de mecanismos de supervisión en el área de trabajo y la mayor verticalidad en las estructuras de mando, en el ámbito administrativo, se manifiesta con una mayor percepción de autoritarismo sistemático en el medio.

Pero el ejercicio del poder no sólo se da con motivo de la organización y ejecución del trabajo, también, y quizá sobre todo, ocurre en el acto de la administración de prerrogativas de diversa índole. Entre los administrativos la unilateralidad es evidente en este sentido. La posibilidad de manejar la distribución del trabajo diario, de otorgar los días económicos, de permisos no

registrados, de la otorgación de horas extras y, en fin, de llegar con los trabajadores a una serie de convenios individualmente, en los hechos, le confiere a los jefes un poder considerable. Poder que puede ser mayor o menor dependiendo no sólo de la posición jerárquica que ocupe el jefe en cuestión sino también de la habilidad que muestre para obtener un compromiso de parte de los trabajadores mediante el manejo de las prerrogativas o la capacidad de liderazgo que ponga en juego.

En el desempeño de sus labores cotidianas el trabajador administrativo percibe que en su lugar de trabajo contar con la voluntad de su jefe es fundamental. Contar con la voluntad del jefe, o por lo menos evitar su ánimo adverso, se convierte en un objetivo de primer orden para un número elevado de trabajadores. Para tener derecho a la tolerancia del jefe se recurre a diversos medios: unos ponen en juego su capacidad, su inteligencia y habilidad para desempeñar con eficiencia su trabajo; otros prefieren la docilidad y disponibilidad para obedecer las órdenes del jefe. Pero también existen aquellos trabajadores que asumen una actitud de compromiso ante el trabajo movidos por razones no tan inmediatas como puede ser la búsqueda de esa tolerancia. Pero es innegable que en la verificación cotidiana de las relaciones laborales informales, en el lugar de trabajo, se establece una especie de mercado donde, los trabajadores por un lado y los jefes por otro, intercambian prerrogativas por compromisos, lealtades, confidencias, delegaciones, y el más variado tipo de servicios.

Inserto en este tipo de relaciones el trabajador tiende a una subordinación pasiva e incluso ignominiosa. Difícilmente encuentra ahí las condiciones para asumir un compromiso activo y creativo en el desempeño de sus funciones diarias. No llega en ese camino a darle un sentido a su trabajo en sí, a potenciar sus capacidades y, por tanto, a disfrutarlo. Menos puede vislumbrar el vínculo entre sus tediosas tareas y el gran proyecto institucional en el que formalmente se inscribe su actividad.

En el lugar de trabajo, el trabajador desprovisto de toda facultad de decisión, colocado en un contexto donde el ejercicio del poder difícilmente acepta

bilateralidad y se refuerza con tradiciones autoritarias y mercantilistas sumamente arraigadas en jefes y trabajadores, rápidamente comprende que para sobrevivir o por lo menos para evitarse problemas lo más adecuado es someterse a las normas y entrar cuanto antes al mercado que diario se cumple y lo involucra. En una situación de esta naturaleza es obvio que pierde el trabajo (en desarrollo, calidad, eficacia y eficiencia) y pierde el trabajador (en autoestima, en calificación, en creatividad, en sentido de responsabilidad, en significaciones respecto a su trabajo y, en última instancia, en expectativas laborales decorosas).

Se puede decir que el lazo positivo existente entre los trabajadores y la UAM tiene como principal sustento la recuperación que aquellos hacen de la estima generalizada con la cual son vistos los objetivos de toda institución universitaria.

En cuanto a las relaciones laborales formales, sucede que el desaliento generado por la frustración de algunas expectativas como las salariales o de desarrollo personal y/o profesional parece no impactar negativamente en la percepción de la institución pero, presumiblemente, se está manifestando en plano concreto del trabajo diario. Esto de alguna manera contribuye a mantener esa relación positiva con la institución.

En el caso de los administrativos el deterioro salarial y las menores oportunidades para su desarrollo personal muy posiblemente son compensados de forma adicional por una serie de características que presenta su empleo: mantiene una notable estabilidad, no demanda un desgaste físico notable (a excepción de puestos de intendencia, jardinería y cafetería) y cuenta con beneficios obtenidos mediante la negociación contractual en el rubro de las prestaciones económicas y de orden social. Todos estos elementos se conjugan para que el empleo en la UAM sea considerado entre los administrativos como bueno.

De esta manera, lo que en un plano general parece ser una excelente identidad de objetivos entre trabajadores y la UAM no parece tener continuidad en



el plano concreto de las relaciones laborales cotidianas. Entre la percepción de la institución y la realización del trabajo median diversas determinaciones como la cultura del trabajo permeada en parte por la experiencia laboral previa, las estructuras organizativas y las relaciones informales donde juegan una papel preponderante las relaciones de poder que se crean en el espacio del trabajo.

Un aspecto de importancia relacionado con la cultura laboral de los administrativos de la UAM es la relación que estos mantienen con el sindicato. Existe un altísimo nivel de sindicalización por parte de los administrativos, lo que no quiere decir que entre estos y la representación sindical estén presentes los conflictos o que aquellos avalen todo tipo de decisiones tomadas por ésta.

Las razones que pueden influir en dicha sindicalización son varias: la capacidad conservada por el sindicato de proponer candidatos para ser empleados por la UAM (pudiendo recomendar a familiares para entrar a laborar), la opinión que otorga al sindicato el papel de dador de ciertas seguridades (tener protección ante un despido injustificado u otro atropello, tener derecho a la bolsa de trabajo y otras facilidades que otorga el SITUAM, obtener mejores salarios, prestaciones y condiciones de trabajo y en menor grado, obtener cambios sociales en favor de los trabajadores mexicanos).

Actualmente la UAM atraviesa por un proceso de cambio en las estructuras y funciones laborales de los trabajadores administrativos (y en parte de los académicos) debido principalmente a las nuevas tecnologías introducidas y a las nuevas funciones que con el tiempo han aparecido (tecnología blanda y tecnología dura). Además de las propuestas de las autoridades universitarias como la oferta de estímulos individuales y selectivos que suponen procesos de evaluación, una reorganización del trabajo mediante compactación y reordenación del tabulador, y una política de capacitación orientada a la promoción³⁷. Es en este proceso de cambio donde se pueden observar aspectos de la cultura laboral de los trabajadores; tanto los más arraigados, como los de nueva creación.

³⁷ Ver como ejemplo en el anexo la propuesta de la UAM para la "Reorganización de los procesos de trabajo en las bibliotecas-UAM".

Para el caso de los administrativos ese cambio se encuentra formalmente frenado como consecuencia del desacuerdo entre autoridades universitarias y la representación sindical. Desacuerdo fundado, por una lado, en una propuesta de las autoridades universitarias que enfatizan el aspecto efficientista y económico de las relaciones laborales y, por otro, la actitud de la representación sindical de defensa del esquema tradicional de las mismas relaciones³⁸. El cambio sólo es formal porque no ha sido absoluto. En el terreno de los procesos de trabajo fácilmente se puede constatar la introducción de instrumentos computarizados y algunas modificaciones de orden administrativo³⁹ (reorganización de los procesos de trabajo): esto es, los cambios ya están operando por la vía de los hechos.

Entre los efectos más notorios del proceso de cambio en este medio se encuentra un claro incremento de incertidumbre entre los trabajadores respecto a la tradicional estabilidad de su empleo, pero en realidad la sustitución o desplazamiento de personal por el cambio técnico se da en pocas ocasiones. Es posible que la transferencia de materia de trabajo (proceso que puede significar la pérdida del empleo propio), más que originarse en necesidades circunstanciales o en una estrategia debidamente estructurada que pretenda presionar al sindicato para inducirlo a una flexibilización de las relaciones laborales, esté vinculada a la necesidad de los mandos bajos o medios por dar salida a compromisos de trabajo ante el agotamiento de nuevas formas de organización del trabajo. Por otro lado, los trabajadores que están relacionados directamente con los nuevos recursos técnicos, como las computadoras personales o terminales, hablan de efectos que operan más en su beneficio que en su contra.

Los trabajadores, más bien tienden a asumir estrategias a nivel individual. Parten de un principio elemental de sobrevivencia que les indica que para

³⁸ Ver en el anexo el "Planteamiento de comité ejecutivo ante el trabajo administrativo en la UAM" y el "Análisis sindical sobre la propuesta de reorganización de los procesos de trabajo en la bibliotecas de la UAM presentada por la Universidad al Sindicato".

³⁹ Los procesos de trabajo no solamente se modifican por la introducción de nueva tecnología o por la reorganización de los procesos de trabajo, sino por diversas acciones y circunstancias que a través del tiempo se vuelven costumbre, como puede ser el traslape de funciones entre trabajadores de un mismo departamento o la carga de trabajo misma.



defender su trabajo lo más viable y realista es aprender a manejar, con independencia del manual de puestos, los nuevos elementos organizativos introducidos en su materia de trabajo, aunque ellos incluyan algunos cambios de funciones, así como el equipo computarizado que se aproxime o le lleven a su lugar de trabajo. Su actitud se orienta en un sentido pragmático: la resistencia franca a los contenidos, los nuevos medios y formas de trabajo puede ser el camino más corto para poner en riesgo el empleo. Así, ante el cambio de los procesos de trabajo y de una mayor percepción de inseguridad por la pérdida de materia de trabajo, los trabajadores administrativos tienden a una disolución de su acción colectiva y optan por estrategias individuales. Pero esa tendencia más que deberse a un efecto natural de los cambios laborales parece estar más vinculada a la ausencia de lineamientos viables y consensados por parte del sindicato.

Por otra parte, no es raro que desde el punto de vista de los trabajadores (una mayoría), académicos y administrativos, alguna dosis de responsabilidad le corresponde al sindicato para explicar la irresponsabilidad ante el trabajo, es decir, que el SITUAM debe fomentar un mayor involucramiento de sus afiliados ante el trabajo.

BIBLIOGRAFIA

⇒ Alvesson Mats

Cultural perspectives on organizations

Cambridge University Press, 1993

⇒ Alvesson Mats, Per Olof Berg

Corporate culture and organizational Symbolism

Walter de Gruyter · Berlin · New York 1992

⇒ Boily Lise

On the semiosis of corporate culture

Semiotica 1993, Vol. 93, Num. 1/2

⇒ Borrero Alfonso

Política y gestión Universitaria

Universidad del Valle

⇒ Burton R. Clark

El Sistema de Educación Superior

(Una visión comparativa de la organización académica)

Ed. UAM · Nueva Imagen · Universidad Futura

⇒ Chihu Amparán Aquiles

El ethos en un mundo secular

UAM, Div. CSH, Departamento de Sociología



⇒ De la O María Eugenia

Vida Cotidiana y Maquila: los otros espacios de las relaciones industriales
El Cotidiano, noviembre-diciembre, 1995, Num. 73

⇒ Dessler Gary

Organización y administración: enfoque situacional
Ed. PHH - Prentice Hall

⇒ Diccionario de las Ciencias de la Conducta

Ed. Trillas,
Editado por Benjamin B. Wolman, 1987

⇒ Diccionario de Filosofía

Jose Ferrater Mora
Tomos I (A-K) y II (L-Z)
Ed. Sudamericana, Buenos Aires

⇒ Friedberg E. y Christine Musselin

La noción de sistema universitario y sus implicaciones para el estudio de las
universidades.

Universidad futura
Vol 7, Num. 20-21 Verano-Otoño, 1996.

⇒ Garduño Valero Guillermo J.R.

De la organización de la sociología a la sociología de la organización

En el Orden Organizacional

Coordinadores: Eduardo Ibarra C. y Luis Montaña H.

Ed. Ediciones y distribuciones hispánicas S.A. de C.V., 1991 (savia del saber)



⇒ Guadarrama Olivera Rocio

De las culturas obreras a las culturas laborales: reseña de un debate
El Cotidiano, noviembre-diciembre, 1995, Num. 73

⇒ Hofstede Geert

Cultures on organizations: Software of the mind
Ed: Mc Graw Hill

⇒ Hofstede Geert, Bram Neuijen, Denise Daval Ohayv, Geert Sanders

Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across
twenty cases

Administrative Science Quaterly Jun. 1990, Vol. 35, Num. 2

⇒ Hofstede Geert, Michael Harris Bond, Chung Leung-Luk

Individual perceptions of organization cultures: A methodological treatise on levels
of analysis

Año 1993, Vol. 14, Num. 4

⇒ Ibarra Colado Eduardo y Montaña Hirose Luis

Mito y poder en las organizaciones. Un análisis crítico de la teoría de la
organización.

Ed. Trillas, 1987

⇒ Ibarra Colado Eduardo

Educación Superior y Teoría de la organización: posibilidades y problemas de una
relación impostergable.

Universidad futura

Vol 7, Num. 20-21 Verano-Otoño, 1996.



⇒ Karl Marx

Contribución a la crítica de la economía política (Introducción general a la crítica de la economía política)

Ed. Siglo XXI, 1987

⇒ Leyva P. Marco Antonio y Mendoza M. Rogelio

El acuerdo para la nueva cultura laboral: del concepto a la estrategia

El cotidiano, noviembre-diciembre, 1996, Num. 80

⇒ Linstead Stephen, Robert Grafton-Small

On reading organizational culture

Organizations Studies 1992, Vol.13, Num. 3

⇒ Lynn Meek V.

Organizational culture: Origins and weaknesses

Organizations Studies 1988, Vol. 9, Num. 4

⇒ Marceau Jane

La máquina de producción de conocimientos: la universidad del futuro y el futuro de las universidades.

Universidad futura

Vol. 7 Num. 20-21 Verano-Otoño, 1996

⇒ Montaña Hirose Luis

Recortes (ensayos sobre organización)

CSH Cuadernos Universitarios 57 (Universidad Autónoma Metropolitana), 1989.



⇒ Quiroz Trejo José Othón

Cultura obrera: definiciones, campos de investigación y una propuesta de
abordaje

El Cotidiano, noviembre-diciembre, 1995, Num. 73

⇒ Ramos P. Arturo A.

La universidad estadounidense

El Cotidiano, Noviembre-Diciembre, 1996, Num. 80

⇒ Rodil Urrego Florencio

La mercadotecnia en las organizaciones no lucrativas

En Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México

Compiladores: Eduardo Ibarra C. y Luis Montaña H.

Ed. UAM-I - Miguel Angel Porrua, grupo editorial, 1991 (Las ciencias sociales)

⇒ R. Denison Daniel

What is the difference between organizational culture and organizational climate?

A native's point of view on a decade of paradigm wars

Academy Of Management Review 1996, Vol. 21, Num. 3

⇒ Smircich Linda

Concepts of culture and organizational analysis

Administrative Science Quaterly Sep. 1983, Vol. 28, Num 3

⇒ S. Kahn J.

El concepto de cultura: Textos fundamentales

Editorial Anagrama



ANEXOS

REORGANIZACION DE LOS PROCESOS
DE TRABAJO EN LAS BIBLIOTECAS-UAM

PROPUESTA
UAM

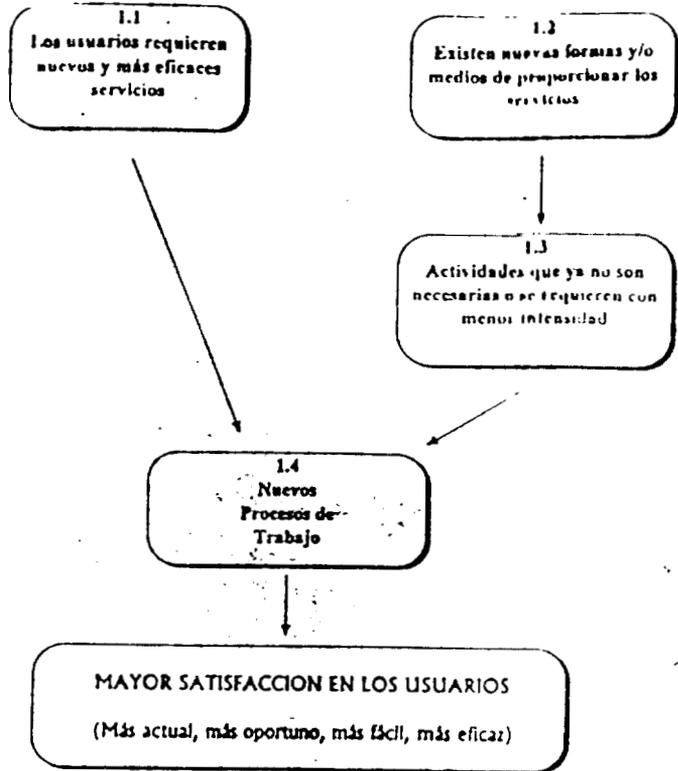
VIGESIMO CUARTO
CONGRESO GENERAL
EXTRAORDINARIO

22 Y 23 DE NOVIEMBRE
U, X O C H I M I L C O

AGOSTO 1996

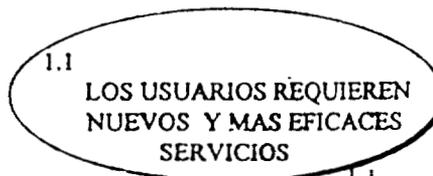
S I T U A M

1. ¿POR QUÉ SE REQUIERE LA REORGANIZACIÓN?



REORGANIZACION DE LOS PROCESOS DE TRABAJO EN LAS BIBLIOTECAS UAM.

1. ¿POR QUÉ SE REQUIERE LA REORGANIZACIÓN?



- 1) La información se encuentra en medios adicionales a los libros y revistas como son: CD, Base de Datos remotas, Películas, etc.
- 2) La búsqueda de información va más allá de los catálogos tradicionales; ahora se requiere: navegar por la Red, Internet, Cds, Correo Electrónico, etc.
- 3) La información disponible se actualiza más rápidamente.
- 4) Los profesores requieren conocer con mayor oportunidad las nuevas existencias de información, en los diferentes medios.
- 5) El intercambio de la información entre instituciones nacionales y extranjeras, es más frecuente y requiere mayor oportunidad.

REORGANIZACION DE LOS PROCESOS DE TRABAJO EN LAS BIBLIOTECAS UAM.

OBJETIVO GENERAL:

DEFINIR Y ACORDAR CON EL SITUAM UNA FORMA DE TRABAJO EN LAS BIBLIOTECAS DE LA UAM, QUE PERMITA BRINDAR A SUS ALUMNOS Y PROFESORES, DE MANERA SATISFACTORIA, LOS SERVICIOS QUE LAS COSEIs OFRECEN, CONSIDERANDO LAS NECESIDADES, OPINIONES Y DERECHOS DE LOS TRABAJADORES.

REORGANIZACION DE LOS PROCESOS DE TRABAJO EN LAS BIBLIOTECAS UAM.

CONTENIDO

1. ¿POR QUÉ SE REQUIERE LA REORGANIZACIÓN?
2. REORGANIZACIÓN QUE SE PROPONE.
3. NUEVAS FUNCIONES
4. PROYECTO DE REORGANIZACIÓN SALARIAL
5. PROCESO DE MIGRACIÓN A LOS NUEVOS PUESTOS
6. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
7. COMENTARIOS SOBRE LA PROPUESTA
8. PROYECTO DE ACUERDO
9. COMPROMISOS DE LAS PARTES

1.¿ POR QUÉ SE REQUIERE LA REORGANIZACIÓN?

1.2

EXISTEN NUEVAS FORMAS
Y/O MEDIOS DE
PROPORCIONAR
LA INFORMACION



- Discos Compactos
- Red Interna UAM
- Internet (acceso a los Sistemas de Información Nacionales y Extranjeros)
- Sistema Automatizado
INTELIGENTE-9000
NAVEGATOR
- Videocasetes
- Comunicación con otras instituciones
- Correo Electrónico
- Mayor número de fuentes de información (más proveedores)

1.¿ POR QUÉ SE REQUIERE LA REORGANIZACIÓN?

1.3

ACTIVIDADES QUE YA NO
SON NECESARIAS O SE
REQUIEREN CON MENOR
INTENSIDAD (Ejemplos)



- Consultas manuales (Library of Congress)
- Elaboración de papeletas
- Asignación de número de adquisición
- Elaboración de listados
- Reproducción de estencil
- Reproducción de tarjetas
- Supervisión del trabajo por parte del bibliotecario
- Disminuir la fragmentación de algunos procesos
- Etc.

Diagrama de Flujo
de Proceso de Trabajo
Unidad Azcapotzalco

¿POR QUE SE REQUIERE LA REORGANIZACION?
1.4 NUEVOS PROCESOS DE TRABAJO (Ejemplos)

		VIGENTE			
		DOCUMENTALISTA	BIBLIOTECARIO	TEC. BIBLIOTECARIO	AYUD. DE BIBLIOTECA
Nº	DESCRIPCION DE LA FUNCION	D	B	T	A
1	INVESTIGACION BIBLIOGRAFICA, CATALOGOS INTERNOS AL PUBLICO, OTRAS FUENTES (LIBRARY OF CONGRESS)			T	
2	CATALOGA, ASIGNA ENCABEZAMIENTO DE MATERIA Y CLASIFICACION		B		
3	REVISION DE CATALOGOS INTERNOS			T	
4	REPRODUCCION DE ESTENCIL			T	
5	REPRODUCCION DE TARJETAS			T	
6	ELABORACION DE JUEGOS DE TARJETAS			T	
7	SUPERVISION DEL TRABAJO POR PARTE DEL BIBLIOTECARIO		B		
8	PROGRESO FISICO				A
	ELABORACION MECANICA				
	-ETIQUETA LOMO DEL LIBRO				
	-TARJETAS DE PRESTAMO				
	-PAPELETAS DE PRESTAMO				
	-PINTADO DE LOMO DE LIBRO				
	-ELABORAR ESQUINEROS EN FORMA MANUAL				

		VIGENTE			
		DOCUMENTALISTA	BIBLIOTECARIO	TEC. BIBLIOTECARIO	AYUD. DE BIBLIOTECA
Nº	DESCRIPCION DE LA FUNCION	D	B	T	A
1	INVESTIGACION BIBLIOGRAFICA EN DIVERSAS FUENTES, CATALOGOS INTERNOS Y PUBLICOS, CATALOGOS DE LA LIBRARY OF CONGRESS EN MICRO-TARJETAS E IMPRESAS			T	
2	REVISION DE MATERIAL FACTURACION, SELLADO			T	
3	ELABORACION DE PAPELETAS			T	
4	ASIGNACION DE Nº DE ADQUISICION			T	
5	ANOTACION DE LIBRO DE Nº DE ADQUISICION Y EL TITULO			T	
6	ELABORACION DE LISTADO DE LIBROS PARA ENVIO ANALISIS BIBLIOGRAFICO			T	

OPCION REORGANIZADA

		OPCION REORGANIZADA	
		E	T
Nº	DESCRIPCION DE LA FUNCION	E	T
1	CATALOGA, CODIFICA, ASIGNA ENCABEZAMIENTO DE MATERIA Y CLASIFICA	E	
2	CAPTURA DE INFORMACION		T
3	REVISION EN CATALOGO EN LINEA		T
4	PROCESO FISICO:		T
	GENERAR EN IMPRESORA		
	-ETIQUETA LOMO DE LIBRO		
	-ETIQUETA DE CODIGO DE BARRAS		

OPCION REORGANIZADA

		OPCION REORGANIZADA	
		E	T
Nº	DESCRIPCION DE LA FUNCION	E	T
1	INVESTIGACION BIBLIOGRAFICA EN EL SISTEMA BIBLIO FILE		T
2	REVISION DEL MATERIAL		T
	-FACTURACION, SELLADO, COLOCACION DE ALARMAS		

2. REORGANIZACION QUE SE PROPONE

PUESTOS A AGREGAR AL GRUPO BIBLIOTECA (Propuesta)

PUESTOS ACTUALES-----



-----PUESTOS ADICIONALES
QUE SE PROPONEN

- Ayudante de biblioteca
- Técnico Bibliotecario
- Operador de Equipo de Captura de Datos (*)



MIGRACION

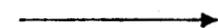


- ◆ Técnico en Sistemas de Información Bibliotecaria

- Bibliotecario
- Documentalista



MIGRACION



- ◆ Especialista en Sistemas de Información Bibliotecaria

(*) Exclusivamente para los trabajadores adscritos a la Coordinación de Sistemas de Información de la Unidad Xochimilco

REORGANIZACION DE LOS PROCESOS DE TRABAJO EN LAS BIBLIOTECAS UAM

3. FUNCIONES DE LOS PUESTOS PROPUESTOS

3.1. Técnico en Sistemas de Información Bibliotecaria

3.2. Especialista en Sistemas de Información Bibliotecaria

NOMBRE DEL PUESTO

**TECNICO EN SISTEMAS DE INFORMACION
BIBLIOTECARIA**

FUNCIONES

1.- Prestar, recibir, buscar, intercalar, proporcionar, colocar, ordenar, reclamar, registrar y controlar el material documental y/o cualquier otro medio de almacenamiento de información, de acuerdo al procedimiento establecido, en forma manual, mecánica y/o automatizada.

2.- Aplicar las multas a los usuarios de acuerdo con el instructivo de servicios de la biblioteca.

3.- Numerar, sellar, confrontar, notificar, devolver, generar y poner dispositivos de seguridad al material documental y/o catálogos impresos, para localizar los asientos, las diferentes ediciones o copias, la catalogación y clasificación de los mismos, en forma manual, mecánica y/o automatizada.

4.- Capturar, verificar y corregir los datos correspondientes a cada uno de los materiales de compra, canje y donación, en forma manual, mecánica y/o automatizada.

5.- Confrontar el material documental y/o cualquier otro medio de almacenamiento de información con las bases de datos existentes

y/o catálogos impresos, para localizar los asientos, las diferentes ediciones o copias, la catalogación y clasificación de los mismos, en forma manual, mecánica y/o automatizada.

6.- Elaborar, desarrollar, imprimir, ordenar, alfabetizar, intercalar y colocar las etiquetas, juegos de tarjetas e informes necesarios, en forma manual, mecánica y/o automatizada.

7.- Elaborar listados del material documental que se entregarán a sus respectivas áreas, en forma manual, mecánica y/o automatizada.

8.- Actualizar y dar mantenimiento a los catálogos internos y públicos, en forma manual, mecánica y/o automatizada.

9.- Orientar, asistir y atender, con amabilidad y cortesía, al usuario en la localización de material documental y/o cualquier otro medio de almacenamiento de información, uso de las colecciones, equipo y trámites de préstamos, en forma manual, mecánica y/o automatizada.

10.- Localizar, separar, relacionar, preparar, tramitar, recibir y confrontar material documental y/o cualquier otro medio de almacenamiento de información mutilado o deteriorado que requiera restauración y/o encuadernación, en forma manual, mecánica y/o automatizada.

11.- Realizar reparaciones sencillas al material documental.

12.- Colaborar en la elaboración y diseminación selectiva de información, bibliografías, boletines, hojas, catálogos y servicios de alerta, en forma manual, mecánica y/o automatizada.

13.- Localizar, obtener y proporcionar artículos, reportes técnicos, patentes y cualquier otro medio de almacenamiento de información dentro y fuera de la Universidad en forma manual, mecánica y/o automatizada.

14.- Atender, elaborar y tramitar dentro y fuera de la Universidad solicitudes de préstamo interbibliotecario, de acuerdo al procedimiento establecido, en forma manual, mecánica y/o automatizada

15.- Efectuar la búsqueda de material en proceso a solicitud del usuario, en forma manual, mecánica y/o automatizada.

16.- Colaborar en el desarrollo de talleres sobre el uso y manejo de bases de datos, colecciones y catálogos, en forma manual, mecánica y/o automatizada.

17.- Operar equipo, herramientas, aparatos e infraestructura tecnológica con la que cuenta la Universidad para el cumplimiento de sus funciones.

18.- Participar en la realización de inventarios y descartes, en forma manual, mecánica y/o automatizada.

19.- Elaborar y presentar informes estadísticos.

20.- Mantener en orden las deferentes colecciones existentes.

21.- Cumplir con las obligaciones establecidas en el Contrato Colectivo de Trabajo.

22.- Solicitar oportunamente el mantenimiento de su equipo de trabajo ante su jefe inmediato.

23.- Efectuar actividades afines o conexas o similares a las anteriores, derivadas de su puesto que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

REQUISITOS

ESCOLARIDAD: Técnico en Biblioteconomía o Bibliotecología con Bachillerato concluido.

NOMBRE DEL PUESTO

ESPECIALISTA EN SISTEMAS DE INFORMACION BIBLIOTECARIA

FUNCIONES

1.- Catalogar, clasificar, asignar encabezamientos de materia y/o descriptores, codificar y capturar el material documental y/o cualquier otro medio de almacenamiento de información, de acuerdo al procedimiento establecido, en forma manual, mecánica y/o automatizada.

2.- Revisar y corregir la información generada en tarjetas, listados y pantallas, en forma manual, mecánica y/o automatizada.

3.- Revisar la ordenación e intercalación de tarjetas y listados, en forma manual, mecánica y/o automatizada.

4.- Preparar, elaborar y difundir bibliografías, boletines, catálogos resúmenes e índices en forma manual, mecánica y/o automatizada.

5.- Proporcionar servicios de alerta y diseminación selectiva de información, en forma manual, mecánica y/o automatizada.

6.- Orientar, instruir, asistir, atender e inducir, con amabilidad y cortesía, al usuario en el manejo de catálogos, colecciones, servicios e instalaciones, así como en la localización, utilización y préstamos de material documental y/o cualquier otro medio de almacenamiento de la información, en forma manual, mecánica y/o automatizada.

7.- Mantener, controlar y ordenar el material catalogado y clasificado en proceso, en colecciones, catálogos y bases de datos, así como los registros y archivos necesarios, en forma manual, mecánica y/o automatizada.

8.- Realizar búsqueda documentales, obtener y proporcionar información nacional o extranjera en forma manual y automatizada de acuerdo al procedimiento establecido.

9.- Verificar y registrar los materiales duplicados y volúmenes adicionales, en forma manual, mecánica y/o automatizada.

- 10.- Preparar la información para su explotación y uso en medios manuales y/o automatizados.
- 11.- Establecer contactos con instituciones de educación superior e investigación así como culturales a través del uso del correo electrónico para la localización y obtención de información requerida.
- 12.- Integrar, mantener y difundir la información actualizada por medio de archivos verticales.
- 13.- Preparar y proporcionar talleres sobre el uso y manejo de bases de datos, colecciones y catálogos, en forma manual y/o automatizada.
- 14.- Operar el equipo, herramientas, aparatos e infraestructura tecnológica con la que cuente la Universidad para el cumplimiento de sus funciones.
- 15.- Participar en la realización de inventarios y descartes, en forma manual, mecánica y/o automatizada.

- 16.- Elaborar y presentar informes estadísticos.
- 17.- Cumplir con las obligaciones establecidas en el Contrato Colectivo de Trabajo.
- 18.- Solicitar oportunamente el mantenimiento de su equipo de trabajo ante su jefe inmediato.
- 19.- Efectuar actividades afines conexas o similares a las anteriores, derivadas de su puesto que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

REQUISITOS

ESCOLARIDAD: licenciatura en Biblioteconomía o Bibliotecología. Manejo del idioma inglés.

EXPERIENCIA: 2 años en puestos similares.

REORGANIZACION DE LOS PROCESOS DE TRABAJO EN LAS BIBLIOTECAS UAM

4. PROPUESTA SALARIAL PARA LOS NUEVOS PUESTOS

PUESTO ACTUAL	SALARIO			NUMERO DE TRABAJADORES		
	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL		
				A	B	C
AYUDANTE DE BIBLIOTECA	1,753.90	1,807.39	1,873.54	1	6	64
TECNICO BIBLIOTECARIO	1,842.95	1,899.24	1,968.69	1	2	45
BIBLIOTECARIO	2,034.95	2,097.06	2,173.85	3	3	32
DOCUMENTALISTA	2,138.75	2,214.99	2,295.99	0	1	10
	Subtotal			5	12	151
	Total de trabajadores			168		

PROPUESTA SALARIAL PARA NUEVOS PUESTOS UAM

PUESTO PROPUESTO	SALARIO PROPUESTO		
	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C
TECNICO EN SISTEMAS DE INFORMACION BIBLIOTECARIA	2,042.35	2,165.13	2,263.99
ESPECIALISTA EN SISTEMAS DE INFORMACION BIBLIOTECARIA	2,369.68	2,525.09	2,640.39

PROPUESTA SALARIAL PARA NUEVOS PUESTOS
U A M

UNIDAD AZCAPOTZALCO

PUESTO ACTUAL	SALARIO			NUMERO DE TRABAJADORES		
	NIVEL	NIVEL	NIVEL	NIVEL		
	A	B	C	A	B	C
AYUDANTE DE BIBLIOTECA	1,753.90	1,807.39	1,873.54	1	3	30
TECNICO BIBLIOTECARIO	1,842.95	1,899.24	1,968.69	0	0	16
BIBLIOTECARIO	2,034.95	2,097.06	2,173.85	2	1	8
DOCUMENTALISTA	2,138.75	2,214.99	2,295.99	0	1	1
			Subtotal	3	5	55
			Total de trabajadores			63

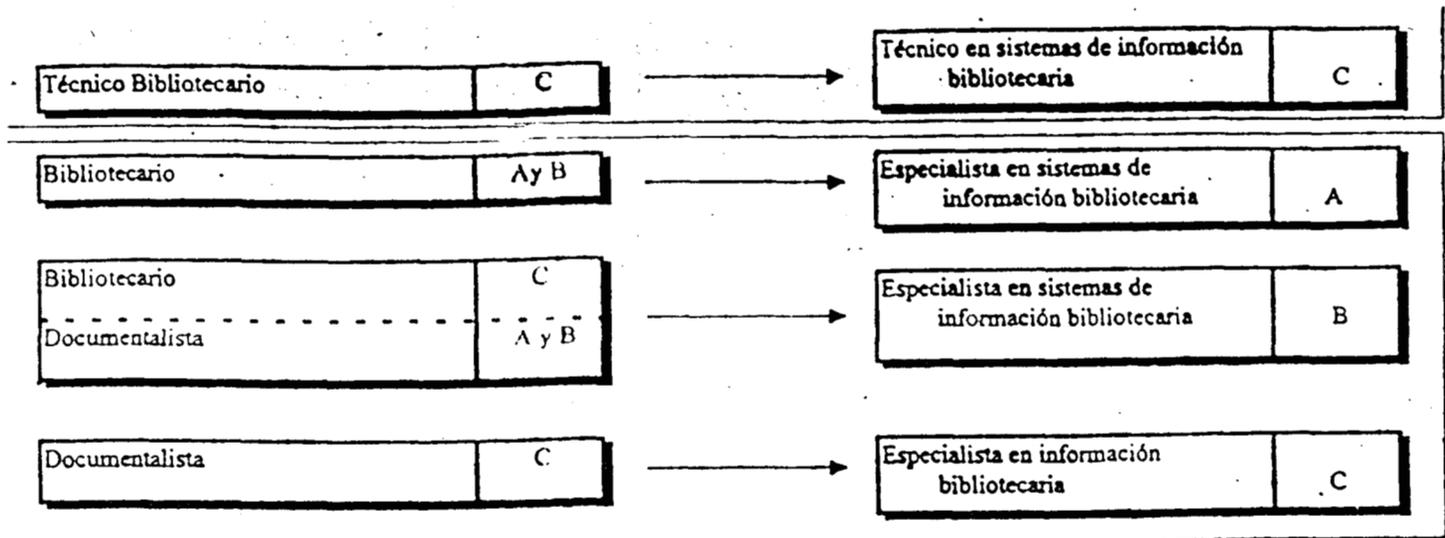
PUESTO PROPUESTO	SALARIO PROPUESTO		
	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C
TECNICO EN SISTEMAS DE INFORMACION BIBLIOTECARIA	2,042.35	2,165.13	2,263.99
ESPECIALISTA EN SISTEMAS DE INFORMACION BIBLIOTECARIA	2,369.68	2,525.09	2,640.39

PROPUESTA SALARIAL PARA NUEVOS PUESTOS
U A M

UNIDAD IZTAPALAPA

PUESTO ACTUAL	SALARIO			NUMERO DE TRABAJADORES		
	NIVEL	NIVEL	NIVEL	NIVEL		
	A	B	C	A	B	C
AYUDANTE DE BIBLIOTECA	1,753.90	1,807.39	1,873.54	0	1	17
TECNICO BIBLIOTECARIO	1,842.95	1,899.24	1,968.69	0	1	17
BIBLIOTECARIO	2,034.95	2,097.06	2,173.85	0	1	11
DOCUMENTALISTA	2,138.75	2,214.99	2,295.99	0	0	2
			Subtotal	0	3	47
			Total de trabajadores			50

PUESTO PROPUESTO	SALARIO PROPUESTO		
	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C
TECNICO EN SISTEMAS DE INFORMACION BIBLIOTECARIA	2,042.35	2,165.13	2,263.99
ESPECIALISTA EN SISTEMAS DE INFORMACION BIBLIOTECARIA	2,369.68	2,525.09	2,640.39

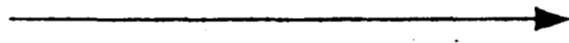


5.2 CRITERIOS PARA REALIZAR LA MIGRACION

LA MIGRACION DEPENDE DE QUE:

- a) Se cumplan los requisitos de escolaridad y
- b) Se acredite el programa de capacitación propuesto ó
- c) Se apruebe un exámen de suficiencia

Ayudante de Biblioteca
Técnico Bibliotecario
Operador de equipo de Captura de Datos



Técnico en Sistemas de Información Bibliotecaria (T.S.I.B.)

CASO 1) Para quienes cumplan los requisitos de escolaridad del nuevo puesto de T.S.I.B.
SE HARA LA MIGRACION UNA VEZ QUE SE ACREDITE EL MODULO "I" DEL PROGRAMA DE CAPACITACION (P.C.)

CASO 2) Para quienes no cumplan los requisitos de escolaridad del nuevo puesto de T.S.I.B.
SE HARA LA MIGRACION UNA VEZ QUE SE ACREDITEN LOS MODULOS "I" Y "II" DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

CASO 3) EXAMEN DE SUFICIENCIA ← Escolaridad y Capacitación.

CASO 4) *LOS TRABAJADORES QUE NO DESEEN LA REUBICACION PERMANECERAN EN SUS PUESTOS ACTUALES, CON LOS SUELDOS ACTUALES*

+UNA VEZ REALIZADA LA REUBICACION CURSAR MODULO "III" DEL P.C.

5.2. CRITERIOS PARA REALIZAR LA MIGRACION



CASO 1) Quienes cumplan los requisitos de escolaridad del nuevo puesto:
E.S.I.B.
MIGRACION UNA VEZ QUE SE ACREDITE EL MODULO "I"
DEL P.C.

CASO 2) Quienes no cumplan los requisitos de escolaridad del nuevo puesto
E.S.I.B.
MIGRACION UNA VEZ QUE SE ACREDITEN LOS
MODULOS "I" Y "II" DEL P.C.

CASO 3) EXAMEN DE SUFICIENCIA ←— Escolaridad y Capacitación

CASO 4) *Los trabajadores que no deseen la reubicación permanecerán en sus puestos actuales, con los sueldos actuales*

+UNA VEZ REALIZADA LA REUBICACION CURSAR EL
MODULO "III" DEL P.C.

***NOTA:**

Los cambios de los trabajadores de los puestos actuales a los nuevos puestos no generan vacantes en la plaza de origen

REORGANIZACION DE LOS PROCESOS DE TRABAJO EN LAS BIBLIOTECAS UAM

6. PROGRAMA DE CAPACITACION

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

PROGRAMA DE CAPACITACION DE LAS BIBLIOTECAS DE LAS UNIDADES ACADEMICAS

MODULO	NOMBRE DEL MODULO	CURSOS
I	SISTEMA DE AUTOMATIZACION DE LAS BIBLIOTECAS.	I.1. Introducción al Sistema Operativo Unix y a la HP 9000 o a la Silicon Graphics (3) o challenge (4). I.2. Sistema de Automatización Integral (Navigator) (1). I.2. Sistema Inteligente 9000 (2). I.3. Introducción al uso de la Red de Micro-computadoras. I.4. Internet para Bibliotecas.
II	TECNICAS DE LA BIBLIOTECOLOGIA.	II.1. Las Bibliotecas en el Contexto Social. II.2. Procesos Técnicos II.3. Publicaciones Seriaadas. II.4. Servicio a Usuario.
III	CURSOS COMPLEMENTARIOS.	III.1. Inglés Básico. III.2. Sentido del Trabajo. III.3. Estadística Básica. III.4. Lectura Rápida.

(1) Para las Unidades Académicas de Iztapalapa y Xochimilco.

(2) Para la Unidad Azcapotzalco.

(3) Para las Unidades Académicas Azcapotzalco y Xochimilco.

(4) Para la Unidad Iztapalapa.

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

PUESTOS A LOS QUE SE DIRIGE EL PROGRAMA DE CAPACITACION

MODULOS/CURSOS	OP. EQ. CAPTURA DE DATOS	AYUDANTE DE BIBLIOTECA	TECNICO BIBLIOTECARIO	BIBLIOTECARIO	DOCUMENTALISTA	OBSERVACIONES
I. Sistema de Automatización para Bibliotecas.	X	X	X	X	X	
II. Técnica de la Bibliotecología	X	X	X	X	X	Estudios a nivel Primaria o Secundaria o Bachillerato o Licenciatura no aún a la Bibliotecología.
III. Cursos Complementarios Inglés				X	X	
Sentido del Trabajo	X	X	X	X	X	
Estadística Básica	X	X	X	X	X	
Lectura Rápida				X	X	

REORGANIZACION DE LOS PROCESOS DE TRABAJO EN LAS BIBLIOTECAS UAM

7. COMENTARIOS SOBRE LA PROPUESTA.

BENEFICIOS PARA LOS USUARIOS DE LAS BIBLIOTECAS.

- Recibirán información actualizada de manera oportuna, a través de medios más amables
- Podrán realizar sus investigaciones bibliográficas sobre un panorama más amplio y actual.

BENEFICIO PARA LOS TRABAJADORES.

- Su actividad será de mayor nivel intelectual
- Adquirirá nuevas habilidades y conocimientos
- Mejorará su ingreso económico
- Se evitarán actividades manuales y rutinarias
- Se disminuye la posibilidad de cometer errores lo cual les evitará duplicar trabajo

REORGANIZACION DE LOS PROCESOS DE TRABAJO EN LAS BIBLIOTECAS UAM

8. PROYECTO DE ACUERDO

REORGANIZACION DE LOS PROCESOS DE TRABAJO EN LAS BIBLIOTECAS UAM

9. COMPROMISOS DE AMBAS PARTES

OBJETIVO:

Acordar un plan de trabajo que permita, con el involucramiento y compromiso de ambas partes, alcanzar en un corto plazo, el objetivo general del proyecto, sin desgastes en la relación de los participantes.

INGREDIENTES:

Comunicación efectiva y respetuosa.
Confianza.
Análisis objetivo.
Trabajo sistemático.

MEDIO:

Elaborar un Plan de Trabajo y actuar conforme a él.

Se propone el siguiente contenido

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PARTICIPANTES	RESPONSABLE	FECHAS		OBSERVACIONES
				Inicio	Término	



**PLANTEAMIENTO DE COMITE EJECUTIVO
ANTE EL TRABAJO ADMINISTRATIVO
EN LA UAM**

VIGESIMO CUARTO
CONGRESO GENERAL
EXTRAORDINARIO
EL CASO DE LAS BIBLIOTECAS

22 Y 23 DE NOVIEMBRE
U. Y. O. C. H. L. M. I. L. C. O.

S I T U A M

NOV. DE 1996

PLANTEAMIENTO DEL COMITÉ EJECUTIVO ANTE EL PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN DEL TRABAJO ADMINISTRATIVO EN LA UAM

EL CASO DE LAS BIBLIOTECAS

I. INTRODUCCIÓN

El presente documento intenta presentar algunos lineamientos que se consideran útiles para establecer una posición del sindicato de frente a la propuesta que hemos recibido por parte de la Secretaría General de la UAM respecto a la reestructuración del trabajo en las Bibliotecas de la UAM, derivada de la automatización de los procesos de trabajo. En la medida en que el proceso de introducción de nueva tecnología, particularmente la puesta en operación de equipo de cómputo, no se restringe a las Bibliotecas de la UAM sino que abarca a un número cada vez mayor de áreas de trabajo, se pretende recuperar una visión que rebasa la mera consideración del proceso de trabajo de las Bibliotecas y, así, tomar en cuenta el universo del trabajo desarrollado en la UAM.

Por otra parte, con el presente documento se recupera lo que ya diversos resolutivos sindicales han reconocido: la realidad actual del trabajo administrativo no corresponde ya a la realidad de la que se desprendía el actual Manual de Puestos Administrativos de Base (MPAB). Al respecto es necesario reconocer que la fragmentación, la rigidez y el sumo detalle con que se encuentran definidas las funciones de los puestos del actual MPAB han facilitado el que la generación de nuevos servicios y funciones derivados de la introducción de nueva tecnología escape del pacto bilateral, además de no permitir la profesionalización ni la apropiación de la materia de trabajo.

1. Las indefiniciones sindicales. La nueva realidad del trabajo

Las viejas definiciones sindicales expresadas en la consigna de *"realizar únicamente las funciones determinadas en el perfil del puesto que cada quien ocupa"* han resultado inoperantes y en el mejor de los casos han provocado que se generen procesos de desintegración de la identidad sindical y facilitado la estrategia de la universidad. El resultado es claro: pérdida de materia de trabajo.

No se trata de que ahora el sindicato defina justamente la consigna contraria, sino de reconocer la realidad y enfrentar con nuevos enfoques lo que demanda esa realidad. Pensamos que el criterio sindical básico al respecto deberá ser el de que *"no existe nada en el universo del trabajo, fuera de lo ya definido en la Ley y en el Contrato Colectivo*

de Trabajo para el trabajo de confianza, que sea materia de trabajo de base y por lo tanto de ser definido bilateralmente".

2. Las condiciones sindicales para una nueva política laboral. Las opciones tecnológicas

Partamos de reconocer que la introducción de nueva tecnología y nuevo equipo puede implicar en sí misma la reorganización del trabajo. De hecho, en general se presentan dos situaciones generales en relación a la introducción de la nueva tecnología dependiendo del tipo de la misma y de su uso: una tecnología que se utiliza simplemente para dinamizar procesos y labores tediosos y repetitivos, sin que provoque cambios en la organización del trabajo y mayores posibilidades de utilización de la creatividad. Las labores, en este caso, siguen siendo fragmentadas y no se posibilita el control de la materia y proceso de trabajo por parte de los trabajadores, mucho menos su profesionalización. Por otra parte, nueva tecnología que en sí misma por efectos de la manera en que es utilizada implica además de la superación del trabajo rutinario y repetitivo, la transformación de la estructura del trabajo, la superación, así sea limitada de la fragmentación del trabajo y de la división entre trabajo manual e intelectual: la superación del paradigma "yo mando y tu obedeces, yo pienso y ejecutas, yo planeo y dirijo y tu operas". Significa esta última, la necesidad de hacer intervenir elementos creativos, intelectuales y volitivos en el desempeño de las labores que ahora requieren de participación. La aplicación de este tipo de tecnología posibilita, pero sólo eso, mayores alcances en la apropiación de la materia de trabajo, en la profesionalización y concientización de los trabajadores, al menos en comparación con la situación anterior.

Frente a la existencia irrefutable de las dos opciones de innovación tecnológica, los trabajadores pueden permitir que se privilegie la primera opción. Incluso, en una perspectiva más amplia, se delimita a la aplicación cabal de las ventajas que representa la segunda opción y, todavía más, a abarcar la brecha para que sean los propios trabajadores los que, en uso de su experiencia y creatividad, sean los generadores de la tecnología que atienda las consideraciones de una verdadera apropiación del control del trabajo y de respeto al empleo, al salario

a la solidaridad de clase, a la salud, a la naturaleza y al medio ambiente.

3. Modernización y derechos de los trabajadores

Nos negamos a aceptar la visión patronal de que la modernización y lo que le acompaña necesariamente significan reajustes de personal, desintegración de los sindicatos, unilateralidad patronal. La instalación del reino del desempleo, el trabajo precario, el salario a destajo, la subcontratación, el individualismo y la competencia entre los trabajadores, que esta visión fatalista representa, depende en todo caso, como en toda cuestión política, de la correlación de fuerzas entre los trabajadores y la patronal. Al respecto, estamos convencidos de que la construcción de una correlación fuerzas a favor del sindicato incluye obligadamente el diseño de su propio proyecto de modernización. Existen otras dos opciones, igualmente negativas: a) que el sindicato espere a que sea la autoridad la que presente su proyecto, o bien, b) que el sindicato simplemente se aferre al pasado mientras la autoridad avanza en la práctica como es el caso de la carrera administrativa.

Se trata más bien de definir con los criterios sindicales de preservación del empleo, la bilateralidad, el carácter social y colectivo del trabajo y el salario y de apropiación de la materia de trabajo las modalidades que deberá adquirir el proyecto de reestructuración del universo de trabajo.

II. CRITERIOS SINDICALES GENERALES

Como ya mencionamos, para dar respuesta a la propuesta de la UAM sobre la reestructuración del trabajo en las bibliotecas, conviene que el sindicato, en aras de lograr coherencia en sus planteamientos, recupere o elabore definiciones sobre lo que consideramos constituyen los ejes centrales de su política laboral. En estos ejes se resumen y configuran los elementos del poder sindical y con ellos se estructura su identidad en la relación laboral de frente a sus interlocutores internos y externos. Nos referimos a **la naturaleza del trabajo universitario, a la materia de trabajo y al empleo, al salario, a las condiciones de trabajo y a la bilateralidad.**

Con la primera, el sindicato define su perspectiva más amplia de inserción en el espacio de una institución universitaria de carácter público con objetivos estratégicos de servicio a la sociedad a través de funciones específicas definidas en términos de la preservación, la creación y difusión de conocimiento científico, tecnológico y humanístico útil para efectos libertarios.

Con la materia de trabajo y el empleo, el sindicato especifica las modalidades de sus propósitos de incidencia en el control de las labores que

desarrollan los diversos tipos de trabajadores que participan en el proceso social de preservación, creación y difusión del conocimiento, establece el universo de dichas labores y el modelo de organización del trabajo que le resulta más favorable.

El salario y las condiciones de trabajo recuperan el carácter objetivo y material de las circunstancias en que se desarrollan el trabajo y las particularidades de calidad de vida y laboral que hacen posible determinada calidad y productividad en las labores desarrolladas.

Finalmente, con la bilateralidad, se expresan los grados de voluntad de participación conjunta en la definición de las expresiones concretas de los ejes anteriores. Con ella se expresa la determinación de los trabajadores de intervenir en todo lo que constituye el universo del trabajo a través de la fuerza organizada colectivamente en su sindicato, en un mundo en que las tendencias individualizantes plantean un reto a toda voluntad de lucha colectiva.

1. NATURALEZA Y MATERIA DEL TRABAJO UNIVERSITARIO

Definir la naturaleza del trabajo universitario escapa de las posibilidades de este documento. Baste señalar que el conocimiento y la cultura conservados, (re)creados y difundidos en múltiples formas, con diversos métodos y medios, constituyen la materia de trabajo privilegiada de las labores universitarias. La docencia, la investigación y la difusión expresan de otra manera la misma dimensión de un trabajo que se desarrolla por sujetos del conocimiento que derivan su actividad de la separación histórica entre el trabajo manual y el intelectual. La institución universitaria, también como hecho histórico, representa la estructuración del conocimiento en disciplinas cada vez más especializadas; expresa el control del pensamiento y su organización en fragmentos disciplinarios cada vez más pequeños de los hechos de la naturaleza, la sociedad y la cultura. Dentro del espacio del trabajo intelectual, la institución universitaria expresa, en un proceso paralelo al ocurrido con el trabajo manual, la fragmentación del trabajo mental que se estructura en las diferentes carreras, disciplinas, áreas y campos de conocimiento. En resumen, el trabajo universitario tal cual lo conocemos en la actualidad expresa una triple división histórica del trabajo: a) la división entre el trabajo manual y el intelectual, b) la fragmentación de la tarea manual y administrativa, y c) la fragmentación de las tareas intelectuales.

Paradójicamente, es también en los ámbitos institucionalizados universitarios donde encontramos el caldo de cultivo para el desarrollo del conocimiento

y de liberación del pensamiento hasta sus niveles más encumbrados. Es desde ahí que surgen o pueden surgir las posibilidades de plantear alternativas al desarrollo de la ciencia, la tecnología y la profundización de las humanidades en un sentido de solución de los apremiantes problemas de las mayorías. Este tipo de consideraciones matizan los juicios que hablan de las instituciones universitarias públicas como meros instrumentos de formación de cuadros de acuerdo a los requerimientos de las clases dominantes y de reproducción de sus ideologías; obligan también a ratificar la perspectiva de los trabajadores y de su sindicato que busca imprimir su visión en el rumbo de la institución a través de la apropiación de su materia de trabajo. Implica, por otra parte, recuperar la libertad y la autonomía como las circunstancias más propicias para el desarrollo de un trabajo participativo, creativo y de calidad.

La triple división del trabajo de la que ya hablamos constituye un obstáculo para el desarrollo de un trabajo de calidad, un estorbo para las aspiraciones de control y apropiación de la materia de trabajo por parte de quienes desarrollan el trabajo universitario -académico y administrativo-, e inciden fuertemente en la pérdida de sentido universitario por parte de quienes participan en él. La investigación, la docencia, la difusión, como funciones sustantivas del trabajo universitario, son las que a final de cuentas resultan afectadas al no encontrar las condiciones más favorables para la transmisión, preservación y desarrollo del conocimiento.

1.1. La identidad dividida

La división entre el trabajo manual e intelectual ha desembocado en el desarrollo de dos mundos diferentes con sus propias lógicas de eficiencia particular pero ineficiencia global. En el caso de las universidades se manifiesta en la separación tajante de las labores académicas por un lado y las labores administrativas y manuales por el otro. Secuelas de este absurdo proceso histórico se expresan en el progreso de monstruosas burocracias irracionales que cada vez más demuestran su completa ineptitud y alto costo o, en el mejor de los casos, una eficacia autojustificada pero sin vinculación con las funciones centrales de toda universidad. Los distintos intentos que se han realizado para superar estos escollos se agotan en limitadas reformas administrativas -llámense descentralización o desconcentración- que no logran superar la brecha de la separación entre los dos tipos de trabajo, ni mucho menos poner en el centro y como punto de partida lo sustantivo de la naturaleza del trabajo universitario para de ahí encontrar los lazos comunicativos y las complementariedades entre el trabajo administrativo

y el académico. A final de cuentas para encontrar el sentido del trabajo administrativo.

1.2. El cuerpo fragmentado

Con la desintegración de las funciones administrativas y manuales al grado de tener 191 puestos distintos con funciones diferenciadas, como es el caso del MPAB de la UAM, se profundiza la brecha que separa este trabajo con el académico. Pero, además, con el esquema de trabajo que tenemos se producen una serie de efectos perversos que se pueden resumir justamente en lo contrario de lo que pretendía alcanzar: ineficiencia, burocratismo, improductividad y ausencia de calidad en el trabajo. Entre esos efectos perversos destacan:

a) **Pérdida del sentido universitario y del trabajo.** Los trabajadores administrativos, como producto de la inserción tan fraccionada en el trabajo, no tienen ninguna identificación ni con la universidad ni con sus propias labores. Realmente, para estos trabajadores da lo mismo trabajar en la UAM que en cualquier empresa privada o gubernamental, hacer la limpieza de la Herdez que en la UAM, catalogar o clasificar libros y revistas en nuestra institución que en la biblioteca privada de cualquier señor feudal. La pérdida de identidad a que esto conlleva se exterioriza con la evasión de la responsabilidad y de la tarea. De nada sirven los cursos sobre espíritu de servicio, sentido del trabajo, promoción de la autoestima y la autorresponsabilidad cuando no se transforma lo material de la cotidianidad del trabajo. El trabajo administrativo en la UAM comparte con el esquema taylorista la extrema fragmentación del trabajo y, en ese sentido, difícilmente puede asumirse que el MPAB constituye una conquista de los trabajadores que es necesario defender. Representa la "importación" de una estructuración del trabajo diseñada originalmente para el trabajo fabril, que incluso en ese ámbito ya ha demostrado sus inconveniencias. Para los trabajadores, el MPAB representó la manera en que se podía establecer un pacto bilateral que pusiera coto a la arbitrariedad de las autoridades, pero nunca la expresión de una concepción sobre el trabajo. Lo que sí ha sido una concepción y principio sindicales es la ubicación del trabajo universitario como un todo único que si bien adquiere modalidades en términos de las especificidades de las labores concretas, establece una relación de complementariedad e imbricación, una serie de puentes que sitúan sus diferenciaciones como un asunto de grado. De esta forma, aunque ciertamente es el docente o el investigador quien está directamente involucrado en la función de docencia y la investigación, el trabajo de todos los demás trabajadores se define en función de

participación más o menos directa en estas funciones sustantivas. Resultado de esa concepción es la decisión política-orgánica de constituir desde el inicio un *sindicato mixto*, y no un sindicato de académicos y otro de administrativos, que facilitara la comunicación entre dos tipos de trabajadores diferentes pero con intereses comunes; un *sindicato mixto universitario* que definía la razón de su existencia no sólo en la defensa de sus intereses laborales inmediatos sino también en la tarea de configurar un proyecto alternativo de educación superior para la UAM a través de la apropiación de su materia de trabajo y mediante su intervención en los mecanismos de ingreso, promoción y estabilidad en el empleo que garantizaran el imperio de los criterios académicos en el funcionamiento institucional.

Es cierto que -Ley López Portillo/laudo, sistema de becas y estímulo y errores sindicales de por medio- la misma brecha que existe entre el trabajo académico y el administrativo ahora se declara abiertamente en el ámbito político sindical: ausencia de los académicos en la vida sindical, separación de intereses entre los dos sectores de trabajadores. No podía ser de otra manera si consideramos que el SITUAM ha sido derrotado en la perspectiva original mencionada; paradójicamente esa derrota sindical por sí misma se está volcando sobre la institución haciendo sentir sus efectos perversos inesperados sobre la academia. Existe pues una incoherencia entre la existencia de un *sindicato mixto* con sentido y proyecto universitario y una situación en la que prevalece un trabajo triplemente dividido. La fortaleza de la realidad laboral se ha venido imponiendo paulatinamente sobre la política hasta conducir la práctica sindical al gremialismo fabril inmediatista y sin direccionalidad en la que ahora se encuentra.

El que el *sindicato* haya sido derrotado en esa perspectiva no significa de ninguna manera la renuncia a sus principios y aspiraciones, menos aún cuando el propio fracaso del modelo de trabajo que se nos impuso y los mismos desarrollos de las nuevas tecnologías y modelos organizativos plantean nuevas oportunidades para avanzar en los planteamientos sindicales.

b) Imperio del mandar-obedecer.- Congruente con el planteamiento taylorista de la separación de la concepción y la ejecución, el modelo de trabajo universitario en la UAM, especialmente el administrativo, ha instalado unas relaciones laborales que se caracterizan por la asignación de las tareas del pensar, el concebir, el crear, el diseñar, el dirigir, el orientar, el planear, el mandar, el vigilar, el inspeccionar, en unas personas -jefes y supervisores, personal de confianza en general- y los

quehaceres de obedecer, ejecutar, instrumentar, realizar, cumplir, operar, reportar, en los trabajadores de base. La hegemonía del mandar-obedecer en su momento proporcionó otro argumento al *sindicato* a favor del establecimiento de límites a las facultades de mando de las autoridades mediante el acotamiento de las tareas, finalmente establecidas en el MPAB, sobre las cuales se estaba sujeto a la obediencia. Si bien la virtud de este paradigma consistía en el deslinde de responsabilidades en el funcionamiento exitoso o equivocado de la institución y en la ventaja de establecer con claridad la separación entre trabajadores y autoridades, entre trabajador y patrón, generó al mismo tiempo un anquilosamiento de los trabajadores y el impedimento para incursionar en su profesionalización y control de su tarea.

Al mismo tiempo, la presión por el cumplimiento del trabajo engendró del lado de las autoridades la proliferación de jefes y supervisores tan especializados y en tal número como el de las tareas fragmentadas que había que jefaturar. Frente a tal situación se plantean tres alternativas: a) mantener las cosas como están, e incluso concluir que lo que hace falta es que las autoridades asuman realmente su papel de patrones, b) ampliar las tareas en un afán de compactación de los puestos que simplemente extienda el ámbito del ejercicio del mando y la autoridad, o bien, c) ampliar las tareas con un sentido que permita mayor profesionalización y control sobre la materia de trabajo por parte de los trabajadores que intervienen y participan en su labor de manera creativa. Esta tercera opción se diferencia radicalmente de la propuesta de coadministración de la institución que sólo busca hacer coparticipes y corresponsables a los trabajadores de los resultados de la gestión sin realmente permitirles intervenir en el control y diseño de su trabajo. El comité ejecutivo propone mantener la alternativa del control sobre la materia de trabajo que fue ampliamente discutida y aprobada desde 1976.

c) La tendencia hacia la desprofesionalización y la descalificación.- Existe suficiente material documentado para sostener la afirmación de que la fragmentación del trabajo que se instrumenta a partir de la tradición taylorista produce la descalificación de los trabajadores y su desprofesionalización. Al separar la concepción de la ejecución de tareas parcializadas, se conduce a un proceso de creación de apatía, aburrimiento y al abandono de la calidad en lo que se produce. Todavía más, el grado de extrañamiento en relación al trabajo es tal que la evasión se manifiesta con altos grados de ausentismo, alcoholismo y drogadicción.

Cuando se intenta combatir esta situación con el uso de premios a la puntualidad y asistencia, por el no

uso de los días económicos o de las licencias, o mediante los estímulos al desempeño, se incurre en una cabal incompreensión de lo que aquí se ha descrito: se atacan los efectos y no las causas de lo que se pretende erradicar.

d) Fragmentación del sindicato.- Los efectos del asunto que estamos planteando también se han dejado sentir en la vida sindical. Ya adelantamos el referido al alejamiento de los académicos de la vida sindical -fenómeno que está lejos de ser privativo de este sector-. Es ya viejo el fenómeno de "federalización" del sindicato en el que en muchas ocasiones se opera con tantas políticas como secciones sindicales existen y dependiendo de la cercanía o lejanía de las corrientes que se encuentran en los distintos espacios de dirección y ejecución sindical. Pero ahora, adicionalmente observamos una fragmentación del sindicato en el que cada departamento negocia sus condiciones laborales bajo interpretaciones particulares y a la medida del Contrato Colectivo de Trabajo. Si la "federalización" del sindicato era producto de un rejuego político, la fragmentación sindical es resultado de las influencias aislacionistas del trabajo, tal cual es, sobre las prácticas sindicales y sobre la conciencia de los trabajadores.

1.3. El cerebro desquiciado

El trabajo académico también ha sido impactado por la estructuración del trabajo que conocemos. En primer lugar, recibe los efectos del alejamiento de la tarea administrativa: ya no se percibe al trabajo administrativo como coadyuvante en el cumplimiento de las labores académicas y se percibe a la burocracia como un estorbo. En segundo lugar, con todo y la modalidades novedosas que contempló el modelo de educación superior de la UAM, no se han superado las divisiones entre las disciplinas y las áreas. La estructura académica de la UAM, concretada en la existencia de departamentos y divisiones académicas, no se ha consolidado como para permitir que el avance del conocimiento, que niega su encajonamiento disciplinar, sea auspiciado y alentado de una manera planificada.

Finalmente, en relación al trabajo mismo, se perciben dos fenómenos: el primero hace referencia a la absorción de tareas que antes correspondían a distintos tipos de trabajadores administrativos: con la introducción de las computadoras y los sistemas de comunicación electrónicos, el trabajador académico realiza labores de mecanografía y mensajería, búsquedas de información que antes realizaban los bibliotecarios, etc. Esto sin mencionar el conjunto de tareas burocráticas referidas a los distintos y engorrosos trámites que está obligado a seguir para poder participar del sistema de becas y estímulos.

Desde cierto punto de vista, no deja de ser interesante que la separación entre el trabajo académico y el administrativo inicie su superación por esta imprevista vía, pero lo azaroso y unilateral del asunto no deja de plantear graves problemas en la relación con el sector administrativo y con el sindicato que juzgan la realización de estas tareas como una invasión de sus competencias o como "robo" de la materia de trabajo.

El segundo fenómeno testimonia una nueva fragmentación de las tareas académicas contracorriente de los signos de los tiempos y con fundamento de la destrucción de uno de los pilares del modelo UAM y construcción de uno nuevo. Nos referimos a la pérdida de la figura docente-investigador que con las nuevas modalidades de Becas al Reconocimiento a la Carrera Docente presionan para que los profesores seleccionen en la ruta de la investigación o la de la docencia para confeccionar su carrera profesional. Con estas reformas aprobadas a fines de 1994, la UAM declara su desistimiento en la pretensión de avanzar en la concreción del modelo que le dio origen.

2. MATERIA DE TRABAJO Y EMPLEO

El principal obstáculo para que los trabajadores acepten incursionar en los procesos de modernización, sea por la vía de la reorganización del trabajo o la de la introducción de nueva tecnología, es el riesgo que se estima por la pérdida del empleo. El incremento de la productividad que se busca con la modernización no parece dejar duda para concluir que con menos trabajadores es totalmente posible desempeñar la misma cantidad de trabajo. Una organización del trabajo más eficiente y una máquina habrán de suplir el trabajo de un número determinado de trabajadores que ya no serán necesarios. Sin embargo, las cosas no son tan sencillas. Como ya adelantamos, la tecnología y la organización del trabajo no son cuestiones neutrales en las que no intervengan elementos de tipo político. Eventualmente, el tipo de tecnología y de organización del trabajo pueden ser favorables a los intereses de los trabajadores. El nuevo modelo sociotécnico de trabajo bien pudiera integrar los criterios sindicales en la definición de los elementos integrantes de todo modelo de trabajo. Para nuestro caso hablaremos del espacio, el tiempo y la calidad como ejes en relación a los cuales es necesario estructurar nuestra visión de la materia de trabajo y el empleo.

Nuestro análisis parte de las siguientes consideraciones:

a) *la introducción de nueva tecnología y de nueva organización del trabajo no producen en sí mismas pérdida de empleo.* Las posibilidades de pérdida de

empleo, de su conservación e incluso de su ampliación dependen del modelo de trabajo a aplicar y en última instancia de la correlación de fuerzas entre las partes

b) si la propuesta de reestructuración de las bibliotecas ejemplifica el pensamiento de las autoridades de la universidad sobre la reestructuración del trabajo administrativo en general, esto significaría que la propuesta de *la carrera administrativa se encuentra rebasada*, o en todo caso, esperando un mejor momento para ser propuesta de nuevo. Esto no implica que la propuesta de bibliotecas no contenga algunos elementos de la carrera administrativa, como es el asunto de la compactación.

c) *el sindicato está obligado a realizar un diagnóstico lo más concreto y específico* posible que le permita detectar la naturaleza del trabajo de cada área o departamento y así poder definir la pertinencia de marchar con el modelo de trabajo pertinente en cada caso.

d) el sindicato debe estar muy atento a la introducción de nueva tecnología para plantear de inmediato las derivaciones en la organización del trabajo. En todo caso, pensamos que el sindicato debe reivindicar su participación en el espacio bilateral en la selección de las nuevas tecnologías.

2.2. ESPACIO (UNIVERSO DEL EMPLEO): La universidad ha manifestado su deseo de discutir con el sindicato una reestructuración general del tabulador (MPAB). No es casual que en la reestructuración del trabajo se seleccione el tabulador como el instrumento privilegiado para tal efecto. De hecho, un tabulador no sólo representa la concreción de una determinada división del trabajo, la especificación de las funciones, los requerimientos para cubrir los puestos tanto para la contratación de nuevos trabajadores como para el ascenso, así como los salarios correspondientes. El tabulador representa en una gran medida la identidad de la organización de que se trate y prefigura, al determinar la importancia relativa de los puestos, funciones y reconocimientos salariales, el tipo de trabajo y por lo tanto de institución que se quiere construir para el futuro. Plantear un nuevo acuerdo sobre el trabajo significa algo más que el contenido específico del acuerdo: conjuntar las voluntades de las partes en el propósito del reconocimiento de que se ha agotado una etapa en las relaciones de trabajo y de que es necesario pasar a otra; pero también implica que se cumplan con los compromisos de la anterior etapa cuyo incumplimiento obstaculiza pasar a la nueva relación. Dicho de otra manera, la universidad debe, al mismo tiempo que abre la

negociación de la reestructuración del tabulador y durante el trayecto de la misma, dar señales claras de que no pretende reducir la plantilla mediante futuros reajustes de personal. Eso empieza por cubrir las plazas que continúan vacantes por responsabilidad de la universidad. Es obligado tener como plataforma de arranque el conjunto de la plantilla cubierta.

Pero, en el terreno de la relación entre las partes, la universidad también está obligada a definir cuál es el método más propicio para avanzar en el pacto bilateral de la reestructuración del trabajo: el método de sorprender con medidas unilaterales que luego se intentan formalizar con el acuerdo bilateral o el método de la transparencia que supone el acuerdo bilateral previo a la instrumentación y que implica compartir con el sindicato el conjunto de la información pertinente al caso.

Nuestro punto de partida y criterio básico sindical es el de la defensa del empleo y la universidad pública. Con esto queremos decir, por un lado, que si bien el sindicato no puede oponerse a la modernización tecnológica u organizativa, estamos concientes de que existen distintas opciones tecnológicas y organizativas de las cuales estaremos privilegiando aquéllas que favorezcan el empleo en términos cuantitativos y cualitativos. Pero, por otro lado, la preservación del empleo que defendemos se explica por nuestra convicción de la necesidad que existe en nuestro país de ampliar las oportunidades de acceso a la educación pública superior y por lo tanto de que la UAM haga su contribución al respecto.

A. División del trabajo: nuestra apreciación de la división del trabajo es aquélla que promueve el sentido universitario del trabajo en general y en específico. Con esto queremos indicar que sin importar la cercanía o lejanía de las distintas labores administrativas que se desarrollan en la UAM en relación a las funciones sustantivas, la división del trabajo no puede tener otra lógica y explicación si no es justamente en función de la realización de tales funciones sustantivas. Estructurar entonces el trabajo administrativo sin considerar las interrelaciones y traslapes con el trabajo académico carece de sentido y es la fuente de múltiples irracionalidades e ineficiencias.

B. Reestructuración integral: la introducción de nueva tecnología e incluso la sola reorganización del trabajo puede plantear el peligro de omitir algunas antiguas funciones en el proceso de reestructuración que se deriva. Tales funciones son transformadas o absorbidas por el nuevo equipo o por otros trabajadores de acuerdo al nuevo esquema de trabajo que se plantea. Cuando esto sucede, los trabajadores que desempeñaban esas funciones quedan marginados y la mera desaparición de su

carga de trabajo es utilizada posteriormente como el pretexto para argumentar su reajuste.

Esta es la circunstancia de las bibliotecas con la propuesta de la universidad: por un lado no son contempladas todas las funciones que participan del trabajo vigente de esta sección y, por otro lado, los académicos han absorbido parte de las funciones que se desarrollaban en la sección -con el desarrollo de la comunicación electrónica pueden hacer búsquedas y acceder información bibliohemerográfica y hacer compras de libros desde su cubículo o desde su casa-. Por tales motivos es más conveniente para el sindicato conocer integralmente la propuesta de la universidad para el conjunto del trabajo administrativo y también configurar su propio proyecto con las mismas características de universalidad. Si el sindicato tiene claro lo anterior, propone como criterio la inclusión de todas las funciones y trabajadores que pertenecen al departamento o sección en cuestión y está atento a las repercusiones que la reestructuración del trabajo tiene sobre otros departamentos o secciones, la dificultades derivadas de enfrentar procesos parciales de reestructuración pueden ser superadas.

C. La Cuarta Unidad: Consideramos que es necesario aumentar el uso del tiempo y el espacio de tal forma que se incrementen no sólo los servicios sino que además crezcan las oportunidades de educación superior para la población estudiantil demandante. En reiteradas oportunidades, diversas instancias de la UAM han planteado la creación de una cuarta unidad académica. Tal opción, que consideramos acertada, puede concretarse tanto por la vía de la construcción real de nuevas instalaciones y/o en la dirección de un uso más intensivo y extensivo del tiempo y del espacio disponibles en las actuales instalaciones de las unidades académicas.

2.3. TIEMPO: la implantación de nuevas formas organizacionales del trabajo y de nuevas tecnologías, cuando se ubican en un esquema de flexibilización o de desregulación de las relaciones laborales desfavorable para los trabajadores, se concretan en formulaciones de precarización del empleo por la vía de la ampliación o reducción de la jornada, el incremento del trabajo temporal y la subcontratación y la disminución de las oportunidades de ascenso. En este caso, se trata de manipular el tiempo de los ciclos productivos en función de los ciclos y ubicación de la demanda de los productos o servicios que se ofrecen. Desde esta perspectiva, la tecnología flexible permite "achicar" el conjunto de la empresa o institución tanto en su aparato administrativo como en el productivo, trasladando sectores cada vez más importantes de la administración y la producción a empresa

subcontratistas o maquiladoras -en un plano nacional o internacional- en las que las condiciones de trabajo son sumamente desfavorables e incluso por abajo la ley.

Pero, cuando la flexibilización tecnológica organizativa se define en términos de los intereses de los trabajadores se pueden encontrar argumentos favorables al crecimiento del empleo, la ampliación del tiempo libre y de las oportunidades de ascenso de la estabilidad en el empleo. Entre estas dos opciones extremas se mueve el panorama de los enfrentamientos cotidianos en las relaciones laborales. Veamos cada uno de estos aspectos:

Respecto a la jornada de trabajo, la flexibilización patronal contempla dos opciones complementarias. A partir de lo que cada empresa o institución define como el núcleo de sus actividades o a partir de la identificación de los procesos técnicos de trabajo, se determinan aquellas actividades cuya naturaleza exija un proceso de trabajo ininterrumpido permanente y aquellas que dependen más bien de ciclos cortos y estacionales.

En relación a las primeras, se privilegia la contratación indefinida y de tiempo completo y con las segundas se priorizará la temporalidad y la reducción de la jornada. La primera opción acepta la modalidad de la ampliación de la jornada, sea por la vía del simple aumento de las horas de la jornada o mediante el fomento de las horas extras. La segunda alternativa admite también dos posibilidades. O de plano la empresa o institución se libera de partes enteras del proceso administrativo o productivo bajo el mecanismo de la subcontratación o la concesión de servicios a otras empresas, o se establecen las contrataciones de obra o tiempo determinado junto con la contratación permanente, pero de tiempo parcial, acompañada de una reducción del salario.

Es claro que en lo que toca a la naturaleza del trabajo académico, difícilmente se pueden acotar las labores a períodos identificables de tiempo. No es posible pensar que la conservación, creación y difusión del conocimiento se vea constreñida a períodos específicos. La necesidad ineludible de programar horarios y ciclos escolares para la impartición de la docencia no debe confundirnos y concluir que las actividades académicas están, al igual que cualquier otro tipo de actividades, sujetas a la rigidez de los horarios de la jornada de trabajo, de los ciclos escolares y de los períodos de trabajo y de vacaciones. Lo único que es posible deducir es que la actividad académica cambia de especificidad y de ritmo en los distintos momentos y períodos en que se desarrolla.

En el caso de la UAM, la tríada de la vinculación docencia-investigación, la figura docente-investigador y el equilibrio docencia-investigación

son distintas maneras de expresar una concepción de la integridad de las distintas labores que componen el trabajo académico y argumenta a favor de la elasticidad de las fronteras tradicionales entre el tiempo y el espacio del trabajo y el del ocio, el de la institución y el del hogar, el del trabajador y el del ciudadano. La llegada de las nuevas tecnologías electrónicas de uso personal no hacen más que reforzar el carácter sumamente flexible que las actividades académicas ya tenían de por sí.

La visión sindical que hemos adelantado no admite una clasificación de actividades prioritarias y no prioritarias. La identificación de las actividades sustantivas de una universidad como la nuestra debe tener el simple propósito de definir las actividades que le dan sentido a la institución y al conjunto del trabajo universitario, así sea desde la especificidad de las labores de los trabajadores académicos y administrativos que participan más o menos directamente en el proceso laboral integral.

Los ejes de la identidad de la UAM como universidad pública, la ampliación de las oportunidades de educación, la flexibilidad del tiempo del trabajo académico y los avances de la tecnología en los términos en los que los hemos abordado permiten sostener una posición sindical en el sentido de privilegiar el empleo por tiempo indeterminado, de tiempo completo, ininterrumpido, y con un jornada reducida.

Además de las razones legales para situar tanto las labores académicas como las administrativas como trabajo de tiempo indeterminado, la vinculación docencia-investigación sólo podrá avanzar con un trabajo de tiempo completo; el carácter ininterrumpido hace referencia a la posibilidad de extender las oportunidades de educación a partir de un mejor aprovechamiento del espacio y del tiempo de que dispone la UAM en el conjunto del año.

En el empleo de trabajadores administrativos, su carácter indeterminado, de tiempo completo e ininterrumpido se deriva de la necesidad de dar cobertura a un trabajo académico que tendría las mismas características. Las posibilidades de una reducción de la jornada sin disminución del salario, y que sería considerado como jornada de tiempo completo, se desprende de las ventajas que plantea el avance de la tecnología.

2.4. LA CALIDAD DEL TRABAJO: Planteamos que mientras el sentido del trabajo depende de la conexión que tenga con las actividades sustantivas de la institución de que se trate, la calidad del trabajo en mucho obedece, dentro de límites razonables, a la amplitud del conocimiento y manejo del proceso productivo.

Si en su momento la parcelación del trabajo obedecía a razones de expropiación del "saber obrero", desde la perspectiva sindical ahora se trata de revertir la tendencia y plantearse justamente la recuperación de ese sabor expropiado. Es real que la otra razón para la fragmentación del trabajo atendía a la pretensión patronal de aumentar la productividad del trabajo. Razón que, paradójicamente, también es válida ahora que se pretende reintegrarlo, ante el fracaso de las pretensiones de aumento constante de la productividad que se ponían en función de una cada vez mayor división del trabajo, y de frente a las exigencias que plantea la tecnología flexible. En suma, estamos ante un panorama del trabajo que simultáneamente define oportunidades y riesgos para los trabajadores y sus sindicatos. Por un lado la oportunidad de avanzar en el control de la materia de trabajo, de limitar los efectos enajenantes del anterior esquema de división del trabajo, pero por el otro, el peligro de involucramiento en los resultados de la empresa o institución, de deslizamiento en la coadministración y de pérdida de identidad como trabajador organizado colectivamente en un sindicato e integrante de una clase social.

Para el sindicato, entonces, existe el reto ineludible de oponer a las modalidades patronales de polivalencia y flexibilidad del trabajo su opción de control de espacios cada vez más amplios de la materia de trabajo y la profesionalización y dignificación del trabajo y del trabajador: una reestructuración favorable a los trabajadores.

3. SALARIO

3.1. Reflexiones generales.- No pretendemos en este documento analizar el deterioro del salario de los trabajadores de la UAM. Sólo nos remitiremos a algunas reflexiones de orden político sindical que estimamos pueden ser útiles para diseñar una política sindical en esta materia que haga frente a la reorganización del trabajo. Por principio de cuentas es necesario poner sobre el tapete dos consideraciones que se encuentran interrelacionadas.

1a. La experiencia en la UAM en relación a la política salarial nos muestra algunas lecciones. En primer término la política salarial se ha diferenciado. Desde 1989 nos encontramos con una política salarial que distingue entre los dos sectores de trabajadores. Para los administrativos los "aumentos" salariales se restringen a los aumentos en las revisiones salariales anuales y a los aumentos de emergencia. Para los académicos, además de los anteriores, se ha diseñado una serie de mecanismos de aumentos salariales bajo la fórmula de becas y estímulos. Al interior del sector también existe una diferenciación

en la medida en que no todos los profesores acceden a estos mecanismos de aumentos salariales.

Hasta aquí se observa una doble anomalía: **a) profundización de la brecha salarial** entre los dos sectores de trabajadores. La distancia entre el salario mínimo de la UAM y el salario del Titular "C", con becas y estímulos, se ha multiplicado. Las consecuencias de esta situación en el plano político laboral se expresan en un distanciamiento tan profundo como el de la brecha salarial, que hace que los trabajadores administrativos vean a los académicos con resentimiento e incluso como enemigos con los cuales no es posible colaborar en el trabajo; **b) dispersión de los tiempos políticos.** Por un lado tenemos los momentos de las revisiones anuales y de emergencia que concentra las voluntades políticas de los dos sectores de trabajadores, aunque para los académicos, cuando el salario base tabular constituye una parte menor del total de sus ingresos, su interés en el aumento salarial de febrero y en los de emergencia es marginal. Por la otra parte, tenemos los momentos en que se decide unilateralmente los montos de las distintas becas estímulos y en los que el sindicato no puede o no ha querido incidir. En suma, existe una disminución de la fortaleza sindical en las revisiones salariales y contractuales.

La segunda lección estriba en la importancia que muestra el salario no sólo en la estructuración del trabajo sino en el diseño del perfil de la institución. El caso de las becas y estímulos de los académicos ejemplifica claramente este punto. Con estos mecanismos no sólo se buscaba resarcir, cuando menos en parte y de manera selectiva, el poder adquisitivo del salario de este sector de trabajadores; también y sobre todo, se buscaba promover las actividades y el contenido de las mismas que darían expresión concreta al nuevo modelo de universidad que se estaba impulsando desde las altas esferas gubernamentales y desde la alta burocracia de la UAM. A la postre, el salario en función de la productividad se demostró como el instrumento más poderoso en la construcción del llamado modelo neoliberal de universidad al orientar los esfuerzos de los profesores-investigadores hacia las actividades y proyectos con mayor ponderación en el Tabulador de Ingreso y Promoción del Personal Académico y con más altos montos en las becas y el estímulo, al igual que mejor atendidos financieramente.

No es este el espacio para identificar los efectos del modelo productivista en el trabajo académico. Pero la lección que sí queremos resaltar en este punto es la que se desprende de la ruta que siguió la política salarial en el caso de los académicos hasta llegar a la situación en que actualmente nos encontramos. Brevemente expuesta, nos referimos a una situación

salarial que atraviesa por tres etapas. La primera de ellas, la del deterioro salarial, se constituyó como el requisito indispensable para la instrumentación de la política salarial ligada a la productividad. Si el deterioro salarial acumulado no hubiera alcanzado los niveles que se observaron cuando se inauguró en 1989 el nuevo sistema de deshomologación salarial, difícilmente hubiera alcanzado la aceptación casi generalizada, activa o pasiva, que le conocemos. En la segunda etapa, la de la instrumentación de los mecanismos de deshomologación salarial, los ingresos adicionales obtenidos de esta forma operaban como un "complemento" al mermado salario base. Aunque sólo una ínfima minoría de profesores que alcanzaba los máximos niveles de las becas y los estímulos podía igualar el poder adquisitivo de su salario con el que tenía en 1976, la lógica de estos ingresos adicionales operaba justamente en el sentido de resarcir el poder adquisitivo perdido año con año. Sin embargo, con la actual y tercera etapa marcada por la devaluación de 1994 y la nueva crisis, los ingresos adicionales obtenidos por esta vía no escapan a la suerte que ha tenido el simple salario base tabular: se ha igualmente deteriorado. Esto, al mismo tiempo que agrega elementos de crisis de este sistema deshomologador, pone en evidencia su naturaleza salarial.

En el sector de trabajadores administrativos está presente sobradas condiciones de deterioro salarial como para que las autoridades pudieran impulsar un sistema de pago similar al que placenteramente padecen los académicos. Sería ingenuo no prever esta eventualidad. Pero no ser ingenuo exige atender con creatividad y propositivamente la situación tan deprimente del salario de los trabajadores administrativos, más allá del fallido itinerario de las solas revisiones salariales.

2a. Desde el pacto del MPAB el SITUAM sólo ha experimentado la política de las revisiones anuales como mecanismo para el aumento de los salarios además de retabulaciones parciales en algunos puestos. Los resultados están a la vista: cuando en contadas ocasiones se ha logrado romper el top salarial, el aumento no deja de ser ridículo frente al porcentaje del deterioro acumulado. Cada vez más ha quedado claro que la política salarial en el país es una cuestión de orden político -de correlación de fuerzas- y no una asunto que dependa de los buenos argumentos y razones de la parte sindical. No existe por otra parte, ninguna señal que indique que la política de topes salariales vaya a cambiar. Tampoco se advierte claridad en la política salarial ligada a la productividad. Con estos elementos se puede deducir lo que ya el sindicato había concluido hace ya algunos años: se requiere una fuerza much

más poderosa que la de nuestro sindicato para romper la política salarial del gobierno. Se necesita reforzar la unidad de acción de amplios contingentes de trabajadores como prerequisite para tener posibilidades de éxito en nuestra lucha por la recuperación del poder adquisitivo del salario.

La otra dimensión del salario, la conectada al ascenso escalafonario y a la reestructuración de los perfiles de puestos ha sido sumamente descuidada. Tampoco existe una política sindical en relación a las múltiples actividades que realiza la UAM y de las que obtiene ingresos adicionales. Los diplomados, cursos específicos, cursos de educación continua, talleres, proyectos de investigación financiados con recursos privados, etc., que la UAM ofrece a propios y extraños, se realizan en las instalaciones de la UAM, los profesores que participan impartiendo los cursos o desarrollando los proyectos obtienen ingresos adicionales, pero las secretarías, los trabajadores de mantenimiento, los auxiliares de oficina y de intendencia, entre otros, que también participan para hacer posible su desarrollo están marginados de los ingresos adicionales.

El único planteamiento que se ha avanzado por parte del sindicato es el de la capacitación promocional, pero no hay hasta ahora resultados favorables. El sindicato debe avanzar en el rumbo de las nuevas posibilidades de obtención de mejores ingresos para los trabajadores administrativos, pero de todas formas es necesario tener dos cosas claras. La segunda vía de obtención de mayores ingresos no debe ser confundida con los aumentos salariales: un trabajador puede obtener mejores ingresos por la vía de un ascenso escalafonario, mediante una retribución que reconozca las funciones que efectivamente se realizan y que no habían sido valoradas, o a través de una reclasificación, pero eso no significa que el (los) puesto (s) hayan experimentado un aumento salarial. Lo único que significa es que el trabajador obtiene un salario distinto, más alto, por las nuevas funciones que realiza. Aclarado lo anterior, si bien el sindicato no puede ignorar la exigencia de diseñar políticas en esta segunda vía de mejoramiento de los ingresos de los trabajadores, la lucha por el aumento salarial no puede ser abandonada. Partir de la situación actual de depresión salarial de los administrativos no es la mejor manera de iniciar una reestructuración de la organización del trabajo y de introducción de nueva tecnología. Al igual que en el empleo, donde el punto de partida debe expresarse claramente en el compromiso de la universidad de no realizar recortes de personal y de cubrir las vacantes rezagadas, en materia salarial debe dar muestras de cubrir, así sea mínimamente, el rezago existente con el afán de tener una plataforma salarial mínima de arranque.

4. CONDICIONES DE TRABAJO

El salario, la calificación, las condiciones materiales y psicológicas de vida y de trabajo, el tipo y clima de las relaciones laborales, la organización del trabajo, concurren todas ellas en la generación de la productividad y de la calidad. Por su particularidad e importancia en la reestructuración hemos abordado la tecnología, la organización del trabajo, algunos aspectos de las relaciones laborales y el salario. Tocaría ahora abordar brevemente la calificación, la higiene y seguridad y el mobiliario, las condiciones materiales de trabajo en general. Pero antes de aproximarnos, consideramos necesario dejar clara nuestra apreciación. A diferencia del salario, la calificación, el mobiliario y las condiciones de higiene y seguridad no pueden o no deben ser tratados como asuntos sujetos a una negociación tradicional en la que simplemente la parte de los trabajadores trata de obtener las mejores condiciones y la parte de la autoridad intenta rebajar sus ofertas lo máximo posible.

En primer lugar, la higiene y la seguridad, la salud en el trabajo, no es un asunto negociable; pero además, abordar estos puntos en una lógica del estire-afloja implicaría no entender que son elementos tan importantes como la tecnología, la organización del trabajo y el salario en la gestación de la productividad y la calidad. Con la exigencia de mejores condiciones de trabajo el sindicato estaría demostrando que no sólo le interesa, particularmente con la calificación, avanzar en el control de su materia de trabajo, sino su vocación real por el mejoramiento del servicio.

Con la propuesta de reestructuración del trabajo en las bibliotecas tanto el sindicato como la universidad tienen la oportunidad de echar mano de los profesionales en la capacitación, en ergonomía del trabajo y salud en el trabajo, que les permitan efectivamente concebir el trabajo como el espacio privilegiado de mejora de vida y profesionalización de los trabajadores. Como un espacio de trabajo digno que se desarrolla en las mejores condiciones. Para el sindicato es la oportunidad para diseñar los criterios generales de capacitación recuperando la profesionalización, la dignificación del trabajo y del trabajador como los ejes orientadores de una verdadera formación. Para las autoridades también es la oportunidad para comprender que no es posible llevar a la universidad a los niveles de excelencia pretendidos sin cubrir las abismales brechas que existen entre las más altas medidas de calificación intelectual y la carencia de educación elemental, y entre las mejores condiciones de trabajo y la penuria de recursos.

5. LA BILATERALIDAD Y LO COLECTIVO

Después de los anteriores intentos fallidos por avanzar en la reestructuración del trabajo, ahora la universidad hace un tímido esfuerzo por replantear la forma en que se pudieran implantar los cambios. Si la universidad está dispuesta a poner en nuevos términos la relación con los trabajadores y su organización, deberá efectivamente y de una manera más clara y decidida dar pruebas de este cambio de mentalidad. Esto empieza por reconocer que el SITUAM es un sindicato mixto, integrado por trabajadores administrativos y académicos, titular de las relaciones laborales colectivas. Continúa con el respeto irrestricto al espíritu y la letra del Contrato Colectivo, el cumplimiento de lo incumplido y la reparación de lo violado. Continúa con la disposición a entender que su interlocutor es un sindicato universitario que en mucho ha contribuido a construir a la universidad tal cual es, y a entender que como sindicato universitario, titular de la materia de trabajo, adquiere legitimidad universitaria al desplegar sus demandas incluso y sobre todo en lo referente al trabajo académico. Si la universidad demanda del sindicato una actitud que supere las rigideces de los esquemas de trabajo vigentes, debe empezar por romper las camisas de fuerza legislativas que ella misma ha diseñado para poder enfrentar con flexibilidad las legítimas reivindicaciones sindicales. Para el SITUAM, avanzar en un proyecto propio de reestructuración del trabajo significa poner enfrente el fortalecimiento y recuperación de lo colectivo/bilateral como criterio básico para la participación de los trabajadores en el rumbo de su trabajo, en los cambios, en la organización del trabajo, en los criterios de evaluación y remuneración del trabajo. Y lo que es muy importante, en la selección de las nuevas tecnologías. En la respuesta de las autoridades se deposita la apuesta por la construcción de la UAM del siglo XXI.

III. PROPUESTA DE LA UAM SOBRE LA REESTRUCTURACIÓN DE LAS BIBLIOTECAS

La propuesta de la UAM sobre las bibliotecas constituye a la vez un nuevo intento y un cambio de estrategia en la política de las autoridades por reestructurar el trabajo administrativo. A diferencia de las iniciativas anteriores, y aunque ya se anunció la intención de discutir la reestructuración el conjunto del trabajo administrativo, el contar sólo con una propuesta para el caso de las bibliotecas significa una estrategia que opta por avanzar sectorialmente para, dependiendo de sus resultados, dar el salto hacia una reestructuración general. El análisis de la proposición de la UAM que enseguida realizamos busca identificar sus principales características,

ventajas y desventajas, pero no con el ánimo simplista de definir una posición de rechazo o aceptación sino con el propósito de recuperar los elementos que nutran, junto con las reflexiones que hemos anticipado, la configuración de una propuesta sindical que sea coherente con sus principios, derechos sindicales, con su visión general de reestructuración del trabajo, así como con el marco contractual que nos rige

1. Características de la propuesta.- Hemos detectado ocho características de la propuesta de la UAM:

a) *Una respuesta a un proceso en curso de automatización de los procesos de trabajo.-* No se trata de una propuesta que se plantea dentro de un proceso normal de negociación que implique una primera fase de discusión/negociación y otra de instrumentación. Por el contrario, estamos ante un proceso avanzado de automatización en el que el sindicato no participa en la elección de la nueva tecnología que se introduce. Con distintos grados de avance, la automatización de las bibliotecas en las tres unidades académicas se antoja como un proceso irreversible ante el cual al sindicato le toca cuando menos definir su posición en relación a las modalidades de reorganización del trabajo que la misma tecnología implica.

A menos que el sindicato quiera ser de nuevo rebasado, urge estructurar la contrapropuesta sindical que, con todo y que está directamente dirigida a los trabajadores de las bibliotecas, debe ser definida por el conjunto de trabajadores en sus instancias de decisión sindical. De todas maneras, corresponde en primer lugar a los trabajadores de las bibliotecas como los principales interesados definir en el corto plazo su posición e impulsarla ante el conjunto de los trabajadores. Corresponde también a los profesores-investigadores, como principales usuarios del servicio que se presta en esta Sección, participar activamente en la definición de las necesidades que deberán atenderse con la reestructuración, a partir del criterio, proponemos, de poner en el centro la vinculación directa del servicio con las actividades de docencia, investigación y difusión.

b) *Nueva tecnología de punta y reorganización parcial del trabajo.* Hasta donde conocemos los sistemas del Inteligente 9000 y del Navigator, se trata de sistemas de alta tecnología para el manejo integral de los procesos bibliohemerográficos que en sí misma significa una reformulación de las actividades que se desarrollan en la Coordinación de Servicios de Información (COSEI) y obligan a una reintegración de las labores y a una nueva división del trabajo. Si bien en términos del método seguido

por las autoridades se optó por adquirir este tipo de tecnología, ponerla en marcha y después proponer la reformulación de la estructura del trabajo, es claro que estamos ante la presencia tanto de una nueva tecnología como de una reorganización de los procesos de trabajo

Sin embargo, habrá que decirlo claramente, lo avanzado de la tecnología de la que estamos hablando no esconde sus limitaciones. Nos referimos a que los procesos que atiende no abarcan a la totalidad de los servicios que se prestan en las COSEI ni a una concepción integral de apoyo a la docencia, la investigación y la difusión en la adquisición, manejo, acceso, preservación y creación de información e imágenes que se presentan de manera escrita, electrónica y/o audiovisual, en medios reales y virtuales, con acceso local o remoto. La prueba de estas limitaciones estriba en que se deja de lado las expresiones audiovisuales y de venta de materiales para la docencia y la investigación que en una concepción integral del servicio deberían estar incluidas.

El planteamiento de la UAM implica una reorganización orgánica limitada: en general, salvo algunos cambios en las unidades Azcapotzalco y Xochimilco, se mantiene intacta la estructura de las actuales secciones que integran las COSEI. La reorganización del trabajo que se está proponiendo no es coherente con los impactos que la tecnología mencionada genera.

c) Un planteamiento integral de reestructuración.- A diferencia de otras ocasiones en que los trabajadores que ocupan algún puesto de trabajo demandan una reubicación o una retabulación que reconozca las funciones que en la realidad se realizan, en este caso no se trata de un puesto aislado sino de un grupo de puestos del MPAB que integran toda una área de trabajo y parte fundamental de un servicio universitario. De todas formas, otro tipo de puestos de naturaleza similar no son incorporados en el proyecto.

d) Un planteamiento que implica la reubicación.- La preservación de la estructura orgánica actual de las COSEI más la compactación de las funciones de cuatro de los puestos actualmente existentes obedece a la misma lógica de la organización del trabajo vigente. Por consiguiente, sólo se propone una reubicación de trabajadores de una sección a otra en función de la percepción que se tiene de las cargas de trabajo y de los ahorros del mismo que resulten por tal proceso de automatización/compactación.

e) Un planteamiento que, hasta ahora, ignora a las instancias sindicales.- Si la universidad tuvo algún tipo de referencia previa a la estructuración de su propuesta, ésta no fue otra que la observación de los

resultados, así fuera parciales, de la puesta en marcha de la automatización y las reacciones de los propios trabajadores involucrados. La propuesta no surge de los trabajos de la Comisión Mixta General de Tabuladores ni de discusiones previas con el Comité Ejecutivo.

f) Un proyecto para un área clave en términos del apoyo a las funciones sustantivas.- Aun cuando en la propuesta de la universidad no se explicita la concepción de trabajo académico que la sustenta ni se le liga a las funciones sustantivas, es claro que la misma va dirigida a un campo de trabajo administrativo directamente vinculado a las labores de docencia, investigación y difusión. Constituye por lo mismo una propuesta de orden estratégico referida a un trabajo que se sitúa en las fronteras entre el trabajo académico y el administrativo. Su sola discusión impone la necesidad de abordar lo académico y el trabajo universitario en general.

g) Una experiencia piloto.- La estrategia de cambio del trabajo administrativo que ha seleccionado la UAM busca un cambio integral del trabajo administrativo, pero se opta por la táctica de los cambios parciales en lugares claves en lugar de una propuesta de conjunto. De la experiencia que resulte de una eventual reestructuración del trabajo en las bibliotecas se obtendrán los elementos para su posible generalización.

h) Un proyecto con elementos de la carrera administrativa y con elementos novedosos.- La propuesta de bibliotecas tiene algunos elementos y variantes de la carrera administrativa pero no es la carrera administrativa. Ni siquiera se puede decir que es un primer paso obligado en su construcción. Analicemos con detalle la comparación entre ambas (Ver Cuadro 1):

2. Ventajas de la propuesta.- Con todo y que la propuesta de la UAM debe ser confrontada con una propuesta sindical que supere la visión que tienen las autoridades y las deficiencias que contiene, no podemos dejar de advertir las ventajas que representa y que es necesario recuperar en la propuesta sindical:

a) Incremento de los ingresos por fuera de los tiempos y procesos de revisión.- Sin que el sindicato tenga que abandonar su lucha por aumentos salariales en las revisiones, tampoco puede dejar de aprovechar las oportunidades que se le presentan para incrementar los ingresos en cojunturas distintas a las de las revisiones. Es claro además que la existencia de nuevos puestos con mejores salarios serían la base sobre la cual se aplicarían los aumentos salariales posteriores al acuerdo.

La propuesta de la universidad significa un aumento que oscila entre \$ 234.96 para el Ayudante de

Biblioteca "B" y \$ 386.34 para el Documentalista "A", lo que representa entre un 13 y un 18%. En promedio se ofrece un aumento de \$ 308.15 (15%).

Las diferencias salariales entre los niveles y puestos actuales no tiene ninguna coherencia: sucede que en el caso del Técnico Bibliotecario "A" y del Documentalista "A" la diferencia con el nivel "C" del Ayudante de Biblioteca y del Bibliotecario es negativa.

Consecuentemente, las diferencias salariales entre el Ayudante de Biblioteca "C" y el Técnico Bibliotecario

"B" y entre el Bibliotecario "C" y el Documentalista "B" apenas representan el 1 y el 2%, respectivamente. La propuesta de la universidad intenta resolver estas incoherencias a partir de aumentos porcentuales diferenciados y mediante nuevas diferencias salariales entre los niveles de los nuevos puestos que oscilan entre el 4.57% y el 6.56%. Esta situación explica los porcentajes de aumento más alto del 18 y 17%, para el Documentalista "A" y el Técnico Bibliotecario "A".

Cuadro 1
CARRERA ADMINISTRATIVA VS PROPUESTA DE BIBLIOTECAS

	Carrera Administrativa	Propuesta Bibliotecas
Nueva tecnología	Es uno de los factores considerados en los estímulos en término de la "asimilación de nueva tecnología". Se planteaba como un elemento a posteriori y el estímulo era el premio por aceptar y asumir su introducción.	La nueva tecnología, entre otros factores, es la que genera la propuesta. Es un elemento a priori y no existe ningún planteamiento de premio por su incorporación.
Compactación	Nunca se conoció la propuesta de compactación, aunque la universidad habló de reducir el número de puestos de 191 a 70.	Está presente con la formulación de dos nuevos puestos que integran las funciones reformuladas de cuatro.
Escalañón	Podía presumirse una reducción radical de la movilidad escalafonaria al reducirse el número de puestos. Pero, en compensación, se planteaba la apertura de un número mayor de niveles dentro de cada puesto para promover el escalañón horizontal.	Al tendencialmente desaparecer dos de los cuatro puestos se reducen las opciones escalafonarias, pero previamente los trabajadores de los puestos desaparecidos habrán ascendido hacia los dos nuevos puestos. Conservación de los tres niveles actuales dentro de cada puesto.
Capacitación	Capacitación ligada a un esquema de escalañón horizontal. El propósito era conservar a los trabajadores en su mismo puesto. La capacitación promocional se reducía a los niveles dentro del mismo puesto y a cierta preferencia en los concursos escalafonarios para puestos diferentes.	Capacitación específica en atención al sistema tecnológico de automatización de cada unidad. La aprobación de uno o más módulos de capacitación se plantea como una de las opciones para acceder a los nuevos puestos.
Estímulos	Tres tipos de estímulos monetarios: a) presencia y puntualidad, b) desempeño, c) superación y asimilación de nuevas tecnologías.	No forman parte de la propuesta, aunque la propuesta de los nuevos perfiles hablaría de una motivación en términos del contenido del trabajo.
Evaluación	La propuesta de estímulos se acompañó de una propuesta de evaluación bilateral de los distintos factores motivo del estímulo.	No existe.
Individualización	Los factores integrantes del estímulo serían evaluados de manera individualizada. Los trabajadores, al obtener ingresos adicionales por esta vía, reducirían su interés en la lucha salarial colectiva.	No existe la individualización provocada por los estímulos monetarios. Los riesgos que podrían existir se derivan de la utilización de equipo de cómputo personal, aunque se podría pensar en el trabajo colectivo.
Relación estímulo/salario	Los estímulos no formaban parte del salario y por lo tanto no afectarían las prestaciones. En su máximo nivel los estímulos sólo integrarían entre un 5.9 y un 10.2% de los ingresos anuales de los trabajadores que los obtuvieran.	Existe una nueva oferta salarial para los nuevos puestos (15% de aumento en promedio), lo que significa que impactarían las prestaciones.

La propuesta que eventualmente estructure el sindicato en el rubro salarial deberá integrar un planteamiento sobre las necesarias diferencias salariales entre los niveles y puestos.

b) El planteamiento de romper el techo salarial en el tabulador.- Durante mucho tiempo la objeción de las autoridades ante solicitudes de retabulación de los puestos de los máximos niveles del MPAB se sostuvo en términos de la imposibilidad de ir más allá de los salarios máximos del propio manual, que se consideraban como el techo salarial abajo del cual se deberían estructurar los 16 niveles salariales contenidos. Con la propuesta de bibliotecas se rompe con este impedimento, lo que significa abrir expectativas de modificación de los niveles salariales de otros puestos.

c) La posibilidad de pactar la plantilla de personal.- Por primera vez en la historia de la UAM se abre una puerta en la vieja aspiración del sindicato de pactar con la universidad la plantilla de trabajadores administrativos. La UAM considera explícitamente el número total de trabajadores que ocupan los cuatro puestos que forman parte de su propuesta tanto en la parte del acuerdo que se somete a la consideración del sindicato como en la parte de su justificación.

d) El reconocimiento a la introducción de nuevas tecnologías.- La fracción III de la cláusula 181 del CCT habla de dos causas que dan origen a la modificación de las funciones de los trabajadores, la introducción de nueva tecnología y la nueva organización del trabajo. Con la propuesta sobre bibliotecas, la UAM está implícitamente aludiendo a esta cláusula que el sindicato obtiene con todo el propósito de proteger el empleo y defender la materia de trabajo que se genera por esta doble causalidad.

e) Cambio de orientación en la motivación.- La propuesta no considera la existencia de estímulos individuales ni la competencia entre los trabajadores. Con todo y que la perspectiva de mejora salarial está presente, lo que es más atractivo es la posibilidad de utilizar el propio trabajo como principal elemento de motivación. Nos referimos a que la nueva tecnología permite una nueva estructuración del trabajo que lo haga más

interesante. Sin embargo, como veremos en la parte de las desventajas, la propuesta de perfiles que se hace es muy limitada al respecto: la compactación de funciones que se propone sigue la misma lógica del esquema de trabajo actualmente vigente.

2. Desventajas de la propuesta.- De los sistemas de automatización de las bibliotecas, las autoridades han derivado la propuesta de reestructuración organizativa del trabajo pero sin aparentemente atender a una concepción del trabajo universitario y del propio servicio. De esta laguna y del peso del pasado se desprenden sus principales limitaciones:

a) No parte de las funciones sustantivas.- Este obstáculo lo hemos mencionado reiteradamente. Las únicas alusiones verbales al trabajo académico que existen son las que hacen referencia a la pérdida de materia de trabajo motivadas por la generalización de las computadoras y la comunicación electrónica desde los cubículos o casas de los profesores. Se hace mención a que efectivamente los profesores ya pueden desde estos espacios desarrollar algunas de las actividades propias de los trabajadores de las bibliotecas, especialmente cuando a través de la navegación en internet pueden acceder y disponer de materiales que antes sólo era posible conseguir vía los servicios de las bibliotecas. No es posible oponerse a que esto suceda, pero, a menos que la universidad pretenda discutir la conversión de los profesores investigadores en "navegadores", consideramos que los verdaderos profesionales de la bibliotecología, los actuales y futuros trabajadores de las bibliotecas, son los que deben asumir esas funciones al mismo tiempo que recuperan su materia de trabajo ahora transformada.

b) Parcialidad de la propuesta.- Derivada de la anterior limitación, la propuesta de la universidad sólo considera en el proceso de reestructuración a cuatro de los actuales puestos de la biblioteca y deja fuera a dos servicios también fundamentales e igualmente ligados a las funciones sustantivas. Buscar, recibir, intercalar, capturar, verificar, elaborar, actualizar,

orientar, localizar, operar, almacenar, catalogar, clasificar, revisar, verificar -y demás verbos presentes en las funciones de los puestos propuestos-, en forma manual, mecanizada o automatizada también se aplica a las nuevas formas y medios de carácter audiovisual como reconoce la UAM en la justificación de su propuesta. y como lo asienta en las funciones de los dos puestos que propone al hablar de "...el material documental y/o cualquier otro medio de almacenamiento de información" (énfasis nuestro). No se incluyen a los puestos del grupo audiovisual pero sí su materia de trabajo y no se entiende cuál es la pretensión de la universidad.

Independientemente de que los materiales de apoyo a la docencia, la investigación y difusión sean para su consulta, préstamo o venta, las funciones del grupo de librerías también se insertan en la misma lógica que las nuevas tecnologías proponen para este tipo de trabajo. Aunque de manera redimensionada, las labores secretariales y de vigilancia también concurren en el mismo proceso de transformación del trabajo que se propone, pero no se les incluye.

c) *Perfiles rígidos de los nuevos puestos.*- La propuesta de funciones de los dos nuevos puestos no es la simple suma de las funciones de los puestos que se juntan en uno solo. El Ayudante de Biblioteca tiene en la actualidad 22 funciones diferenciadas y 35 el Técnico Bibliotecario, mientras que el nuevo puesto de Técnico en Sistemas de Información Bibliotecaria distingue 23 funciones. En el caso del Bibliotecario y del Documentalista estamos hablando de 21 y 13 funciones respectivamente, cuando se proponen 19 para el nuevo puesto de Especialista en Sistemas de Información Bibliotecaria. Aunque cada una de las funciones de los dos nuevos puestos es abundante en actividades se aprecia una desaparición de algunas funciones de los puestos actuales que la universidad estima que ya no son necesarias. Sin embargo, en realidad estamos hablando de una distinta forma de estructurar las funciones y actividades: en los puestos de este grupo descritos en el MPAB cada uno de los puntos constituye una función genérica en la que no se especifican las actividades; en el caso de

los nuevos perfiles, lo que se propone es un simple listado detallado de actividades que no se agrupan en funciones más genéricas que describan las fases del proceso. El resultado es una compactación de puestos combinada con una ampliación de funciones, aunque con ausencias graves.

Desde la justificación de la propuesta, lo que se repite en la descripción de funciones, se advierte la ausencia de la parte creativa y productora del trabajo que se pudiera desarrollar con las nuevas tecnologías. La orientación que predomina es una de índole meramente de consumo de lo generado por otros. Si a la especificidad de las definiciones de funciones le agregamos estas ausencias, tenemos un esquema de trabajo rígido y pasivo que difícilmente posibilita la profesionalización y que corre el peligro de convertirse en obsoleto en el corto plazo, al igual que el MPAB actual.

d) *Obstáculos en la movilidad de los trabajadores.*- El Programa de Capacitación exige que todos los trabajadores de los cuatro puestos considerados que deseen migrar a uno de los dos puestos planteados, cumplan o no cumplan con el requisito de escolaridad, deben acreditar el Módulo I. Es precisamente este módulo el que por las modalidades en las temáticas que se impartirían plantea una seria dificultad en la movilidad de los trabajadores entre las unidades académicas. Los trabajadores de Iztapalapa y Xochimilco que aprendan a manejar el Navigator sólo tendrán la opción de hacer cambio de adscripción entre esas dos unidades. Los de Azcapotzalco, con el sistema Inteligente 9000, no les quedaría más que permanecer en su unidad.

Por otra parte, la capacitación que se propone es exactamente la misma para los dos puestos. Para realizar la migración a ambos puestos los trabajadores deben cursar obligatoriamente el módulo I y, si no cumplen el requisito de escolaridad, deben acreditar los módulos I y II. También los dos puestos exigen, una vez realizada la reubicación, cursar el módulo III. El problema no radica en que los trabajadores del puesto de menor nivel, el Técnico en Sistemas de Información Bibliotecaria, tengan acceso a una mayor formación sino en la ausencia de distinción en la capacitación que se supone

los habilita para la realización de las actividades agrupadas en distintos puestos. Si la universidad pretende tener trabajos ubicados en dos puestos diferentes, con distintos salarios, con perfiles formalmente diferentes, pero en la práctica capaces de desarrollar las actividades de ambos puestos así lo debería plantear. De nada sirve que la universidad prometa que se ajustaría a demandar de los trabajadores la realización exclusiva de las actividades del puesto pactadas, cuando es un hecho que en la cotidianeidad del trabajo se realiza una capacitación por la práctica misma y por las relaciones de trabajo en las que los trabajadores más expertos enseñan a los menos y éstos auxilian a los más experimentados. El sindicato, en relación a este asunto, tiene dos opciones. O propone una capacitación que haga distinción de las necesidades de cada puesto, por la vía de un enriquecimiento de las temáticas, y/o aprovecha la propuesta de la universidad para reforzar su argumentación de la capacitación promocional y automática. La primera opción, en su caso, deberá estar ligada a una reformulación de las actividades de cada puesto.

El módulo III incorpora un tema sobre el "Sentido del Trabajo". El mayor peligro que tienen las estrategias flexibilizadoras es el que se deriva de la tendencia a generar entre los trabajadores la pérdida de identidad como tales y su sentido de pertenencia a un sindicato y a una clase social. Por lo mismo, si la universidad insiste en incluir esta temática, el sindicato debe exigir ser partícipe en la impartición de este punto en las mismas condiciones de espacio y tiempo. Por otra parte, ante la generación de vacantes o plazas de nueva creación de Especialista en Sistemas Bibliotecarios, la propuesta de la UAM no contempla las formas o mecanismos mediante los cuales los trabajadores que ocupen el puesto de Técnico en Sistemas Bibliotecarios pudieran ocupar estas plazas.

Finalmente, la formación se propone como un condicionamiento para la migración lo que es incompatible con la legislación al respecto e inaceptable para el sindicato.

e) *Estancamiento de la plantilla.*- Las consideraciones que hemos hecho respecto

a las posibilidades de nuevos servicios y funciones y a la utilización más extensiva e intensiva del tiempo y el espacio permiten pensar también en las posibilidades de aumento de la plantilla. La universidad, a menos que esté reservando parte de su proyecto para otra etapa, no considera que servicios como el de las bibliotecas deberán extenderse y así examinar el aumento de la plantilla.

f) *Ignora las condiciones de trabajo.*- El proyecto de reestructuración del trabajo de las bibliotecas es la oportunidad para que se establezcan las condiciones de mobiliario, de equipo, de higiene y seguridad que procedan de acuerdo a la nueva tecnología que se introduce. La propuesta de la UAM no hace referencia a estas condiciones.

IV. PROPUESTA SINDICAL

En esta parte nos remitiremos a hacer las propuestas que se derivan de toda la argumentación precedente. Por lo mismo ya no requerirán de mayor justificación.

Presentamos nuestras propuestas con la misma estructura de los elementos que aquí analizamos y con el criterio de recuperar las ventajas de la propia propuesta de la universidad y superar sus desventajas y limitaciones.

Respecto a las primeras proponemos que las mismas sean parte de un acuerdo general que incida sobre el caso de las bibliotecas pero que al mismo tiempo establezca un precedente formal para el caso del resto de los puestos administrativos. Es el caso del rompimiento del techo salarial, del acuerdo de plantilla y de la introducción de nueva tecnología. Sobre esta última, un eventual acuerdo con la universidad debe contemplar que para casos futuros el sindicato participará en el espacio bilateral y desde el inicio en la selección de las nuevas tecnologías. Adicionalmente, proponemos que este acuerdo general establezca claramente la centralidad de las funciones sustantivas como criterio de posteriores reestructuraciones del trabajo administrativo.

1. Naturaleza del trabajo de la biblioteca: Relación con el trabajo académico

1.1. *Centralidad de las funciones sustantivas.*- Proponemos que la

reestructuración de las bibliotecas para de un análisis de las necesidades del trabajo académico para definir los grados de cercanía de las funciones que se realizan en forma más o menos directa en apoyo a las funciones sustantivas.

1.2. Ubicación de puestos de técnicos académicos.- Con base en la propuesta anterior ubicar las funciones directamente vinculadas a la docencia y a la investigación que conformarían dos nuevos puestos. En específico proponemos que se integren dos nuevos puestos de técnicos académicos, uno para la investigación y el otro para la docencia, cuyas labores genéricas serían las del apoyo directo de estas funciones en la búsqueda, selección y producción de materiales documentales o almacenados en cualquier otro medio, y cuyas funciones específicas, requisitos y salarios serían posteriormente establecidos. Se trata de puestos que serían ocupados por profesionales en el uso de las tecnologías avanzadas de comunicación electrónica, de multimedia, teleconferencias, etc. y con una relación y conocimiento cercano de los proyectos y áreas de investigación y los planes y programas de estudio. Creemos que como parte de una primera etapa se debe pensar en que existan 3 plazas por cada uno de los puestos y por cada Unidad Académica.

1.3. Carácter integral de la reestructuración.- La reorganización del trabajo de las bibliotecas debe incluir los servicios que prestan los grupos de librería y de apoyo audiovisual. Además, los otros puestos que concurren en el trabajo que se desarrolla en estas áreas, tales como el de las secretarías y los vigilantes, deben ser incluidos. Toca a los trabajadores involucrados en tales puestos definir, junto con la Comisión Mixta General de Tabuladores y la Comisión Mixta General de Capacitación, las nuevas funciones, requisitos, capacitación y salarios a ser propuestos.

1.4. Incorporación de la creatividad, la producción, el dinamismo.- Los perfiles de los puestos deben incorporar las capacidades creativas de los trabajadores y su incursión en la producción de materiales, en lugar de sólo el consumo pasivo de los materiales producidos por otros. De la misma forma, las

funciones de los puestos deben ser de tal nivel que permita incorporar las condiciones rápidamente cambiantes de las tecnologías y del conocimiento. En este sentido proponemos la incorporación de funciones que explícitamente se refieran a la producción de información de diverso tipo y en distintos medios, incluyendo la producción de material audiovisual, páginas Web, etc., por un lado, y la revisión periódica bilateral de los perfiles, funciones, mobiliario, equipo, la organización del trabajo y la capacitación.

2. Materia de trabajo y empleo en las bibliotecas.

2.1. Criterio de respeto a la plantilla.- La universidad debe garantizar que el proyecto de reestructuración respetará el empleo de los actuales trabajadores y que los futuros aumentos de la productividad no serán motivo de futuros reajustes. El criterio sindical al respecto privilegiará la ampliación de los servicios, la disminución de la jornada, antes incluso de posibles reubicaciones.

2.2. Plataforma base de arranque.- La universidad debe comprometerse a que durante el trayecto de las negociaciones se conformará una plataforma de empleo de arranque que se configure con los actuales trabajadores definitivos, el cubrimiento de las plazas vacantes y la conversión de las plazas temporales en definitivas cuando la causal, normalmente generada por la designación de un trabajador de base como personal de confianza, sea persistente.

El sindicato y la universidad deberán identificar la plantilla adicional que se genere en función de lo que se propone en el siguiente punto.

2.3. Criterio de ampliación del trabajo.- En dos sentidos: a) mediante la incorporación de las nuevas funciones y servicios que genera la introducción de nueva tecnología o la reorganización del trabajo de base pactado con el sindicato y, b) a través de una ampliación del servicio que considere el trabajo en los fines de semana y vacaciones. El primer punto incluye las funciones y servicios directamente vinculadas al manejo y mantenimiento del sistema, el equipo y los programas.

2.4. Control del trabajo.- La reorganización del trabajo debe ser una que promueva la

apropiación de la materia de trabajo y su control por parte de quienes lo realizan. En tal carácter, la primera tarea es la de la identificación del universo del trabajo que permanece vigente y el generado por la nueva tecnología y la reorganización, para enseguida describir los procesos de trabajo generales y sólo entonces las funciones y actividades específicas.

Para el sindicato sería la única manera de estructurar una propuesta que rescate las posibles ventajas de una compactación/ampliación de funciones en el sentido de la apropiación de la materia de trabajo y la profesionalización. Únicamente de esta forma se podrá juzgar si la compactación de puestos y la ampliación de las funciones que se proponen en los nuevos puestos obedece a una reintegración del trabajo o a un simple amontonamiento de fragmentos del proceso de trabajo disfrazado de compactación.

2.5. Reconocimiento de un proceso en marcha.- La introducción de la nueva tecnología en las tres unidades de la UAM no es algo que se esté proponiendo al sindicato y a los trabajadores de las bibliotecas. Su puesta en marcha ya es un hecho así como la incorporación de los trabajadores en su manejo. Los momentos de inicio en el manejo de los nuevos sistemas ha sido desigual entre las unidades, las secciones y los trabajadores en lo individual. De todas formas, un eventual acuerdo que formalice la reestructuración del trabajo, independientemente de las modalidades que esta reestructuración adquiera, debe reconocer el inicio de las nuevas funciones tal cual se señala en la cláusula 181 Frac. III.

3. Salario en las bibliotecas

3.1. Valoración de los nuevos puestos.- La primera dificultad que tenemos para estructurar una propuesta salarial de parte del sindicato, es el hecho de que la UAM no explicita los criterios que tomó en cuenta para arribar a los montos salariales que propone. Es evidente que para poder estructurar una propuesta salarial se requiere recuperar la valoración de las funciones involucradas en los nuevos puestos. Es preciso entonces que el sindicato obtenga la mayor información posible sobre las técnicas

de valoración de puestos y de los salarios que existen en otras bibliotecas con procesos de trabajo, tecnologías y puestos similares. Sin embargo, lo que ya es claro es que la organización del trabajo que se propone, junto con los perfiles de los puestos, incorpora tres elementos que deben ser valorados para integrarlos en el cálculo del salario: a) nuevas funciones, b) productividad y, c) calidad. La propuesta de la UAM sólo parece considerar al primer elemento, ignorando que los otros dos son parte consubstancial y resultado inevitable de las nuevas tecnología y organización del trabajo que se introducen. Pero, además, los nuevos puestos deben incorporar un elemento de ajuste salarial derivado del grado de amplitud de funciones que contemplan los puestos que se proponen.

3.2. Retroactividad.- La otra cuestión salarial se refiere al cumplimiento del último párrafo de la cláusula 181. Diversos trabajadores de las bibliotecas de las tres unidades ya han iniciado en diversos momentos a trabajar de acuerdo con el nuevo sistema y esto debe ser reconocido para efectos de operar la retroactividad aplicable en cada caso.

3.3. Aumento de ingresos por ascenso.- Además del ascenso escalafonario actualmente existente y el de ascenso por antigüedad en los niveles de cada puesto, cuestiones que permanecen en la propuesta de la UAM, se propone avanzar en la incorporación de la capacitación promocional que operaría como el mecanismo fundamental para el ascenso dentro del grupo de nuevos puestos que se crearan.

4. Condiciones de trabajo en las bibliotecas

4.1. Calificación en las Bibliotecas.- Se propone:

a) *Recuperar el sentido real de la capacitación.* El proceso de migración no debe sujetarse a la acreditación de los módulos que se proponen, menos en las circunstancias en las que surge la propuesta. Si se tratara de la creación de nuevos puestos de mayor nivel a los existentes sin la desaparición de los anteriores y sin haber avanzado en los hechos en la puesta en marcha y uso de los nuevos sistemas, se podría entender el que la universidad

procurara que el cumplimiento de determinados requisitos fuera la condición para la ocupación de los nuevos puestos. Pero las circunstancias son muy otras. Tampoco se puede argumentar con seriedad que el proceso de migración es voluntario cuando la tendencia que se abre, en el cortísimo plazo, es la desaparición de los viejos puestos que dan origen a los nuevos.

b) *El módulo III debe incorporar los puntos 1.1. y 1.2. del módulo I, sin que desaparezcan de éste último. Esto con el propósito de permitir la movilidad de los trabajadores entre las distintas unidades.*

c) *Participación directa del sindicato en la impartición del tema "Sentido del Trabajo" del módulo III.*

d) *Enriquecimiento de los contenidos de los módulos con temáticas como "Naturaleza y Evolución de los Sistemas de Información", "Experiencias y Tendencias de la Automatización de las Bibliotecas", "La Biblioteca Virtual", "Manejo, Uso y Producción en Multimedia", "Manejo y Uso del Correo Electrónico", etc.*

e) *Concretar la demanda de la capacitación promocional para efectos del ascenso dentro del grupo de nuevos puestos que se crearan.*

4.2 *Higiene y Seguridad en las Bibliotecas.* - Ni el sindicato ni la universidad tienen pleno conocimiento de las afectaciones e impactos que tienen la introducción del nuevo equipo y los sistemas de automatización en la salud de los trabajadores. Se propone que la universidad contrate, con la anuencia del sindicato, los servicios de expertos en la materia para diagnosticar esta situación y proponer las medidas pertinentes. Esto no debería impedir que el sindicato contrate la asesoría pertinente al caso.

4.3. *Equipo y Mobiliario en las bibliotecas.* - Al igual que en el punto anterior se requiere que la UAM cambie su mentalidad en la compra de equipo de tal forma que atienda a las recomendaciones de los especialistas en ergonomía del trabajo específico a desarrollarse.

"Por la Unidad en la Lucha Social"
Comité Ejecutivo

ANALISIS SINDICAL
SOBRE LA PROPUESTA DE
REORGANIZACION DE LOS PROCESOS DE
TRABAJO EN LAS BIBLIOTECAS DE LA UAM
PRESENTADA POR LA UNIVERSIDAD
AL SINDICATO

VIGESIMO CUARTO
POR:
ADRIANA COYA SANCHEZ
Y
JULIA VALENZUELA DURAN
CONGRESO GENERAL
EXTRAORDINARIO

2 2 Y 2 3 D E N O V I E M B R E
U, X O C H I M I L C O

S I T U A M

ANÁLISIS SINDICAL SOBRE LA PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE TRABAJO EN LAS BIBLIOTECAS DE LA UAM PRESENTADA POR LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA A SINDICATO INDEPENDIENTE DE TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA.

Por: Adriana Cota Sánchez y Lilia Valencia Durán

El presente trabajo, analiza la propuesta presentada a las y los trabajadores de las Coordinaciones de Servicios de Información (COSEI), sobre la REORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE TRABAJO EN LAS BIBLIOTECAS de la Universidad Autónoma Metropolitana.

La propuesta de la representación de la UAM, se enmarca en la política laboral neoliberal, al pretender imponer en cada grupo de trabajadores que integran el tabulador que nos rige, la negociación fragmentada de los procesos de trabajo y las condiciones laborales.

Antes de iniciar el análisis sindical, es importante señalar que toda discusión enmarcada a modificar los procesos de trabajo debe enmarcarse dentro de la cláusula 181 (antes 180) del Contrato Colectivo de Trabajo (CCT) vigente, que a la letra dice:

fracción III ...Cuando la Universidad modifique o suprima programas de actividades académicas y/o administrativas, el trabajador afectado tendrá derecho a que se le reubique en alguno equivalente o afín de acuerdo con la idoneidad de su capacitación para su desempeño, previo consentimiento del trabajador y del Sindicato.

...En el caso de que el trabajador no cuente con los conocimientos necesarios para su nuevo puesto, la Comisión Mixta General de Capacitación y Adiestramiento, acordará la capacitación necesaria para el trabajador reubicado.

...En casos de cambios en los procesos de trabajo u organigramas de la Universidad motivados por introducción de nueva tecnología o nueva organización del trabajo que traiga como consecuencia la modificación de funciones de los trabajadores, la Comisión Mixta General de Tabulador procederá a revisar la descripción de funciones, requisitos, de escolaridad, experiencia, salario y, en su caso, adecuarlos a la nueva situación.

Los trabajadores que estén en estos casos, percibirá el nuevo salario a partir de la fecha en que se modificaron las funciones:

fracción IV ... Obtener en forma independiente de la promoción a categorías o niveles más elevados, los aumentos establecidos al revisar anualmente los salarios de trabajadores.

La exposición se dividirá en cuatro ejes:

- 1.- Compactación de puestos.
- 2.- Polivalencia o multihabilidades.
- 3.- Ampliación de funciones.
- 4.- Salario.

COMPACTACION DE PUESTOS

La compactación de puestos se termina en la propuesta de las autoridades al proponer que las funciones del Ayudante de Biblioteca se incluyan en las funciones del Técnico Bibliotecario, y las del Bibliotecario.

cario con el Documentalista, así como, la intensificación de éstos.

De tal suerte, que la y el Ayudante de biblioteca y la y el Técnico bibliotecario se fusionan en la y el TECNICO EN SISTEMAS DE INFORMACION BIBLIOTECARIA, A, B y C, que incluye 19 funciones del ayudante, 14 del técnico, 4 funciones nuevas, (aunque por la vía de los hechos, las y los técnicos bibliotecarios de la unidad Azcapotzalco accedieron a realizar estas funciones desde hace 4 años, y que a la fecha siguen solicitando retabulación, ante la comisión de tabuladores). La y el ESPECIALISTA EN SISTEMAS DE INFORMACION BIBLIOTECARIA, A, B y C, compacta 12 funciones del Bibliotecario y 2 del Documentalista, aumentando 6 funciones nuevas, en este caso es importante señalar que la mayoría de funciones que tienen relación con nuevas herramientas de trabajo se han venido realizando en Azcapotzalco por casi cinco años, pero no ha sido reconocido este trabajo. (Ver cuadro 1).

¿REORGANIZACION DEL SERVICIO?

La propuesta de reorganización de los procesos laborales, sugiere que la reorganización es necesaria para brindar servicios más eficaces, vía las nuevas formas de proporcionar servicios de información. Pero las funciones no se suprimen, se suman, es decir, el trabajo se hará manual y automatizadamente, ya que la mayoría de las funciones se intensifican, aumentando con ello la jornada diaria de trabajo.

CONSECUENCIAS PARA LAS Y LOS TRABAJADORES

Se parte, de que la organización del trabajo actual cubre las necesidades de servicios de información que brindan las COSEI.

Que el servicio que se brinda es idóneo para los requerimientos de los usuarios. Pero, ¿no se están encubriendo, dentro de la propuesta de la representación de la

UAM, las fallas tan graves que se tienen en la forma fragmentada de dar el servicio?

Es decir: ¿Se conocen las necesidades reales del servicio?, ¿A partir de qué políticas se reorganiza el servicio?, ¿Qué entienden las autoridades por un eficaz servicio?, ¿Por qué una organización fragmentada?, ¿En realidad se propone coordinar el servicio de información para el usuario?, ¿Se retoman las necesidades de los usuarios?, ¿La falta de profesionalización de los trabajadores cubre las expectativas del servicio que se quiere brindar?

Estas interrogantes, las planteamos porque en la propuesta de la representación de la UAM, la fragmentación y separación de funciones en los distintos departamentos anula la comunicación constante de las y los trabajadores sobre los procesos de trabajo y su conocimiento.

Por tanto, consideramos y proponemos que el sindicato promueva la organización del trabajo coordinado, porque el problema de la información eficaz no se resuelve generando nuevas secciones ni introduciendo nuevas formas de obtener información, además, se requiere de una organización del trabajo integradora coordinada y especializada, con trabajadores profesionales en su área, es decir, primero se tiene que definir la organización del proceso de trabajo, y posteriormente seleccionar la tecnología que se requiere.

COMPACTACION DE PUESTOS O AMPLIACION DEL TABULADOR

La fórmula que propone la burocracia central es:

Compactación de puestos y ampliación de funciones, igual a polivalencia. Esto genera habilidades para atender el servicio que se requiere, pero no busca profesionalizar al trabajador(a) para especializarlo(a) en el servicio que presta.

La ampliación de funciones genera

movilidad en el trabajo, suple tiempos muertos, anula el tiempo extra y la contratación de temporales, congela la plantilla y suprime cualquier crecimiento, sentando las bases del despido o futuros reajustes. Pretende flexibilizar el trabajo, anulando las funciones establecidas que garantizan la permanencia en el empleo.

La modificación del tabulador que se propone no es aceptable. Por la vía de los hechos, lo que se pretende es generar un nuevo listado de puestos, con criterios de asignación salariales distintos a los que se pactan actualmente bajo el CCT.

PROFESIONALIZACIÓN O DESCALIFICACIÓN

En las bibliotecas, se proponen secciones de nueva creación, donde se proporcionarían materiales especializados, de tal suerte que, la propuesta de la representación de la Universidad versa, sobre la necesidad de brindar el servicio en esas áreas, más las ya existentes. Pero, lejos de buscar la profesionalización vía la especialización, lo que se pretende es congelar y a la larga reducir el número de la plantilla, aumentar el número de funciones e intensificarlas, aunado a la movilidad que necesariamente se perfila en la propuesta.

La propuesta de capacitación que se presenta, exige la aprobación de tres módulos, los cuales serán necesarios para ocupar el nuevo puesto, y no se proporciona un documento que avale dichos conocimientos. La capacitación debe contener no sólo, el manejo de las herramientas, sino el conocimiento a fondo de los distintos materiales y acervos con que cuentan las bibliotecas.

La propuesta omite la experiencia de los trabajadores, aumentando los requisitos de escolaridad para acceder al puesto y sugiere modificar los procedimientos del

ESCALAFON CIEGO Descarta toda posibilidad de ascenso escalafonario en el mismo grupo, y violenta todos los procedimientos de la Comisión Mixta General de Admisión, Escalafón y Promoción del Personal Administrativo CMGAEPA y la cláusula 181 CCT vigente.

Esto significa, que al hablar de una propuesta de reestructuración de las funciones laborales en un solo puesto, se radicalizan todos los procedimientos generalmente establecidos.

UN GANCHO O NUEVO SALARIO

¿Por qué los salarios son diferenciados en los tres niveles para cada puesto, cuando las funciones son las mismas?, ¿Qué termina los tres niveles salariales de cada puesto?

La propuesta salarial en sí misma es contradictoria, ejemplifiquemos:

Ayudante de biblioteca nivel C.

Salario actual mensual \$1,873.54

Propuesta: Técnico en sistemas de información bibliotecaria nivel B.

Salario propuesto \$2,165.13

Aumento por día: \$9.72

Aumento mensual: \$291.59

Técnico Bibliotecario C.

Salario actual \$1,968.69

Propuesta: Técnico en sistemas de información bibliotecaria nivel C.

Salario propuesto \$2,263.99

Aumento por día: \$9.84

Aumento mensual: \$295.30

Es decir, se propone que todos los técnicos en sistemas de información bibliotecaria, realicen las mismas funciones descritas en la propuesta que se presenta, pero hay una diferencia salarial en el mismo grupo de trabajadores, ¿Cómo explicar esa diferencia?, ¿Por qué compactar funciones con salarios diferenciados?

RESPUESTA SINDICAL

ESTRATEGIA GENERAL Y DE CONJUNTO

1. RECHAZO A LA PROPUESTA PATRONAL

Esta propuesta anula y violenta todos los procedimientos de la Comisión Mixta General de Tabuladores, Comisión Mixta General de Capacitación, Comisión Mixta General de Admisión y Escalafón del Personal Administrativo y el Manual de Puestos Administrativos de Base.

2. LA NEGOCIACION DEBE SER GLOBAL

No puede darse separada la negociación del resto de los puestos. Se debe demandar la propuesta global de reestructuración laboral en todos los puestos.

3. EL SINDICATO DEBE ELABORAR UNA PROPUESTA SIMULTANEAMENTE EN TODOS LOS PUESTOS, BAJO LOS

SIGUIENTES PRINCIPIOS:

1º Defensa del empleo.

2º Capacitación igual a profesionalización.

3º A trabajo igual, salario igual.

4º Reconocimiento de la profesionalización a través de la experiencia y la antigüedad.

5º Ascenso escalafonario: Promoción sin vacante.

6º diferencia sustancial entre un nivel y otro, para estimular la promoción.

4. QUE TODOS LOS PUESTOS QUE LABOREN CON NUEVAS TECNOLOGIAS, DEMANDEN A LA UAM ANTE LA JUNTA FEDERAL DE CONCILIACION Y ARBITRAJE, POR EL NO PAGO DE SU SALARIO SEGUN LA CLAUSULA 181 FRACC. IV. LA DEMANDA EN ESTOS CASOS ES POR RETABULACION, NO POR REESTRUCTURACION DEL TABULADOR.